

Aseguramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior basada en la gestión prospectiva estratégica

Oscar Barrios Ríos
Fabiola Loyola Aravena

Resumen

El artículo desarrolla un **enfoque de gestión prospectiva estratégica de cómo asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, su formación profesional y cumplir con estándares reguladores**. Cómo evaluar permanente y formativamente los procesos y resultados en la institución de educación superior **en base a los datos institucionales y los datos académicos**. Plantea el análisis estratégico para comparar la institución con estándares reguladores, identificando los procesos institucionales y su comparación con los estándares.

Palabras Claves: Calidad educativa, estándares de calidad, estrategias prospectivas

Aseguramiento de la Calidad

En la actualidad las instituciones de educación superior enfrentan retos y desafíos complejos, uno de ellos es el aseguramiento de la calidad de la formación profesional. Es conocida la complejidad de las instituciones de educación superior ya sea en la formación profesional en pregrado o en el desarrollo de profesionales en postgrado, como en la generación de conocimientos derivados de los estudios e investigaciones, dado a que son el resultado de la consistencia de los procesos institucionales, como de la oferta académica y de la demanda laboral.

Las decisiones institucionales se focalizan en el aseguramiento de la calidad con los objetivos estratégicos institucionales, con estándares reguladores externos y presupuesto disponible, dado que gestionar y lograr niveles de calidad tiene un alto costo.

Es necesario, **un aseguramiento de la calidad que no solo cumpla una función reguladora**, sino que también mejore permanentemente la calidad de la formación y el desarrollo profesional, y que al mismo tiempo determine **una mejora continua y un desarrollo continuo**.

Existen varias alternativas de gestión que pueden responder a este desafío, pero no abarcan sistémicamente a la institución, siendo importante que existan **factores comunes de gestión en los diferentes procesos institucionales**.

Es importante recordar que **en las estrategias se hacen converge la planificación estratégica y la gestión estratégica**, siendo la estrategia la que va a permitir concretar **la mejora continua y el desarrollo continuo**. Además, las estrategias van a permitir pasar de la situación actual a una situación futura.

La **gestión basada en datos** nos ofrece un contexto para una gestión concreta, medible y que podemos monitorear y evaluar sus resultados y este tipo de gestión se puede aplicar a los diferentes procesos institucionales, con la limitante que comprende **solo factores o dimensiones cuantitativas**.

La **prospectiva estratégica**, nos ofrece una **alternativa de gestión cualitativa que complementa la gestión basada en datos**, permitiendo considerar diferentes escenarios futuros y además permite destacar en la gestión el liderazgo estratégico, lo cual, potencia las estrategias de gestión institucional.

Al combinar estas dos herramientas de gestión va a permitir formular **estrategias prospectivas** para la gestión institucional lo cual va a permitir gestionar en mejores condiciones los **desafíos, riesgos y limitantes** que se van a presentar durante la toma de decisiones y la gestión de los diferentes procesos institucionales, como usar de la mejor manera las oportunidades que surjan.

La **gestión basada en datos** es el proceso de recopilar, organizar y utilizar datos para respaldar la toma de decisiones, la eficiencia y la efectividad de las acciones en una institución de educación superior.

La gestión en base a datos requiere asegurar los datos que se van a usar en la gestión, destacándose:

- Recopilación, procesamiento y validación de datos
- Integración de datos de diferentes fuentes
- Verificación de la calidad de los datos
- Accesibilidad a los datos
- Seguridad de los datos
- Tiempo de vida de los datos
- Fuentes de respaldo de los datos

La **gestión basada en datos** tiene una proyección futura muy prometedora dado al desarrollo de las tecnologías derivadas de la inteligencia de datos.

Además, la ventaja clave de la gestión basada en datos, es que permite formular estrategias contextualizadas, comparar resultados con estándares, integrar procesos y verificar cambios en la calidad de los procesos institucionales.

La **prospectiva estratégica** como una herramienta de gestión permite determinar posibles escenarios futuros de la institución, al recopilar y procesar información sobre entornos operativos futuros, como tendencias y desarrollo de políticas educativas, sociales, laborales, económicas, tecnológicas y legales. “La Unidad de Prospectiva Estratégica de la Oficina del Secretario General desempeña un papel central en el apoyo a políticas públicas más eficaces y resilientes al liderar la prospectiva estratégica como herramienta de formulación de políticas y gobernanza modernas, basadas en evidencia y anticipatorias” (OCDE). “La prospectiva estratégica no consiste en predecir un único futuro, sino en analizar futuros plausibles que puedan servir de apoyo para la formulación de políticas más acertadas. En lugar de hacer predicciones basadas en la extrapolación lineal de tendencias pasadas y actuales, la prospección fomenta la capacidad de anticipar

futuros alternativos y de imaginar posibles consecuencias múltiples y no lineales” (OCDE).

De los métodos de prospección estratégica, el **método de planificación de escenarios** es el más aplicable a las instituciones de educación superior, por sus características técnicas, lo que permite desarrollar múltiples escenarios futuros para ayudar a explorar sus posibles implicaciones en el presente y plantear estrategias que conduzcan a un escenario favorable o probable.

Es importante visualizar los escenarios futuros posibles de la institución y después de un análisis crítico identificar los futuros probables, aquellos que tienen más probabilidades de concretarse, siendo relevante identificar los impulsores clave del cambio, probables desafío, riesgos y limitantes, así como oportunidades emergentes que se van a presentar durante la gestión.

Lo que permite plantear estrategias prospectivas de gestión que permitan que la institución avance hacia un escenario futuro determinado, es importante determinar el contexto institucional que se desea alcanzar, buscar tendencias similares, pronosticar escenarios probables, describir detalladamente la institución en el futuro probable, hacer proyecciones retrospectivas e implementar las estrategias que permitan alcanzar gradualmente el futuro probable.

La gestión basada en un enfoque prospectivo estratégico se caracteriza por considerar las estrategias como el núcleo de la gestión y es la forma de articular los diferentes procesos institucionales y como la institución alcanza gradualmente sus objetivos y responde a las regulaciones externas.

Las estrategias son cadenas de acciones que permiten lograr los objetivos institucionales planteados en un horizonte de tiempo. Permiten alinear la misión institucional con las acciones, asegurando que cada acción tribute a la misión.

La integración misión, objetivos institucionales, acciones y capacidades hace que las estrategias sean sólidas, ejecutables y adaptables a los cambios. **Esta capacidad dinámica de las estrategias es fundamental para mantener la ventaja competitiva mediante la mejora continua y el desarrollo continuo institucional.**

La gestión prospectiva estratégica presenta las siguientes ventajas:

- Aceptar y dimensionar la incertidumbre.
- Convertir la incertidumbre en oportunidad.
- Visión multidimensional y multiescalar de la institución en el futuro.
- Usar métodos y técnicas para la toma de decisiones futuras.
- Anticiparse, prepararse y gestionar hacia una situación futura.
- Aplicar nuevas tecnologías, nuevos métodos o enfoques.

Diagrama 1. Aseguramiento de la Calidad Institucional



Fuente. Propia de los autores

Estrategias basadas en el análisis de datos

A medida que las instituciones de educación superior ingresan a la era digital, el análisis de datos se vuelve indispensable, ya que tiene el potencial de transformar los procesos y llevarlos a un crecimiento e innovación ilimitados para mantener una formación profesional de calidad, reconociéndose su importancia como herramienta estratégica que puede mejorar significativamente la toma de decisiones, fomentar la innovación y optimizar los procesos institucionales.

El análisis de datos ayuda a desarrollar y mejorar las acciones de las estrategias institucionales a comprender mejor el proceso de formación profesional y la inserción laboral.

El análisis de datos también es útil para las instituciones de educación superior de varias maneras, desde focalizar las decisiones de marketing para el público objetivo hasta identificar y mitigar los riesgos para la gestión de la calidad de la formación.

Una de las principales ventajas del análisis de datos es que brinda a las instituciones de educación superior es usar los datos y tomar decisiones académicas en función de información objetiva.

Las instituciones de educación superior están conscientes que la personalización de la enseñanza se va a instalar gradualmente con apoyo de las nuevas tecnologías derivadas de la inteligencia artificial y el análisis de datos aportará con modelos de análisis de comportamiento.

Formulación de estrategias basadas en el análisis de datos:

1. Tener presente la misión institucional y objetivos estratégicos.
2. Contar con un estudio de prospección del contexto interno y externo donde se puedan visualizar escenarios o situaciones futuras y donde habrá un mayor impacto con las estrategias.

3. Formular estrategias potenciales siguiendo las siguientes etapas:
 - 3.1 Objetivo o propósito de la estrategia.
 - 3.2 Descripción de los escenarios o situaciones futuras esperadas.
 - 3.3 Acción de sensibilización a realizar basada en la situación futura al aplicarse exitosamente la estrategia.
 - 3.4 Acción de socialización de los componentes de la estrategia, sus limitantes, riesgos y desafíos posibles de presentarse al implementarse la estrategia.
 - 3.5 Acciones que componen la estrategia basada en datos para el logro del objetivo o propósito de la estrategia.
 - 3.6 Seguimiento y monitoreo de las acciones de la estrategia.
 - 3.7 Evaluación del (los) resultado(s) esperado(s) comparándolos con los resultados esperados y el objetivo o propósito de la estrategia.
4. Analizar estrategias potenciales formuladas con relación a sus siete componentes (3.1 al 3.7) y la coherencia entre los componentes.
5. Evaluar las potenciales de las estrategias planteadas con criterios establecidos que deben cumplir (a modo de ejemplo: tiempo de ejecución, recursos comprometidos, impacto de los resultados esperados, potencialidades para implementarla, otros).
6. Seleccione la estrategia mejor evaluada (la que cumpla con el mayor número de criterios de evaluación, numeral 5.).
7. Desarrollar plan de implementación de la estrategia seleccionada.

Estrategias prospectivas

Las estrategias prospectivas son un conjunto de acciones planificadas estratégicamente que permiten anticiparse a posibles cambios futuros para optimizar el logro de objetivos institucionales. Se basan en la idea de que el futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de posibilidades. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define como acciones prospectivas “*Conjunto de tentativas sistemáticas*

para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos o sociales.” (OCDE).

El planteamiento de estrategias prospectivas se aplica en la gestión estratégica para el desarrollo e implementación de planes y proyectos institucionales, dado que consideran un alto grado de incertidumbre en el futuro, ofrecer métodos estructurados para abordar la incertidumbre a largo plazo, aprovechar la inteligencia colectiva de manera estructurada y sistémica e integrar la planeación de forma participativa, coordinada e integrada permitiendo alcanzar los objetivos y la misión institucional.

El proceso de planificación y gestión estratégica basada en estrategias prospectivas implica las siguientes etapas:

- i) Análisis prospectivo cualitativo de la situación actual y de situaciones futuras probables. El análisis prospectivo considera:
 - Delimitación del objeto de estudio, institucional o por proceso institucional
 - Identificar fortalezas y factores variables claves en relación con el enfoque institucional o por proceso. Las fortalezas pueden ser de naturaleza académica, social, tecnológica, presupuestaria, curriculares, vinculación con el medio, niveles de calidad, otras.
 - Analizar posibles limitantes y desafíos académicos en el futuro.
 - En base a fortalezas diseñar escenarios de futuro a partir de la identificación de los factores variables claves y del papel de los actores académicos.
 - Los escenarios futuros representan visiones hipotéticas de futuro construidas a partir del desarrollo de un conjunto de premisas disponibles en el presente. Los escenarios deben ser descripciones claras, relevantes, creíbles. Estas diferentes imágenes del futuro ayudan a comprender cómo las decisiones y las acciones pueden influir en el futuro.

- Reducción de la incertidumbre a través de consultas que identifiquen riesgos y los escenarios de mayor importancia y probabilidad.
 - Desarrollar las secuencias de acontecimientos de cada escenario futuro para identificar los indicadores que señalan, en el tiempo, el alejamiento o acercamiento a cada escenario.
 - Describir los escenarios de forma esquemática e identificar las amenazas y oportunidades que afectan a su probabilidad de ocurrencia.
- ii) Establecimiento de objetivos que corresponde a la situación futura probable seleccionada, lo que significa describir claramente - lo que se quiere y lo que se puede.
- iii) Formulación de estrategia prospectiva
1. Objetivo o propósito de la estrategia.
 2. Descripción de la situación futura probable.
 3. Acción de sensibilización a realizar basada en la situación futura.
 4. Acción de socialización de los componentes de la estrategia.
 5. Determinar las acciones que componen la estrategia basada en la situación futura probable.
 6. Acciones de seguimiento y monitoreo de las acciones de la estrategia.
 7. Forma de evaluar los resultados de cada acción que compone la estrategia.
- iv) Implementación de la estrategia prospectiva, y
- v) Evaluación gradual de situación futura probable.

El enfoque prospectivo estratégico se puede aplicar institucionalmente como a los procesos institucionales en particular, complementados con datos académicos e institucionales.

Bibliografía

Garrocho, Carlos, González, Felipe. Calidad de la Educación Superior, Colegio Mexiquense, Universidad Autónoma del Estado de México. México. 2014.

Godet, M. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno N° 20 - Segunda edición. Enero de 2007. PROSPEKTIKER. Parque empresarial de Zuatzu-Edificio Urumea- 20018 Donostia-San Sebastián

Mejores criterios para una mejor evaluación - Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización,” (OECD DAC Network on Development Evaluation, 2020). Traducción al español del documento, “Better Criteria for Better Evaluation” (OECD DAC Network on Development Evaluation, December 2019).

Liesbeth K.J. Baartman, et als. The wheel of competency assessment: Presenting quality criteria for competency assessment programs. Studies in Educational Evaluation, Volume 32, Issue 2, 2006, Pages 153-170

Stracke, CM (2010). Calidad y estándares en el aprendizaje, la educación y la formación: el Modelo de Adaptación IDEA para la Introducción del Desarrollo de la Calidad. En Actas de la Conferencia internacional sobre el pasado y el futuro de los estándares de e-Learning (págs. 26-36). Tokio, Japón.

UNESCO (1998). La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Extraído el 28 de marzo de 2024 desde https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113878_spa.

Willis, L., Badrinarayan, A. y Martínez, M. (2022). *Criterios de calidad para sistemas de evaluación del desempeño de líderes escolares, distritales y de redes*. Instituto de Políticas de Aprendizaje.