

Resumen

La calidad de la educación está en íntima relación con la persona y su calidad de vida, de una vida auténticamente humana, aquella que, porque tiene un sentido, vale la pena ser vivida, aquella que se identifica y precisa con los valores libremente elegidos, prácticamente adquiridos y personalmente encarnados.

El problema de la calidad dice Eduardo Sánchez Martínez, está asociada a una multiplicidad de factores, sobre los cuales se debería actuar para obtener como resultado una mejor educación: los profesores, los programas de estudio, los alumnos, las facilidades físicas, el clima institucional, el ethos académico que se haya sido capaz de generar.

Con el planeamiento estratégico, se trata de proyectar la organización en un escenario futuro. Los agentes que elaboran el Plan deben arriesgar un juicio prospectivo sobre el desarrollo futuro de los acontecimientos y formular los escenarios probables.

Los autores Gordon R. Sullivan y Michael V Harper consideran que en esencia la estrategia es una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy con lo que quiere ser mañana, de modo sustantivo y concreto. Se puede pensar a la estrategia como un puente. Los valores son la base en que se afirman los estribos del puente, la orilla cercana es la realidad de hoy, la orilla lejana es la visión, la estrategia es el puente mismo.

Consideramos que el trazado de escenarios constituye un concepto y un instrumento del management moderno de singular potencia tanto en los aspectos, hard (estrategia) como soft (conducción) que se vinculan directamente con el manejo de cambio y con los procesos de cambio institucional.

La Evaluación Institucional consiste en la reunión de información rigurosa, pertinente, significativa, confiable sobre los diferentes aspectos que integran el quehacer de la institución educativa, posibilitando una valoración de las instalaciones, procesos y resultados.

Desde el punto de vista práctico, el fin último del esfuerzo de evaluación institucional es que la información obtenida sea aprovechada para el reconocimiento de la calidad y para su mejora.

La recomendación fundamental para el desarrollo equilibrado de las Instituciones de educación superior, dicen los autores Pedro Apodaca y Julio Grao, es la de emprender procesos de planificación estratégica, gestión de calidad total y evaluación institucional debidamente interrelacionados como herramientas esenciales para abordar un nuevo modelo de gestión de las instituciones de educación superior.

Desarrollo

1. CALIDAD EDUCATIVA

En las últimas décadas del siglo XX asistimos a un conjunto de transformaciones económico sociales, cuya vertiginosidad y complejidad no tienen precedente. Como dice Daniel Filmus (1996)⁽³⁾ se avanza hacia un proceso creciente de globalización económica y cultural, se producen avances científico-tecnológico en todos los campos del conocimiento, se modifican los sistemas productivos y las formas de organización de la producción. El conocimiento, la ciencia, la tecnología y la capacitación de los ciudadanos pasan a ser la principal estrategia para el crecimiento con equidad de los países.

En este contexto cobra relevancia la tarea de las instituciones de educación superior como creadoras y de transferencia de conocimiento.

De ahí la importancia del estudio de los procesos de gestión de calidad, evaluación institucional y planeamiento estratégico en forma interrelacionada para estar a la altura de la misión y exigencia que le asigna la sociedad.

La calidad según señalan la mayoría de los autores, puede expresarse como:

- a. Excepción – Actitud que intenta lograr la excelencia.
- b. Perfección o consistencia – objetivo que nos lleva a eliminar errores o defectos en los procesos implicados en toda acción educativa.
- c. Satisfacción del usuario – el criterio de calidad reside en el grado en que los servicios ofertados satisfacen los requerimientos y expectativas de los educandos.
- d. Innovación organizativa – curso de acción que intenta introducir los cambios necesarios en la organización para brindar un mejor servicio educativo.
- e. Aptitud para el logro de objetivos, desde esta perspectiva el elemento característico de la calidad es la proporción o magnitud de los objetivos alcanzados.

El documento de Política para el cambio y el desarrollo en la Educación Superior – UNESCO 1995 establece como prioridades para avanzar en la calidad de la educación en el nivel universitario, la actualización y perfeccionamiento docente, el desarrollo de programas que aumenten las capacidades intelectuales de los estudiantes, la incorporación de contenidos interdisciplinarios, la interacción entre universidades y otras instituciones educativas, la mejora de la infraestructura y ambiente académico.

La relación entre calidad y educación ha sido bautizada como fusión o nueva alianza, refiriéndose al impacto de la mejora continua en la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El concepto de calidad es complejo y entraña diversas dimensiones que lo articulan en una unidad integral.

En el mundo empresarial se introdujo el concepto de calidad total, siendo sus características principales:

1. La satisfacción del cliente.
2. La mejora continua de la gestión empresarial y de sus procesos.
3. La necesidad de una participación de todos los agentes intervinientes en la mejora de calidad, para lo cual deben asumir una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y la motivación, que no está exenta de valores.
4. Que haya interrelación entre las empresas que transforme la tradicional competitividad empresarial en acuerdos que garanticen una máxima calidad de oferta.

Este concepto de calidad total ha tenido su versión en el campo educativo.

En el modelo de calidad total educativa el foco también se centra en el destinatario del quehacer educativo. Para poder centralizar el acto educativo en el sujeto es preciso mejorar y optimizar la gestión educacional de un modo continuo.

Para ello la institución educativa necesita tener bien en claro su proyecto educativo, sus propuestas didáctico pedagógicas, sus estructuras institucionales y sus propios procesos de gestión.

Las reformas en calidad total son de naturaleza continua y deben ser llevadas a cabo con constancia por toda la comunidad educativa. Esto implica tener en cuenta la participación de todos los docentes y de todos aquellos que son parte de la comunidad educativa.

A la enfatización de la efectividad y a la eficiencia del funcionamiento de la institución, le hace falta el impulso de los fines que más allá de los objetivos inmediatos anima con sus valores trascendentes el ideario del proyecto educativo institucional.

La idea de calidad educativa integral incorpora los valores en su más completa amplitud y profundidad. Formar en valores tiene una trascendencia que va más allá de la institución, pues se está formando para la vida.

Tal conciencia de valores debe explicitarse en el ideario del proyecto educativo institucional y testimoniarse mucho más en el compromiso diario de su personal directivo, de sus docentes, no docentes y alumnos y también debería ser visible en las estructuras administrativas, en las metodologías y contenidos curriculares y en las prácticas de enseñanza aprendizaje de cada día.

Hablar de una educación de calidad significa referirnos a una educación que logra alcanzar sus fines y metas específicas y por lo tanto permite la adquisición de conocimientos, la actualización de las capacidades personales necesarias para el desarrollo de la personalidad y la propuesta y realización del propio proyecto de vida en el marco de una sana inserción social.

Esa formación, según el autor Nestor José Ribet ⁽⁴⁾ tiene tres dimensiones:

- a) La posesión de un conjunto de conocimientos que permite mejorar cualitativamente nuestra existencia.
- b) La formación del juicio, que en ciencia significa espíritu crítico y método, que en arte se llama gusto, que en la vida práctica se traduce por discernimiento y en moral por lucidez.
- c) El ejercicio de unas virtudes individuales y sociales, así como el cultivo de otras dimensiones humanas.

Considerar estos temas implica asumir una determinada concepción pedagógica, que necesariamente parte de una concepción antropológica. Porque la calidad de la educación no existe en sí misma sino en relación a qué representa para cada uno de nosotros, la comunidad y su futuro.

El valor en sentido vulgar es un grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o dar bienestar, en sentido específico valor es sinónimo de bien o bondad como tal. Lo que orienta y motiva al hombre en la búsqueda del bien, la verdad y la belleza.

La calidad de la educación está en íntima relación con la persona y su calidad de vida, de una vida auténticamente humana, aquella que, porque tiene un sentido, vale la pena ser vivida, aquella que se identifica y precisa con los valores libremente elegidos, prácticamente adquiridos y personalmente encarnados.

En este sentido, toda educación ha de tender a formar personas que puedan elaborar y realizar un proyecto existencial plasmado en una vida de calidad, habiendo optado por valores que la guíen y le den una dirección.

Para comprender el planteo de una educación basada en valores es necesario explicitar a qué concepción del hombre adherimos.

El hombre es persona, ser en relación.

En este sentido destacamos las relaciones que configuran la condición humana:

- Consigo mismo (auto conciencia).
- Con sus semejantes (fraternidad – solidaridad).
- Con la naturaleza y el mundo material (señorío).
- Con Dios y lo trascendente (religiosidad).

El hombre se acerca a la plenitud en la medida en que puede desarrollar convenientemente sus cualidades, es decir: capacidad de razonar, conocer, juzgar, criticar, decidir, querer, amar, elegir y optar.

Ser único e irrepetible, original, material y espiritual, está situado aquí y ahora y llamado a ser protagonista de su tiempo, transformador junto con otros hombres, y de la realidad para mejorarla.

Se convierte así en artífice de su destino, capaz de elaborar y desarrollar proyectos de los que él mismo es proyecto.

Para ello es fundamental el reconocimiento de su vocación moral, entendida como la aceptación de normas y valores que orientan y dan sentido a su existencia y la dimensión religiosa o trascendente que potencia su actuar y lo pone en relación con el ser superior.

En síntesis la persona es una unidad bio – psico – social – espiritual inserta en la realidad presente, con destino trascendente y vocación para elaborar el propio proyecto de vida.

Reconocemos la educación como la tarea personal y comunitaria de colaborar en la realización del hombre a fin de que pueda autoconducirse y perfeccionar su vida.

Toda educación auténtica se propone como objetivo fundamental, humanizar y personalizar orientando a cada uno eficazmente hacia la elaboración y realización de su proyecto de vida.

Es un proceso permanente que se fundamenta sobre la aceptación de la singularidad y originalidad de la persona y la potenciación de las riquezas y características propias.

Colabora con la persona de modo que pueda hacerse cargo de su finalidad existencial en forma responsable, desarrollando armónicamente la interioridad y el ejercicio de la libertad, la historicidad en cuanto a ser comprometido con su tiempo y la comunidad a la que pertenece y la vocación como respuesta y llamado de la propia existencia y el sentido de trascender.

Toda educación verdadera es axiológica, por cuanto culmina en la posesión y realización de valores los que son fundamento y sostén de la existencia humana.

La Ley Federal de Educación en el Título II -, principios generales – al referirse al Sistema Educativo de Calidad Nacional, precisa los alcances que importan a un servicio educativo de calidad y contiene una completa propuesta de valores.

Dice al respecto:

“El sistema educativo posibilitará la formación integral y permanente del hombre y la mujer con vocación nacional, proyección regional y continental y visión universal, que se realicen como personas en las dimensiones cultural, social, estética, ética y religiosa, acorde con sus capacidades, guiados por los valores de vida, libertad, bien, verdad, paz, solidaridad, tolerancia, igualdad y justicia”.

Capaces de elaborar por decisión existencial su propio proyecto de vida.

Ciudadanos responsables, protagonistas críticos, creadores y transformadores de la sociedad, a través del amor, el conocimiento y el trabajo. Defensores de las instituciones democráticas y del medio ambiente”.

Estamos ciertamente ante una concepción antropológica de base, una concepción pedagógica definida y valores asumidos que sustentan y dan consistencia a ambas propuestas.

Se puede afirmar que:

No hay calidad de la educación sin propuesta de valores. No es suficiente que los valores se enseñen, se conozcan y el aprendan. Es necesario que se encarnen en las conductas cotidianas, particularmente a través del ejemplo de quienes están al cuidado y en la formación de los niños y jóvenes: sus padres, maestros y profesores.

La calidad de la educación se extiende simultáneamente al campo de los conocimientos, los procedimientos y las actitudes. Para evaluar la calidad de la educación debe comprender a estos campos por igual.

Múltiples experimentos y estudios han llevado a la Biología actual a la convicción de que el hombre es un ser de encuentro, vive como persona, se desarrolla y llega a la madurez como tal, creando relaciones de encuentro con los seres de su entorno: personas, instituciones, obras culturales, pueblos, paisajes, tradición y valores de todo orden.

En los últimos tiempos nos dice el autor Alfonso López Quintas, se han acumulado las investigaciones sobre la importancia del encuentro para la vida humana; ése es su elemento vital, su ámbito natural de configuración y desarrollo.

Si esto es así, el encuentro se convierte por derecho propio en el centro de todo proceso formativo.

Pero el encuentro no se da en forma automática con el mero acercarse de las personas a las realidades que constituyen su entorno vital.

Encontrarse implica crear un modo de unidad altamente valioso. En consecuencia la cuestión básica de la formación humana radica en descubrir las distintas formas de unidad que podemos crear con las realidades circundantes y hacernos cargo de las condiciones que hemos de cumplir para ello.

Es tarea del educador mostrar al joven la riqueza del encuentro, y disponerlo para descubrir por sí mismo la fundación de modos de unidad valiosos.

En este orden de ideas es fundamental la tarea de los profesores como tutores o formadores, que tiendan en los encuentros con el educando a su formación integral, entendida como desarrollo pleno de la personalidad, adopción de una actitud de tolerancia y de respeto a los derechos y libertades fundamentales, adquisición de hábitos intelectuales, aceptación de la pluralidad lingüística y cultural, participación activa en la vida social y cultural con un espíritu de cooperación y solidaridad.

La calidad total (integral) educativa debe impregnar la totalidad del proceso educativo. Todo esto hace presentir que la calidad total (integral) no será fácil de evaluar.

Para evaluar en términos de calidad integral se debe apelar a nuevas formas de evaluación y de autoevaluación no sólo de los alumnos sino de todos los agentes que intervienen en la gestión educativa.

Se podría decir que la evaluación de la calidad educativa debe tener en cuenta tres factores:

1. el socio cultural,
2. el institucional organizativo,
3. el didáctico pedagógico.

En la institución educativa, si se desarrolla en un marco cultural axiológico y socioeconómico los alumnos serán portadores de un imaginario social rico en determinaciones tradicionales modernas y posmodernas que introducirán en el aula, y que será responsabilidad del docente descubrir, reconocer y alentar a fin de elaborarlo con nuevos y significativos saberes.

El segundo factor que afecta a la calidad educativa de la institución lo proporciona su propio contexto institucional organizativo, que es un complejo entramado donde se entrecruzan variados procesos articulados por el Proyecto Educativo Institucional que da su espíritu y su forma institucional.

Una institución sin Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) elaborado y compartido por toda la comunidad educativa, al que se remite constantemente en su propio accionar no se puede esperar ninguna excelencia ni búsqueda de mejorar su calidad educativa.

Centrados por el PEI se vertebran tres procesos convergentes en la Institución:

- 1° Dirección.
- 2° Nivel operativo – Docente – Alumnos.
- 3° Nivel Apoyo – Servicios Administrativos y auxiliares.

Cada uno de estos procesos es rico en indicadores de calidad.

Los indicadores habituales suelen medir solo eficacias y eficiencias a un nivel pragmático.

Los indicadores de calidad integral son más exigentes, porque están calibrados en valores y no en actividades pragmáticas.

Otros indicadores podrán traducir la competencia profesional de los docentes, su actualización permanente, su relación con otros colegas en sus proyectos de cátedras respectivos.

Un indicador muy pertinente a este respecto es el grado de adscripción y dedicación que el docente tiene con la Institución.

Hoy, por razones económicas, muchos docentes deben estar adscriptos a varias instituciones simultáneamente, cumpliendo funciones de tiempo parcial sin estar vinculados a fondo en ninguna en particular. Esta situación afecta a la calidad educativa de la Institución.

Otros indicadores deberían reflejar el uso adecuado de nuevos recursos tecnológicos, ligado a los valores, fines y objetivos del proceso educativo.

Diversos indicadores deberían reflejar distintas virtualidades de los profesores y educandos, como también del currículo.

Ninguno de ellos debería estar privado de alguna referencia al PEI y a sus valores.

El profesor de calidad cambia su papel y se convierte en un facilitador que crea un ambiente de aprendizaje no solamente en el aula, sino también fuera del aula, a través de actividades de tutoría.

Los profesionales de la orientación son educadores que comparten con académicos, gestores, estudiantes y resto del personal, la responsabilidad de generar un ambiente de

aprendizaje óptimo. Desarrollan un trabajo personalizado y usan múltiples perspectivas para enriquecer la experiencia académica de los estudiantes.

La preocupación por atender las dimensiones personales del estudiante lleva a crear una especie de segundo currículum que estaría bajo el desarrollo de los orientadores.

El nuevo paradigma pone énfasis también en el papel activo del alumno para administrar su propio aprendizaje, desarrollando una estrategia de estudio, que debe considerar como imprescindible el trabajo de investigación. Esto significa adquirir en forma gradual los procesos de indagación, y la construcción del propio aprendizaje. Esto, en el nivel superior, constituye a la autonomía propia del profesional exitoso.

En síntesis se trata de contar con un docente estratégico, que debe capacitarse para utilizar metodologías conducentes a la mejor asimilación de la cultura superior y a la mayor interacción en el aula, y estudiantes estratégicos concientes de las operaciones de pensamiento que realizan cuando se disponen a aprender.

En Educación y Proyecto de Vida⁽⁵⁾, encontramos el deber ser de la relación educador-educando, obra que la describe como una relación vital, como intercambio de vida y por lo tanto, de riqueza interior.

El encuentro educativo requiere la aceptación mutua: solo así se puede lograr la posibilidad de cooperación y dilección que conjuga los esfuerzos de unos y otros en busca de las altas finalidades educativas.

El educador es la persona portadora de un mensaje, trasluce en sus palabras la figura señera portadora de valores eternos y un mensaje de salvación y de vida. Es una persona de prospectiva y de horizontes amplios, que acepta el mundo y la historia no como lamentables realidades irreversibles, sino como tarea confiada a su esperanza creadora para un nuevo proyecto histórico responsable compartido con sus educandos.

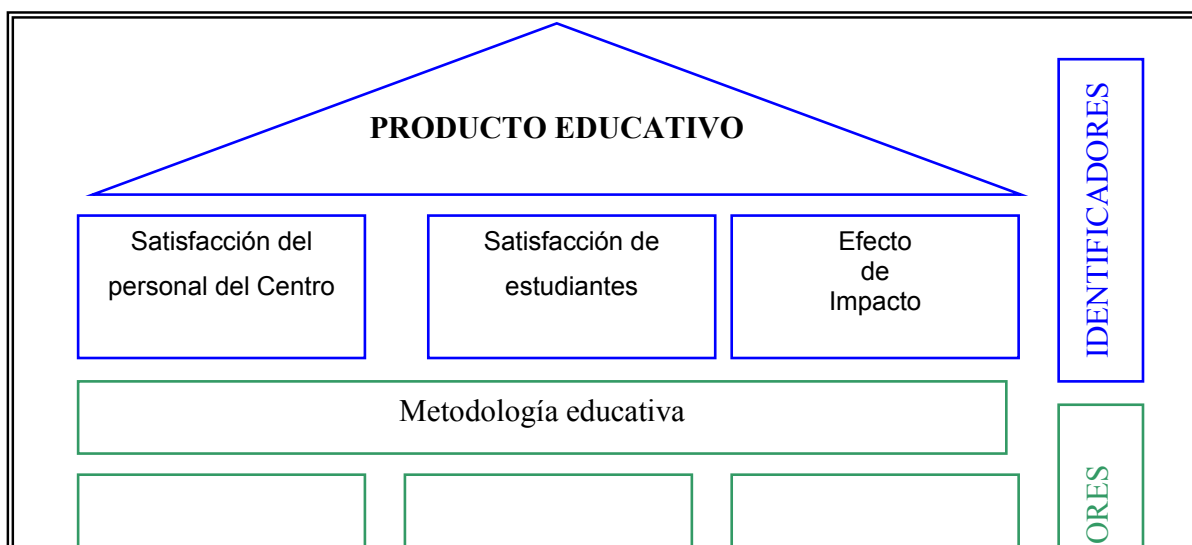
El autor Samuel Gento Palacios (1996) en su obra "Instituciones Educativas para la calidad total"⁽⁶⁾ presenta un modelo de calidad para las Instituciones educativas.

El modelo presenta los identificadores de calidad que son aquellos componentes que conectados con el producto, con la apreciación de los procesos de funcionamiento, permiten valorar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados.

Como identificadores presenta el producto educativo, la satisfacción del personal del instituto, la satisfacción de los estudiantes y el efectivo impacto como la repercusión que la educación recibida tiene sobre los contextos en los que los futuros profesionales desarrollarán su vida.

Los predictores de calidad son los que hacen referencia al punto de partida de la institución; así se sitúan la disponibilidad de medios personales y materiales, y el diseño de estrategia de la Institución. Otros predictores se sitúan en el cambio de los procesos, situándose entre ellos la gestión de recursos materiales, funcionales, personales, la metodología educativa y el liderazgo educativo.

El modelo lo resume en el siguiente cuadro:



Los identificadores nos permiten identificar la evidencia de calidad en la institución. Los predictores, por su parte, nos llevarán a predecir que dicha calidad va a lograrse.

El problema de la calidad dice Eduardo Sánchez Martínez ⁽⁷⁾, está asociada a una multiplicidad de factores, sobre los cuales se debería actuar para obtener como resultado una mejor educación: los profesores, los programas de estudio, los alumnos, las facilidades físicas, el clima institucional, el ethos académico que se haya sido capaz de generar.

En nuestro país se ha tomado conciencia del problema de la calidad y se está trabajando en programas de mejoramiento en sus cuestiones que no se pueden eludir, ni postergar:

1. La situación de los profesores.
2. La innovación curricular.
3. El sistema de pasaje del nivel medio al superior.

En la situación de los profesores se debe analizar y prestar atención a su nivel de formación, y a su actualización y capacitación permanente y a su dedicación y carrera que contemple diversas jerarquías de acuerdo al desarrollo de nuevos perfiles para la educación superior y la consiguiente cuestión de sus remuneraciones que deben ser acordes con la trascendencia de su labor en la transferencias y creación de conocimientos.

Estrechamente asociado a la situación de los profesores está la cuestión de los contenidos y procesos de enseñanza que requieren su constante actualización e innovación acordes con los cambios y evolución científica. Los planes de estudios superiores deben evolucionar a la par de la evolución de las ciencias implicadas. Para esto debe privilegiarse la formación de docentes investigadores en permanente actualización, de dedicación full-time a esta tarea.

En relación a los sistemas de admisión a la Educación Superior el gran desafío consiste en encontrar formas de compatibilizar políticas de inclusión requeridas por las nuevas demandas de educación superior y políticas de selección que son unas exigencias de cualquier esfuerzo serio de mejoramiento de la calidad.

2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El autor Ramón Pérez Juste (1995) ⁽⁸⁾ señala que para la implantación de planes estratégicos se requiere el compromiso libre de los docentes, la participación activa en el debate de los planes, y la voluntariedad debe tener algún tipo de consecuencia positiva para quienes participen en el logro de las metas que fije el plan de calidad.

Las etapas previas del plan estratégico son sensibilización, es decir, hacer del tema un objeto de preocupación, la detección de necesidades y carencias, que se puede lograr a través del proceso de auto-evaluación institucional y la formación del personal comenzando por quienes ocupan puestos de responsabilidad, tanto académica como de gestión.

Concluidas las etapas previas, las etapas para la implantación son: la planificación, la aprobación por parte de los órganos del gobierno de la institución, el desarrollo y etapa de análisis y valoración.

Con el planeamiento estratégico, se trata de proyectar la organización en un escenario futuro. Los agentes que elaboran el Plan deben arriesgar un juicio prospectivo sobre el desarrollo futuro de los acontecimientos y formular los escenarios probables.

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, se ha aplicado a otras actividades de las organizaciones.

Para los militares la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados.

Para Administración se entiende la adaptación de recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Para el autor Peter Drucker (1954), ⁽⁹⁾ que fue de los primeros en mencionar el término estrategia en la organización, es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestra organización? ¿Qué debería ser?

Alfred Chandler (1962) ⁽¹⁰⁾ define estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la organización, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. En su obra *Estrategia y estructura* llega a la conclusión de que la estructura sigue a la estrategia. Es decir el diseño de la organización es posterior a la formulación de sus estrategias.

Kenneth Andrews (1965) ⁽¹¹⁾ dice que estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que defina en que clase de actividad está la organización y qué clase de organización es y quiere ser.

Igor Ansoff (1965) ⁽¹²⁾ identifica cuatro componentes en la estrategia.

1. Ámbito donde se desenvuelve la organización.
2. Un vector de crecimiento (los cambios que la organización planea realizar)
3. Ventajas competitivas.
4. Sinergia – aptitud de la organización para triunfar en una nueva actividad.

El concepto de estrategia se puede, entonces, analizar según los autores Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika (1993) ⁽¹³⁾ a partir de cuatro elementos:

1. Visión
2. Posicionamiento
3. Plan
4. Patrón Integrado de Comportamiento

La visión se refiere a qué quiere ser la organización en el futuro.

El posicionamiento se refiere a elegir impulsores, que son 3 ó 4 elementos clave que la organización debe manejar coherentemente y consistentemente a lo largo del tiempo. Tiene relación con los valores en que se sustente la organización. Ejemplo – Buena atención, limpieza, rapidez.

La visión y el posicionamiento permiten fijar objetivos y metas, a partir de estos se puede elaborar un plan estratégico.

Con respecto al Patrón integrado de comportamiento quiere decir que todos los integrantes de la organización deben conocer la estrategia y trabajar en función de ésta.

Los autores Gordon R. Sullivan y Michael V Harper ⁽¹⁴⁾ consideran que en esencia la estrategia es una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy con lo que quiere ser mañana, de modo sustantivo y concreto. Se puede pensar a la estrategia como un puente. Los valores son la base en que se afirman los estribos del puente, la orilla cercana es la realidad de hoy, la orilla lejana es la visión, la estrategia es el puente mismo.

Tomados en conjunto los valores, la visión y la estrategia, forman la arquitectura estratégica de la organización. Sus valores expresan su identidad, su visión ilumina su propósito, su estrategia esboza el logro de su visión dentro del contexto de sus valores; la estrategia sin visión no tiene sentido, lo mismo que la visión sin valores carece de base legítima.

Estos autores, ex oficiales del estado mayor del ejército de EEUU, han estudiado, el papel de los valores, la visión, la formación de equipos, el desarrollo de líderes, y todos aquellos aspectos de planeamiento estratégico que han sido aplicados en su organización y son de utilidad para todo tipo de instituciones.

El autor Alberto Levy (1981) ⁽¹⁵⁾ señala que el planeamiento estratégico es parte del proceso del comando estratégico, que es el que tiene lugar en el máximo nivel de la organización, y es el que define cuál es y cual deberá ser la misión de la organización, que permite el proceso de determinación de objetivos y metas, niveles de aspiración o estados futuros deseados.

Define el modelo estratégico como la interconexión de tres modelos, el propositivo, que establece las metas, el interpretativo, que aprecia la situación del contexto, y el evolutivo, formado por el encadenamiento de decisiones actuales con resultados futuros.

Henry Mintzberg (1994) ⁽¹⁶⁾ afirma que las más exitosas estrategias son las visionarias, en la actualidad ya no alcanza con anticipar, sino que es indispensable generar el futuro, crearlo a partir de visiones innovadoras y que excedan las estructuras formales de razonamiento.

Los teóricos que analizan el constructo de estrategia están de acuerdo en varias de sus dimensiones.

Aceptan que el estudio de la estrategia incluye tanto las acciones tomadas, como el proceso por el que se deciden y ponen en marcha dichas acciones. También aceptan que detrás de las estrategias existen tanto ejercicios conceptuales como analíticos y la mayoría resalta que en el corazón de la construcción estratégica está en el trabajo conceptual que realizan los líderes de la organización.

A partir de estas coincidencias se han agrupado las estrategias en tres modelos (Mintzberg 1973), lineales, adaptativas e interpretativas.

Estrategias lineales: siguen un esquema de pensamiento muy racional, metódico secuencial basado en un plan.

Según este modelo, la estrategia sería la determinación de los objetivos básicos de una organización a largo plazo y el establecimiento de las acciones y los recursos necesarios para lograrlos (Chandler 1962) depende de la predictibilidad del entorno.

La interacción con el entorno, dificultades de predicción y multiplicidad de objetivos hacen que este tipo de estrategias pierdan utilidad para las Instituciones de educación superior.

Estrategias adaptativas: Las estrategias adaptativas, reconocen la necesidad de la organización de adaptarse continuamente a los cambios en las demandas de su entorno, con lo que el proceso de toma de decisiones estratégicas es algo continuo, dinámico.

Bajo este modelo, estrategia es una decisión relacionada con el desarrollo de un ajuste viable entre las oportunidades y los riesgos presentes en el entorno externo y las capacidades y recursos de la organización para explorar tales oportunidades.

Detrás de esta concepción está la idea de servicio al entorno.

Si se trata de una universidad, estamos hablando de una que está preocupada por conseguir buenos profesores, estudiantes capaces, espacios y equipamientos adecuados y fondos para que la organización funcione.

Estrategias interpretativas: Las estrategias lineales tienen una fundamentación analítica, las adaptativas la tienen en las relaciones con el entorno, las interpretativas tienen una fundamentación filosófica, ideológica y se entroncan en la satisfacción de los participantes.

En este modelo, la organización es una colección de acuerdos de colaboración aceptados libremente por los integrantes de la misma.

En este modelo las estrategias son una actividad de toda la organización y no sólo de los máximos gestores de la organización, y toman relevancia conceptos como cultura de la organización, consenso, comunicación y relaciones.

En este modelo se enfatizan las actitudes de los miembros de la organización; los representantes de la organización expresan mensajes que intentan motivar a los miembros a favor de la misma.

Si una organización quiere ser eficaz bajo la triple perspectiva de logro de objetivos, adquisición de recursos y satisfacción de sus miembros se deben utilizar los tres enfoques estratégicos.

Podemos definir las siguientes tres etapas en el proceso del planeamiento estratégico: etapa directiva, analítica y operativa.

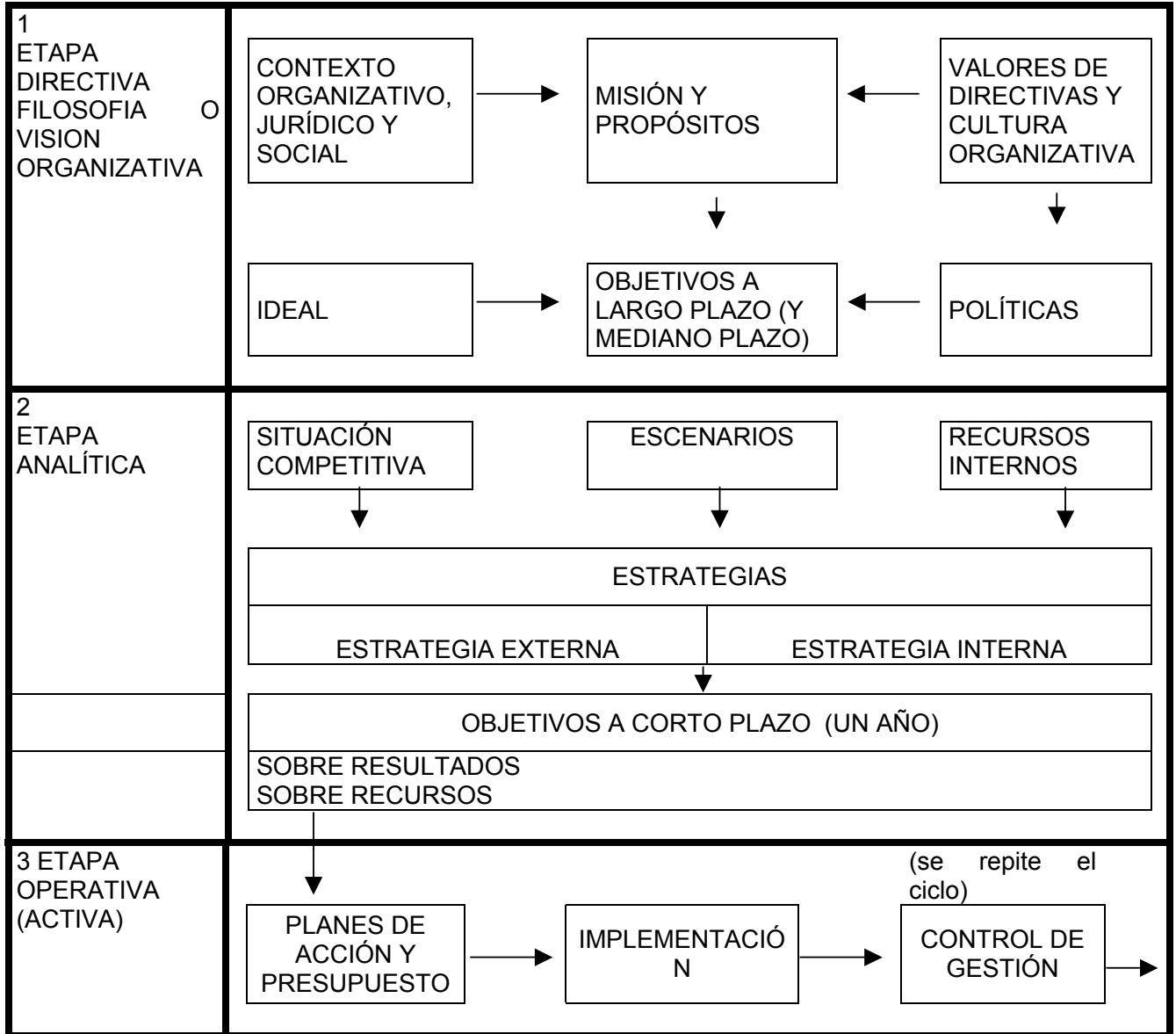
En la primera se determina la misión y propósitos de la organización, teniendo en cuenta el contexto jurídico y social y los valores en los cuales se va a sustentar la organización.

Teniendo determinada la misión y los propósitos se fijarán los objetivos a largo plazo teniendo en cuenta las características del estado de funcionamiento deseado y las políticas a implementar.

Concluida la etapa directiva se pasa a la etapa analítica, donde se analiza la situación competitiva, los escenarios, las tendencias y el estado de situación futura del contexto y los recursos con que se cuenta: infraestructura, tecnología, personal, etc. Con estos elementos se elabora la estrategia propiamente dicha que consiste en formular acciones para asegurar el éxito con el entorno y acciones para fortalecer la organización fijando los objetivos a corto plazo de cada área con la explicitación de los recursos requeridos.

Fijados los objetivos de corto plazo se pasa a la etapa operativa con la formulación de planes de acción, tareas a realizar para alcanzar los objetivos, pasando finalmente a la implementación y control de gestión que tiene como finalidad la reunión de información permanente para realizar los ajustes del proceso, tanto en la planificación como en la implementación respectiva.

Lo explicitado se puede visualizar en el siguiente esquema que muestra el encadenamiento de las actividades y el proceso de retroalimentación descrito⁽¹⁷⁾.



Consideramos que el trazado de escenarios constituye un concepto y un instrumento del management moderno de singular potencia tanto en los aspectos, hard (estrategia) como soft (conducción) que se vinculan directamente con el manejo de cambio y con los procesos de cambio institucional.

Desde nuestro punto de vista es importante tener una mirada de la realidad y de la dirección y velocidad de los cambios y luego trazar un escenario lo más optimista posible, y flexible de tal forma, que con el monitoreo de las acciones posteriores y el planeamiento estratégico pueda ir modificándose para que la brecha entre la realidad y el escenario planteado sea cada vez menor.

Los cambios sociales influyen en la organización y el funcionamiento de la educación. Las aspiraciones de la sociedad en cada momento histórico se convierten en nuevas

demandas hacia el sistema educativo. Es necesario conocer cuáles son esas exigencias y cómo el sistema educativo las incorpora en sus objetivos, de la misma manera que es preciso analizar cómo la educación interviene en los procesos de cambio social.

Es conveniente evaluar una estrategia antes de su implementación a la luz de los siguientes criterios:

1. Congruencia
2. Adecuación
3. Factibilidad

Congruencia.

¿El plan es compatible con los objetivos, suposiciones ambientales y condiciones internas?

¿Estamos dando una respuesta adaptativa a los cambios críticos que es posible prever?

¿Hay coordinación entre las políticas, la asignación de recursos, la estructura organizacional y el sistema administrativo?

¿Se basa la estrategia en las debilidades o hace algo para reducir las?

Adecuación

¿Es apropiado el plan integrado, teniendo en cuenta nuestra capacidad de recursos?

¿Se tienen en cuenta las políticas de desarrollo del personal, mejoras en instalaciones y equipos?

¿Se formulan los objetivos en función de un plazo adecuado para su obtención?

¿Es el momento oportuno para poner en práctica el plan?

Factibilidad

¿Significa el plan una carga excesiva para nuestra capacidad de recursos?

¿Coinciden los directivos en que el plan dará resultado?

¿Se han diseñado sistemas de premio para estimular el esfuerzo en la dirección correcta?

Habiendo presentado los conceptos de planeamiento estratégico de diferentes autores y sus respectivas etapas podemos enunciar las ventajas de su formulación como las siguientes:

- ✓ Estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación del personal.
- ✓ Es una manera efectiva de considerar a la institución, como un sistema y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costa del todo.
- ✓ Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente, creando escenarios futuros.
- ✓ Proporciona una base para medir el desempeño de la organización y sus principales partes integrantes.
- ✓ Es un canal perfecto de comunicación mediante el cual el personal de la organización habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales tanto para ellos como para la misma organización.
- ✓ Proporciona una oportunidad para la gente que integra una organización de contribuir con sus talentos en el proceso de toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción únicos.
- ✓ Contribuye a la formación de equipos de trabajo y líderes que puedan manejar la complejidad con creatividad y armonía, para el logro de los objetivos propuestos.

- ✓ La comparación entre lo planeado y la realidad permite conocer el grado de consecución de los objetivos y realizar los ajustes pertinentes en forma permanente.
- ✓ Es posible su evaluación a la luz de los criterios de congruencia, adecuación y factibilidad antes de su implementación.
- ✓ Permite la creación de una organización que aprende cuya característica esencial es que está expandiendo continuamente su capacidad de crear su futuro.

3. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Consiste en la reunión de información rigurosa, pertinente, significativa, confiable sobre los diferentes aspectos que integran el quehacer de la institución educativa, posibilitando una valoración de las instalaciones, procesos y resultados.

Permite una reflexión sobre las metas a alcanzar que hacen a la calidad educativa y la formulación de proyectos de mejora y cursos de acción que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Comporta un alto grado de movilización intra y extrainstitucional, por cuanto proporciona el marco adecuado para dinamizar y vehiculizar preguntas y tematizaciones que no surgen de otra manera en la marcha corriente de la acción institucional.

Por otro lado como afirma Ernesto F Villanueva ⁽¹⁸⁾ en el documento La Educación Superior en la Argentina, la autoevaluación constituye una base para el proceso de evaluación externa por parte de pares evaluadores de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria que permite una socialización de experiencias diversas por su participación en diferentes instituciones, con perspectivas e historias particulares, que desarrolla visiones de conjunto más ricas y diversificadas.

Adherimos a los autores ⁽¹⁹⁾ que definen su modelo de evaluación como respondente constructivista. Con el término de respondente consideran que en la evaluación debiera darse una gran relevancia al hecho de determinar los parámetros y límites mediante un proceso interactivo y negociado que implique a los destinatarios y consumidores del programa.

Esta orientación entiende a la evaluación como un proceso negociador.

Bajo este paradigma el criterio fundamental es el consenso.

En esta línea, rechazan la posibilidad de valoraciones objetivas dado que los hechos no tienen significado sino dentro de un marco teórico de valores y de un contexto determinado.

Sin embargo, una metodología de este tipo presenta dificultades para su ejecución en el contexto de grandes organizaciones.

La búsqueda del consenso en pequeños grupos que analizan una realidad limitada y un contexto próximo puede ser factible.

Sin embargo, cuando el conjunto de aspectos a analizar es amplio, se hacen necesarias herramientas y procedimientos de recogida y sistematización de la información. El uso de indicadores (cuantitativos o cualitativos) se convierte en una herramienta fundamental.

Esta información de base podrá ser adecuadamente valorada e interpretada por las comisiones en relación al contexto de la organización.

¿La planificación estratégica precisa de la Evaluación Institucional en diversas fases de su desarrollo?

En primer lugar, en la fase de diseño y elaboración del propio plan, la evaluación institucional presta la información necesaria sobre el estado actual de la institución y potencia los mecanismos de discusión, reflexión y participación de los agentes implicados.

En segundo lugar, la evaluación institucional puede funcionar como herramienta para analizar la puesta en marcha y desarrollo del propio plan estratégico, para proponer modificaciones.

En tercer lugar, es una herramienta idónea para contrastar el grado de cumplimiento de las diversas metas y objetivos del plan estratégico.

Desde el punto de vista práctico, el fin último del esfuerzo de evaluación institucional es que la información obtenida sea aprovechada para el reconocimiento de la calidad y para su mejora.

Para que una evaluación sea eficaz, el diseño, la realización y las conclusiones deben orientarse a la decisión de acciones concretas de reconocimiento y mejora.

La recomendación fundamental para el desarrollo equilibrado de las Instituciones de educación superior, dicen los autores Pedro Apodaca y Julio Grao⁽²⁰⁾, es la de emprender procesos de planificación estratégica, gestión de calidad total y evaluación institucional debidamente interrelacionados como herramientas esenciales para abordar un nuevo modelo de gestión de las instituciones de educación superior.

A tal fin debe procurarse la máxima comunicación de los planes estratégicos o en los planes de calidad con el mínimo de cambios en el procedimiento operacional. Deben establecerse mecanismos de retroalimentación durante la ejecución, mecanismos que deberán continuar su labor también durante el proceso de evaluación.

El personal necesita involucrarse en el proceso de toma de decisiones y deberá estar facultado para crear programas de actuación dentro del marco establecido por los niveles superiores.

Será necesario motivar al personal para que se comprometa con las estrategias y programas de actuación de la organización para que compartan la visión y los objetivos de la Institución.

Es preciso por último la creación de un clima adecuado, tratando de promover la conciencia y la aceptación del cambio, siendo éste posible sólo cuando los afectados hayan ayudado a crearlo, nunca cuando haya sido externamente impuesto.

A modo de síntesis es necesaria la formulación e implementación de estrategias interpretativas que impliquen la actividad de toda la organización, y tomen relevancia los conceptos de cultura de la organización, comunicación y consenso.

BIBLIOGRAFÍA:

- 1) Álvarez Perez, Pedro R. La función tutorial en la universidad. Una apuesta por la mejora de la calidad de la enseñanza. Ed. EOS Madrid 2002
- 2) Andrews, K. El concepto de estrategia en la empresa. Ed. Universidad de Navarra. 1977
- 3) Ansoff J. La estrategia en la empresa. Ed. Universidad de Navarra. 1976
- 4) Apodaca, P. y Lobato, C. (Eds.) (1997). Calidad en la universidad: orientación y evaluación. Barcelona: Laertes.
- 5) Asti Vera, Metodología de la Investigación, Bs As, Kapeluz 1973.
- 6) Covey, Stephen R, El 8° hábito de la efectividad a la grandeza, Ed Paidos Bs As 2005.
- 7) Chandler A. Estrategia y estructura. Mit Press Cambridge 1967
- 8) Domínguez Fernandez G. Manual de organizaciones de instituciones educativas. Ed. Escuela española. Madrid 1996

- 9) Drucker P. F. Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Ed. Sudamericana. Buenos Aires 1999
- 10) Etcheverry G. J. La tragedia educativa. Fondo de cultura económica. Buenos Aires 1999
- 11) Filmus D. Estado, Sociedad y Educación en la Argentina de fin de siglo. Procesos y desafíos. Ed. Troquel Buenos Aires 1996
- 12) Gahan, Juan Gandolfo, Los seis pasos del planeamiento estratégico Ed Aguilar Bs As 2005.
- 13) García, C.M. Formación del profesorado para el cambio educativo. Ed. Univ. Barcelona. 1999
- 14) García Hoz, V. (Dir.) La educación personalizada en la Universidad. Madrid: Rialp. 1996
- 15) Gento Palacios, S. Instituciones educativas para la calidad total. Madrid: La Muralla. 1996
- 16) Gorondi Pedro E., Berdes, Mario A. Papers de la cátedra del curso de planificación. Escuela Superior de Prefectura Naval Argentina. Buenos Aires 1998
- 17) Grande B, Pernoff G, Innovación educativa institucional, Ed. Magisterio del Río de la Plata, Bs As 2002.

- (3) Filmus, D Estado, Sociedad y Educación en la Argentina de fin de siglo. Ed Troquel Bs As 1996 .
- (4) N J Ribet. La calidad de la Educación y los Valores en los condicionantes de la calidad educativa. Ed Novedades Educativas Bs As 1995
- (5) Educación y Proyecto de Vida. Equipo Episcopal de Catequesis – Ed Artes Gráficas Buschi – Bs. As.
- (6) S. Gento Palacios – Instituciones Educativas para la Calidad Total. Ed La Muralla – Madrid 1996.
- (7) Eduardo Sánchez Martínez – La Educación Superior en Argentina – Ministerio de Cultura y Educación - Bs. As. 1999.
- (8) Perez Juste y Garcia Ramos – Diagnóstico, evaluación y toma de decisiones – Ed Rialp – Madrid 1995.
- (9) Peter Drucker – Dirección de Instituciones sin fines de lucro – Ed Ateneo – 1990.
- (10) Alfred Chaudler – Estrategia y estructura – Mit Press Cambridge – 1962.
- (11) Kenneth Andrews – El concepto de estrategia de la empresa – Ed Universidad de Navarra 1997.
- (12) Igor Ansoff – La estrategia de la empresa – Universidad de Navarra 1976.
- (13) J Hermida, R Serra, E Kastika – Administración y Estrategia - Ed Macchi Bs. As, 1993.
- (14) G.R. Sullivan y M.V. Harper – La esperanza no es un método – Ed Norma – Bogotá 2000.
- (15) A. Levy – Planeamiento estratégico – Ed Macchi Bs. As. 1981.
- (16) H Mintzberg – Harvard Business Review – Enero – Febrero 1994.
- (17) Pedro E Gorondi, Mario A Berdes – Planeamiento estratégico y dirección por objetivos – Apunte de cátedra – Prefectura Naval Argentina – Bs. As. 1997
- (18) E.F. Villanueva – La Educación Superior en la Argentina – Ministerio de Cultura y Educación – Bs. As. – 1999.
- (19) E.G. Guba y Y S Lincoln – Calidad en la Universidad – Orientación y Evaluación – Ed Laertes – Barcelona – 1997.
- (20) P. Apodaca y C. Lobato – Calidad en la Universidad – Orientación y Evaluación – Barcelona – Alertes – 1997.