

Desarrollo y Calidad de las Instituciones de Educación Superior

Oscar Barrios Ríos

Las instituciones de educación superior deben aumentar la calidad de los procesos institucionales dado a los cambios y demandas del campo social y laboral. Al mismo tiempo, requieren como toda organización mantener y proyectar su desarrollo. Cómo hacerlo en la dinámica diaria, es un desafío que se enfrenta y debe estar consciente en la gestión.

Al gestionar las acciones, se debe tener un segundo propósito, instalar y fomentar una **cultura de mejora continua**. Esta cultura de mejora continua es fundamental para el **desarrollo de la investigación**, para las **experiencias formativas en la formación de pregrado**, con la **vinculación con el medio**, con la conformación de un **cuerpo académico destacado**, el desarrollo de **planes de estudio relevantes**, en **instalaciones de vanguardia** y en el fomento de un **entorno interno diverso e inclusivo**. Es relevante, la **colaboración con otras instituciones** de educación superior y organizaciones de la comunidad, tanto nacionales como internacionales, para potenciar las capacidades de formación e investigación.

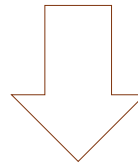
Estas acciones pueden transformar significativamente las formas de gestionar los procesos, al permitir nuevas maneras de involucrar a los estudiantes, para aumentar la matrícula, para mejorar la retención y las tasas de finalización de estudios e impulsar la productividad y la investigación.

Estos desafíos parecen complejos, el análisis y las decisiones son prioridades estratégicas, permiten generar cambios en los procesos y en las actitudes de los integrantes, implica **gestionar la complejidad**, descifrar desafíos y tomar decisiones informadas, lo que implica una **agilidad estratégica**, dado que el **cambio es constante**, siendo la **gestión prospectiva estratégica** esencial para crear, adecuar e implementar estrategias efectivas.

CULTURA DE CALIDAD

DECISIONES ESTRATÉGICA

DESARROLLAR – INNOVAR - CONSOLIDAR – PROYECTAR



DESARROLLO – CALIDAD

PUBLICACIONES
PATENTES

GRADUADOS

TÉCNICOS Y
PROFESIONALES

ACREDITACIÓN
ESTÁNDARES

CULTURA DE MEJORA CONTINUA

- Personalización de la Enseñanza
- Entorno de Aprendizaje
- Colaboración entre Instituciones
- Planes de Estudios Relevantes
- Aplicación de I.A. y Tecnologías
- Experiencias Formativas
- Profesores Destacados

INVESTIGACIÓN

FORMACIÓN DE POSTGRADO

FORMACIÓN DE PREGRADO

PROCESOS INSTITUCIONALES

implementar
POTENCIALIDADES

Asumir
DESAFIOS



Considerar
RIESGOS

Enfrentar
LIMITANTES

GESTIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

El Desarrollo Institucional

El desarrollo institucional es un proceso institucional, complejo y multidisciplinario que implica la evolución tanto de estructuras formales como las normas sociales y culturales instaladas en la institución, moldeadas por capacidades cognitivas e influenciadas por decisiones institucionales.

El desarrollo institucional suele ser lento, depende de las metas establecidas y si se ve afectado por el contexto histórico y la interacción social.

Se han identificado cinco factores que inciden en el desarrollo institucional:

1. **Capacidad de gestión prospectiva estratégica:** Capacidad humana y cognitiva de intencionalidad compartida, de control inhibitorio y búsqueda de oportunidades mutuas que permiten la creación y aplicación de acciones y normas institucionales
2. **Capacidad de decisiones formales y para resolver problemas:** Las decisiones y opciones políticas dan forma a las instituciones, como los marcos jurídicos y las estructuras gubernamentales, que están diseñadas para resolver problemas y proporcionar orden.
3. **Instituciones informales:** Las normas culturales y sociales, junto con las creencias y actitudes, surgen y evolucionan a través de la interacción humana y pueden influir significativamente en la eficacia y el desarrollo de las instituciones.
4. **Inercia institucional:** Las instituciones de educación superior se desarrollan a lo largo de trayectorias históricas específicas, creando una matriz de reglas y prácticas interconectadas que pueden ser difíciles y lentas de cambiar.
5. **Dinámica de poder:** La distribución del poder político y económico del medio es un factor determinante en el desarrollo de las instituciones de educación superior.

El desarrollo de las instituciones de educación superior se refleja en la tecnología que aplica en los procesos, en su infraestructura, en sus programas académicos y la participación de las comunidades estudiantiles. También se observa una financiación diversificada, asociaciones estratégicas, eficiencia administrativa, servicios centrados en el estudiante y habilidades orientadas a la formación profesional.

CULTURA DE CALIDAD

CULTURA DE MEJORA CONTINUA

VINCULACIÓN CON EL MEDIO

MONITOREO & AUTOEVALUACIÓN

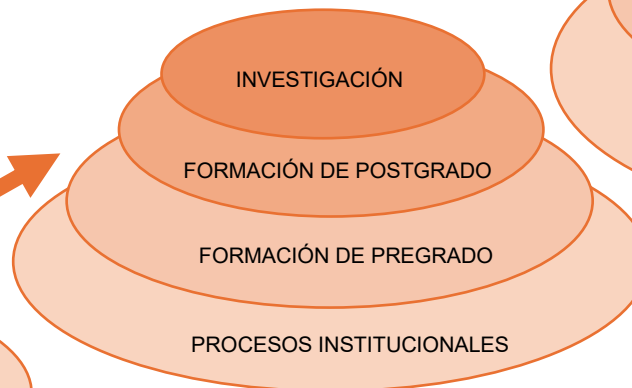
PERSPECTIVA INTERNACIONAL

NORMALIZACIÓN



Metas a corto plazo
Objetivos anuales responden a desafíos y problemas.
Falta gestión estratégica proyectiva
Prioridades cambiantes y responde a solucionar problemas.
Bajo sentido de propiedad y compromiso por objetivos y metas.

CONSOLIDACIÓN



Misión crea compromiso.
Valores bien definidos
Cultura organizacional.
Alta participación
Metas institucionales son claras
Tareas bien distribuidas
Responsabilidad por la tarea

PROYECCIÓN



Misión crea compromiso.
Valores bien definidos
Cultura organizacional.
Buena comunicación
Alta participación
Metas institucionales son claras
Tareas bien distribuidas
Responsabilidad por la tarea

GESTIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Fases del Desarrollo Institucional

Se pueden identificar tres fases de desarrollo de las instituciones de educación superior relacionadas a características propias de la gestión, funcionamiento de los procesos y sus resultados. Esto permite evaluar, planificar y adoptar decisiones para superar o mejorarlas.

Fase de Normalización

La institución está en crecimiento y normalizando el funcionamiento de los procesos institucionales, se caracteriza por:

- Enfoque a corto plazo, se establecen objetivos anuales para responder a ciertos desafíos y problemas.
- Falta una gestión estratégica proyectiva y objetivos orientadores.
- Las prioridades son cambiantes y responde a solucionar problemas.
- Las políticas y procedimientos institucionales son poco claros y no se difunden adecuadamente.
- Cultura y actitud organizacional de competencia negativa.
- Falta de sentido de pertenencia y compromiso por objetivos y metas.
- Fuerza de trabajo desequilibrada, los más responsables trabajan más.
- La gestión directiva es orientada a los problemas.
- Las personas son reactivas y administran por la presión del momento.
- Las buenas ideas e intenciones abundan, pero no hay suficiente unidad, compromiso para llevarlas a cabo.

Fase de Consolidación

En esta etapa la organización genera una estabilidad, que se caracteriza por:

- Claridad de objetivos y gestión estratégica prospectiva.
- Coherencia de las prioridades institucionales con los objetivos de desarrollo y políticas institucionales de calidad.
- Las políticas y los procedimientos técnicos y de personal están bien definidos.
- Hay acuerdo sobre los roles y responsabilidades.
- Los procesos de gestión básicos se practican.
- La estructura, rutina, políticas, etc. se han establecido y se ha eliminado la incertidumbre.

- El propósito de la organización está al servicio de su eficiencia.

Fase de Proyección

En esta etapa la organización alcanza un alto rendimiento: resultados sobresalientes y sostenibles. Las principales características son:

- Constancia clara de la misión que crea sentido de espíritu de cuerpo.
- Valores bien definidos que se dan en una cultura de calidad distintiva.
- El respeto a las personas, está profundamente arraigada en la cultura organizacional.
- Buena comunicación y compartiendo información.
- Alta participación y empoderamiento de los recursos humanos.
- Flujo de trabajo, estructura y sistemas que apoya la misión y los valores institucionales.
- Las metas institucionales son claras y las tareas están bien distribuidas y la responsabilidad son específicas.

Las instituciones de educación superior en su desarrollo deben avanzar hacia instituciones de alto desarrollo, focalizando su gestión en:

1. Incentivar permanentemente una cultura de mejora continua e innovación en sus acciones.
2. Optimizar los programas académicos, evaluando y actualizándolos periódicamente para alinearlos con la demanda social, laboral y los objetivos institucionales.
3. Desarrollar investigaciones de vanguardia.
4. Ofrecer experiencias educativas excepcionales.
5. Interactuar con su entorno nacional e internacional.
6. Atraer y retener profesorado destacado.
7. Desarrollar planes de estudio innovadores y relevantes.
8. Invertir en instalaciones de vanguardia.
9. Fomentar un entorno institucional diverso e inclusivo.
10. Colaboración con otras instituciones, nacionales como internacionales, para mejorar las capacidades de investigación y de desarrollo de los programas de formación.

Acciones de la gestión prospectiva estratégica

- i). **Incentivar la investigación científica y aplicada**, para lo cual, la gestión se debe concretar en atraer gradualmente y retener a los mejores académicos e investigadores, ofreciendo salarios competitivos, recursos y un ambiente de apoyo a sus funciones.

Asimismo, desarrollar planes de inversión en infraestructura de investigación, tales como: laboratorios, bibliotecas y centros de investigación de última generación que permitan a los académicos y estudiantes realizar investigaciones innovadoras. Fomentar la colaboración entre distintos departamentos y disciplinas, obtención de financiación para la investigación.

- ii). **Mejorar las experiencias educativas**, mediante el desarrollo de currículos innovadores, ofrecer programas relevantes para las necesidades actuales y futuras de la sociedad y el mercado laboral. Incluir tecnologías de aprendizaje digital y un enfoque en el pensamiento crítico, la resolución de problemas y habilidades de comunicación. **Ofrecer oportunidades de aprendizaje personalizadas**, adoptar un enfoque de enseñanza y aprendizaje centrado en el estudiante, con oportunidades de apoyo y tutoría individualizados. **Promoción del aprendizaje activo y experiencial**, motivar a los estudiantes a participar en experiencias de aprendizaje prácticas, como pasantías, proyectos de investigación y participación comunitaria, puede profundizar su comprensión. **Incorporar la tecnología para mejorar el aprendizaje**, integrar tecnologías educativas, plataformas de aprendizaje en línea, realidad virtual y análisis de datos, crear experiencias de aprendizaje atractivas y efectivas.

- iii). **Interacción con la comunidad**, establecer vinculación con comunidades locales y globales, interactuar con las comunidades locales a través de programas de extensión, asociaciones con empresas y organizaciones locales y abordando los desafíos sociales.

Promoción del aprendizaje permanente, ofrecer programas de educación continua y oportunidades para que las personas puedan mejorar y renovar sus habilidades a lo largo de la vida. **Fomentar una cultura de diversidad e inclusión**, crear un

entorno acogedor e inclusivo para estudiantes, académicos y personal es esencial para promover la innovación. **Difundiendo conocimiento e impactando en la sociedad**, difundir activamente los resultados de las investigaciones y experiencias a la comunidad, contribuyendo a la toma de decisiones informada y al cambio social positivo.

iv). **Fomentar una cultura de mejora continua**, evaluación y autoevaluación periódica de programas y prácticas, métodos de enseñanza y procesos administrativo financieros para identificar áreas de mejora e innovación. **Fomentar la retroalimentación y la innovación**, es esencial crear una cultura en la que los académicos, el personal y los estudiantes se sientan cómodos brindando retroalimentación y sugiriendo nuevas ideas y acciones. **Adaptación a un panorama cambiante**, ser ágil y adaptable rápidamente a las necesidades cambiantes de la sociedad y de la economía global.

La gestión prospectiva estratégica se concreta a través de **estrategias que son dinámicas, flexibles y se van adecuando a los cambios del contexto en su implementación**.

Se han identificado **elementos básicos** que están presente en las estrategias de gestión prospectiva estratégica:

1. Siempre están dirigidas a un objetivo y que además es mensurable.
2. Incluyen recursos que respaldan las acciones académicas y operativas que genera la estrategia.
3. Incentivan la participación y compromiso de los involucrados.
4. Indican roles y responsabilidades, como acciones colaborativas.
5. Indican resultados esperados.
6. Indican como evaluar los resultados.

Indudablemente, en la formulación de las estrategias se agregan otros factores que dan mayor precisión a las estrategias prospectivas.

En la implementación de las estrategias, van a surgir desafíos, riesgos, limitantes y potencialidades, en estos casos la gestión debe **asumir los desafíos, considerar los riesgos, enfrentar las limitantes** y aprovechar **las potencialidades en su implementación**.

El desarrollo y la calidad de las instituciones de educación superior son dos factores institucionales centrales en la gestión prospectiva estratégica, que se van concretando gradualmente en:

- I. El reconocimiento de su excelencia académica,
- II. Programas académicos relevantes, diversos y de vanguardia
- III. Enseñanza de calidad,
- IV. Proporcionar experiencias de formación digitales centralizadas y personalizadas,
- V. Cultura de aprendizaje permanente,
- VI. Un reconocimiento externo nacional e internacional,
- VII. Estudiantes de alto desempeño,
- VIII. Titulados y graduados exitosos,
- IX. Tener una perspectiva internacional,
- X. Visión estratégica en su gestión, y
- XI. Ofrecer estudios post formación.

El desarrollo de las instituciones de educación superior, es parte de la gestión, no es un objetivo específico, es parte de la cultura institucional, los niveles superiores de calidad son desafíos permanentes, la calidad de la formación es consecuencia del desarrollo institucional.

El compromiso, la motivación y la pertenencia de los miembros de las instituciones de educación superior es un factor esencial en el desarrollo y calidad de los procesos institucionales.