

**ARTICULACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL  
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES PRIVADAS DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

Dirección

**MGc. Luz Ángela Aldana de Vega**

Estudiante

**Francisco Javier Pabón Becerra**

**Universidad de la Sabana**

**Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Mayo, 2019**

**ARTICULACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL  
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES PRIVADAS DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

**Eje de Profundización:** Organizaciones y Estrategia

**Dra. Luzángela Aldana de Vega**

Magíster en Dirección Universitaria, Universidad de los Andes

**Francisco Javier Pabón Becerra**

Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana

Especialista en gestión integrada QHSE, Escuela Colombiana de Ingeniería

**Universidad de la Sabana**

**Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Gerencia Estrategia**

**Mayo, 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTADO DE ILUSTRACIONES</b> .....	5
<b>LISTADO DE TABLAS</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	11
<b>1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	13
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	14
<b>2.1. ENFOQUE SOCIAL:</b> .....	14
<b>2.2. ENFOQUE LABORAL</b> .....	15
<b>2.3. ENFOQUE PERSONAL</b> .....	15
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	16
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO</b> .....	16
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	17
<b>5. ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....	17
<b>5.1. ALCANCE</b> .....	17
<b>5.2. LIMITACIONES</b> .....	18
<b>6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....	18
<b>6.1. PLANEACIÓN</b> .....	18
<b>6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	23
<b>6.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b> .....	31
<b>6.4. ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD</b> .....	35
<b>6.5. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b> .....	45
<b>6.6. MEJORA CONTINUA</b> .....	49
<b>6.7. MARCO LEGAL</b> .....	56
<b>7. METODOLOGÍA</b> .....	58
<b>8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA</b> .....	62
<b>8.1. Fase 1: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE PLANEACIONES ESTRATÉGICAS</b> <b>UNIVERSITARIAS (Muestreo de Casos tipo)</b> .....	62
<b>8.1.1. Aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan</b> .....	62
<b>8.1.2. Pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia</b> .....	64
<b>8.2. Fase 2: ENTREVISTA CON EXPERTOS (Muestreo de Expertos)</b> .....	72
<b>8.2.1. Resultados de las Entrevistas</b> .....	72
<b>8.2.2. Aspectos a destacar de las Entrevistas:</b> .....	80

<b>8.3. Fase 3: PROPUESTA PARA ARTICULAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.....</b>	<b>83</b>
<b>8.3.1. Ciclo de planeación estratégica .....</b>	<b>83</b>
<b>8.3.2. Inclusión de los elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional en el ciclo de planeación estratégica.....</b>	<b>85</b>
<b>8.3.3. Articulación de los elementos o aspectos del proceso de acreditación en el proceso de planeación estratégica.....</b>	<b>86</b>
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>10. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Énfasis en modelos de aseguramiento interno de la calidad .....	15
Ilustración 2. El ciclo de planificación estratégica. Eduardo Aldana .....	28
Ilustración 3. El ciclo de planificación estratégica. ....	29
Ilustración 4. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior .....	34
Ilustración 5. Factores y aspectos de la acreditación institucional .....	42
Ilustración 6. Modelo Baldrige.....	52
Ilustración 7. Modelo EFQM .....	53
Ilustración 8. Modelo SAEM .....	53
Ilustración 9. Ciclo PHVA.....	54
Ilustración 10. Mejora Continua Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 .....	55
Ilustración 11. Esquema del proceso de planeación estratégica .....	84
Ilustración 12. Esquema del proceso de planeación estratégica con las etapas renombradas.....	85
Ilustración 13. Esquema del proceso de planeación estratégica con los elementos del proceso de acreditación institucional por etapas .....	86
Ilustración 14. Propuesta de modelo de planeación estratégica que incluye elementos del proceso de acreditación .....	88
Ilustración 15. Relación y medios de articulación entre la planeación estratégica y acreditación institucional.....	90

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Principios de planeación – Categorías de Análisis .....	23
Tabla 2. Etapas del proceso de planeación estratégica y las cativas del proceso – Categorías de Análisis	31
Tabla 3. Principios Sistema Nacional de Acreditación – Categorías de Análisis .....	44
Tabla 4. Factores de calidad y sus características – Categorías de Análisis.....	45
Tabla 5. Criterios o elementos de los modelos de excelencia y mejoramiento institucional – Categorías de Análisis .....	56
Tabla 6. Relación entre la etapa del proceso de planeación estratégica aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan con la acreditación institucional y los modelos de mejoramiento. ....	63
Tabla 7. Relación entre la etapa del proceso de planeación estratégica pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia con la acreditación institucional y los modelos de mejoramiento .....	66
Tabla 8. Revisión de los propósitos de la Planeación Universitaria 2007-2016 con los factores de calidad .....	67
Tabla 9. Revisión de los programas de la Planeación Universitaria 2016-2021 con los factores de calidad .....	68
Tabla 10. Revisión de las categorías de la Planeación Universitaria 2016-2021 con los factores de calidad .....	68
Tabla 11. Relación de los frentes estratégicos del Plan Estratégico Institucional al 2019 con los factores de calidad.....	69
Tabla 12. Relación de los frentes estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2018-2029 con los factores de calidad.....	70
Tabla 13. Relación de los objetivos del Plan de Desarrollo Integral 2011-2015 con los factores de calidad .....	71
Tabla 14. Relación de los objetivos del Plan de Desarrollo Integral 2016-2020 con los factores de calidad .....	71
Tabla 15. Nombre de las etapas o aspectos del proceso de planeación estratégicas a partir de los resultados de las entrevistas.....	82

## RESUMEN

El presente proyecto de grado establece una propuesta para articular de manera integrada y sistemática la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior con elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional.

La propuesta logra articular estos dos importantes procesos que se desarrollan al interior de una Institución de Educación Superior optimizando los tiempos y disminuyendo reprocesos en la ejecución de los mismos.

La propuesta es el resultado de un trabajo investigativo bajo el enfoque cualitativo, en el cual inicialmente se establece el marco teórico tanto para la planeación estratégica como para el aseguramiento de la calidad enfoque acreditación institucional; luego, se realiza la revisión de documentos institucionales y se desarrollan entrevistas con expertos donde se indaga por estos dos procesos dentro de las instituciones de Educación Superior<sup>1</sup>; posteriormente, a partir de la información recolectada, se establecen los elementos o aspectos que permiten evidenciar una relación entre la planeación estratégica y la acreditación institucional; y finalmente, teniendo en cuenta esta relación se establece la propuesta para articular en la planeación estratégica elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional.

**Palabras clave:** planeación, planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, acreditación institucional, mejoramiento continuo.

---

<sup>1</sup> Las Instituciones de Educación Superior a las que da alcance el presente trabajo de grado se aclaran en el desarrollo del mismo.

## **ABSTRACT**

The present degree project establishes a proposal to articulate in an integrated and systematic way the strategic planning of Higher Education Institutions with elements or aspects of the institutional accreditation process.

The proposal achieves to articulate these two important processes that are developed inside of an Institution of Higher Education, optimizing the times and reducing reprocessing in the execution of the same.

The proposal is the result of a research work under the qualitative approach, in which initially the theoretical framework for both strategic planning and for quality assurance approach institutional accreditation is established; then, the institutional documents are reviewed and interviews with experts about these two processes inside the Higher Education Institutions<sup>2</sup> are conducted; subsequently, from the information collected, the elements or aspects that allow to demonstrate a relationship between strategic planning and institutional accreditation are established; and finally considering this relationship, the proposal to articulate elements or aspects of the institutional accreditation process in strategic planning is established.

**Keywords:** planning, strategic planning, quality assurance, institutional accreditation, continuous improvement.

---

<sup>2</sup> The Institutions of Higher Education to which the present work of degree reaches are clarified in the development of the same one



## INTRODUCCIÓN

De acuerdo a Arguín (1988) la planeación estratégica en una Institución de Educación Superior es el proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus programas, de sus metas, de sus objetivos; así como, permite determinar las estrategias a utilizar para asegurar su implantación. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución no como un ente aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con el medio ambiente.

Por otro lado, el aseguramiento de la calidad son el conjunto de acciones y mecanismos que la institución realiza para garantizar que el servicio que presta a la sociedad cumple con los estándares y requisitos a los que se compromete en su misión y Proyecto Educativo Institucional. En Colombia el encargado de dar el concepto y reconocimiento público sobre el grado en que una Institución cumple con su misión o proyecto educativo institucional es el Ministerio de Educación Nacional a través de la acreditación institucional.

En este contexto, el presente proyecto busca establecer una propuesta para articular de manera integrada y sistemática la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior con el aseguramiento de la calidad a partir del análisis de los elementos o aspectos del modelo de autoevaluación del proceso de acreditación institucional establecido por el Consejo Nacional de Acreditación.

Para lograrlo, se revisarán los últimos ejercicios de planeación estratégica de la Universidad de los Andes, la Universidad Javeriana, y la Universidad de la Sabana, para identificar como los

elementos y aspectos del proceso de acreditación institucional se involucran o hacen parte de los mismos. De la misma manera, se recolectará información a través de entrevistas a expertos que permitan conocer la percepción sobre la articulación entre estos dos procesos (planeación y acreditación institucional), e identificar elementos o aspectos que los diferencian y enlazan.

## **1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Educación Superior cumple un papel elemental en los proyectos de desarrollo económico, social y político de los países, razón que motiva a contar con universidades que tengan la capacidad de asumir de manera competente y responsable los compromisos que demanda la construcción de la sociedad. En el cumplimiento de este propósito, la planeación estratégica y el aseguramiento de la calidad son pilares fundamentales para las Instituciones de Educación Superior.

La planeación estratégica es el ejercicio a través del cual las Instituciones diseñan, elaboran, desarrollan y ponen en marcha distintos planes estratégicos con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas que procuran la construcción de sociedad. Los planes se definen a partir de la priorización de las iniciativas que desea desarrollar la organización para dar cumplimiento a su misión y visión. Estos planes según su alcance e impacto pueden desarrollarse a corto, mediano y largo plazo. Es importante tener en cuenta que “la planeación, en su doble dimensión epistemológica y empírica, se encuentra frente a un desafío impresionante para lograr el tránsito de procesos rutinizantes, inmovilizadores y desgastantes, hacia procesos revitalizados” (Sánchez, 2010, p.100).

En general para una Institución de Educación Superior los principales elementos de la planeación estratégica, independiente del enfoque que se utilice para desarrollarla son: revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas; captación de datos sobre el funcionamiento interno de la institución para destacar sus puntos fuertes y sus debilidades; captación de datos sobre el medio externo para identificar las oportunidades y las limitaciones;

integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución; y la elección de estrategias congruentes con los valores de la institución, justificables en términos académicos, que respondan a las necesidades sociales e institucionales (Arguin,1988).

Por otro lado, el aseguramiento de calidad es el conjunto de acciones sistemáticas que desarrolla la institución para garantizar a la sociedad que los servicios y su funcionamiento cumplen con los estándares y requisitos que se establecen dentro de su Proyecto Educativo Institucional y su misión. “El logro de calidad constituye un elemento intrínseco del quehacer universitario y es responsabilidad de las universidades juzgar la calidad de sus procesos y productos” (Vicenzi, 2013, p.76). Como parte del proceso de aseguramiento de la calidad las instituciones realizan autoevaluaciones a nivel de programa académico o a nivel institucional, las cuales son sometidas a revisión por parte de la universidad ante un ente externo quien de acuerdo a unos parámetros específicos da un concepto del nivel de cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y misión de la Universidad. En Colombia el encargado de dar el concepto y reconocimiento público sobre el grado en que una Institución o sus programas cumplen con su misión o proyecto educativo institucional es el Ministerio de Educación Nacional a través de la acreditación institucional o de programas académicos, mientras que a nivel interno en las Instituciones los encargados de realizar la autoevaluación con miras a la acreditación institucional son generalmente las Oficinas de Planeación o de Aseguramiento de Calidad.

Aunque ambos pilares fundamentales se desarrollan como procesos paralelos y como se expuso buscan el alcance de la misión y proyecto educativo de las Instituciones de Educación Superior,

los mismos tienen entre ellos “bajos niveles de interacción, baja consistencia interna y externa y grados de formalización” (Muga, 2013, p.9) en las Instituciones y su cuerpo directivo, evidencia de lo anterior es la antinomia “auto-evaluar para crear el plan de desarrollo o crear uno que considere la auto-evaluación” (Lopera, 2004, p.625) que se presenta todavía al interior de las Universidades, así como, el reproceso, incremento de gastos, y ejercicio de obligatoriedad y rendición de cuentas al Estado en que se ha transformado la implementación y desarrollo del proceso de acreditación institucional para la mayoría de las Instituciones de Educación Superior en Colombia debido a que no es visible la articulación de este proceso con el modelo de planeación estratégica que implementan las instituciones.

### **1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo articular la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior con el proceso de aseguramiento de la calidad? Enfoque de Calidad Acreditación Institucional.

## **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **2.1. ENFOQUE SOCIAL:**

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) en Colombia, próximo a cumplir 25 años de trayectoria, pretende fortalecer la cultura del mejoramiento continuo y la calidad de las Instituciones de Educación Superior (MEN, 2018a). Sin embargo, a pesar de sus fortalezas y las bondades que ha traído, se evidencia una falta de cultura de las Instituciones de Educación Superior hacia la búsqueda de los mayores estándares de calidad, que ofrece el SAC, como lo son las acreditaciones o reacreditaciones de instituciones. El siguiente dato evidencia la situación descrita:

- En el país las instituciones acreditadas, en total 49, representan tan solo un 16,7% del total de instituciones del país.
- Los programas de pregrado acreditados a julio de 2017 eran 957, es decir un 15% del total, y 136 programas de posgrado, lo que disminuye la proporción a un poco más del 5% (MEN, 2018a).
- Los programas que renuevan su acreditación cada vez son una mayor proporción del total de solicitudes, y cada vez menos programas solicitantes obtienen su acreditación por primera vez (MEN 2018a).

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo que busca explorar la forma de articular la acreditación institucional con la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior, puede ser un medio para introducir el sistema de aseguramiento de la calidad, específicamente los elementos y aspectos de los procesos de acreditación institucional, como un modelo interno con un mayor énfasis en el desarrollo institucional articulado, que como un modelo interno con mayor énfasis en el aseguramiento de la calidad académica o modelos

internos con un mayor énfasis en la obtención de certificados de calidad (Silva, Bernal, Hernandez y Sánchez, 2014) (Ver Ilustración No 1).

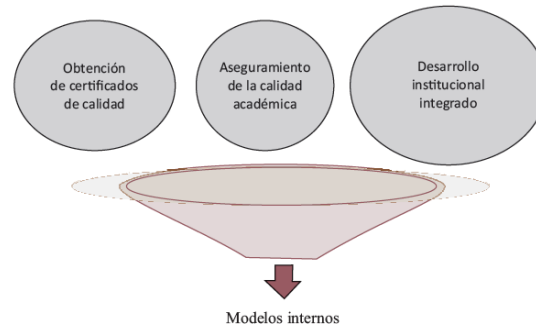


Ilustración 1. Énfasis en modelos de aseguramiento interno de la calidad

Fuente: Modelo de Aseguramiento Interno de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia. Bogotá, D. C.: MEN, y Consorcio ACE. 2014

Lo anterior permitiría que se permeara la cultura de Aseguramiento de la Calidad con mayor facilidad dentro de las Instituciones de Educación Superior desde la estrategia institucional, sin ser en sí misma una estrategia, impactando positivamente en los estándares de calidad que las Instituciones de Educación Superior ofrecen a la comunidad.

## 2.2. ENFOQUE LABORAL

El presente trabajo le permitirá a la Pontificia Universidad Javeriana contar con una propuesta que interrelacione explícitamente los elementos de la autoevaluación institucional bajo los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación a sus ejercicios periódicos de diagnóstico y formulación de planeación universitaria, fortaleciendo desde su planeación universitaria la apuesta estratégica de la Universidad relacionada con la generación de una cultura de excelencia y mejora continua.

## 2.3. ENFOQUE PERSONAL

Personalmente el desarrollo del trabajo de grado me permitirá mejorar las competencias relacionadas con la investigación (exploración de datos, análisis de información, entre otras), y establecer contactos al entrevistar personas relevantes del entorno de la educación, las cuales con sus experiencias enriquecerían tanto el aspecto profesional como el personal. Adicionalmente, me permitirá fortalecer las habilidades requeridas para formular y desarrollar estrategias en Instituciones de Educación Superior, y profundizar en la comprensión de las dinámicas de este tipo de Instituciones.

Por otro lado, laboralmente el desarrollo del trabajo de grado me permitirá aportar al proceso de acreditación institucional que actualmente estoy apoyando en la Pontificia Universidad Javeriana, y aportar a futuros ejercicios de planeación estratégica de la Institución con una visión más integral de los aspectos y elementos de la calidad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**



Establecer una propuesta para articular de manera integrada y sistemática la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior con el proceso de acreditación institucional.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Establecer el contexto teórico de los modelos de planeación estratégica en las Instituciones de Educación Superior.
2. Establecer el contexto teórico para los procesos de aseguramiento de la calidad, especialmente, del modelo de autoevaluación del proceso de acreditación institucional.
3. Identificar los elementos o aspectos que se relacionan entre los modelos de planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior privadas y el proceso de acreditación institucional, analizarlos a la luz del concepto de cada uno y sus implicaciones e impactos.
4. Establecer una propuesta para articular de manera integrada y sistemática la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior con elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional.

## **5. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **5.1. ALCANCE**

En el estudio de exploratoria y de recolección de datos del proyecto se involucrará únicamente a la Pontificia Universidad Javeriana Sede Central, la Universidad de los Andes y Universidad de la Sabana. La selección se debe a:

- a. Estas Universidades ya han tenido más de un proceso de acreditación institucional con un otorgamiento mínimo en la última acreditación de 8 años.
- b. La ubicación geográfica. La Universidad de la Sabana se ubica en el Norte de la ciudad, la Pontificia Universidad Javeriana en la zona de Chapinero, y la Universidad de los Andes cercano al Centro Histórico de la ciudad.
- c. El acceso a la información (motivo por el cual no se encuentra dentro del estudio la Universidad Nacional, que también cumple con el primer criterio, pero a la cual no se tiene un acceso directo).

## **5.2. LIMITACIONES**

- a. El período de tiempo de recolección de la información comprende 5 meses a partir de junio de 2018.
- b. No encontrar información completa de los últimos procesos y modelos de planeación estratégica de las Universidades seleccionadas.

## **6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **6.1. PLANEACIÓN**

La planeación en sí misma, es una acción que el hombre ha desarrollado de manera implícita desde su existencia como ser racional para el logro de su supervivencia. La construcción de las pirámides egipcias –hace seis mil años- es una evidencia de dicha acción (Rojas y Medina, 2011).

Incluso, antes de la existencia de la administración como teoría, la planeación fue una idea concreta desarrollada en la organización militar, como muestra de lo anterior Karl Von Clausewitz, general prusiano en los inicios del siglo XIX, escribió un tratado sobre la guerra dónde indicó que toda organización necesita de la planeación minuciosa para tomar decisiones científicas y no intuitivas, así se minimizarían los efectos de la incertidumbre (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, con los avances de la industria, y especialmente los dados por la revolución industrial, autores como Taylor y Fayol vieron la necesidad de presentar una teoría de la administración basada en observaciones de sus propias experiencias, las de otros administradores y algunos experimentos, con el fin de preparar desde las escuelas, capital humano para la producción eficiente de la industria (Nova, 2016). Ambos en los principios de la administración que proponen, coinciden en que la Planeación es la primera acción que debe ejercer un director o administrador (Robbins & De Cenzo, 2009). Así que, de manera científica, en los registros literarios, aparece por primera vez el término de planificación (Saavedra, Castro, Restrepo, y Rojas, 2001).

Sin duda alguna desde los aportes de Taylor y Fayol, la planeación ha avanzado notoriamente, en especial en relación a cómo realizarla, desde la evolución posterior de los planes de acción hacia la programación-presupuestación, luego hacia la planeación a largo plazo y finalmente hacia la planeación estratégica (Davila, 2001). Dando lugar a una transformación del concepto de planeación, el cuál hoy se concreta entonces, a partir de la teoría Neoclásica de Administración liderada por Peter Druker, el cual la define como la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos (Chiavenato, 2007, p. 143). Asimismo, dentro de esta teoría se concretó tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional (Nova, 2016).

Por su parte, George Terry aclara que la planeación es un proceso, y la define como la selección y relación de hechos, al igual que la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados (Terry, 1972). Así mismo, McGinn y Porter subrayan que en última instancia la planificación se preocupa por el control sobre el futuro; se planea en un intento por asegurar que el futuro resulte de tal forma que se aproxime a como lo deseamos (McGinn y Porter, 2005).

En las Instituciones de Educación Superior, la planeación para el crecimiento institucional posibilita hasta cierto punto no solo anticipar el futuro sino tener incidencia en él, creando estrategias que orienten y maximicen los recursos en pro de la misión y visión de la organización. El sistema de planeación a través de sus tres fases: la planeación normativa, la

planeación estratégica y la planeación operativa, propicia la organización y administración de los recursos en pro del cumplimiento de la misión y visión de la institución (Gonzalez, 2010).

Entre los principios que se le atribuyen a la planeación pueden mencionarse<sup>3</sup>:

**Universalidad:** la planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto, entre otros, de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

**Racionalidad:** los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

**Compromiso:** el tiempo es un factor de crucial importancia cuando se está definiendo un plan, por eso debe determinarse con mucha precisión, sin que ello indique que en las empresas haya un tiempo estándar para planear. Solo se deben comprometer fondos para planeación cuando se pueda anticipar en el futuro próximo un rendimiento sobre los gastos de planeación, como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

**Previsión:** cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.

**Flexibilidad:** los planes deben caracterizarse por ser flexibles y no ser estructuras rígidas, deben caracterizarse por ser susceptibles al cambio respondiendo a imprevistos y circunstancias de carácter exógeno que puedan presentarse. Debido a que virtualmente es imposible conocer lo que sucederá después de formulado un plan, se requieren jefes creativos e innovadores que puedan hacer cambios en los planes cuando ello sea necesario.

---

<sup>3</sup> Tomado de: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20capl.pdf>. Octubre 29 de 2018.

**Continuidad:** los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto debe hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.

**Precisión:** los planes que se realicen deben ser precisos, carentes de afirmaciones vagas, inconclusas, pues debe tenerse en cuenta que van a regir acciones específicas, concretas y definidas.

**Unidad:** los componentes de un plan deben ser independientes entre ellos encaminados a un mismo fin. Los planes deben considerarse jerárquicamente hasta formar uno solo.

**Factor Limitante:** en la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

**Inherencia:** la programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. Se debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios del medio.

En conclusión, la planeación es la primera acción que debe ejercer un administrador o director de una organización. La planeación es un proceso que permite tomar decisiones respecto al futuro definiendo cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para lograrlos en pro de cumplir la misión y visión de la organización. Existe tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional. En el presente trabajo nos centraremos en la planeación estratégica.

Adicionalmente, a la planeación se le atribuyen principios que se deben tener en cuenta para su desarrollo y aplicación. Para efectos del presente trabajo, los principios servirán como categoría de análisis, y se establecerá su relación con los principios bajo los que opera el Sistema Nacional de acreditación (se listaran más adelante) y con los elementos que caracterizan los modelos de mejora continua. A continuación, se muestran los principios de planeación que servirán como categoría de análisis:

<b>PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN</b>
Universalidad
Racionalidad
Compromiso
Previsión
Flexibilidad
Continuidad
Precisión
Unidad
Factor Limitante
Inherencia

Tabla 1. Principios de planeación – Categorías de Análisis

Fuente: Elaboración propia

## **6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Las estrategias son modelos que permiten asociar recursos con oportunidades y retos a lo largo del tiempo (Kagono, Tadao, Sakakibara, Nonaka y Okumura, 1994). Quinn (1980), complementa el concepto al definir la estrategia como un modelo o plan que contiene los propósitos organizacionales de mayor jerarquía, la política y las secuencias de acciones como un todo integrado. Por su parte, Mintzberg (1994), resalta que las estrategias exitosamente ejecutadas por las empresas son usualmente el resultado de la combinación armoniosa de las intenciones estratégicas de la alta dirección, convertidas en una estrategia deliberada, con una estrategia emergente, que surge sin una previa intención en el curso de los eventos empresariales. Mientras

que De Wit y Mayer (2004) sintetizan la definición como el curso de acción para lograr la misión de la organización.

En un esfuerzo por profundizar en el tema, Mintzberg, Bruce y Lampel (2008) a través de una recopilación de información, experiencias y estudios de casos, delimitaron la formación de una estrategia en diez perspectivas o escuelas, que se detallan a continuación:

- Escuela de diseño: la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso de concepción, cuyo propósito es lograr un encuentro entre las capacidades internas y las oportunidades del contexto.
- Escuela de planificación: la cual tiende a la elaboración de estrategias como un proceso formal. En el análisis del contexto integra tendencias, ya sea como proyecciones o escenarios.
- Escuela posicional: la cual se inclina hacia la utilización de estrategias como un proceso analítico. Su propósito es formular aquellas estrategias que permitan tener acceso de manera competitiva y en el ámbito social se aplica el esquema a planes de competitividad.
- La escuela de liderazgo: la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso visionario y se enfoca en el líder más que en la comunidad o en la cultura; estas últimas, consideradas como los espacios de maniobra.
- La escuela cognitiva: tiende a la formación de estrategias como un proceso mental. El proceso se inicia con la atención focalizada; y posteriormente con la estructura que permite especificar las categorías necesarias para tratar el problema, la memoria, la toma de decisiones y la percepción de consecuencias
- La escuela de aprendizaje: la que concibe la formación de estrategias como un proceso continuo; ellas son concebidas más por colectividades que por sujetos aislados que toman



decisiones.

- La escuela de poder: trata de visualizar las estrategias como un proceso de intercambio entre alianzas que persiguen sus propios intereses; sin embargo, reflejan los intereses de los grupos o actores más poderosos.
- La escuela cultural: la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso colectivo, basado en las creencias y significados compartidos por los miembros de una organización.
- La escuela ambiental: debido a que la formación de estrategias es un proceso reactivo a ambientes críticos. Aquí el propósito de la planeación y la función más importante del líder es caracterizar al ambiente para adaptar a la organización.
- La escuela configurativa: la cual tiende a la formación de estrategias como un proceso transformador y de continuidad; de ello se derivan períodos o ciclos en la vida de las organizaciones, más adecuados para las formulaciones de estrategias que otros.

Estas diez perspectivas posteriormente se clasificaron en tres modelos: prescriptivos (escuela de diseño, escuela de planificación, escuela posicional); descriptivos (escuela de liderazgo, escuela cognitiva, escuela de aprendizaje, escuela de poder, escuela cultural y escuela ambiental); y transformativo (escuela configurativa) (Climaco, 2012).

La respuesta a: ¿cuándo utilizar cada perspectiva?, ¿qué perspectiva es mejor?, y ¿cómo articular las diferentes perspectivas?; son inquietudes que intentan vislumbrar Mintzberg, Bruce y Lampel (2008), pero queda claro que su respuesta depende de múltiples factores de la organización en las que se desee desarrollar la estrategia. Dando respuesta a esas inquietudes, y utilizando las diferentes escuelas, principalmente la configurativa, se han desarrollado modelos adicionales a

los ya mencionados, entre los que se encuentran el modelo situacional, el modelo estratégico-situacional y el modelo complejo (Climaco, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior (diferentes definiciones, perspectivas de estrategia y modelos), y dado que los retos tanto internos como externos a los que se enfrentan las organizaciones son cada vez más complejos y cambiantes, lo importante para ellas no es definir que perspectiva(s) o modelo(s) de estrategia emplear en el desarrollo de su estrategia, sino que independiente del camino seleccionado, se alcancen los propósitos organizacionales de la mejor manera. En este marco, y tomando como referencia la concisa definición de estrategia de De Wit y Mayer (2004), el proceso resultante de la creación de una estrategia conocido como planeación estratégica (Cifuentes-Madrid, Landoni y Llinas Audet, 2015) toma una relevancia importante para el desarrollo exitoso de la estrategia en la organización.

Para Abesada y Almuiñas (2016), el proceso de planeación estratégica es un proceso interactivo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia, que tiene un conjunto de insumos que se transforman paulatinamente para obtener varios resultados que impactan en la satisfacción de diversos tipos de demandas del entorno y del interior de la propia institución (Abesada y Almuiñas, 2016). Mientras que para Cifuentes-Madrid, Landoni y Llinas Audet, (2015), el proceso de planeación estratégica es comúnmente considerado un proceso sistemático que se puede resumir en: desarrollo de la misión y objetivos relacionados; realización de análisis interno y externo; creación y comparación de opciones estratégicas; e implementación evaluación y control de decisiones estratégicas. Igualmente, con respecto al proceso de planeación estratégica, Thompson, Strickland, y Gamble (2007), destacan que el proceso se

desarrolla en cinco fases: en primer lugar se elabora y divulga debidamente la visión estratégica; la segunda fase, es el establecimiento de objetivos, convirtiendo la visión estratégica en compromisos de desempeño específico; la tercera fase, es idear una estrategia, resolver los “cómos” de la organización delegando la participación directa de los colaboradores y definiendo la jerarquía de las estrategias; la cuarta fase, se refiere a la aplicación y ejecución de la estrategia, es la parte más neurálgica del proceso de implantación de la estrategia ya que involucra el aspecto motivacional, el fortalecimiento de capacidades y competencias, y el aseguramiento de un clima laboral y organizacional adecuado para el logro de los objetivos; y como última fase está la evaluación del desempeño y los ajustes correctivos, que tiene que ver con la supervisión permanente y la evaluación de la visión, los objetivos o los métodos.

En la misma línea de ideas y conceptos expuestos con anterioridad, pero con más aproximación a las Instituciones de Educación Superior, Aldana (2000) considera que, en términos pragmáticos, la experiencia sugiere que un esfuerzo de planificación estratégica debe organizarse como un proceso permanente con las siguientes características: orientación estratégica, dirigido por el máximo nivel ejecutivo, participativo, flexible, cíclico, dotado de mecanismos de seguimiento y programado. Así como subraya que las etapas que conlleva son: clarificación de la misión, conformación de la estrategia, presupuestación, y seguimiento, control y evaluación del plan en ejecución (Ver Ilustración No 2).

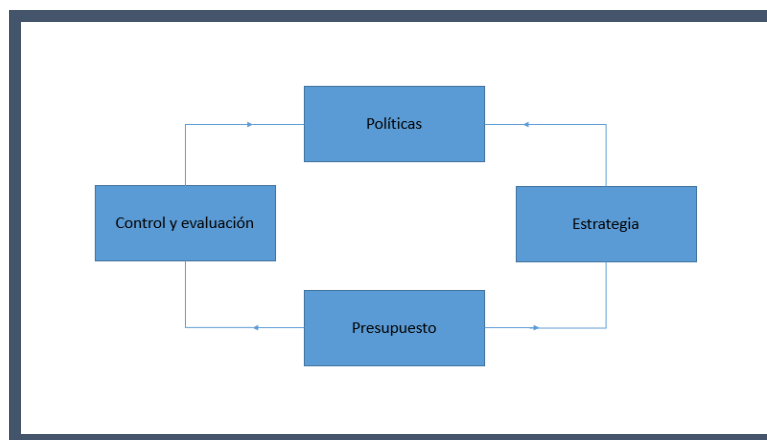


Ilustración 2. El ciclo de planificación estratégica. Eduardo Aldana

Fuente: Basado en: Estrategia Universitaria. Universidad de los Andes. Centro de Investigación en Educación Superior.2000. Eduardo Aldana

Es decir, para Aldana (2000) en una Institución de Educación Superior, la planeación estratégica es un proceso cíclico, en el cual en una primera etapa se debe clarificar el propósito esencial de la entidad (su razón de ser), es decir, el campo o estilo de acción que le han venido asignado sus estatutos y su tradición, así como reafirmar unas políticas generales y unos criterios de soporte para el perfeccionamiento de la cultura institucional; en la segunda etapa, se debe definir la estrategia institucional (objetivos, políticas, acciones) como el instrumento crítico para el logro de la finalidad orgánica de sobrevivir, crecer y producir utilidad, y por lo tanto, se debe inducir un reacondicionamiento oportuno de la entidad, dentro de su campo de acción, para adaptarse a la dinámica de sus fuerzas internas y de su medio ambiente; en la tercera etapa, se debe escoger el conjunto de actividades del plan que se ejecutaran durante un periodo de tiempo y se asignan los recursos; y finalmente, se debe valorar el impacto de circunstancias imprevistas en el desarrollo del plan y tomar las acciones correspondientes para el logro de los objetivos institucionales, enriquecer el acervo de teoría institucional y capacitar a la entidad para mejorar continuamente sus procesos de gestión y planificación.

Por su parte, Cifuentes-Madrid, Landoni y Llinas Audet, (2015), también refiriéndose principalmente a las Instituciones de Educación Superior, proponen el proceso de planeación estratégica como un sistema activo para el desarrollo de la estrategia (ver Ilustración No 3). Este sistema facilita el desarrollo de la misión y el logro de la visión de las instituciones al integrar efectivamente los aspectos de pensar, hacer y aprender. Pensar, contempla descubrir las expectativas de las partes interesadas, analizar los principales factores críticos, concebir los más probables escenarios futuros, identificar los pilares estratégicos y establecer objetivos por cada pilar estratégico; hacer, implica definir la implementación y delinear el marco utilizado para especificar acciones y recursos para lograr la estrategia; y aprender, incluye la mejora continua de la institución, basada en la evaluación y revisión, respaldada por información para que las decisiones sean transparentes y objetivas. Las características o cualidades del sistema activo son, a saber: continuo, colectivo, integrado y flexible.



Ilustración 3. El ciclo de planificación estratégica.

Fuente: Basado en: Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London. 2015

Para Cifuentes-Madrid, Landoni y Llinas Audet, (2015), en el pensar, se formula la estrategia a través de un diagnóstico que contempla un estudio del entorno, recolección de información y asesoramiento con las partes interesadas, evaluación de los resultados de anteriores planes estratégicos (si existen), modelos de crecimiento de la población en la institución y estudios de mercado, y talleres de trabajo que aseguren la participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa; en el hacer, se desarrollan los planes de acción a través de la recolección de necesidades en las diferentes unidades académicas, y la alineación y priorización de las mismas con la formulación estratégica, estos planes de acción incluyen acciones detalladas para lograr la estrategia institucional y definen programas, presupuestos y líderes o responsables de cada actividad; y en el aprender, se establecen mecanismos para monitorear y periódicamente evaluar la estrategia escogida, mediante la agrupación de la información en categorías definidas por la misma organización que les faciliten la construcción de indicadores, la toma de decisiones y la mejora continua de la organización.

En conclusión, la planeación estratégica es el proceso resultante de la creación de la estrategia o estrategias que permitirán a la organización alcanzar su misión o visión. El proceso para formular la estrategia se puede realizar desde diferentes perspectivas, escuelas o modelos; la definición de cual escoger depende de múltiples factores que afectan la organización en las que se desee desarrollar la estrategia.

En general, el proceso de planeación estratégica, es un proceso sistemático y cíclico de formulación, implementación y control de la estrategia, que tiene un conjunto de insumos que se transforman paulatinamente para obtener varios resultados que impactan el logro de la misión y visión de la organización. El proceso consta de etapas o aspectos: pensar o clarificar la misión y

conformar la estrategia (objetivos, políticas y acciones); hacer o implementar la estrategia asignando los recursos necesarios; y aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan en ejecución<sup>4</sup>.

Adicionalmente, el proceso de planeación estratégica debe caracterizarse por ser continuo, integrado, colectivo y flexible.

En el presente trabajo las etapas o aspectos del proceso de planeación estratégica y las características que lo componen servirán de categorías de análisis para verificar si existe una relación entre la planeación estratégica y el proceso de acreditación institucional bajo los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (más adelante se citará). A continuación, se muestran las etapas del proceso de planeación estratégica y las características del mismo que servirán como categorías de análisis:

<b>ETAPA O ASPECTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>
Pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia
Hacer o implementar la estrategia
Aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan
<b>CARACTERISTICAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN</b>
Continuo
Integrado
Colectivo
Flexible

Tabla 2. Etapas del proceso de planeación estratégica y las caticas del proceso – Categorías de Análisis

Fuente: Elaboración propia 2019

### **6.3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

<sup>4</sup> Estas etapas o aspectos del proceso de planeación estratégica son el resultado de relacionar las etapas del ciclo de planeación estratégica propuesto por Aldana (2000) y del ciclo propuesto por Cifuentes-Madrid, Londoni, y Llinas Audet (2015).

De acuerdo a Zapata y Tejada (2009) se entiende por aseguramiento de calidad a un conjunto de políticas, procedimientos, normas y prácticas (internas y externas a las instituciones y sus programas) destinadas a la mantención y promoción de estándares de calidad, así como a su divulgación y transparencia en el sistema. Por su parte, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2015), destaca que el aseguramiento de la calidad es un término genérico utilizado para describir un conjunto de mecanismos que tienen como objetivo controlar, garantizar y promocionar la calidad; estos mecanismos funcionan en una amplia variedad de contextos y organizaciones, incluida la educación superior o terciaria. Inclusive siendo más profundo en el alcance del aseguramiento de la calidad, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2015), describen que el aseguramiento de calidad es la actividad que logra y mantiene un nivel satisfactorio en el trabajo de la organización. Tal umbral satisfactorio se logra a través de diferentes mecanismos y sistemas y, por lo tanto, implica cumplimiento y mejora de estándares; para alinear las necesidades educativas de estudiantes, empleadores y entidades gubernamentales.

La creciente expansión y diversificación de los programas en el campo de la educación superior, la internacionalización y la globalización del espacio educativo, así como, la gran cantidad de cambios sociales, políticos y económicos demandas que existen actualmente en la sociedad del conocimiento (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2015) hacen necesario la existencia de mecanismos que promuevan el aseguramiento de la calidad en los sistemas de educación de los países, y en las instituciones de Educación Superior que hacen parte del mismo.

El aseguramiento de la calidad de la Educación Superior se relaciona con una diversidad de propósitos y marcos metodológicos, que reflejan distintos intereses y necesidades. En general estos propósitos pueden agruparse en tres grandes categorías: control, garantía y mejoramiento. Los propósitos no son mutuamente excluyentes, de hecho, la necesidad de combinar diversos



propósitos, en concentraciones diferentes según el desarrollo de las instituciones o de los sistemas de educación superior es lo que complejiza el sistema que se desea utilizar para asegurar la calidad (CINDA, 2012).

Específicamente el proceso de aseguramiento de la calidad más directamente vinculado al mejoramiento de la calidad (último propósito relacionado al aseguramiento de la calidad en el párrafo anterior) es lo que suele llamarse auditoría académica; en estos casos la evaluación se centra en los propósitos institucionales y en la forma en que una institución logra determinar el grado de avance hacia esos propósitos y hacer los ajustes necesarios para mejorar el desempeño cuando detecta áreas débiles en su operación. La auditoría o los mecanismos de mejoramiento de la calidad constituyen incentivos importantes tendientes al establecimiento de mecanismos eficaces de autorregulación (CINDA, 2012).

En Colombia, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) tiene sus inicios en 1995 cuando comienza a operar el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), organismo encargado de coordinar el Sistema Nacional de Acreditación, creado con el propósito de garantizarle a la sociedad que las instituciones que hacen parte de él cumplen sus propósitos y objetivos con altos estándares de calidad. Luego, con el Decreto 2230 de 2003 se crea la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), con el fin de coordinar y orientar el aseguramiento de la calidad de la educación superior (MEN, 2018).

Silva, Bernal y Hernandez (2014), destacan que en el caso colombiano no existe un texto unificado que contenga la conceptualización y el desarrollo del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, sino textos varios que, en conjunto, ofrecen una visión global de dicho sistema; al igual, que el Sistema Nacional de Aseguramiento

de la Calidad de la Educación Superior, tal como lo concibe el Ministerio de Educación Nacional (MEN), se puede resumir como se ilustra en la Ilustración No 4.

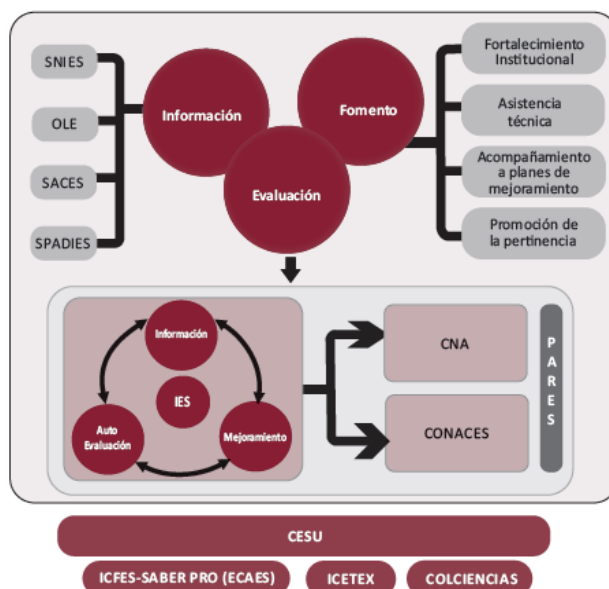


Ilustración 4. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

Fuente: Modelo de Aseguramiento Interno de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia. Bogotá, D. C.: MEN, y Consorcio ACE. 2014

Por otro lado, el MEN (2018b) establece que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad es un conjunto de instituciones, mecanismos y políticas diseñados para asegurar la calidad de las instituciones de educación superior y sus programas, y uno de sus principales objetivos es que las Instituciones rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio educativo que prestan, provean información confiable a los usuarios del servicio educativo y se propicie la evaluación permanente a nivel institucional y de programas académicos en el contexto de una cultura de la evaluación. De la misma manera específica que los procesos que las Instituciones de Educación Superior adelantan dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad son: evaluación de las condiciones institucionales, evaluación con fines de registro calificado y evaluación con fines de acreditación de alta calidad.

En conclusión, el aseguramiento de la calidad es el conjunto de políticas, procedimientos, normas, prácticas y actividades que desarrolla una organización para alcanzar lo que se propone en términos de calidad. Debido a la diversidad y expansión de programas académicos, así como el fenómeno de la globalización y la internacionalización se hace necesario un sistema que asegure la calidad en las Instituciones de Educación Superior y en el sistema de Educación de Superior en general. Los propósitos del aseguramiento de la calidad de la Educación Superior pueden agruparse en tres grandes categorías: Control, garantía y mejoramiento.

En Colombia, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad es operado por el Consejo Nacional de Acreditación, que es el órgano encargado de coordinar el Sistema Nacional de Acreditación. Los procesos que las Instituciones de Educación Superior adelantan dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad son: evaluación de las condiciones institucionales, evaluación con fines de registro calificado y evaluación con fines de acreditación de alta calidad.

En el presente trabajo, se abordará el aseguramiento de la calidad bajo los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación para la acreditación de alta calidad de las instituciones de Educación Superior.

#### **6.4. ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD**

De acuerdo con Zapata y Tejada (2009) se entiende por acreditación un modo particular de aseguramiento de la calidad, que privilegia procedimientos de evaluación permanentes –internos y externos–, asociados con verificar y certificar públicamente que se cumplen ciertos criterios de calidad. Por su parte Silva (2006) rescata con respecto al proceso de acreditación en las

instituciones de educación superior en Colombia, que ha incorporado una cierta lógica de razonamiento que no se encontraba del todo asentada en la gestión de muchas de las instituciones. Esta lógica involucra un desplazamiento, en la fundamentación de los juicios de calidad, desde la capacidad argumentativa a la evidencia, desde el juicio de valor al de consistencia, desde el énfasis en los insumos a la pregunta por los resultados.

Dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Colombia, el MEN (2018b) establece que la Acreditación es el acto por el cual el Estado adopta y hace públicos el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento, y el cumplimiento de su función social; así como, que acogerse al Sistema Nacional de Acreditación es voluntario para las Instituciones de Educación Superior, y que la acreditación tiene un carácter temporal.

El proceso de acreditación institucional tiene las siguientes etapas: se inicia con la autoevaluación, continúa con la evaluación externa practicada por pares académicos, prosigue con la evaluación realizada por el Consejo Nacional de Acreditación y culmina si el resultado fuere positivo con el acto de acreditación por parte del Estado (MEN, 2018b).

El sistema Nacional de Acreditación, estableció unos principios de acreditación, que son elementos valorativos que inspiran la apreciación de las condiciones iniciales de las instituciones y la evaluación de las características de calidad de las mismas. Los principios son (CNA, 2015):

- Universalidad: hace referencia a la multiplicidad y extensión de los ámbitos en que se despliega el quehacer de la institución.

- Integridad: la probidad como preocupación constante de una institución en el cumplimiento de sus tareas.
- Integralidad: es la visión que incluye la articulación de todos los elementos que constituyen de manera sistémica una Institución de Educación Superior.
- Equidad: es la disposición de ánimo que moviliza a la Institución a dar a cada quien lo que merece.
- Idoneidad: es la capacidad que tiene la Institución de cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se desprenden de la misión, de sus propósitos y de su naturaleza, todo ello articulado coherentemente con el proyecto educativo institucional.
- Responsabilidad: es la capacidad de la institución para reconocer y afrontar las consecuencias que se derivan de sus acciones.
- Coherencia: el grado de correspondencia entre las partes de la institución, y entre estas y la institución como un todo; alude al grado de correlación existente entre lo que la institución dice que es y lo que efectivamente realiza.
- Transparencia: es la capacidad de la institución para explicitar, sin subterfugio alguno, sus condiciones internas de operación y los resultados de ella.
- Pertinencia: es entendida como la preocupación por transformar el contexto en el que se opera, en el marco de los valores que inspiran a la institución y la definen.
- Eficacia: es el grado de correspondencia entre los propósitos formulados y los logros obtenidos por la institución.
- Eficiencia: es la medida de cuan adecuada es la utilización de los medios y recursos de que disponen la institución para el logro de sus objetivos.

- Sostenibilidad: es la manera como la institución mantiene en el transcurso del tiempo actividades y acciones encaminadas a que se cumplan las metas y los objetivos trazados en atención al Proyecto Educativo Institucional.
- Visibilidad: es el reconocimiento de las instituciones por parte de la sociedad en relación con el ejercicio de sus funciones con calidad y pertinencia.
- Desarrollo sostenible: el sistema educativo debe considerar al ser humano como el centro de las preocupaciones locales y globales, en función de la calidad de vida y en armonía con la naturaleza.

Por su parte, específicamente de la acreditación institucional, el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia, subraya que:

- El otorgamiento de la acreditación institucional, cuando ésta se produjere, será el resultado de la evaluación de la institución como un todo, considerando el conjunto de los elementos que la constituyen y las relaciones entre ellos y atendiendo al modo como se comprenden las necesidades sociales, económicas, culturales, científicas y tecnológicas, y la forma como se responde a ellas (CNA, 2018a).
- Se parte de un ideal de educación superior, aunque en la acreditación institucional éste se refiera a óptimos de calidad relacionados con la misión, objetivos, organización y funciones de la institución como un todo (CNA, 2018b).
- La evaluación de la calidad se centra en el cumplimiento de los objetivos de la educación superior que incluyen naturalmente, como elementos universales, la formación integral, la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento y la contribución a la formación de profesionales y consolidación de las comunidades académicas. Se centra, además, en el logro

de los postulados de las misiones y proyectos institucionales y en la pertinencia social, cultural y pedagógica de esas misiones y proyectos (CNA, 2018c).

En el proceso para la obtención de la acreditación institucional a las instituciones de educación superior se les evalúan unos factores de calidad, los cuales se desagregan en características y aspectos (Ver Ilustración No 5). Los factores de calidad y las características asociadas a los mismos son (CNA, 2015):

- Misión y proyecto institucional: una institución de alta calidad se reconoce por tener una misión y un proyecto educativo suficientemente socializados y apropiados por la comunidad y que sean referente fundamental para el desarrollo de sus funciones misionales y de apoyo en todo su ámbito de influencia. Las características asociadas al factor son: Coherencia y pertinencia de la misión; orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional; y formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional.
- Estudiantes: una institución de alta calidad reconoce los deberes y derechos de los estudiantes, aplica con transparencia las normas establecidas para tal fin, respeta y promueve su participación en los organismos de decisión y garantiza su ingreso y permanencia en el marco de políticas de equidad e inclusión que garanticen la graduación en condiciones de calidad, en todos los lugares donde tiene influencia. Las características asociadas al factor son: deberes y derechos de los estudiantes; admisión y permanencia de estudiantes; y sistema de estímulos y créditos para estudiantes.
- Profesores: una institución de alta calidad se reconoce en el nivel y compromiso de sus profesores y en propiciar las condiciones necesarias para hacer posible un adecuado

desempeño de sus funciones en todo su ámbito de influencia. Las características asociadas al factor son: deberes y derechos del profesorado; planta profesoral; carrera docente; desarrollo profesoral; e interacción académica de los profesores.

- **Procesos académicos:** una institución de alta calidad se reconoce porque en todo su ámbito de influencia sitúa al estudiante en el centro de su labor y logra potenciar al máximo sus conocimientos, capacidades y habilidades durante su proceso de formación que debe ser abordado de manera integral, flexible, actualizada e interdisciplinar, acorde con una visión localmente pertinente y globalmente relevante. Las características asociadas al factor son: políticas académicas; pertinencia académica y relevancia social; y procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos.
- **Visibilidad nacional e internacional:** una institución de alta calidad es reconocida nacional e internacionalmente a través de los resultados de sus procesos misionales y demuestra capacidades para acceder a recursos y saberes en el nivel internacional, para la comunicación intercultural y para el análisis comparativo de sus procesos académicos y de su contexto. Las características asociadas al factor son: inserción de la institución en contextos nacionales e internacionales; y relaciones externas de profesores y estudiantes.
- **Investigación y creación artística:** una institución de alta calidad, de acuerdo con su naturaleza, se reconoce por la efectividad en sus procesos de formación para la investigación, el espíritu crítico y la creación, y por sus aportes al conocimiento científico y al desarrollo cultural en todo su ámbito de influencia. Las características asociadas al factor son: formación para la investigación; e investigación.
- **Pertinencia e impacto social:** una institución de alta calidad se reconoce por su compromiso con sus respectivos entornos en el desarrollo de sus funciones sustantivas, mediante claras



políticas y programas específicos de proyección e interacción con el sector externo, en todos los lugares donde tiene presencia. Las características asociadas al factor son: institución y entorno; y graduados e institución.

- **Procesos de autoevaluación y autorregulación:** una institución de alta calidad se reconoce por la capacidad de planear su desarrollo y autoevaluarse, de manera sistemática y permanente, generando planes de mejoramiento continuo que impacten las decisiones institucionales en todos sus niveles y ámbitos de influencia, haciendo posible su autorregulación como máximo referente de la autonomía institucional. Las características asociadas al factor son: sistemas de autoevaluación; sistemas de información; y evaluación de directivas, profesores y personal administrativo.
- **Bienestar institucional:** una institución de alta calidad dispone de mecanismos e instrumentos eficientes y suficientes para generar un clima institucional que favorezca el desarrollo humano integral de toda la comunidad institucional en todos los ámbitos donde tiene presencia, generando la suficiente flexibilidad curricular para hacer uso de los recursos. El bienestar institucional implica la existencia de programas de intervención interna y del entorno que disminuyan las situaciones de riesgo psico-social. La característica asociada al factor es: estructura y funcionamiento del bienestar institucional.
- **Organización, gestión y administración:** una institución de alta calidad debe tener una estructura administrativa y procesos de gestión al servicio de sus funciones sustantivas. La administración no debe verse en sí misma, sino en función del Proyecto Educativo Institucional. Las características asociadas al factor son: administración y gestión; procesos de comunicación; y capacidad de gestión.
- **Recursos de apoyo académico e infraestructura:** una institución de alta calidad se reconoce

por garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo y por mostrar una planta básica armónica, amigable con el medio ambiente que permita el desarrollo óptimo de las funciones misionales y del bienestar de la comunidad en todo su ámbito de influencia. Las características asociadas al factor son: recursos de apoyo de académico; e infraestructura física.

- Recursos financieros: una institución de alta calidad se reconoce por garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo y por mostrar una ejecución eficiente y transparente de sus recursos financieros. Los recursos destinados a la educación, independientemente de su procedencia (aportes estatales o matrícula privada) deben ser pulcramente administrados e invertidos exclusivamente en el propósito del bien público de la educación. La característica asociada al factor es: recursos, presupuesto y gestión financiera.

En la siguiente ilustración, se relacionan los factores de calidad y se resumen las características que componen cada uno:



Ilustración 5. Factores y aspectos de la acreditación institucional

En conclusión, la acreditación es una estrategia o mecanismo utilizado para generar diferenciación, valor agregado y asegurar la calidad. En la acreditación mediante procedimientos internos y externos se verifica y certifica públicamente que la Institución de Educación Superior cumple con los criterios de calidad establecidos. En Colombia, el Sistema Nacional de Acreditación que hace parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad actúa bajo unos principios que son elementos valorativos que inspiran la apreciación de los factores de calidad de las instituciones durante la evaluación de las características que hacen parte de los lineamientos de calidad establecidos. Acogerse al Sistema Nacional de Acreditación es voluntario para las Instituciones de Educación Superior, y la acreditación tiene un carácter temporal.

Específicamente, en el proceso para la obtención de la acreditación institucional el Consejo Nacional de Acreditación definió las siguientes etapas: autoevaluación, evaluación externa, evaluación realizada por el Consejo Nacional de Acreditación, y acto de acreditación por parte del Estado.

En el presente trabajo, los principios bajo los que actúa el Sistema Nacional de Acreditación y los factores de calidad y sus características establecidos para la acreditación institucional por parte del Consejo Nacional de Acreditación harán parte de las categorías de análisis. Serán la base para establecer la relación entre el proceso de acreditación, el proceso de planeación estratégica y los elementos que caracterizan los modelos de mejora continua. A continuación, se muestran los principios bajo los que actúa el Sistema Nacional de Acreditación, y los factores y sus características que servirán como categorías de análisis:

<b>PRINCIPIOS SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN</b>
Universalidad
Integridad
Integralidad
Equidad
Idoneidad
Responsabilidad
Coherencia
Transparencia
Pertinencia
Eficacia
Eficiencia
Sostenibilidad
Visibilidad
Desarrollo Sostenible

Tabla 3. Principios Sistema Nacional de Acreditación – Categorías de Análisis

Fuente: Elaboración Propia-2019

<b>FACTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Misión y Proyecto Institucional	Coherencia y Pertinencia de la Misión
	Orientaciones y Estrategias del PEI
	Formación integral y Construcción de Comunidad académica en el PEI
Estudiantes	Deberes y derechos de los estudiantes
	Admisión y permanencia de estudiantes
	Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes
Profesores	Deberes y derechos de los profesores
	Planta Profesoral
	Carrera Docente
	Desarrollo Profesoral
Procesos Académicos	Interacción académica de los profesores
	Políticas Académicas
	Pertinencia académica y relevancia Social
Visibilidad Nacional e Internacional	Proceso de creación, modificación y extensión de programas académicos
	Inserción de la Institución en Contextos Nacional e Internacionales
Investigación y creación artística	Relaciones Externas de profesores y estudiantes
	Formación para la Investigación
Pertinencia e impacto social	Investigación
	Institución y entorno
Autoevaluación y autorregulación	Graduados e Institución
	Sistemas de Autoevaluación
	Sistemas de Información
	Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo

Bienestar Institucional	Estructura y funcionamiento del bienestar
Organización, gestión y administración	Administración y gestión
	Procesos de Comunicación
	Capacidad de Gestión
Recursos de Apoyo académico e Infraestructura Física	Recursos de apoyo académico
	Infraestructura Física
Recursos Financieros	Recursos Presupuesto y Gestión Financiera

Tabla 4. Factores de calidad y sus características – Categorías de Análisis

Fuente: Elaboración Propia-2019

## 6.5. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo con la ley 30 de 1992, la acreditación tiene carácter “voluntario” y “temporal” (Art. 53). En cambio, “la autoevaluación institucional es una tarea permanente de las Instituciones de Educación Superior” (Art. 55) que es asumida como parte del proceso de acreditación (Jaramillo, 1999).

El logro de la acreditación universitaria es el resultado de la creación de una cultura de la autoevaluación y la autorregulación en la Universidad. Se entiende por autoevaluación el proceso de análisis y de reflexión que permite señalar cuales son los estándares de calidad a que puede y debe aspirar la Universidad en un momento dado y la verificación de cuál es la situación de la entidad en relación con dichas metas; y por proceso de autorregulación el control permanente que se ejerce dentro de la misma universidad para vigilar el cumplimiento de las medidas y decisiones que tomen para corregir las debilidades, superar las limitaciones y alcanzar las metas previstas (GRAU, 1998).

En los lineamientos para la acreditación Institucional el Consejo Nacional de Acreditación expone que la autoevaluación debe ser una práctica permanente de las instituciones de educación superior; así como, aclara que este autoestudio se desarrolla de manera integral, con el propósito de mejorar la calidad de la institución y asegurar a la sociedad que cumple con los más altos requisitos de calidad estándares y realiza sus propósitos y objetivos; y finalmente, señala que el

proceso de autoevaluación culmina con juicios sobre el cumplimiento de las condiciones establecidas en el modelo Consejo Nacional de Acreditación y la elaboración de un plan de mejoramiento consecuente con dichos juicios (CNA, 2015).

Al respecto de la autoevaluación el Ministerio de Educación Nacional establece que, para la autoevaluación, la institución partirá de su propia definición de su misión y proyecto educativo y utilizará los instrumentos que para efecto adopte el Consejo Nacional de Acreditación (MEN, 2018b).

Por su parte, Figueroa y Machado (2012) concluyen acerca de la autoevaluación institucional que:

- La autoevaluación en el ámbito institucional educativo, está relacionada estrechamente con los mecanismos creados para identificar y localizar los elementos esenciales de un sistema educativo que influye y afecta la buena marcha de los procesos institucionales. En este aspecto, la autoevaluación del proceso educacional se concibe como una forma de retroalimentación y control del quehacer institucional, y es un requisito necesario para la toma de decisiones tendientes a la mejora de la práctica docente y la calidad de la educación impartida.
- La autoevaluación también es un proceso de apoyo a la búsqueda de una mayor calidad de la práctica educativa, de la eficacia y de la eficiencia institucionales como resultado de una actitud positiva de los implicados hacia la reflexión y el análisis de las propias actuaciones, y la flexibilidad de adaptación hacia los cambios que exige o reclama la mejora de la realidad.

Adicional a las conclusiones Figueroa y Machado (2012) subrayan que, en el proceso de planeación estratégica, la autoevaluación y la evaluación son medios esenciales para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. De ahí que la información resultante de dichos procesos constituye la base para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orienten la evolución de la Universidad.

En la misma línea de resaltar la importancia de la autoevaluación institucional, Figueroa (2012) presenta la autoevaluación como una de las formas para sensibilizar al mundo académico y facilitar la innovación, así como un mecanismo eficaz para retroalimentar los sistemas y establecer estrategias de desarrollo institucional. A la vez que subraya que su importancia no está sólo confinada a una cuestión de recursos y determinada por las relaciones entre el Estado y la universidad, sino que es una estrategia que el propio mundo académico ha generado para promover su actualización y fortalecer el desarrollo institucional.

Por otro lado, Silva, Bernal y Hernandez (2014) contextualizan la autoevaluación como un proceso interno de reflexión sobre la situación existente frente a los aspectos críticos, en el cual participan todos los estamentos, para que cada uno aporte su visión y cuyo objetivo es determinar lo más precisamente posible lo que ocurre con los aspectos críticos, y sobre esta base, formular un plan de mejoramiento. Además, destacan que para el caso de Colombia los textos mencionan la autoevaluación como “la base fundamental” del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, pero su existencia se ha entendido más en función del proceso de evaluación externa a cargo del CONACES y del Consejo Nacional de Acreditación, que, como un proceso intrínseco,

inherente al desarrollo misional de las Institución de Educación Superior y expresión del subsistema de aseguramiento interno de la calidad, cuyo alcance va más allá de la autoevaluación.

Por su parte Gartner (2014) reflexiona que las metodologías específicas de autoevaluación deben ser concordantes con la complejidad y con la naturaleza diversa de todos aquellos aspectos que se someten a examen, en donde han de considerarse tanto referentes cuantitativos como cualitativos que se constituirán en insumos para emitir un juicio sobre la calidad. De igual manera, el dialogo y la participación son garantía de legitimidad y de éxito de las evaluaciones, así como de los planes de mejoramiento que de ella se derivan.

En conclusión, la autoevaluación institucional es un proceso interno de reflexión permanente sobre la situación de la institución frente a aspectos críticos. En la autoevaluación la institución partiendo de su misión y su proyecto educativo, verifica cuál es su situación de acuerdo a los estándares de calidad que declara, y si da cumplimiento a sus propósitos y objetivos. En este contexto, la autoevaluación es una forma de retroalimentación y seguimiento del quehacer institucional y es un requisito necesario para la toma de decisiones tendientes a la mejora. La información resultante del proceso de autoevaluación constituye la base para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orienten la evolución de la Universidad.

En el presente trabajo, al ser la autoevaluación uno de los componentes del proceso de acreditación institucional, se identificará la forma en que se articula con el proceso de planeación estratégica, específicamente con las etapas o aspectos de este último.



## 6.6. MEJORA CONTINUA

W. Edward Deming se convirtió en el proponente de la calidad y la filosofía de la mejora continua con mayor influencia. El manager que adopta el estilo Deming debe asegurar la consistencia y confiabilidad del sistema: primero, haciendo entrar el nivel de variación de las operaciones dentro de límites predecibles, y luego, determinando las oportunidades de mejoramiento, así como otorgando a sus subordinados el beneficio práctico de su experiencia y la ayuda que necesitan para programar las estrategias de mejoramiento (Gabor, 1991). En su obra *Out of the crisis*, publicado en 1986, Deming expone los 14 puntos que son la base del Método Deming (Walton, 1992):

- Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.
- Adoptar una nueva filosofía en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables.
- Dejar de confiar en la inspección masiva.
- Poner fin a la práctica de conceder negocios con base únicamente en el precio, que se mire también la calidad.
- Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.
- Instituir la capacitación.
- Instituir el liderazgo.
- Eliminar el temor, para que la gente se siente segura de preguntar e indagar.
- Derribar las barreras que hay entre las tareas; eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.
- Eliminar las cuotas numéricas, la persona por conservar el empleo cumple con la cuota generalmente con ineficiencia y alto costo.

- Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho.
- Instituir un programa vigoroso de educación y re-capacitación.
- Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Por su parte, aportando a la teoría de mejoramiento, Philip Crosby, propone los 14 pasos de mejoramiento. Ellos son (Puente, 2011):

- Compromiso de la dirección.
- Equipo para el mejoramiento de la calidad.
- Medición.
- Costo de la calidad.
- Crear conciencia sobre la calidad.
- Acción correctiva.
- Planear el día de cero defectos.
- Educación al personal.
- El día de cero defectos.
- Fijar metas.
- Eliminar las causas de error.
- Reconocimiento.
- Consejos sobre la calidad.
- Repetir todo el proceso.

De los pasos y aspectos relacionados con la teoría de mejoramiento que los dos autores anteriores exponen se puede evidenciar que el liderazgo, el compromiso de la dirección y la búsqueda de la reducción o mitigación de errores hacen parte esencial de la misma. Estos

elementos también hacen parte de los principios de la planeación, lo que permite establecer una relación entre planeación y mejoramiento que son parte esencial del presente trabajo. Así mismo, como el mejoramiento continuo es uno de los principios de la acreditación, se podría entender por contemplados o incluidos muchos de los pasos o aspectos expuestos por estos dos autores relacionados con mejoramiento en el proceso de acreditación institucional, el cual también es uno de los temas principales del presente trabajo.

Por otro lado, como parte de la teoría de mejora continua han surgido modelos de mejoramiento institucional que buscan el logro de la misión de las instituciones, entre los que se encuentran, el modelo Baldrige (Baldrige Prize Framework), 1985; EFQM (European Foundation of Quality Management), o SAEM (South African Excellence Model) (Silva, Bernal, y Hernández, 2014).

El modelo Baldrige (Silva, Bernal, y Hernández, 2014) es una iniciativa estadounidense dedicada a la excelencia en el desempeño de las organizaciones de ese país. Tiene criterios para el sector productivo, pero incluye otros, entre los cuales se encuentra el sector educativo. Los criterios que incluye el modelo son (Ver Ilustración No 6):

- Liderazgo
- Planeación estratégica
- Enfoque en el cliente
- Medición, análisis y gestión del conocimiento.
- Enfoque en el personal
- Enfoque en las operaciones



Ilustración 6. Modelo Baldrige

Fuente: Modelo de Aseguramiento Interno de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia. Bogotá, D. C.: MEN, y Consorcio ACE. 2014

El modelo EFQM (Revuelto, Balbestre y Redondo, 2012) ha sido el marco de referencia más ampliamente utilizado por las organizaciones europeas cuando desean adoptar una filosofía integral de mejora continua. El modelo EFQM de excelencia constituye un marco de referencia ideal para la dirección y mejora continua de las organizaciones actuales; y está estructurado en 9 diferentes criterios divididos en dos grandes grupos, facilitadores y resultados. En el grupo de facilitadores encontramos 5 criterios (Liderazgo, Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos, Productos y Servicios) que tienen que ver con cómo la organización es dirigida y qué elementos y sistemas utiliza para ello. En el grupo de resultados, encontramos 4 criterios que están relacionados con las consecuencias de las actuaciones de la dirección en cuatro grandes áreas de resultado (Clientes, Personas, Sociedad y Resultados Clave de la organización) (Ver Ilustración No 7)

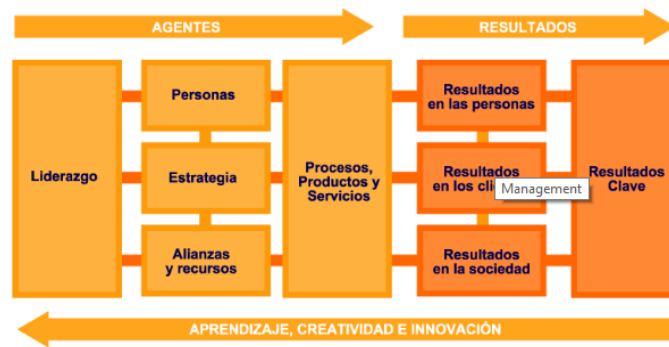


Ilustración 7. Modelo EFQM

Fuente: Pagina Web: <http://www.innoemotion.com/2015/01/gestion-del-conocimiento-y-el-modelo-efqm/>

El modelo SAEM (Smit,s.f.) es un híbrido completo entre el modelo de Malcolm Baldrige y el modelo europeo (EFQM). Este modelo permite a las empresas evaluar su excelencia, así como, nivelar y usar puntos de referencia para mejorar la calidad, el servicio y los costos. El Modelo de Excelencia de Sudáfrica tiene 11 criterios (Ver Ilustración No 8). Estos criterios cubren el espectro del ambiente de negocios.

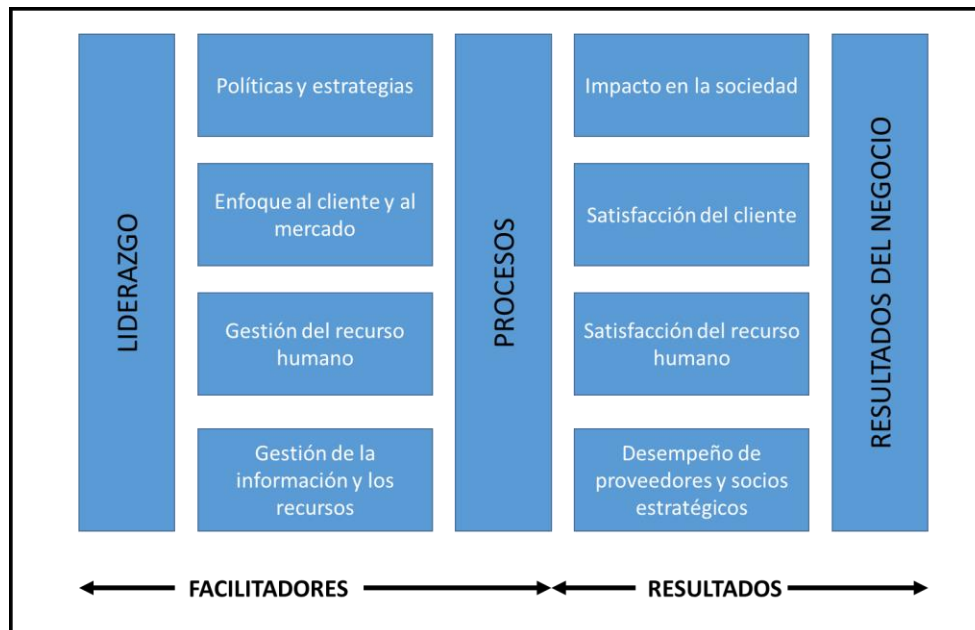


Ilustración 8. Modelo SAEM

Fuente: Basado en: Using the South African Excellence Model to focus improvement strategies in South Africa. The South African Journal of Industrial Engineering. s.f.

Adicional a los modelos de mejoramiento anteriormente detallados, es importante destacar que la Norma ISO 9001 (2015) define la mejora continua como el instrumento para contribuir a la capacidad de lograr los objetivos de la organización, adicionalmente aclara que se podrá implementar cualquier actividad de mejora según la disponibilidad de recursos que tenga la entidad en cada momento. La Norma ISO basa su estrategia de mejora continua en el ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar), también conocido como el ciclo Deming, surgido de un concepto ideado por Walter A. Shewart (Ver Ilustración No 9).

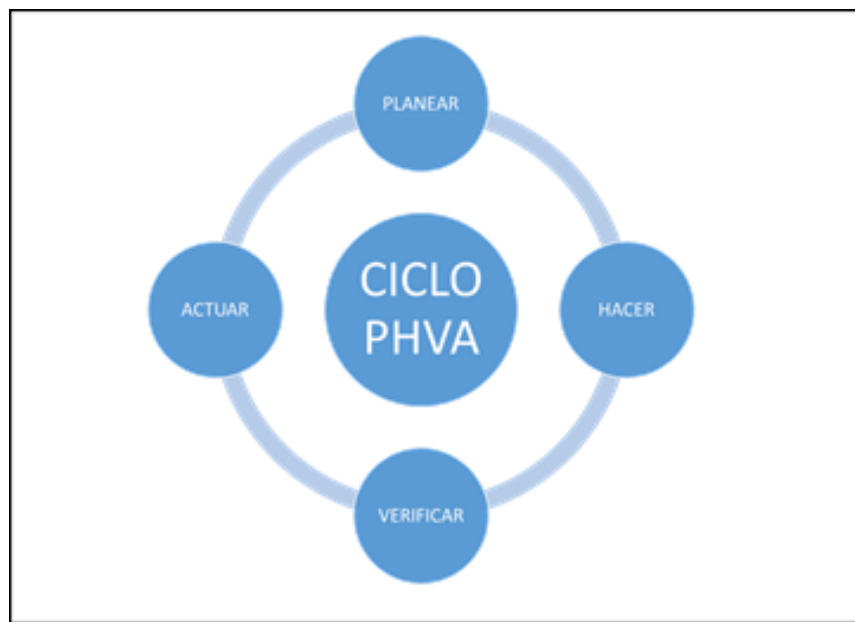


Ilustración 9. Ciclo PHVA

Fuente: Bassado en Pagina Web: <https://safetya.co/phva-procedimiento-logico-y-por-etapas/>

Donde cada elemento del ciclo se define como (Norma ISO 9001, 2015):

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implementar los procesos.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

A partir de la filosofía del ciclo PHVA se establece el modelo mejoramiento con enfoque en procesos que propone la norma ISO 9001(Ver Ilustración No 10).

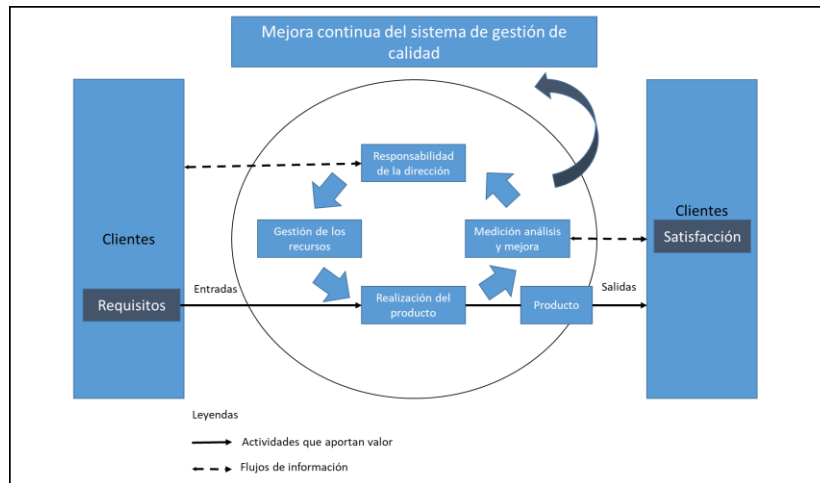


Ilustración 10. Mejora Continua Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

Fuente: Basado en Pagina Web: <http://www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-ii>

Los modelos de mejoramiento institucional al igual que el proceso de acreditación institucional buscan verificar a través de la evaluación de diferentes criterios o condiciones el cumplimiento de la misión de una institución, y a partir de está evidenciar posible oportunidades de mejora que le permitan a la institución nivelarse hacia el cumplimiento de sus propósitos y mejorar la calidad, el servicio y los costos. Es decir, tanto los modelos como el proceso de acreditación institucional son mecanismos o herramientas de aseguramiento de la calidad que pueden usar las instituciones.

Dado lo anterior, en el presente trabajo los criterios o elementos de los diferentes modelos harán parte de las categorías de análisis, y se buscará establecer la relación entre los mismos con la acreditación institucional y la planeación estratégica. Los criterios o elementos de los diferentes modelos de mejoramiento que servirán como categorías de análisis son:

MODELO BALDRIDGE	MODELO EFQM	MODELO SAEM	PHVA
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Planear
Planeación estratégica	Estrategia	Políticas y estrategias	Hacer
Enfoque en el cliente	Personas	Enfoque al cliente y al mercado	Verificar
lasMo	Alianzas y Recursos	Gestión del recurso humano	Actuar
Enfoque en el personal	Procesos, productos y servicios	Gestión de la información y los recursos	
Enfoque en las operaciones	Clientes	Procesos	
	Personas	Impacto en la sociedad	
	Sociedad	Satisfacción del cliente	
	Resultados claves de la Organización	Satisfacción del recurso humano	
		Desempeño de proveedores y socios estratégicos	

**Tabla 5.** Criterios o elementos de los modelos de excelencia y mejoramiento institucional – Categorías de Análisis

Fuente: Elaboración Propia-2019

## 6.7. MARCO LEGAL

El marco legal permite tener el contexto legal para las Instituciones de Educación Superior en Colombia, es este caso se enfoca principalmente a la calidad y el aseguramiento de la calidad:

**Constitución Política de Colombia 1991:** establece que la educación superior es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, y consagra las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra; garantiza la autonomía universitaria.

**Ley 30 de 1992:** precisa como principio orientador de la acción del Estado, el interés de propiciar el fomento de la calidad del servicio educativo; reafirma la necesidad de que el Estado fomente, inspeccione y vigile la educación, con el fin de garantizar a la sociedad que dicho servicio se presta en la cantidad y calidad necesarias; crea el Sistema Nacional de Acreditación para garantizar que las instituciones que voluntariamente hacen parte de él cumplan los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.



**Decreto 2904 de 1994:** define la acreditación, indica quiénes forman parte del Sistema Nacional de Acreditación, y señala las etapas y los agentes del proceso de acreditación.

**Decreto 2230 de 2003:** crea la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), con el fin de coordinar y orientar el aseguramiento de la calidad de la educación superior.

**Ley 1188 del 2008:** regula el registro calificado de programas académicos de educación superior. Establece las condiciones de calidad que las instituciones deben cumplir para obtener el registro calificado de los programas que no estén acreditados.

**Acuerdo 03 de 2014:** por el cual se aprueban los lineamientos de Acreditación Institucional (Consejo Nacional de Acreditación).

**Decreto 1075 de 2015:** Decreto Reglamentario Único del Sector Educación: reglamentación de la Educación Superior (Parte 5), contiene disposiciones relacionadas con las condiciones para la obtención del registro calificado de programas y la acreditación de alta calidad.

Dentro de la normativa se establece el sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior para Colombia, el proceso de acreditación institucional y los lineamientos para la acreditación institucional que se citan en diferentes partes del presente trabajo y son parte fundamental del desarrollo del mismo.

## 7. METODOLOGÍA

El proyecto de investigación se orienta bajo el enfoque cualitativo. En él se pretende explorar y examinar la forma en que se puede articular proceso de la planeación estratégica y el proceso de la acreditación institucional en Instituciones de Educación Superior. De acuerdo a Hernández (2014), el enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

Así, en el proyecto de investigación inicialmente acudiendo a una fuente de información secundaria, se realizó una revisión literaria de temas, la cual en una investigación cualitativa es útil para detectar conceptos claves, así como entender mejor los resultados, evaluar las categorías relevantes y profundizar en las interpretaciones (Hernandez, 2014). En el caso del presente de trabajo, en la revisión literaria se identificaron las categorías de análisis.

Luego, se realizó el muestreo y recolección de información, teniendo en cuenta que en un estudio cualitativo las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema, y el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística (Hernandez, 2014). Los tipos de muestras dirigidas o no probabilísticas que se utilizaron fueron:

- Muestreo de casos tipo: es frecuente en estudios con perspectiva fenomenológica, en los que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social (Hernandez, 2014). En este caso, el grupo social fueron las universidades que se encuentran en el alcance del estudio, de las mismas se revisó y analizó la documentación de sus últimos ejercicios de planeación estratégica con el objetivo de comprender las experiencias de ese

grupo de universidades con respecto al tema, y establecer la relación de los componentes o aspectos de esas planeaciones estratégicas con el proceso de acreditación institucional.

- Muestreo de expertos: es frecuente en estudios donde es necesaria la opinión de expertos en un tema, para generar hipótesis más precisas (Hernandez, 2014). En este caso, paralelo al estudio de casos tipo, haciendo uso de una fuente de información primaria, se realizó una entrevista, aplicada de forma intencionada a cargos encargados de las áreas de planeación estratégica o aseguramiento de la calidad de las Universidades objeto del estudio. En la entrevista se indagó sobre la experiencia de los entrevistados en los ejercicios de planeación estratégica y procesos de acreditación institucional, así como, la relación que han experimentado entre estos dos temas.

Posteriormente, a partir de las categorías de análisis establecidas durante la revisión literaria (fuente secundaria), se hizo un análisis cualitativo donde se identificó la relación entre las mismas, en el análisis se involucró la información recolectada en las otras dos fuentes de información descritas con anterioridad, muestreo casos tipo (fuente secundaria) y muestreo de expertos (fuente primaria). Finalmente, con el resultado de este análisis, se planteó la propuesta para articular de manera integrada y sistemática la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior con elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional.

En detalle, la metodología se desarrolló en tres fases:

**Fase 1: Revisión y análisis de planeaciones estratégicas universitarias:** en esta fase se hizo uso de las siguientes categorías de análisis referenciadas en el marco teórico: etapas o aspectos del proceso de planeación estratégica, principios de la planeación, principios de acreditación, los factores de calidad y sus características establecidos para la acreditación institucional, y los criterios o elementos de los diferentes modelos de mejoramiento.

En la fase, inicialmente se estableció la relación entre los principios de acreditación y los criterios o elementos de los diferentes modelos de mejoramiento con la etapa aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan del proceso de planeación estratégica y los principios de planeación. Luego de establecer esta relación, se procedió a revisar si en esta etapa del proceso de planeación estratégica de las universidades objeto del estudio se había tenido en cuenta los resultados de los procesos de acreditación institucionales.

Posteriormente en esta fase, se estableció la relación entre la etapa pensar, clarificar la misión y conformar la estrategia del proceso de planeación estratégica y los principios de planeación con los principios de acreditación y los criterios o elementos de los diferentes modelos de mejoramiento. Luego de establecer esta correspondencia, se realizó la verificación de si los propósitos, frentes, objetivos o programas estratégicos (cada Institución tiene una denominación diferente para los mismos) que se definieron en la planeación estratégica de las universidades objeto del estudio están contenidos o se contemplan en la descripción de los factores de calidad y sus características. Para lo anterior se utilizó una matriz, en donde la fila eran los propósitos, frentes u objetivos estratégicos, y las columnas los factores de calidad (observar **Anexo No 1. Matriz Planeación vs Factores de Calidad**).

**Fase 2: Entrevista con expertos (muestreo de expertos):** en esta fase se entrevistó a los encargados de planeación o aseguramiento de la calidad de las universidades que hicieron parte del estudio (Universidad de los Andes, Universidad Javeriana y Universidad de la Sabana). El objetivo de esta fase era conocer la experiencia y percepción de los encargados con respecto a los ejercicios de planeación universitaria que se han llevado a cabo en la universidad en la que se

desempeña y la forma en que los resultados del proceso de acreditación son tenidos en cuenta en la formulación de la planeación universitaria.

De las entrevistas se generaron unos aspectos generales asociados con el proceso de planeación estratégica universitaria, el proceso de acreditación institucional, y la relación entre estos procesos. Algunos aspectos generados a partir de las entrevistas apoyan la relación encontrada entre las categorías de análisis de la fase 1.

**Fase 3: Propuesta para articular la planeación estratégica y el proceso de acreditación institucional:** en esta etapa se realizó una propuesta para articular la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior con elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional. La propuesta tomó como base el análisis cualitativo realizado a partir de las categorías de análisis en la fase 1; los aspectos relevantes concluidos a partir de las entrevistas de la fase 2; y las características del proceso de planeación estratégica (categoría de análisis establecida en el marco teórico) y definiciones establecidas en el marco teórico.

## **8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA**

### **8.1. Fase 1: REVISIÓN Y ANÁLISIS DE PLANEACIONES ESTRATÉGICAS UNIVERSITARIAS (Muestreo de Casos tipo)**

#### **8.1.1. Aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan**

Entre los principios del Sistema Nacional de Acreditación se encuentran eficacia, coherencia, y sostenibilidad, que se relacionan con mejoramiento continuo y la generación de oportunidades de mejora para las Instituciones. En línea con estos principios, la acreditación de instituciones tiene entre sus objetivos: fomentar el mejoramiento de la calidad Educación Superior en Colombia; estimular la autorregulación, la autoevaluación y el mejoramiento continuo de las instituciones y programas de educación superior con miras al logro de altos niveles de calidad; y fortalecer las funciones sustantivas en atención a los enunciados misionales institucionales y al contexto en el cual se inserten (CNA, 2015).

Por su parte, los principios de planeación incluyen la previsión, la cual busca la reducción de errores al máximo a través de la mejora continua, y entre los criterios o elementos de los diferentes modelos de mejoramiento se encuentran como elementos que permiten la interacción entre los resultados y los procesos facilitando la mejora continua: la medición, análisis y gestión del conocimiento (Modelo Baldrige); la satisfacción del cliente, impacto en la sociedad, satisfacción del recurso humano y el desempeño de los proveedores y socios estratégicos (Modelo SAEM); y la etapa de verificar (modelo PHVA).

Dado lo anterior, y que de acuerdo con Aldana (2000) y Cifuentes-Madrid, J., Landoni, P., y Llinas-Audet, X (2015), la etapa aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan del

proceso de planeación estratégica busca generar y facilitar la mejora continua del proceso de planeación y de la Institución, se evidencia que la planeación, específicamente esta etapa del proceso de planeación estratégica, al igual que los modelos de mejoramiento continuo, y el proceso de acreditación tanto en sus principios como en sus objetivos, tienen la mejora continua como una de sus bases.

En la siguiente tabla se resumen la relación entre las diferentes categorías de análisis:

RELACIÓN ETAPA APRENDER, HACER SEGUIMIENTO, CONTROLAR Y EVALUAR EL PLAN CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y MODELOS DE MEJORAMIENTO					
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	PRINCIPIO DE PLANEACIÓN	PRINCIPIO DE ACREDITACIÓN	BALDRIDGE	SAEM	PHVA
Aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan	Previsión	Eficacia	Medición, análisis y gestión del conocimiento	Satisfacción del cliente	Verificar
		Coherencia		Impacto en la sociedad	Actuar
		Sostenibilidad		Satisfacción del recurso humano	
				Desempeño de proveedores y socios estratégicos	

**Tabla 6.** Relación entre la etapa del proceso de planeación estratégica aprender o hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan con la acreditación institucional y los modelos de mejoramiento.

Fuente: Elaboración Propia 2019

Adicionalmente, se realizó la revisión de los últimos ejercicios de planeación estratégica de las Instituciones involucradas en el estudio, para establecer si los resultados de los procesos de acreditación, son tenidos en cuenta en las mismas.

De las 6 planeaciones revisadas en 2 se explicita el uso de los resultados de la autoevaluación y las recomendaciones de los pares y el Consejo Nacional de Acreditación. A continuación, se relacionan los apartes de los documentos de las planeaciones donde se hace evidente su uso:

- Plan Estratégico Institucional de la Universidad de la Sabana 2018-2029: en la introducción del documento que describe la planeación se destaca que: *Como insumo*

*fundamental para el proceso de actualización del Plan Estratégico Institucional se analizaron los resultados del proceso de reacreditación de la Universidad, los cuales se encuentran contenidos en el Informe final de autoevaluación institucional 2010 – 2014, el Informe de evaluación externa de la comisión de pares académicos designados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el Concepto de evaluación final emitido por CNA y la Resolución del Ministerio de Educación Nacional mediante la cual se otorga la renovación de la acreditación institucional.*

- *Planeación Universitaria 2007 – 2016 de la Pontificia Universidad Javeriana: se realizó como insumo para la planeación un documento titulado “Resultados de la Autoevaluación Institucional y de los Programas Académicos de Pregrado”, donde se presentan los resultados globales de la autoevaluación institucional y una síntesis de los informes de los programas académicos. En el documento: *Se realiza una comparación entre las calificaciones dadas para los diferentes factores entre la autoevaluación institucional y las autoevaluaciones de los programas de pregrado. Luego aparece un cuadro que muestra lo siguiente: 1. Resultados en los que se presenta una convergencia entre la autoevaluación institucional del 2002 y la de los programas de pregrado; 2. Resultados de la autoevaluación institucional del 2002 que no fueron señalados en las autoevaluaciones de los programas de pregrado; y 3. Resultados de la autoevaluación de los programas de pregrado que no fueron contemplados en la autoevaluación institucional; y se realiza una síntesis de los informes evaluativos presentados por los pares académicos que visitaron los distintos programas.**

### **8.1.2. Pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia**



Entre los principios del Sistema Nacional de Acreditación que se relacionan con cumplimiento de la misión y del Proyecto Educativo Institucional de las Instituciones en un marco de tiempo definido y un plan de acción definido se encuentran: idoneidad, capacidad que tiene la institución de cumplir a cabalidad con las tareas específicas que se desprenden de la misión, de sus propósitos, y de su naturaleza todo ello articulado coherentemente el proyecto institucional; y sostenibilidad, manera con la institución mantiene en el transcurso del tiempo actividades y acciones encaminadas a que se cumplan las metas y los objetivos trazados en atención al Proyecto Educativo Institucional.

Por su parte, los principios de planeación incluyen la continuidad y la racionalidad como elementos necesarios para el logro de los objetivos institucionales, y entre los criterios de los diferentes modelos de mejoramiento se incluyen como elementos que buscan establecer las acciones necesarias para cumplir los objetivos organizacionales: la planeación estratégica (Modelo Baldrige); la estrategia (Modelo EFQM) y las políticas y estrategias (Modelo SAEM); y la etapa planear (modelo PHVA).

Dado lo anterior, y que de acuerdo a Aldana (2000) y Cifuentes-Madrid, J., Landoni, P., y Llinas-Audet, X (2015), la etapa de pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia en los procesos de planeación estratégica es donde se formula la estrategia y sus prioridades (objetivos, propósitos, frentes o programas) para el logro de la finalidad de la Institución dentro de su campo acción, se evidencia que la planeación, específicamente esta etapa del proceso de planeación estratégica, se relaciona con el proceso de acreditación y los modelos de mejoramiento debido a que entre sus objetivos buscan el logro la Misión y Proyecto Institucional mediante el establecimiento o consolidación de acciones estratégicas.

En la siguiente tabla se resumen la relación entre las diferentes categorías de análisis:

RELACIÓN ETAPA PENSAR O CLARIFICAR LA MISIÓN Y CONFORMAR LA ESTRATEGIA CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Y MODELOS DE MEJORAMIENTO						
PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	PRINCIPIO DE PLANEACIÓN	PRINCIPIO DE ACREDITACIÓN	BALDRIDGE	EFQM	SAEM	PHVA
Pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia	Continuidad	Idoneidad	Planeación estratégica	Estrategia	Políticas y estrategias	Planear
	Racionalidad	Sostenibilidad				

**Tabla 7.** Relación entre la etapa del proceso de planeación estratégica pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia con la acreditación institucional y los modelos de mejoramiento

Fuente: Elaboración propia-2019

Adicionalmente, se analizó si los objetivos, propósitos o frentes definidos en los dos últimos ejercicios de planeación de las Instituciones objetos del estudio están contenidos o se contemplan en la descripción de los factores de calidad y sus características. La definición de objetivos, propósitos o frentes hace parte de la etapa pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia del proceso de planeación estratégica.

El detalle del ejercicio con la descripción completa de los objetivos, propósitos o frentes de cada planeación los puede observar en el **Anexo No 1 Matriz Planeación vs Factores de Calidad**. A continuación, se presenta un resumen de los resultados del análisis por Universidad.

### **Pontificia Universidad Javeriana**

- **Planeación Universitaria 2007-2016:**

La planeación universitaria contemplaba 8 propósitos, los cuales tenían objetivos y estrategias que los concretaban. Como resultado de revisar si los propósitos de la planeación de la Universidad Javeriana estaban contenidos o se contemplaban en la descripción de los factores de calidad y sus características se obtuvo:

FACTOR	PROPÓSITOS
--------	------------

	1	2	3	4	5	6	7	8
Misión y Proyecto Institucional								X
Estudiantes						X		
Profesores						X		
Procesos Académicos		X						
Visibilidad Nacional e Internacional					X			
Investigación y Creación Artística	X							
Pertinencia e impacto Social				X		X		
Autoevaluación y Autorregulación							X	
Bienestar Institucional						X		X
Organización, Gestión y Administración							X	
Recursos de apoyo académico e infraestructura								
Recursos Financieros								

Tabla 8. Revisión de los propósitos de la Planeación Universitaria 2007-2016 con los factores de calidad

Fuente: Elaboración Propia-2019

- **Planeación Universitaria 2016-2021:**

La planeación Universitaria contiene 4 Megas que se desglosan en 6 programas. Los programas se concretan a través de contribuciones y proyectos de planeación universitaria. Adicionalmente, se tienen medidas de desempeño que permiten medir el avance de la planeación, éstas se encuentran clasificadas en 15 categorías. Como resultado de revisar si los programas de la planeación de la Universidad Javeriana y las categorías de las medidas de desempeño están contenidas o se contemplan en la descripción de los factores de calidad y sus características se obtuvo:

FACTOR	PROGRAMA - OBJETIVO					
	1	2	3	4	5	6
Misión y Proyecto Institucional	X					
Estudiantes	X					
Profesores	X					
Procesos Académicos		X	X			
Visibilidad Nacional e Internacional		X				

Investigación y Creación Artística				X											
Pertinencia e impacto Social			X	X											
Autoevaluación y Autorregulación										X					
Bienestar Institucional		X													
Organización, Gestión y Administración															X
Recursos de apoyo académico e infraestructura															X
Recursos Financieros															X

Tabla 9. Revisión de los programas de la Planeación Universitaria 2016-2021 con los factores de calidad

Fuente: Elaboración Propia

FACTOR	CATEGORÍAS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Misión y Proyecto Institucional				X											
Estudiantes			X												
Profesores		X					X				X				
Procesos Académicos	X											X			
Visibilidad Nacional e Internacional							X			X					
Investigación y Creación Artística				X			X								
Pertinencia e impacto Social									X						X
Autoevaluación y Autorregulación	X												X		
Bienestar Institucional				X											
Organización, Gestión y Administración													X		
Recursos de apoyo académico e infraestructura		X											X		
Recursos Financieros															X

Tabla 10. Revisión de las categorías de la Planeación Universitaria 2016-2021 con los factores de calidad

Fuente: Elaboración Propia-2019

En general tanto los propósitos como los programas estratégicos y categorías de medidas de desempeño están contenidos o se contemplan en los factores de calidad y sus características. Exceptuando aquellos que son propios de la identidad universitaria y los que explícitamente promueven la interdisciplinariedad.

## Universidad de la Sabana:

- **Plan Estratégico Institucional al 2019**

El plan estratégico planteaba 7 frentes estratégicos de los cuales se desglosaban acciones para dar cumplimiento a los mismos. Como resultado de revisar si los frentes estratégicos de la planeación de la Universidad de la Sabana estaban contenidos o se contemplaban en la descripción de los factores de calidad y sus características se obtuvo:

FACTOR	FRENTES ESTRATÉGICO						
	1	2	3	4	5	6	7
Misión y Proyecto Institucional				X			
Estudiantes				X			
Profesores	X						
Procesos Académicos			X				
Visibilidad Nacional e Internacional			X				
Investigación y Creación Artística		X					
Pertinencia e impacto Social				X	X	X	
Autoevaluación y Autorregulación							X
Bienestar Institucional				X			
Organización, Gestión y Administración							X
Recursos de apoyo académico e infraestructura						X	
Recursos Financieros						X	

Tabla 11. Relación de los frentes estratégicos del Plan Estratégico Institucional al 2019 con los factores de calidad

Fuente: Elaboración Propia-2019

- **Plan Estratégico Institucional al 2018 – 2029**

El plan estratégico plantea 7 frentes estratégicos de los cuales se desglosan acciones para dar cumplimiento a los mismos. Como resultado de revisar si los frentes estratégicos de la planeación de la Universidad de la Sabana están contenidos o se contemplan en la descripción de los factores de calidad y sus características se obtuvo:

FACTOR	FRENTES ESTRATÉGICO						
	1	2	3	4	5	6	7
Misión y Proyecto Institucional	X				X		
Estudiantes				X			
Profesores	X						
Procesos Académicos			X				
Visibilidad Nacional e Internacional			X				
Investigación y Creación Artística		X					
Pertinencia e impacto Social		X			X		
Autoevaluación y Autorregulación			X				
Bienestar Institucional						X	
Organización, Gestión y Administración							X
Recursos de apoyo académico e infraestructura						X	
Recursos Financieros							X

Tabla 12. Relación de los frentes estratégicos del Plan Estratégico Institucional 2018-2029 con los factores de calidad

Fuente: Elaboración Propia-2019

De acuerdo a la revisión, los frentes estratégicos que hacen parte de los últimos procesos de planeación estratégica de la Universidad de la Sabana están contenidos o se contemplan en los factores de calidad y sus características.

### Universidad de los Andes:

- **Programa de Desarrollo Integral 2011 – 2015**

El programa de desarrollo integral establecía 3 frentes estratégicos de los cuales se desglosaban 9 objetivos estratégicos que se desarrollaban a través de acciones. Como resultado de revisar si los objetivos estratégicos de la planeación de la Universidad de los Andes estaban contenidos o se contemplaban en la descripción de los factores de calidad y sus características se obtuvo:

FACTOR	OBJETIVOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Misión y Proyecto Institucional									
Estudiantes			X						
Profesores		X							

Procesos Académicos	X																	
Visibilidad Nacional e Internacional																		
Investigación y Creación Artística							X											X
Pertinencia e impacto Social															X	X		
Autoevaluación y Autorregulación								X	X									
Bienestar Institucional																		
Organización, Gestión y Administración								X	X									
Recursos de apoyo académico e infraestructura												X						
Recursos Financieros										X								

Tabla 13. Relación de los objetivos del Plan de Desarrollo Integral 2011-2015 con los factores de calidad

Fuente: Elaboración Propia-2019

### • Programa de Desarrollo Integral 2016 – 2020

El programa de desarrollo integral establece 5 frentes estratégicos de los cuales se desglosan 19 objetivos estratégicos que se desarrollan a través de acciones. Como resultado de revisar si los objetivos estratégicos de la planeación de la Universidad de los Andes están contenidos o se contemplan en la descripción de los factores de calidad y sus características se obtuvo:

FACTOR	OBJETIVOS																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Misión y Proyecto Institucional												X	X	X					
Estudiantes	X											X							
Profesores		X	X									X							
Procesos Académicos				X					X										
Visibilidad Nacional e Internacional								X											
Investigación y Creación Artística			X	X	X						X								
Pertinencia e impacto Social					X				X	X	X	X			X	X			X
Autoevaluación y Autorregulación																		X	
Bienestar Institucional												X	X	X					
Organización, Gestión y Administración																X	X	X	
Recursos de apoyo académico e infraestructura								X						X	X				
Recursos Financieros																X			X

Tabla 14. Relación de los objetivos del Plan de Desarrollo Integral 2016-2020 con los factores de calidad

Fuente: Elaboración Propia-2019

De acuerdo a la revisión, los objetivos estratégicos de los últimos procesos de planeación estratégica de la Universidad de los Andes están contenidos o se contemplan en los factores de calidad y sus características.

En general en esta parte del trabajo, se evidenció que la gran mayoría de los propósitos, objetivos y/o frentes estratégicos de los últimos procesos de planeación estratégica de la Universidades objeto del estudio se están contenidos o se contemplan dentro de la descripción de los factores de calidad y sus características. Lo anterior no quiere decir que los factores de calidad puedan reemplazar los propósitos, objetivos y/o frentes estratégicos resultantes de la etapa de pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia, sino que estos se podrían clasificar o categorizar entre los factores de calidad.

## **8.2. Fase 2: ENTREVISTA CON EXPERTOS (Muestreo de Expertos)**

El documento guía de la entrevista se observa en el **Anexo 2. Guía Entrevista Expertos**. A continuación, se presentan fragmentos de cada entrevista y posteriormente se generan conclusiones o consolidan aspectos generales de las entrevistas relacionados con el objetivo del trabajo.

### **8.2.1. Resultados de las Entrevistas**

**Carlos Ernesto Castellanos Gutierrez – Director de Planeación y Evaluación (Universidad de los Andes):** (C. E. Castellanos, comunicación personal, 13 de noviembre de 2018)

- ¿Qué propósito(s) tiene para la Universidad la formulación de un ciclo de planeación estratégica universitaria?

“La estrategia ayuda a orientar cual es el norte o camino hacia el que la Universidad se quiere dirigir. Una vez establecida esa estrategia uno puede prever pensar o anticiparse a las acciones que se deben tomar para cumplir con ese propósito”.



- Para la formulación de un ciclo de planeación, ¿qué información se utiliza como insumo?

“Expectativas de los grupos de interés...análisis del entorno (contexto político o económico)...la evaluación propia de la Institución...uno de los insumos son los resultados de acreditación, no solo en el ámbito institucional que es el obvio sino en el ámbito de programas porque cuando uno mira lo que recibimos de evaluación de pares, y de hecho con todos los temas de acreditación de los diferentes programas, hay coincidencias en algunos elementos que son relevantes para pensar el camino que debemos tomar”.

- ¿Qué insumos, elementos o mecanismos utiliza para priorizar las alternativas y determinar las líneas, propósitos u objetivos estratégicos?

“La parte financiera define mucho el derrotero que uno va a seguir...la parte financiera juega un rol o un papel. Tenemos 5 ejes estratégicos, 23 objetivos y 70 acciones...tenemos una dificultad como organización y es que todos quieren verse reflejados en el PDI, eso es algo difícil porque es más de consenso que piramidal, toca escuchar a más voces, pero nuestros ejes estratégicos son los que nos direccionan a nivel estratégico...entonces definimos 5 ejes que si uno los mira son dos principales liderazgo académico y visibilidad e impacto, que esos están demarcados totalmente dentro del core de la Universidad lo misional...claramente para poder lograr eso necesitamos dos pilares de soporte que son bastante importantes y fundamentales, uno que es la viabilidad institucional y el otro tiene que ver con la infraestructura porque para cualquier cosa que como universidad queramos hacer necesitamos capacidad física y eso demanda mucho dinero...y el ultimo lo encontramos con un valor importante que es el de comunidad y cultura institucional porque nosotros somos una universidad que se desarrolló muy rápido en los últimos 10 o 15 años, al crecer tanto uno corre el riesgo como institución que se pierdan tanto los valores como los principios de los fundadores”.

- ¿Cómo se vinculan los ejercicios de autoevaluación y los resultados de acreditación con la planeación estratégica universitaria?

“Eso (la vinculación de los ejercicios de autoevaluación y resultados de acreditación con la planeación estratégica) no es fácil porque en mi opinión las Universidades lo tienen fragmentado, no está articulado. En nuestro caso, afortunadamente coincidió de buena manera en el sentido que nosotros recibimos nuestra visita de pares para acreditación institucional a finales de 2014, y nosotros iniciamos el proceso de formulación del nuevo PDI en el 2015, entonces nos encaja perfecto, porque fue un insumo que teníamos fresquito para poder hacer la parte de los insumos de la evaluación para la planeación estratégica...lo que si no queremos aunque no es fácil, es verlos como dos procesos independientes sino que la acreditación es una autoevaluación que nos sirve como insumo para poder definir a nivel estratégico lo que la universidad quiere, entonces si tratamos de que se conectaran, y afortunadamente coincidieron las fechas...yo en lo personal pienso que eso tiene que estar amarrado, uno no puede tener procesos distintos porque finalmente eso es como un ciclo, de hecho en algún momento nosotros lo llamamos el sistema de planeación, en el sistema de planeación, yo miro que es lo que quiero como universidad (PDI), yo lo aterrizo, lo implemento, lo evaluo, entonces hay entra el tema de acreditación a jugar un papel relevante, y luego redefino recursos y redirección cosas, ósea cierro un ciclo, entonces yo tengo que tener permanentemente ese ciclo activo para poder estar mejorando”.

- Para la Universidad, ¿qué es aseguramiento de la calidad? ¿Cómo se vincula el aseguramiento de la calidad con la Planeación Estratégica?

“Cuando se habla de calidad es cumplir con lo que uno dice que hace...y evidenciar que eso (lo que se dice) se hace...cuando uno asegura la calidad es cuando uno implementa mecanismos que busquen que eso que uno está diciendo verdaderamente está pasando, que es el ciclo que ya le

mencione...cuando uno asegura la calidad, que para mí es complejo, eso es algo permanente...uno lo va desarrollando como organización y como organización uno lo vuelve dinámico porque uno pone los estándares más alto cada vez”.

**Rodrigo Andres Suarez Garcia – Universidad de la Sabana:** (R. A. Suarez, comunicación personal, 26 de octubre de 2018)

- ¿Qué propósito(s) tiene para la Universidad la formulación de un ciclo de planeación estratégica universitaria?

“Todo lo que yo saque del ejercicio de planeación estratégica tiene que estar relacionado con la manera en que yo le voy a responder al entorno y la forma en que yo voy a administrar los recursos para lograr eso, en últimas eso es en lo que consiste la planeación estratégica”

- Para la formulación de un ciclo de planeación, ¿qué información se utiliza como insumo?

“El diagnostico estratégico o sensibilidad estratégica es reconocer que está pasando afuera de la unidad mínima de análisis para la cual yo estoy trazando la estrategia...el planteamiento estratégico tiene que hablar con las tendencias mundiales en educación superior, con las tendencias nacionales (el entorno más próximo), lo que está pasando en el país cual es el marco regulador, cual es el estado del arte de la disciplina en el país ...también tengo que hablar con lo que la Universidad quiere.”

- ¿Qué insumos, elementos o mecanismos utiliza para priorizar las alternativas y determinar las líneas, propósitos u objetivos estratégicos?

“Cuando yo tengo que trazar esa estrategia para saber hacia dónde quiero ir y como lo voy a lograr obviamente tengo que hacer unas renunciaciones porque no puedo lograr todo, tengo que escoger caminos...la estrategia tiene renunciaciones y tiene foco”.

“Lo hago con el diagnóstico, puedo utilizar en el diagnóstico diferentes tipos de estrategias y metodologías (pareto, análisis de las fuerzas de Porter, análisis DOFA, análisis de costo de oportunidad), ese diagnóstico me tiene que llevar a un proceso de toma de decisiones con criterio en donde yo decido...uno debería tomar la decisión basado en evidencia y para eso sirve el diagnóstico”

“No existe una receta para priorizar, existen metodologías...pero esta todo en el juicio del directivo al final la estrategia la hacen personas”.

- ¿Cómo se vinculan los ejercicios de autoevaluación y los resultados de acreditación con la planeación estratégica universitaria?

“La acreditación al menos como lo veo yo y lo vemos acá es un resultado no es el fin...es uno de los outputs que yo puedo tener...la apuesta estratégica se llama mejora continua”.

“Ejercicios permanentes de autoevaluación y no hablamos nada de acreditación, es que yo me propongo unos objetivos y luego yo me mido para ver si lo logre o no, esto yo lo hago como un proceso constante...entonces todos los días en todo momento yo hago unos ejercicios de autoevaluación en donde tendré unos cortes, unas reglas del juego para saber que tal lo estoy haciendo, y esto me produce el cumplimiento de esa estrategia (mejora continua) por ahí es donde está la relación entre las dos”.

“Yo puedo utilizar la autoevaluación sin necesidad de presentarme a acreditaciones podría usarla en pro del mejoramiento...por ejemplo esta universidad hace autoevaluaciones no solo para acreditación sino para ISO, también la utilizamos para Rankings...todos esos son resultados...el fin es cumplir un planteamiento estratégico que es el mejoramiento continuo”.

“El fin último de mejorar no debería responder a que el entorno me pide que yo me acredite, no, el entorno me pide ser competitivo y sostenible, ahora si yo establezco que el mejoramiento

continuo y los ejercicios de autoevaluación son un vehículo para cumplir con eso estoy haciendo estrategia”

“Planeación en si no es el ejercicio de mejora continua, el ejercicio de mejora continua es que yo hago un ejercicio evaluativo sobre la efectividad de mi planeación”.

“El resultado de los ejercicios de acreditación si contribuyen al ejercicio de planeación estratégica porque realimentan el sistema, porque son mediciones continuas, los ejercicios auto-evaluativos no tendrían sentido si yo no trazo sobre ellos planes de mejora y después miro como puedo mejorar el proceso o el sistema, entonces claro contribuye de frente”.

- Para la Universidad, ¿qué es aseguramiento de la calidad? ¿Cómo se vincula el aseguramiento de la calidad con la Planeación Estratégica?

“A que lo lleva a uno la madurez de un sistema de aseguramiento de la calidad interno o de institución a que esos resultados (autoevaluación), realimenten el sistema y te permitan tomar decisiones, si eso pasa el sistema esta funciona”.

**Jorge Alberto Silva – Secretario de Planeación (Universidad Javeriana):** (J. A. Silva, comunicación personal, 12 de octubre de 2018)

- ¿Qué propósito(s) tiene para la Universidad la formulación de un ciclo de planeación estratégica universitaria?

“Poder vislumbrar el futuro, poderse imaginar donde va a estar o donde se quiere estar en un futuro determinado y empezar obviamente a definir como las políticas, las decisiones se empiezan a focalizar hacia ese horizonte...en esencia es fijémonos donde queremos estar en un futuro y empecemos a definir las decisiones para lograr ese futuro”.

- Para la formulación de un ciclo de planeación, ¿qué información se utiliza como insumo?

“En el ejercicio de diagnóstico se convoca a los estudiantes...desde su perspectiva joven...a los profesores, se lo ha convocado a través de sus facultades...se procura que recuerden cual fue la apuesta estratégica anterior, y a partir de eso generen sus observaciones de si eso se cumplió o no, que le mejorarían y luego se les pregunta hacia donde se supone que quisieran ir...y luego viene el otro estamento...el de los empleados administrativos... el diagnóstico también incluía sesiones de trabajo con el Consejo Directivo”.

“Para organizar ese diagnóstico...se tomó la decisión de que aquí deberíamos tener un apoyo externo bien sea para que nos apoyara metodológicamente o para que no hubiera un ejercicio endogámico en el proceso de filtro de lo que recogíamos y de cómo lo íbamos a expresar”.

“El consultor va a ordenar lo que se ha recogido, va a plantear cuáles son esas apuestas en las cuales todo el mundo coincide, ese consultor también experto en educación trae información del contexto de hacia dónde va la educación...con toda esa información que se arma se empieza un nivel de discusión...para que se empiece a construir hacia donde se quería llegar”.

- ¿Qué insumos, elementos o mecanismos utiliza para priorizar las alternativas y determinar las líneas, propósitos u objetivos estratégicos?

“Megs y programas, se hace el diagnóstico, se le pregunta a todo el mundo y ahí se empieza a hacer una consolidación de cuáles son esos grandes intereses de cada una de las unidades...y sin ser estadístico se empieza a detectar esos principales intereses...entonces el equipo de construcción tiene que leer eso y hacer propuestas...la primera propuesta de programas era de 24 entonces se empezó a hacer un ejercicio de filtro...entonces empieza la discusión muy académica, de coyuntura no muy estadística pero si al final se comparan los 6 programas que surgieron y ve los mapas de cada una de las unidades, la palabra clave del programa está metida en algunos casos en muchas unidades”.

“Por el lado de las 14 categorías de la gestión planificada...como vamos a medir que todo esto que estamos soñando efectivamente lo estamos cumpliendo....el equipo de planeación hace una primera propuesta de más o menos 20 indicadores sin categorizarlos...pero viene una discusión de tipo muy académico muy argumentada, de todas esas discusiones, de esos 20 terminan aprobándose 73 indicadores...no se pueden leer simultáneamente, entonces hacemos el esfuerzo de clasificarlos...y en ese ejercicio de clasificación surgen 14 temas...esos 73 indicadores los logramos categorizar del tal manera que atiendan el quehacer de la Universidad.... por otro lado, los logramos categorizar en 5 grandes frases de la misión .....entonces teníamos los 73 indicadores metidos en 5 categorías de la misión y los 73 también metidos en 16 categorías temáticas del quehacer de la Universidad”.

- ¿Cómo se vinculan los ejercicios de autoevaluación y los resultados de acreditación con la planeación estratégica universitaria?

“En el 2007 se hace un ejercicio de planeación...pero yo creo que en ese momento pierde mucha importancia el hecho de que íbamos a tener la autoevaluación en el 2010 y se sueña. Se empieza a andar el ejercicio de planeación, en el 2010 sale un ejercicio de autoevaluación con sus resultados, y necesariamente se reflexiona de si lo que estamos haciendo al 2016 coincide con lo que nos dijeron los pares y con lo que nosotros mismos en la autoevaluación nos dijimos que teníamos que mejorar, se hace el ‘match’...se le da importancia, y se dice mire esta meta que tiene que ver con la recomendación es importante, se empiezan a volver metas especiales, y también se hace la reflexión estas cosas nos dijeron los pares y en las metas no encontramos algo que atienda a eso que nos dijeron...la planeación es flexible metamos nuevas metas...esa es mi hipótesis porque hoy en día nos hemos dado cuenta que hay coincidencia de algunas metas con las recomendaciones”.

“En el nuevo ejercicio de planeación...en el caso de los directivos...cuando a mi me hacen la pregunta y me ponen a soñar la Universidad para donde debe ir, sabemos que en esa lluvia de ideas...también entra (los resultados de ejercicios de autoevaluación) en esa discusión, pero como un insumo más, ósea no es prioritario...entonces tengo un diagnóstico, tengo una gran olla con sueños, asumimos que hay están metida la información de autoevaluaciones anteriores....entonces si la tenemos en cuenta, si tratamos de hacer un ‘match’ pero como un insumo adicional porque lo que a nosotros más nos da la línea, la sombrilla de todo lo que hacemos nosotros, estamos convencidos que es la Misión y Proyecto Educativo Institucional”.

- Para la Universidad, ¿qué es aseguramiento de la calidad? ¿Cómo se vincula el aseguramiento de la calidad con la Planeación Estratégica?

“Nosotros nos casamos mucho con un concepto...para nosotros si alguien nos pregunta si estamos haciendo lo que declaramos, estamos haciendo bien lo que declaramos que vamos a hacer, si ese ‘bien’ no es percibido entonces no tenemos la calidad que queremos. Entonces el asegurar la calidad es velar porque hagamos bien lo que declaramos que vamos a hacer, entonces lo encadeno a la Misión, el problema es que la Misión es tan abstracta que calificar si usted está formando personas integrales, como mide usted eso...entonces tenemos que llegar a algún conjunto de indicadores y entonces entra el problema de la vara con la que se mide la calidad”.

“Asegurar la calidad no es solamente hacer lo que usted dice que va a hacer si no que ahora es contra que se mide...entonces toca empezarse a poner referentes...asegurar la calidad es hacer bien lo que declaramos que vamos a hacer, pero hay una viñetita que dice, buscando siempre tener un claro referente o un referente con el cual compararme”.

### **8.2.2. Aspectos a destacar de las Entrevistas:**



De las entrevistas realizadas se pueden subrayar los siguientes aspectos, algunos comunes entre los entrevistados, que se relacionan con el objeto del trabajo:

- La autoevaluación y los resultados de la acreditación son un insumo para la planeación estratégica pero no es el fin de la planeación estratégica.
- Si los resultados del ejercicio de autoevaluación y acreditación coinciden con el ejercicio de formulación de un nuevo ciclo de planeación estratégica, los mismos son de gran impacto e insumo para la planeación debido a que tienen una mirada interna (autoevaluación) y la visión de pares externos. Aunque es difícil articularlos es recomendable realizarlo, para no tener que incluir las recomendaciones y mejoras de la autoevaluación y acreditación cuando el ejercicio de planeación ya se encuentra implementado.
- Los mecanismos empleados para el aseguramiento de calidad le permiten a la Instituciones verificar que hacen bien lo que declaran. El hacer 'bien' se debe establecer frente a un referente claramente definido.
- Para el proceso de la planeación estratégica inicialmente se debe realizar un diagnóstico en el que se tienen en cuenta el análisis del entorno (tendencias mundiales y nacionales) y el análisis interno. En el diagnóstico se tienen en cuenta entre otros insumos las expectativas de la comunidad educativa, la revisión y evaluación de los resultados de planeaciones anteriores, los resultados de autoevaluaciones (no solo los que se realicen bajo los lineamientos del CNA sino bajo otros modelos de aseguramiento de la calidad), y los resultados del ejercicio de acreditación, entre otros elementos (este paso tiene relación con la etapa aprender, hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan del proceso de planeación estratégica que se encuentran dentro de las categorías de análisis).

- En el proceso de formulación de la planeación estratégica una vez se realiza el diagnóstico, se entra a una etapa de toma de decisiones, donde se deben hacer renunciaciones de temas o aspectos surgidos del diagnóstico para priorizar aquellos que la organización considere más estratégicos. En esta etapa se realizan diferentes filtros y se agrupan temas o aspectos del diagnóstico en frentes, clasificaciones o ejes que facilitan la priorización. Los frentes, clasificaciones o ejes responden principalmente a la Misión y al Proyecto Educativo de la Institución, así como a sus elementos o procesos de apoyo que hacen viable el cumplimiento de su misión (este momento tiene relación con la etapa pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia que se encuentra dentro de las categorías de análisis).
- La planeación estratégica debería mejorarse o evaluarse continuamente de tal manera que funcione como un ciclo que se retroalimenta. La planeación estratégica se formula, se comunica, se implementa y se evalúa. En la evaluación es donde los resultados de autoevaluación y acreditación juegan un papel importante para diagnosticar y redefinir recursos y prioridades. La evaluación del proceso debe ser permanente para garantizar la mejora continua del mismo.

De acuerdo a los tres últimos aspectos destacados de las entrevistas, las categorías de análisis relacionadas con las etapas o aspectos del proceso de planeación estratégica, se podrían renombrar de la siguiente manera:

ETAPAS O ASPECTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	NOMBRE DE LA ETAPA DE ACUERDO A PARTIR DE LAS ENTREVISTAS
Aprender, hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan	Evaluación y diagnóstico
Pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia	Formulación y conformación estratégica
Hacer o implementar la estrategia	Implementación

**Tabla 15.** Nombre de las etapas o aspectos del proceso de planeación estratégicas a partir de los resultados de las entrevistas

### **8.3. Fase 3: PROPUESTA PARA ARTICULAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL**

#### **8.3.1. Ciclo de planeación estratégica**

Teniendo en cuenta la definición de planeación estratégica que se concluye en el marco teórico<sup>5</sup>, las características del proceso de planeación estratégica (entre las que se encuentran la integridad y la continuidad) definidas como categorías de análisis de presente trabajo en el marco teórico, la relación de las etapas del proceso de planeación estratégica con los elementos de los modelos de mejoramiento (numeral 8.1. del presente trabajo), y el aspecto destacado de las entrevistas (numeral 8.2. del presente trabajo) que se relaciona con la necesidad de mejorar y evaluar continuamente la planeación estratégica de tal manera que funcione como un ciclo; se establece el siguiente ciclo para el proceso de planeación estratégica de una Institución de Educación Superior:

---

<sup>5</sup> el proceso de planeación estratégica es un proceso sistemático y cíclico de formulación, implementación y control de la estrategia, que tiene un conjunto de insumos que se transforman paulatinamente para obtener varios resultados que impactan el logro de la misión y visión de la organización.

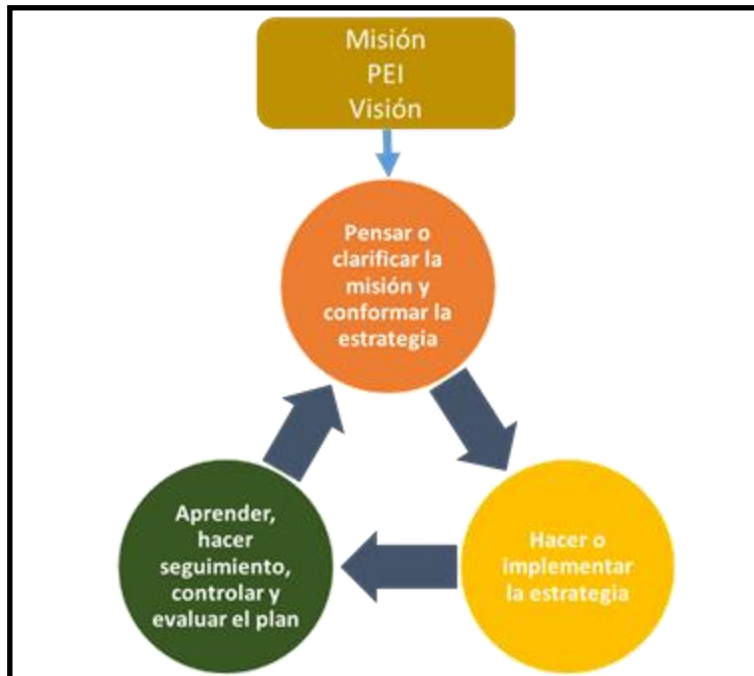


Ilustración 11. Esquema del proceso de planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia

Las etapas del proceso de planeación estratégica del ciclo se renombran de acuerdo a la información extraída de las entrevistas realizadas (numeral 8.2. del presente trabajo) de la siguiente manera: evaluación y diagnóstico por aprender, hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan; formulación y conformación estratégica por pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia; e implementación por hacer o implementar la estrategia asignando los recursos necesarios. A partir de esto, el siguiente es el esquema para el proceso de planeación estratégica de una Institución de Educación Superior:

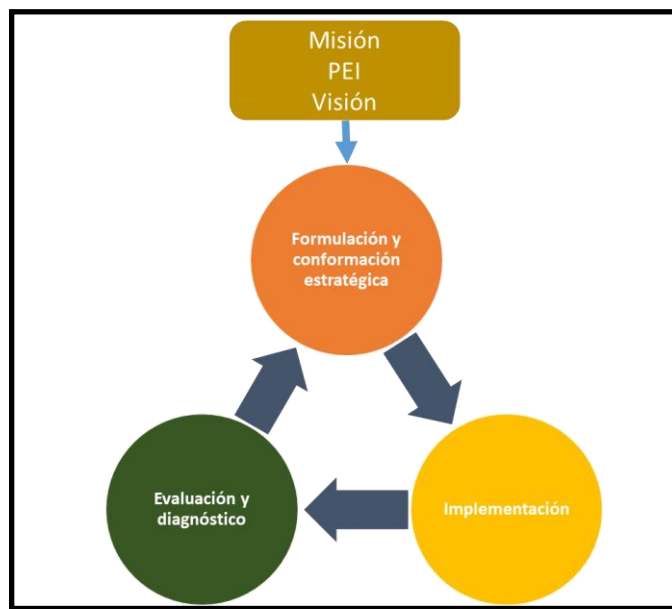


Ilustración 12. Esquema del proceso de planeación estratégica con las etapas renombradas

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.2. Inclusión de los elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional en el ciclo de planeación estratégica

A partir de, a) la relación encontrada entre la etapa aprender, hacer seguimiento, controlar y evaluar el plan del proceso de planeación estratégica con el proceso de acreditación institucional y los elementos de los diferentes modelos de mejoramiento; y la evidencia de que en su ejercicio de planeación estratégica algunas Universidades contemplan los resultados de autoevaluación del proceso de acreditación (numeral 8.1.1.), b) el aspecto destacado de las entrevistas que se relaciona con que la autoevaluación y los resultados de la acreditación son un insumo para la planeación estratégica (numeral 8.2.), y c) la relación encontrada entre la etapa pensar o clarificar la misión y conformar la estrategia del proceso de planeación estratégica con el proceso de acreditación institucional y los elementos de los diferentes modelos de mejoramiento, y d) la evidencia de que los propósitos, objetivos y/o frentes estratégicos del proceso de planeación estratégica de las Universidades objeto del estudio están contenidos o se contemplan dentro de la

descripción de los factores de calidad del proceso de acreditación institucional (numeral 8.1.2); se involucran en las etapas del ciclo del proceso de planeación estratégica de una Institución de Educación Superior elementos o aspectos del proceso de acreditación institucional de la siguiente manera:

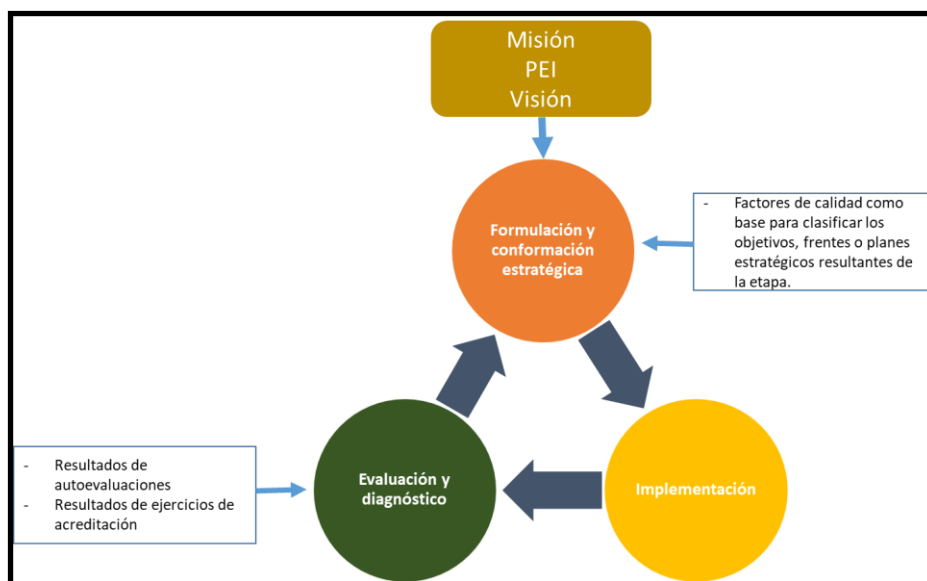


Ilustración 13. Esquema del proceso de planeación estratégica con los elementos del proceso de acreditación institucional por etapas

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.3. Articulación de los elementos o aspectos del proceso de acreditación en el proceso de planeación estratégica

Teniendo en cuenta el resultado de los numerales 8.3.1. y 8.3.2., se plantea una propuesta que articula a la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior elementos del proceso de acreditación institucional. La propuesta está compuesta por una fase previa y tres etapas. La propuesta de articulación se comporta como un ciclo virtuoso de mejora continua que permite a través de evaluaciones permanentes ajustar y cambiar las priorizaciones establecidas

dentro del ejercicio de planeación estratégica. A continuación, se explica la fase previa y las etapas:

- Fase previa: tomando como base los factores de calidad definidos por el CNA, la institución establece la clasificación de elementos o aspectos que la conforman y la describen de acuerdo a lo declarado en su Plan Educativo y Misión. De este ejercicio pueden salir elementos adicionales a los factores de calidad, como se concluyó en el desarrollo del presente trabajo, existen aspectos específicos que son esenciales para las Instituciones que no hacen parte de los factores de calidad (numeral 8.1.2). Las definiciones de los elementos o aspectos se deben revisar periódicamente ya sea por un cambio del entorno (incluye actualización de lineamientos del CNA) o decisión interna de la Institución.
- Evaluación y Diagnóstico: en esta etapa se realiza un análisis interno y externo de la Institución para identificar necesidades, expectativas, debilidades y fortalezas. El análisis debe incluir resultados del proceso de acreditación institucional (recomendaciones de pares y autoevaluación). Los resultados del análisis se clasifican en los elementos o aspectos definidos en la fase previa. La evaluación y diagnóstico, se debe realizar periódicamente para contemplar resultados de ejercicios o cambios del entorno que puedan impactar el cumplimiento de la misión de la Institución.
- Formulación y conformación estratégica: en esta etapa partiendo del resultado de la etapa de evaluación y diagnóstico, y tomando como referencia el PEI, la Misión y Visión, se priorizan los elementos o aspectos definidos en la fase previa sobre los que se desea enfocar la estrategia la Institución. Una vez seleccionados, se definen las estrategias para dar respuesta a lo identificado en la etapa de evaluación y diagnóstico en cada uno

- Implementación: en esta etapa se escoge el conjunto de planes que se ejecutaran durante un periodo de tiempo determinado para desarrollar las estrategias establecidas y se asignan los recursos.

Debido a que el correcto desarrollo de los elementos o aspectos de la fase previa que no se clasificaron como prioritarios en la etapa de formulación y conformación estratégica es necesario para el cumplimiento de la Misión de la Institución, también se deben establecer planes para dar respuesta a lo identificado en la etapa de evaluación y diagnóstico al interior de cada uno. Aclarando que para el desarrollo de los planes de estos elementos o aspectos no se tendrá la misma intensidad de recursos que para los clasificados como prioritarios.

Mediante la siguiente ilustración se esquematiza la propuesta para articular e incluir elementos del proceso de acreditación institucional a la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior explicada con anterioridad:

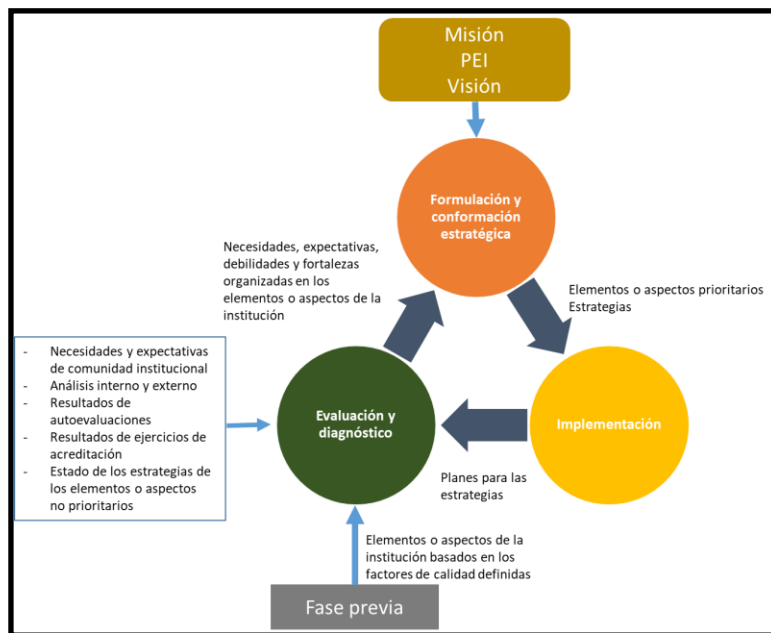


Ilustración 14. Propuesta de modelo de planeación estratégica que incluye elementos del proceso de acreditación

Fuente: Elaboración propia-2019



## 9. CONCLUSIONES

1. El ejercicio de planeación estratégica es un proceso que realizan periódicamente las Instituciones de Educación Superior mediante el cual establecen la estrategia o las estrategias prioritarias a medianos y largo plazo que le permitan dar cumplimiento a su misión y Proyecto Educativo. El proceso es cíclico y flexible ya que el estado de implementación de las diferentes estrategias se debe estar revisando, ya sea para ajustar las mismas, o para replantearlas de acuerdo a las necesidades del entorno e internas de la Institución.
2. Por su parte, la evaluación con fines de acreditación institucional es uno de los procesos que las Instituciones de Educación Superior adelantan dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Colombia. La evaluación de la calidad incluye el logro de los postulados de las misiones y proyectos institucionales, y la pertinencia social, cultural y pedagógica de esas misiones y proyectos. Como resultado del proceso de evaluación con fines de acreditación, para la Institución, ya sea como resultado de su autoevaluación o de la evaluación de los pares (elementos que hacen parte del proceso de acreditación), se hacen evidentes oportunidades de mejora cuyo desarrollo apuntaría a alcanzar su Proyecto Educativo Institucional y Misión.
3. Estos dos procesos encaminados a cumplir con el Proyecto Educativo Institucional y Misión de una Institución de Educación Superior no son fáciles de articular, por lo que se desarrollan generalmente como procesos aislados y no complementarios en las Instituciones.
4. Existe relación entre los principios de planeación, las etapas del proceso de planeación estratégicas con los principios de acreditación, así como, evidencia de que algunas Instituciones utilizan los resultados de los procesos de acreditación como insumo para el proceso de planeación estratégica, y que los propósitos, frentes u objetivos estratégicos de la planeación estratégica de las universidades se pueden clasificar en los factores de calidad de

los lineamientos para acreditación institucional. Dado lo anterior, se pueden involucrar y articular elementos del proceso de acreditación en el proceso de planeación estratégica de las universidades (ver Ilustración 15).

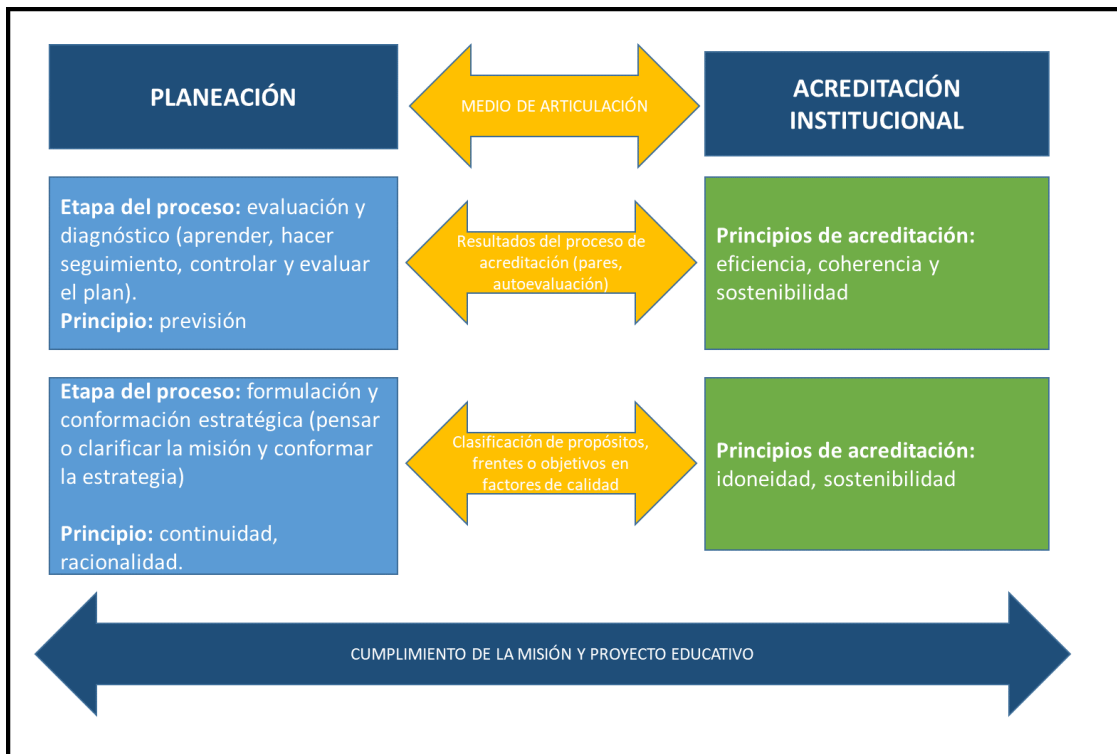


Ilustración 15. Relación y medios de articulación entre la planeación estratégica y acreditación institucional

Fuente: elaboración propia

- La propuesta para involucrar y articular elementos del proceso de acreditación en la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior está compuesta por una fase previa (partiendo de los factores de calidad se establecen los aspectos o elementos que la conforman y la describen de acuerdo a lo declarado en su Plan Educativo y Misión) y tres etapas: evaluación y diagnóstico, tiene como uno de sus insumos los resultados de autoevaluación; formulación y conformación estratégica, se priorizan los aspectos o elementos que se definieron para la institución y se establecen estrategias para el desarrollo e implementación de los mismos. La articulación se da a partir de incluir en el proceso de

planeación estratégica los resultados del proceso de acreditación (autoevaluación, recomendaciones de pares y resolución de acreditación) y los factores de calidad que son elementos del proceso de acreditación.

6. La propuesta para involucrar y articular elementos del proceso de acreditación en la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior permitirá que no se generen reprocesos y se optimicen los tiempos en el proceso de planeación estratégica debido a que se clasifica y prioriza de manera más eficiente la información en las etapas del proceso evaluación y diagnóstico, y formulación y conformación estratégica; así como, en el proceso de acreditación institucional porque se facilita la recolección de información y cumplimiento de los factores de calidad y requisitos para la acreditación institucional dado que los aspectos o elementos que se definieron como descriptores de la institución para el proceso de planeación estratégica se identificaron teniendo en cuenta los factores.
7. La planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior se articula con el proceso de aseguramiento de la calidad, enfoque de calidad acreditación institucional, a través de un proceso de planeación estratégica sistemático, que partiendo de los factores de calidad definidos para el proceso de acreditación institucional, establece los aspectos o elementos que la conforman y la describen de acuerdo a lo declarado en su Plan Educativo y Misión; para luego, a partir de un diagnóstico que tiene como una de sus fuentes los resultados del proceso de acreditación, establece y clasifica en los aspectos o elementos que se definieron a partir de los factores de calidad sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento; y posteriormente, previa priorización de estos aspectos o elementos se establecen las estrategias que serán ejecutadas para dar cumplimiento al Proyecto Educativo y la misión Institucional.

De esta manera, tanto los factores de calidad como los resultados del proceso de acreditación se logran involucrar y articular dentro del proceso de planeación estratégica.

## **10. RECOMENDACIONES**

1. Para la implementación de la propuesta que involucra y articula elementos del proceso de acreditación en la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior es necesario el compromiso y participación de la alta dirección, específicamente en la fase previa en la que se establecen a partir de los factores de calidad los aspectos o elementos que conforman y la describen la Institución en concordancia a lo declarado en su Plan Educativo y Misión. Los integrantes de la alta dirección son los que deben definir y dar el visto bueno a los aspectos o elementos resultados de esta fase.
2. Para la implementación de la propuesta que involucra y articula elementos del proceso de acreditación en la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior es importante adecuar la estructura o procesos de las Instituciones en torno a la planeación estratégica y el aseguramiento de la calidad como elementos complementarios y no como temas independientes. Es decir, que los procesos de comunicación interna y la estructura organizacional de la Institución promuevan y faciliten la articulación de los dos procesos y sus resultados.
3. Para el correcto funcionamiento de la propuesta que involucra y articula elementos del proceso de acreditación en la planeación estratégica de las Instituciones de Educación Superior se debe generar una cultura de mejoramiento continuo en las instituciones en la cual el proceso de autoevaluación no sea solo realizado como respuesta a procesos de acreditación institucional sino como una actividad rutinaria dentro de la institución,
4. La investigación del presente trabajo puede continuar desarrollándose incluyendo Instituciones de Educación Superior públicas e Instituciones de diferentes regiones del país,

para complementar, validar y consolidar los hallazgos del presente trabajo, y de esta manera tener las evidencias necesarias para construir un modelo que articule la planeación estratégica con el proceso de acreditación institucional que de alcance a la generalidad de las Instituciones de Educación Superior del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, E. (2000). Estrategia Universitaria. Universidad de los Andes. Centro de Investigación en Educación Superior.
- Arguin, G. (1988). La planeación estratégica en la Universidad. Presses de Université du Québec.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). (2012). Aseguramiento de la Calidad en Iberoamérica – Informe 2012. Chile. Ril Editores
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Cifuentes-Madrid, J., Landoni, P., y Llinas-Audet, X. (2015). Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region. Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London
- Climaco, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la Universidad. Humanidades médicas. 12(3): 487-498.
- Consejo Nacional de Acreditación –CNA-(Mayo de 2018a). La Institución y la acreditación. Obtenido de CNA.gov.co: <https://www.cna.gov.co/1741/article-190822.html>
- Consejo Nacional de Acreditación –CNA- (Mayo de 2018b). La Acreditación Institucional. Obtenido de CNA.gov.co: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186371.html>
- Consejo Nacional de Acreditación –CNA- (Mayo de 2018c). La calidad en la Acreditación Institucional. Obtenido de CNA.gov.co: <https://www.cna.gov.co/1741/article-190811.html>
- Consejo Nacional de Acreditación –CNA – (Agosto de 2018). Acuerdo 01 de 2018.

- Lineamientos para acreditación de alta calidad institucional y de programas de pregrado. Consejo Nacional de Acreditación –CNA-(2015). Lineamientos para la acreditación institucional. Bogotá D.C.
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales y Administración Enfoque Crítico. McGraw Hill. Segunda Edición
- De Wit, R., y Meyer, R. (2004). Strategy: Process, content, context – An international perspective (3rd.ed). London: Thompson Learning.
- Figueroa, T. (2012). La calidad de la evaluación y autoevaluación institucional: enfoques y modelos. Humanidades Médicas, 12(3), p. 531-549.
- Figueroa, T., y Machado, E. (2012). La autoevaluación institucional y su importancia en la educación superior. Humanidades Médicas, 12(3), p. 447-463.
- Gabor, A. (1991). Deming, el hombre que descubrió la calidad. Ediciones Granica.
- Gartner, L. (2014). Rutas académicas e institucionales de la Educación Superior que referencian conceptual y metodológicamente la evaluación. Consejo Nacional de Acreditación.
- Gonzalez, L. (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. Revista Daena. Vol. 5 Issue 1, p74-80. 7p.
- Grupo para la autorregulación Universitaria (GRAU). (1998). Universidad: Conceptos y estrategias para la cualificación permanente. Santa Fe de Bogotá.
- Hernandez, R. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw Hill, Sexta Edición.
- Kagono, Tadao, Kiyonori, S., Ikujiro, N., y Akihiro, O. (1994). Estrategia y organización, Tercer Mundo Editores, Ediciones Uniandes, Bogotá.
- Lopera, C. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 9(22), 617-635.



- Mcginn, N., y Porter L. (2005). El supuesto fracaso de la planificación educativa en América Latina. México: Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. XXV.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2018a). Referentes de Calidad: Una propuesta para la evolución del Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Bogotá, D.C.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2018b). Proyecto de Decreto. Reglamentación Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2008). Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry. (1994). The rise and fall of strategic Planning, The Free Press, New York.
- Muga, A. (2013). Planificación estratégica y aseguramiento de la calidad dos procesos dinámicos. Boletín Telescopi, 3, 9-11.
- Norma ISO 9001.(2015). Requisitos para un sistema de gestión de la Calidad. ICONTEC
- Nova, A. (2016). .El trasfondo de la planeación en las instituciones educativas. Itinerario Educativo, 68, 115-130
- Pedraja-Rojas, L., y Rodriguez-Ponce, E. (2015). The quality assurance: a strategic imperative in higher education. Revista Chilena de Ingeniería. 23 (1), p.2-3
- Pontificia Universidad Javeriana. (2006). Resultados de la Autoevaluación Institucional y de los Programas Académicos de Pregrado.
- Pontificia Universidad Javeriana. (2007). Planeación Universitaria 2007-2016
- Pontificia Universidad Javeriana. (2007). Modelo de Planeación Universitaria 2016-2021. Tomado el 5 de octubre de: <http://www.javeriana.edu.co/planeacion-universitaria/documentos-y-biblioteca#.W8iq4ntKjIU>

- Puente, A. (2011). La autoevaluación institucional, como instrumento de calidad para la institución educativa Roberto Velandia. Universidad de la Sabana, Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones
- Quinn, James B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D. Irwing, Homewood, Illinois.
- Revueto, L., Balbestre, F., y Redondo, A. (2012). Principios cooperativos y aplicación del modelo EFQM: efectos en el proceso estratégico de la cooperativa de enseñanza “La Nostra Escola Comarcal”. *CIREC-ESPAÑA*, 76, p. 229-259.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y Aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O., y Rojas, A. (2001). *Planificación del desarrollo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Sánchez, J. (2010). Crisis y renovación en los procesos de planeación: una lectura desde la praxis universitaria. *Clio América*, 4(7), 98-115.
- Silva, B., Bernal, E., y Hernández, C. (2014). *Modelo de Aseguramiento Interno de la Calidad para las Instituciones de Educación Superior en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia*. Bogotá, D. C.: MEN, y Consorcio ACE.
- Silva B., J., Bernal, E., Hernández, C., y Sánchez, S. (2013). *Caracterización de tres modelos de aseguramiento interno de la calidad a partir de la experiencia de las IES en Colombia*. Bogotá, D. C.. MEN, y Consorcio ACE.

- Silva, C. (2006). Aseguramiento de calidad en gestión de instituciones de educación superior: expectativas y desafíos. *Calidad en la Educación*, 24, p. 191-209
- Smit, R. (s.f.). Using the South African Excellence Model to focus improvement strategies in South Africa. *The South African Journal of Industrial Engineering*.
- Terry, G. (1972). *Principios de Administración*. Mexico. Compañía Editorial Continental S.A.
- Thompson, A., Strickland, A., y Gamble, J. (2007). *Crafting & executing strategy. The quest for competitive advantage: concepts and cases*. Washington, DC: McGraw Hill Inc.
- Universidad de la Sabana. (2017). *Plan estratégico Institucional de la Universidad de la Sabana 2018-2029*.
- Universidad de los Andes. (2011). *Programa de Desarrollo Integral (PDI) 2011-2015*
- Universidad de los Andes. (2016). *Programa de Desarrollo Integral (PDI) 2016-2020*
- Vicenzi, A. (2013). Evaluación institucional y mejoramiento de la calidad educativa en tres universidades privadas argentinas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(4), 76-94.
- Walton, M. (1992). *El método Deming en la práctica*. Grupo Editorial Norma.
- Zapata, G., y Tejada, I. (2009). Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la Educación superior. Consideraciones y proposiciones. *Calidad en la Educación*. 31, p. 191-209

## **ANEXOS**

Anexo 1. Planeación vs Factores de Calidad

Anexo 2 Guía Entrevista Expertos