

# Planificación, Evaluación y Acreditación

Única vía para la  
calidad universitaria

Ciencias Sociales  
y Humanidades

Tonny González Palacios



Dossier Académico ULEAM



EDITORIAL  
MAR ABIERTO



# **Planificación, Evaluación y Acreditación**



**Planificación, Evaluación  
y Acreditación  
Única vía para la  
calidad universitaria**

**Tonny González Palacios**



Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares académicos y mediante la modalidad de doble ciego.

**PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN.**

**ÚNICA VÍA PARA LA CALIDAD UNIVERSITARIA**

© Tonny González Palacios

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ (ULEAM)**

Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)

[www.ulead.edu.ec](http://www.ulead.edu.ec)

**DEPARTAMENTO DE EDICIÓN Y PUBLICACIÓN UNIVERSITARIA (DEPU)**

Editorial Mar Abierto

Telef. 2 623 026 Ext. 255

[www.marabierto.ulead.edu.ec](http://www.marabierto.ulead.edu.ec)

[www.depu.ulead.blogspot.com](http://www.depu.ulead.blogspot.com)

[www.editorialmarabierto.blogspot.com](http://www.editorialmarabierto.blogspot.com)

Cuidado de edición: Alexis Cuzme

Diagramación y diseño de portada: José Márquez

**ISBN:** 978-9942-959-34-8

Primera edición: noviembre 2016

Manta, Manabí, Ecuador.

# ÍNDICE

Prólogo .....	15
Introducción .....	21
Planeamiento y poder universitario .....	27
Planificación y evaluación universitaria en la coyuntura de crisis.....	37
La auto evaluación una oportunidad para el cambio .....	47
Modernización y planeamiento de la información en la universidad ecuatoriana .....	61
La acreditación único camino para el posicionamiento de la universidad .....	79
Bibliografía general .....	105



A mis hijos,  
a mi esposa y familia,  
a los hombres universitarios  
creyentes en el cambio  
que han puesto su talento,  
fuerza espiritual y años de vida  
al servicio de esta noble causa.



## **Agradecimiento**

A los amigos y maestros universitarios con quienes permanentemente y durante muchos años hemos acariciado el ideal de una universidad moderna en donde el cambio que busca la calidad sea permanente, donde la opinión enarbolada sea constructiva, pero sobre todo el espíritu universitario indoblegable esté siempre presente, cuestionando y luchando contra el poder pernicioso que miente y maquilla su presente como forma de burlar el tiempo y a las personas; sin pensar que la vida universitaria ha acumulado sabiduría y resistencia que en conjunto desahucia toda mezquindad humana.

A ellos, hombres universitarios trascendentes quienes con su generosa opinión y valor de apreciación han contribuido a afirmar el propósito de estas reflexiones.



*Este, país nuestro universitario de hoy tiene la riqueza mayor, el millonario patrimonio de su rebeldía, ese patrimonio está puesto bajo vuestro cuidado; es la herencia sagrada que ni se debe dilapidar en intrascendentes algazaras sin sentido profundo, ni menos aún esconder avaramente, cobardemente hasta que hayan penetrado los ladrones para alzarse con ella... ni fanfarrones ni cobardes: ¡Hombres!.*

**Manuel Benjamín Carrión**  
**(Cartas al Ecuador XVI)**



## Prólogo

Es indudable que la universidad ecuatoriana ha experimentado muy notables cambios de diferente orden y naturaleza, durante los últimos veinte años y creo poder afirmar que la raíz profunda de estos procesos renovables, se encuentra en la introducción del planeamiento como mecanismo idóneo para la toma de decisiones en la dirección de las instituciones de educación superior del país.

En la Escuela Superior Politécnica del Litoral al final de los setenta del siglo XX ocurrió su primera aplicación institucional, a continuación se incorporó en la Universidad Nacional de Loja y luego, paulatinamente, en todo el sistema universitario ecuatoriano, el planeamiento se fue constituyendo en el eje sustentador y vertebrador de la acción universitaria que buscaba responder con seriedad y pertinencia a los retos que le imponían las transformaciones surgidas en el mundo y en nuestro país, por la creciente globalización de las economías, los nuevos roles que dentro de ellas tenían la inteligencia y el conocimiento y el

acelerado avance científico y tecnológico.

La puesta en vigencia en mayo de 1982 de la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas, determinó la creación del Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP), organismo esencialmente coordinador de las actividades del sistema universitario, que tempranamente asumió la incorporación del planeamiento tanto a nivel institucional como de sistema.

Fruto de esta política fue el estudio “Evaluación de la situación actual y perspectivas para el corto y medianos plazos de las universidades y escuelas politécnicas” dirigido por el Econ. Lucas Pacheco, cuyos resultados se publicaron en 1989; y el estudio “Misión de la Universidad Ecuatoriana para el siglo XXI” conducido por el doctor Iván Carvajal, que se realizó en el periodo comprendido entre junio de 1992 a julio de 1994, que tuvo como documento final el “Perfil del Plan de Desarrollo de las Universidad y Escuelas Politécnicas”, que se publicó en 1994, documento elaborado por un grupo de consultores universitarios que trabajó bajo mi coordinación y que como producto final formulaba veinte y seis estrategias de corto y mediano plazo y un conjunto de propuestas de acciones inmediatas para el CONUEP y las instituciones universitarias para iniciar su aplicación.

Además de estos dos micro proyectos, y bajo el estímulo de la política señalada, el CONUEP organizó diez encuentros de Planeamiento Universitario, eventos que se constituyeron en foros importantes donde se analizaron los esfuerzos realizados por las instituciones para aplicar la planeación a sus actividades, exponían y analizaban las tendencias del planeamiento universitario

y se consensuaban los direccionamientos para el futuro. Estos foros fueron una magnífica oportunidad para que los investigadores universitarios ecuatorianos expusieran sus trabajos, participaran activamente en el debate nacional e introdujeran ideas nuevas que renovaran la ya anquilosada propuesta universitaria. Si superando la aberrante costumbre ecuatoriana de no acumular experiencias, revisáramos y evaluáramos a los productos de esos encuentros, encontraríamos sin duda, muchos aportes que rescatar e incorporar a los esfuerzos actuales de mejoramiento universitario.

Otra importante política del CONUEP fue la búsqueda constante de una identificación cada vez más profunda del sistema universitario con las necesidades prioritarias del desarrollo nacional y de la toma de conciencia urgente que debía hacerse para comprender que la adecuada respuesta a esas necesidades, solo podía conseguirse como una seria concertación de todos los sectores del país. Esto abrió puertas a inúmeros proyectos de cooperación interinstitucional, con variados niveles de éxito; y también en no poca medida, cuando de la formación de recursos humanos se trató, abrió compuertas a una reprimida demanda de creación de instituciones universitarias de educación superior, que en menos de una década vio triplicado su número. Surgió entonces una nueva problemática en el debate nacional: ¿cómo asegurar el nivel académico de la Educación Superior?

Para responder a este nuevo reto, el CONUEP puso en marcha uno de los proyectos centrales del Perfil de Plan de

Desarrollo de las Universidades y Escuelas Politécnicas, esto es, la creación del Sistema Nacional de Evaluación de Acreditación de la Educación Superior. La estructuración de este proyecto fue un gran esfuerzo de un notable éxito de un grupo de maestros ecuatorianos, constituidos en Coordinadores del Proyecto, que partiendo de cero, pues los conceptos de evaluación y acreditación no eran parte del debate universitario, superando resistencias e incomprensiones, logró un fuerte posicionamiento del proyecto a partir de una discusión abierta e incondicional en todos los centros universitarios del país y de una constante convocatoria a la participación de todos los sectores de la comunidad universitaria y de la sociedad civil a partir de las instituciones interesadas en la calidad universitaria. Así el tema llegó a formar parte de los conceptos introducidos en la nueva Constitución Política de la República y capítulo innovador trascendente de la Ley de Educación Superior de aquel tiempo.

El ingeniero Tonny González pertenece a la nueva generación de profesores universitarios que asumieron el compromiso de participar activamente en la renovación y modernización de la universidad ecuatoriana; precisamente estos dos temas cruciales a los que me he venido refiriendo, el planeamiento y la evaluación y acreditación, han sido motivo permanente de su preocupación y estudio, como lo demuestra esta publicación.

Tonny González es manabita, se formó en la Universidad Técnica de Manabí donde además fue dirigente de la FEUE, su graduación como Ingeniero Eléctrico, luego Diplomado en

Educación Superior, además en Recursos Humanos y luego su maestría en Administración de Empresas son indicadores de una línea creciente de pensamiento académico. Ha mantenido una ejemplar dedicación al constante perfeccionamiento profesional y académico; asistiendo a numerosos cursos y seminarios universitarios en Perú, Colombia, Venezuela, Panamá, Nicaragua, Chile, México y Cuba, muestran su formación de académico preparado con seriedad, adherido a ello su notable condición ética.

Docente en la Universidad Técnica de Babahoyo, en donde ha ejercido la cátedra con distinción a lo largo de treinta años. En los últimos años ejerce la docencia en la Universidad Eloy Alfaro de Manta.

En la Universidad Técnica de Babahoyo se desempeñó como miembro del Consejo de Planeamiento y fue Director del Departamento de Evaluación.

La preocupación del autor por los temas universitarios, lo ha llevado a preparar ponencias para varios eventos académicos nacionales e internacionales y fue un concurrente asiduo y proponente, inteligente y motivador en los encuentros de Planeamiento Universitario del Ecuador.

En esta publicación presenta una selección de sus trabajos que demuestra la agudeza, la certeza y la oportunidad con que selecciona sus temas y el dominio y la honestidad con que los analiza y sustenta sus criterios, así como la claridad y la franqueza con que los expone.

No tengo la menor duda que los lectores de estos trabajos

los encontrarán atractivos, solventes, estimulantes, fuertemente sugerentes, y estarán conmigo en que, en un medio universitario como el nuestro, con escasas publicaciones sobre estos asuntos, el aporte del autor orienta y enriquece el debate nacional.

Tuve la satisfacción de trabajar con el Ing. Tonny González cuando en mi calidad de Director de Evaluación y Acreditación del CONUEP, asistió por delegación de la UTB, al Consejo de Coordinadores, oportunidad en la que se destacó por su participación entusiasta, sus contribuciones inteligentes y constructivas y su comprensión oportuna y profunda del verdadero rol que la Evaluación y Acreditación debía desempeñar en los momentos actuales de la universidad ecuatoriana; como mecanismo inmejorable de apoyo al proceso permanente de mejoramiento de la calidad de las instituciones de educación superior del país, superando obsoletos conceptos que pretendían ligarla a la supervisión y control.

Felicito sentidamente al Ing. Tonny González por esta renovada contribución académica que sin duda es un aporte para mantener vivo y presente en el hacer universitario actual, dos temas –el planeamiento y la evaluación y acreditación institucional universitaria– tan importantes como interdependientes.

Invito al lector a seguir con atención sus inteligentes razonamientos y acertadas conclusiones.

**Ing. Guillermo Falconí Espinosa**

## Introducción

Apasionadamente he creído en la universidad pública ecuatoriana y desde épocas estudiantiles tuve la posibilidad de estar involucrado en sus luchas; fuimos sus defensores y combatientes por su autonomía, presupuesto, libertad de cátedra, desarrollo de la ciencia, democracia y pluralismo. Ello nos permitió de alguna manera conocerla, pero por sobre todo amarla, con pasión sana y enarbolando ideales, para verla cumpliendo con las demandas y exigencias de la juventud y sociedad ecuatoriana.

La vinculación con el trabajo docente me permitió afirmarme en el deseo constructivo, menos idílico y más real, pues he sido testigo de sus avatares y afirmaciones.

Es cierto que cada una de las universidades públicas o estatales ha gestado su propia y particular historia y sería una pretensión inútil el decir que las conocemos en su totalidad, sin embargo existen elementos comunes que ciertamente permiten inferir algunos aspectos de sus procesos de inser-

ción en el presente, ello requiere una acción de compromiso, de indagación, investigación, actitud positiva y elaboración de propuestas, para no quedarnos en aquella recurrente circunstancia del discurso diagnóstico, vacío de sugerencias y formulaciones o imposiciones extrañas.

Sin duda hemos estado conectado a ese nervio central universitario que son los espacios de planificación y creo con firmeza que los encuentros anteriormente auspiciados por el CONUEP, cumplieron un interesante jalón para el desarrollo universitario; de manera singular para la afirmación del planeamiento sin embargo los últimos encuentros justificaron la necesidad de superar las formalidades de “encontrarnos” y procurar nuevos objetivos y nuevos espacios de verdadera coordinación para el ayer CONUEP, pues se había tenido el aliciente y refrescamiento de empujar el proyecto de evaluación y acreditación universitaria, ello requería nuevas acciones creativas también nuevas decisiones y compromisos de autoridades que rebasen lo formal y se concilien con la necesidad de modernizar la universidad ecuatoriana por lo que hemos tenido la certeza que se avanzará por ese camino. También manifestamos que a partir de que se estableció el CONESUP, quedaron de lado las políticas referentes al planeamiento y con la evaluación-acreditación, fueron eventos aislados en este último aspecto como para mantener el tema.

En los referidos eventos, el pensamiento universitario se expresó con mucha generosidad, mas ese maravilloso aporte, ha quedado para el olvido, pues a pesar de su riqueza de pensamien-

tos en pocos casos han trascendido más allá de la lectura en los eventos o publicaciones limitadas; por esto he asumido el deseo y la realización para que esta parte de nuestro trabajo y pensamiento universitario tenga una proyección de mayor utilidad y suscitar que otros maestros también lo realicen, por cierto esto justificaría nuestro espíritu y tiempo entregado a la vida universitaria, ya que de pronto podrían existir ideas o juicios relevantes para la reflexión o aplicación.

El presente trabajo es una compilación de ponencias y trabajos, resume nuestra preocupación de años con los procesos de planeamiento y evaluación en la perspectiva de una administración con un liderazgo solvente, comprometido con la universidad ecuatoriana, que posibilite a nuestras instituciones de educación superior entrar en una modernización en firme, no como rotulación o publicidad, sino con evidentes manifestaciones del logro y con bases sólidas en la ciencia, investigación e implementación de tecnologías; sostenidas en la democracia, y pluralidad además fundamentadas en los profundos valores de respeto al pensamiento universal, a la verdad, justicia, equidad y honradez.

Consecuentemente adhiero con aquellos postulados que hoy se manifiestan, esto es rendición de cuentas, no como una formalidad informativa, creo es necesario transparentar las acciones y logros, primero ante la comunidad universitaria y luego a la sociedad a la que se debe la universidad.

Hoy más que ayer se afirma la responsabilidad social de una universidad para una sociedad cada vez con mayores índices de exigencia, que demanda profesionales de elevada prepa-

ración que se correspondan por los retos de esta nueva sociedad del conocimiento, es de por sí una nueva situación que reclama una universidad nueva en sus componentes, en sus objetivos, en sus procesos académicos, en su equipamiento, en su gestión del conocimiento.

Por todo esto se exige hoy una acreditación como forma de aseguramiento de la calidad, elemento que insistimos no es una palabra recurrente, ni un discurso, sino un plasmar de evidencias que demuestren y cualifiquen un trabajo académico institucional que permite con transparencia evidenciar resultados y poder constatar esa calidad buscada.

Con sentida humildad, supongo que estas reflexiones y propuestas dimensionadas para aspectos concretos sirvan a los hombres universitarios con fe en el presente y futuro.

**Tonny González Palacios**

*Para ser líder del cambio hay que tener el deseo y la capacidad tanto de alterar lo que ya se está haciendo, como de hacer cosas nuevas y diferentes.*

*Hay que tener políticas encaminadas a que el presente sea forjador del futuro.*

**Peter F. Drucker**



## **Planeamiento y poder universitario**

El respeto como causal y como valor es el argumento para eludir o realizar, una valoración necesaria e imprescindible: la relación de Planeamiento y Poder Universitario.

“La participación de los Directivos en el Planeamiento Universitario”, título que entre los temas asignados como líneas de trabajo, es el de mayor proximidad a nuestro deseo e insistencia, de hablar, escribir y debatir, en términos de la verificación de ese poder que siendo real, por las causas iniciales tal vez es aludido o tratado con eufemismo y maquillajes.

No es una incitación a la irreverencia, pero sí el enfocar desde perspectivas de mayor veracidad y realidad en qué medida el Poder Universitario, entiende, dirige, auspicia y permite los procesos de planificación como aporte al desarrollo institucional y al mismo poder universitario, es en definitiva verificar los escenarios en que la planificación crea, vegeta o declina.

La existencia del Poder Universitario supone un origen, el mismo que es expresión de:

Personalidades que a través de los años han perfilado una trayectoria honesta y de lealtad universitaria en ello un estilo y liderazgo, que en algunos casos son reivindicadas por el mismo entorno; es alrededor de aquella personalidad que confluyen grupos tendencias partidistas, grupos de gestión y presión, con acuerdos limpios o de participación en la gobernabilidad institucional.

Otro origen radica en que alrededor de un docente de cierto perfil de aceptación, la organización partidaria impone su proyecto en función del control de los estamentos universitarios, en este caso la dirección tiene una tendencia claramente ideologizada.

Puede operarse que el escogido sea el resultado de un acuerdo entre los grupos de presión, en función de las conveniencias dirigenciales o grupales, rebasando los referenciales ideológicos.

En los últimos casos señalados, los grupos de presión o partidista suponen a la acción institucional universitaria como subalterna sus intereses.

A este origen se une el modelo de gestión que imprime la autoridad en función de su ejercicio de poder, esto es desde el perfil democrático al del liderazgo formal, o del personalista hasta el autoritario; es entonces frente a esa realidad de origen y estilos de gestión administrativas que se determina el ámbito de acción o escenarios reales a los Departamentos de

Planificación pues es el caso cierto, que algunas autoridades en relación a su “cultura de poder” y al entendimiento cabal de la planificación, pueden hacer del planeamiento un apoyo al cambio institucional. En algunos casos frecuentemente se supone una pérdida o restricción de su poder personal, entendiéndose al Planeamiento como amenaza o un poder paralelo al que se debe minimizar, no permitiendo ejercer ninguna actividad real de planificación ni tomar en cuenta sus trabajos o aportes teniendo como consecuencia que los Departamentos de Planificación Institucional vegeten o declinen, siendo así entes burocráticos o formalidades institucionales.

Es aquel “Poder Universitario” que ha permitido dar curso a la ejecución de planes de desarrollo, a políticas institucionales claras y definidas o simplemente a su no-existencia.

En el caso de universidades con planes de desarrollo, en la mayoría de ellas el plan constituye realmente una guía para su desarrollo para otras una guía a medias y en otras un documento de estantería.

Esta circunstancia que parecería irreal, pervive como rezago de la vieja cultura política al interior de ciertos centros de educación superior lo cual es expresión de obsolescencia y se evidencia en la falta de desarrollo interno, sea administrativo o académico por la no existencia de acciones lógicas y coherentes, el surgimiento y no solución efectiva a problemas de todo orden, con aparentes medidas “curativas” que pretenden suplantar la guía de acción que proporciona la planificación y por la desconexión o pérdida de credibili-

dad del centro universitario con su entorno.

Es cierto que algunas universidades lograron trascendencia y se gestó algún tipo de desarrollo alrededor de personalidades que generaron ideas importantes, sin duda atisbaron honradamente futuros y cambios necesarios; sin embargo, este paradigma fue poco a poco dejado de lado por el crecimiento cuali - cuantitativo pues se requería establecer vías más específicas para suponer el desarrollo, esto es planificar como respuesta a las visiones providenciales.

#### **LA IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO**

Quienes no puedan o quieran entender el potencial, oportunidad y pertinencia que constituye la Planificación Orgánica (no como líneas de agendas), solamente estarán abocando a frustraciones mayúsculas, cuando no a incubar procesos que más temprano que tarde desembocarán en rupturas de la misma institucionalidad y habrán impedido el desarrollo y la inserción a los procesos de modernización y calidad que son una exigencia responsable además de una efectiva respuesta de consecuencia a la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Reiteramos que la ejecución de los planes de desarrollo universitario está en relación directa con la “cultura de poder de las autoridades” o con su proyecto político.

La Planificación desde su vertiente estrictamente definitoria es sin duda el instrumento de mayor valía para las autoridades universitarias, en cuanto a proyectar, racional-

zar, ejecutar el desarrollo y cambio institucional establecido y guiado en base a su misión, visión, principios, objetivos, políticas, estrategias, programas y proyectos, todo ello consensuado y aceptado en compromisos y participación de los colectivos internos, es en fin un método validado como inteligente para procurar hacer crecer el mismo poder de autoridad como concepción de liderazgo.

Hay que desterrar temores y darle utilidad verdadera a los Departamentos de Planeamiento con el convencimiento de compartir el reto para ir hacia verdaderos procesos de calidad y excelencia, en definitiva dar curso a la vida misma de las universidades.

Asumir el Planeamiento es enfrentar la resistencia al cambio, es descubrir sin temores nuestras carencias y debilidades, es afirmar la voluntad para desde una perspectiva interdisciplinaria y con respeto a los distintos modos de sentir de la comunidad universitaria así responder de la mejor manera a las expectativas del centro universitario en relación con las demandas internas y externas.

Consideramos imprescindible que el organismo nacional de educación superior asuma como entidad coordinadora efectiva, además de asesoría y evaluación de la acción planificadora a nivel de cada institución, respetando irrestrictamente la autonomía de cada universidad, será por tanto la acción sensible de asesoría y coordinación y no la intromisión con criterios de sometimiento que muchas veces, desde visiones centralistas suponen deben ser impuestas.

Es de desear que la misma evaluación y acreditación universitaria reconozca a través del planeamiento las vertientes idóneas para este tipo de procesos y distinga en estos departamentos fuentes validadas de veracidad en cuanto a la información, proyección y desarrollo de las universidades.

En cuanto al poder no es que suponemos una utopía, que es la extinción del poder universitario aquello sería contra natura pues hombre universitario es pensamiento, política y liderazgo; nos referimos a ese poder casi perverso, que con fachada formal, extravía la democracia, manipula irresponsablemente y frena el desarrollo histórico de los centros universitarios cuando suponen los intereses personales o de grupo por sobre los objetivos institucionales.

Apelamos por un poder que sea expresión de un liderazgo de nuevo tipo con un concepto cabal de democracia, la cual implique: pluralismo, tolerancia, respeto, participación y aplicación del debate elevado, libertad y sentido de equidad y justicia, etc. Esto es el ejercicio real de valores éticos que estén sobre el sectarismo, dogmatismo, intolerancia, marginación, acallamiento, injusticia, irrespeto y corrupción rotulada de legalidad.

Es posible lograr ese poder en función de que se afirmen procesos de calidad y desarrollo humano, atreviéndonos a señalar tres posibilidades:

Vía ley, esto es que la Ley de Educación Superior determine nuevos perfiles y exigencias como requisitos para directivos institucionales, que sean expresión del deseo de cambio cualitativo y de sintonía con las exigencias del desarrollo

para cumplir solventemente en la comunidad universitaria y con la sociedad.

La vía interna, que posicione formalmente a el planeamiento y la evaluación como instrumentos más eficaces y efectivos para provocar el cambio institucional cuya fuerza radica en la comprensión que se permite la autoridad y en la dirección por parte de ella en estos procesos.

Vía autogestión, esto es el asumir de la manera más consciente el debate y las respuestas concretas frente a la fenomenología de la problemática específica de los centros superiores con la participación amplia y democrática y la ejecución de los planes en función de los acuerdos y consensos de los diferentes estamentos universitarios.

Finalmente estimo que sería preciso que se valore de mejor manera la relación autoridad-planeamiento para poder extraer aportes positivos, así como desentrañar los vericuetos que a veces se deben seguir para que se tengan en cuenta los criterios de planificación, en todo caso es una incitación para el debate y la criticidad constructiva.

Mi reconocimiento a quienes pusieron sus servicios y su vida profesional a la tarea de planificación que es el acto inteligente de construcción de futuro de los escenarios requeridos para la institución y de su propuesta orgánica de desarrollo. Equivale esto a estimar y creer en el hombre y la cultura superior y es la fe en la cultura de los pueblos y el país grande que aspiramos.



*Las nuevas realidades y las que ellas imponen exigen echar atrás políticas que han funcionado bien durante el último siglo y, lo que es más exigen un cambio en la mentalidad tanto de las organizaciones como de individuos.*

**Peter F. Drucker**



## **Planificación y evaluación universitaria en la coyuntura de crisis**

*Estamos viviendo una época de transición entre una sociedad que  
no acaba de morir y otra que no acaba de nacer.*

**Daniel Bell**

### **SOBRE NUESTRO INMEDIATO PASADO**

El percibir una crisis y haberla traducido a slogan en más de un decenio, por parte de economistas, sociólogos y cientistas sociales, no sirvieron para amortiguar el verdadero impacto y sufrimiento colectivo de la mayoría de sectores en la sociedad, que vivieron y padecieron un largo proceso acumulativo y un estallido final con indicadores dramáticos de la miseria y pobreza, inflación, devaluaciones, crisis de las arcas fiscales, crisis bancarias, crisis financiera, creciente desempleo, deterioro de la calidad de vida, corrupción irrefrenable, y en ese marco gobiernos que pretendieron dulcificar la situación en los discursos con supuestas salidas o en medidas laberínticas,

administraciones incompetentes y corruptas, conjunción de sucesos que se expresaron en una sociedad civil aturdida, angustiada y llena de desesperanza.

En este contexto las instituciones vitales como son las universidades, que otrora fueron críticas de la sociedad, se fueron sumiendo en silencios, que fueron desde los voluntarios por la comodidad hasta la complicidad. Fueron estos los indicadores de una crisis económica que a criterio de los especializados fue “la más grave de su historia” para el país.

Si bien la situación de esos años, permitieron conducir o efectuar una planificación dentro de una “crisis manejable”, que posibilitó dentro de esas condiciones una especie de ortodoxia de planificación luego desafiada por las circunstancias dramáticas y sucesos sumamente variables que complicaron el diseño de los escenarios desde las visiones formales, esto es que a los procesos de crisis interna del país se incorporan otras variables que ya no fueron simples estimaciones o enunciados, sino realidades que obligatoriamente debieron tenerse en cuenta, como la fuerte presencia de la ola globalizadora, el neoliberalismo como sistema económico que adjuntaron consecuencias de economías inestables a nivel mundial, un mundo competitivo y de profundos desequilibrios, debilidad del estado nación por el súper poder de organismos crediticios internacionales que asumieron como verdaderos administradores de las economías de los países empobrecidos; unido a ello, la aparición de nuevos actores sociales, una expresiva revolución de la inteligencia, una aceleración de los cambios científicos

tecnológicos junto al incremento vertiginoso de la información; configuraron elementos externos no despreciables y a considerar en los procesos de planeamiento para esa realidad.

En esos referentes se ubicó la universidad ecuatoriana en esos momentos, cuyos presupuestos sintieron la presión de la crisis del estado y gobierno con ello las políticas neoliberales que siguiendo las recomendaciones de los organismos internacionales en cuanto a aplicar restricción a las asignaciones de fondos, hecho que afectó al desarrollo institucional y a la misma calidad de la educación. Por cierto la situación conllevó un reto a la imaginación para asumir planificación en una línea de decidida austeridad así como concebir el desarrollo institucional en el marco de esas limitaciones, adicionando la ofensiva articulada de las ofertas de universidades privadas que si poseían recursos y una novedosa capacidad de negocio.

La planeación se ha sustentado tradicionalmente de manera operativa sobre una realidad formal; para esa circunstancia así como para el presente en caso de variabilidad y limitaciones, debe asumirse y recurrir a un pensamiento ágil, creativo e imaginativo que permita seleccionar nuevas opciones de operación para adecuar las aspiraciones institucionales dentro de un espacio temporal complejo y sumamente cambiante esto es responder con agudeza a aquellas condiciones peculiares de turbulencia; implica un esfuerzo constante por asimilar y proyectar en los cambios coyunturales, orientación y ritmo de las variables

económico-sociales de manera que prevalezca una tendencia hacia la racionalidad social de la institución, esto es que, hay que adaptar las posibilidades institucionales, a esa realidad socioeconómica que condiciona y dificulta la ubicación de escenarios formales.

En todo caso el asumir el acto inteligente y creativo de tomar variables relevantes dentro de la fenomenología de dificultad permitirá acercarse a estimar planes menos rígidos y el campo de la toma de decisiones tiene que ser con un sentido de pertinencia y relevancia que represente la sintonía de los planificadores con los procesos críticos de manera que se ajuste a las circunstancias cambiantes, en consecuencia se requiere decisiones diligentes, dinámicas y oportunas, las cuales contribuirán a reducir los impactos distorsionadores en los planes estimados y reajustar sobre la marcha la dirección de los mismos.

Es justamente en momentos de dificultades presupuestarias donde se afirma el valor y la necesidad de la planificación. En esa línea tiene que también ubicarse la evaluación, la cual ya no puede moverse bajo los mismos ejes formales sino operando la flexibilidad para entender las variables que frenan o aceleran los procesos de planes, programas y proyectos e ir valorando el contexto real de desarrollo de la universidad.

Aquí el papel de evaluación en cuanto a estimar los costos crecientes de la educación superior en función de la calidad ofertada y demandada socialmente, pues en este sen-

tido cuando se disminuyen las asignaciones y flujos presupuestarios nos conducen automáticamente a formular interrogantes sobre la calidad de los procesos y productos de la educación superior, aquí el esfuerzo superior para en aquellas condiciones sostener la calidad, es en estas circunstancias que se pone a prueba la capacidad inteligente del hombre universitario. A lo anterior se añade que la modernización ha exigido una notable línea de inversiones y gastos para asumir las exigencias de estar acorde con el desarrollo de la ciencias y la preparación solvente de los estudiantes, eso conlleva a que la estimación del desarrollo institucional es y debe ser de mayor rigor desafiado por la implementación y cumplimiento de indicadores de calidad como guías básicos de cumplimiento obligatorio.

Estimamos que la evaluación tendrá un espacio de mayor importancia en la valoración de la producción y difusión del conocimiento científico, será el generar investigación científica, como contribución efectiva de las universidades al desarrollo del país y como acción demostrativa de contribución a resolver necesidades de la sociedad.

En definitiva la planificación y la evaluación en fenómenos complejos requiere experiencia y competencia, por ello la necesidad de expertos en estas áreas que comprendan los elementos que están en juego, pero sobre todo, operando la dimensión de lo participativo, para asumir los compromisos y responsabilidades de los colectivos frente a las situaciones establecidas.

En estas circunstancias, hay que escrutar con profunda seriedad y observación los elementos del diagnóstico, su interacción y transformaciones; en consecuencia tener afinado el sentido de la visión pronóstica y prospectiva para programar las acciones.

Si la restricción económica es determinante en el desarrollo institucional, la institución debe asumir responsablemente una conducta de austeridad en todos sus frentes, determinando prioridades en sus programas y proyectos, armonizando el control administrativo y financiero, mejorando la calidad de gestión y dirigiendo sus políticas institucionales a objetivos definidos y estimaciones específicas de logros.

Esta nueva situación plantea desafíos que ya hemos mencionado y de manera puntual estimaríamos que se requiere:

- Una revisión periódica de la misión institucional que permita apreciación y ajuste de políticas y objetivos.
- Apreciaciones más severas y dentro de periodos cortos de las fortalezas y debilidades institucionales pero sobre todo las oportunidades y amenazas, esto es cómo se está moviendo el medio externo.
- Determinación de estrategias que respondan a asumir conciencia colectiva para dar respuesta participativa, consciente y responsable frente al fenómeno.
- Optimización y racionalidad en el área de recursos humanos, en todos los estamentos, debiendo estimarse el fondo de tiempo, que permita a su vez articular medios de mejoramiento económico (dentro de la limitación) además de la inexcusable capacitación, actualización y

perfeccionamiento.

- Implementar la exigencia de la calidad y excelencia en todos los aspectos de la vida institucional.
- Sepultar las actividades pasivas, rutinarias y pesimistas así como eliminar las acciones únicamente reactivas y decididamente asumir actitudes proactivas y propositivas.

**EN EL ÁREA DE RECURSOS MATERIALES SEÑALAMOS:**

- Uso racional de laboratorios y equipos.
- Uso correcto y justificado de todo tipo de materiales igualmente su oportuno abastecimiento.
- Determinar políticas de ahorros en los consumos de energía eléctrica, agua y combustible, eliminación del uso dispendioso en la transportación.
- Descentralización presupuestaria hacia las unidades académicas y programas que impliquen desarrollo.
- Reordenamiento de los programas de investigación en términos de proyectos productivos de beneficio a la comunidad y articuladas al desarrollo provincial, regional y nacional.
- Política agresiva dirigida al mejoramiento de la imagen institucional, no por simple publicidad o propaganda sino mostrando el trabajo real institucional.

Si bien muchas de estas puntualizaciones han sido frecuen-

temente anotadas en los planes de desarrollo, el ahora desafía mayormente al espacio de las decisiones para hacerlas efectivas; pues anteriormente se mantuvieron en el ámbito de lo escrito y aún se subestimó las sugerencias de los planificadores. Hoy las realidades reclaman un ascenso a la superficie de estas recomendaciones, pero sobre el hecho posible de cumplirlas.

Esto requiere un nuevo tipo de liderazgo que entienda su rol transformador, que implemente nuevos estilos de gestión de atención y conocimiento directo de los problemas, que fundamentada en el diálogo y en el saber escuchar atienda el ejercicio de lo colectivo, que valore el papel de la planificación, la evaluación y donde no habrá espacio para la mediocridad.

Nuevos estilos de gestión sea administrativa, académica y financiera están reclamando de urgencia las universidades para ponerse a tono de los requerimientos del presente y el futuro inmediato.

Concluimos con un juicio de Drucker que señala: “El cambio más importante se ha producido en el campo del conocimiento y el mayor desafío es en el campo de la educación ya que la sociedad requiere de hombres y mujeres educados para actuar en ambientes socio económicos diferentes y de científicos y profesionales con mayor creatividad, iniciativa y capacidad de perfeccionamiento”.

*La mayoría de organizaciones enfermizas han desarrollado una ceguera funcional hacia sus propios defectos.*

*Están sufriendo no porque no puedan resolver sus problemas sino porque no pueden percibirlos.*

**John Gardner**



## **La auto evaluación una oportunidad para el cambio**

*Una universidad que no acometa el reto de propiciar la evaluación, está condenada a que la competitividad académica la deje de lado y su penuria será solo culpa de quienes fuimos negligentes en tomar este carro de la historia.*

**Gustavo Vega Delgado**

### **UNA DECISIÓN OPORTUNA**

Trascendente y excelente es como se puede señalar la decisión del CONUEP cuando en 1997 procuraban los pasos iniciales para la estructuración del Sistema de Evaluación y Acreditación Universitaria, SEAU, luego Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, SEAES, que posteriormente con vida propia se denominara CONEA y hoy Consejo de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES. Era la percepción y la sintonía con el sentir de los diferentes sectores internos y

externos de la Universidad que venían desde diferentes ángulos demandando acciones más fecundas que denoten calidad en los centros universitarios, además de acorde y coherentes con los cambios que se venían operando vertiginosamente en la sociedad.

Por cierto el mismo CONUEP, había posibilitado estudios de diagnóstico sobre la situación y problemática de las universidades y aún algunas de ellas habían acometido en exámenes internos; así la “Evaluación de la situación actual y perspectivas para el corto y mediano plazo de las Universidades y Escuelas Politécnicas”, “La calidad Universitaria y los procesos de evaluación” entre otros documentos constituyeron referentes serios que radiografiaban el hacer de las instituciones de educación superior tanto en su relación interna como externa.

No es menos cierto que la misma universidad americana venía sufriendo una crisis aparejada a la crisis de la sociedad y del estado, por ello en las mismas Conferencias Latinoamericanas de Planeamiento Universitario como la de 1985 en la Universidad Católica de Guayaquil se menciona con insistencia varios planteamientos tendientes a que se reformule y se ajusten a las circunstancias del presente y que con visión de prospectiva se prevea el desarrollo de las universidades.

El mismo modelo económico (Neoconservador), impulsaba a que el estado presione a las Universidades potenciando su privatización, a su vez las asfixiaba vía recortes presupuestarios coyuntura que facilitó una creciente ofensiva de universidades particulares. A todo esto se sumaba las demandas de sectores

sociales que percibiendo una especie de desfase de las universidades con sus aspiraciones exigían cambios y reformulaciones; también desde el interior de la misma universidad se asumían profundas vertientes críticas sobre su hacer, con razón el Econ. José Moncada, Ex Rector de la Universidad Central, en uno de sus artículos de prensa señalaba: “Si en la universidad ecuatoriana aún existe potencial para auto criticarse y para renovarse, creemos que es necesario establecer una instancia eficaz para que, sin preconceptos y esquemas, sin improperios ni imposiciones, sugiera los cambios y plantee las medidas alternativas a la ofensiva modernizadora neoliberal en materia de educación superior”; la opinión glosada nos releva de extender el comentario.

### **NUESTRA PROBLEMÁTICA O LA OBLIGACIÓN**

#### **DE MIRARNOS EN EL ESPEJO**

La universidad en su búsqueda, de manera sincera había encontrado para la época sus nudos críticos que se expresaron en:

- a. Insuficiente calidad de la actividad académica manifestado en que sus sistemas pedagógicos y sus diseños profesionales estaban desactualizados además de una investigación nula.
- b. La baja calidad de gestión.
- c. Una insuficiente vinculación con el medio externo.
- d. Insuficiencia e inadecuado uso de los recursos económicos y la carencia de un sistema de rendición de cuenta.

En ese contexto se incluía los sesgos políticos inter-

nos que habían conformado estructuras burocratizadas partidistas, impermeables al cambio y que recreadas en el discurso reformista frenaron en la práctica los verdaderos anhelos de mejoramiento de la calidad universitaria.

Es cierto que las dirigencias universitarias durante varios años se han venido esforzando por un discurso de contenido reformador y aún revolucionario (los documentos son múltiples), sin embargo la palabra era utilizada como sedante o adormecedor y aún desviante para los diferentes sectores que postulaban cambios; en todo caso no se rebasó o se rebasó escasamente la intencionalidad de las palabras y los hechos manifestaron que la universidad continuaba en un proceso de estancamiento, agravado por las circunstancias que se han señalado.

#### **PROPUESTA PARA UNA NUEVA RELACIÓN**

Ante el caso la imposibilidad de que se promoviera el cambio inicialmente desde abajo, condujo a que desde arriba se propicie una directriz y proyecto de verdadera expectativa para que la universidad ecuatoriana se encuentre a sí misma, dicho de otra manera era afianzar la legitimidad de la institución en relación con su entorno y a su tiempo. En definitiva era una exigencia de situar una nueva forma de relación entre la universidad, la sociedad y el estado; esta nueva relación debería establecer a través de dos líneas fundamentales: un evidente mejoramiento cualitativo transparentando y evidenciando su accionar y un sistema de rendición de cuentas, este último elemento ausente de nuestras instituciones en aquella etapa.

Implicó también una reflexión severa y profunda sobre una conquista: la autonomía universitaria; cuestionada no tanto como principios sino más bien en referencia a su práctica cotidiana, debido a que su manejo se había alejado de la responsabilidad que presupone y en cuyo concepto se refugiaban y parapetaban castas administradoras impermeables a la exigencia y necesidad de cambios.

### **PROPÓSITO Y OPORTUNIDAD**

En un documento inicial del SEAU denominado “Guía de procedimientos para la Auto-evaluación Institucional” determinaba que el propósito de establecer el SEAU era “contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación superior ecuatoriana impulsando evaluación institucional” orientada para “perfeccionar su autorregulación y la evaluación externa y acreditación y dar fe pública sobre los resultados”.

Históricamente el Sistema de Evaluación Universitario y la auto evaluación de las universidades, representaron una extraordinaria oportunidad para que nuestras instituciones asumiendo un compromiso formal de sus dirigentes puedan iniciar aquel proceso de estudio sistemático, organizado y continuo, sobre el hacer institucional, pero sobretodo conducido por la misma institución e ineludiblemente participativo. En definitiva confrontar el proyecto educativo institucional entre el hacer verdadero y el decir o como manifestara Gustavo Vega, ex rector de la universidad de Cuenca: “emprender la tarea honesta de

tomarnos el pulso a nosotros mismos”, en otros términos la misma universidad en términos de verdad debía mirarse en su espejo que había gestado, observarse en su propio escenario para poder adecuarlos y reconstruirlos.

### **DESAFÍOS Y REQUERIMIENTOS**

De manera concreta se iniciaba un nuevo reto, pues este proceso requería una dirigencia de mentalidad abierta que:

- Comprenda su rol efectivo, no de simple administrador sino fundamentalmente un liderazgo transformacional y propositivo con visión prospectiva y de decisiones oportunas y trascendentes.
- Entienda que los cambios requeridos no son necesariamente los que traen las asonadas o conflictos de fuerza, sino que la auto evaluación devela las necesidades de cambio orgánico y funcional que además hay que actuar para implementarlo, por tanto la auto evaluación se verifica como una importante herramienta para la toma de decisiones oportunas y trascendentes.
- Confronte el hecho de que el planeamiento institucional y los planes de desarrollo dejen de ser documentos escritos para el archivo o simple brillo institucional, en consecuencia la auto evaluación conduce a la exigencia de que comprendan la singular utilidad de la planificación para evitar

la improvisación, empirismo, providencialismo y clientelismo como aspectos no deseados de la gestión administrativa.

- De manera evidente la auto evaluación se constituye en el instrumento eficaz para mejorar el hacer institucional en todos sus ámbitos y con ello posicionar la imagen pública de la institución.

Todos estos elementos conducen a asegurar un mejor futuro para la institución con una gestión académica que responda verdaderamente a las demandas culturales, que den respuesta valde a las necesidades científicas, técnicas y sociales, evitando así que las universidades continúen como mecanismo reproductor del sistema y que como operadores del conocimiento y de la inteligencia puedan ser centros de trabajo científico y de formación garantizada de profesionales, aportantes al desarrollo efectivo del país.

#### **DESARROLLO Y VISIÓN CRÍTICA**

Varios eventos fueron desarrollando y afirmando pacientemente la estructura del organismo evaluador, posibilitando también el consensuar varios documentos que orientan de manera práctica la evaluación, requirió que al interior de las universidades se posibilite la comprensión y el compromiso del rol de la evaluación, no como entes burocráticos sino como grupos de gestión que con entusiasmo

puedan operar para ir creando las condiciones para asegurar un espacio real y posible a la auto evaluación Había que acometer en un laborioso trabajo de explicación, convicción y establecer compromisos que conduzcan a promover una cultura de evaluación que era en definitiva un objetivo específico del proyecto.

Sin embargo, es necesario mencionar que se puso mayor énfasis en la operatividad de la auto evaluación, manteniendo debilidades propias de la construcción del proyecto, sobre todo en la fundamentación epistemológica de la evaluación, desviando en un cierto “sesgo cuantitativista” y de estándares, que siendo necesarios y referenciales deben sujetarse a mecanismos de construcción, debate, acuerdos y logros pautados, que indiquen de mejor forma el acercarse a los propósitos establecidos.

En todo caso a nivel de práctica en aquellas universidades que han decidido emprender en auto evaluación de manera responsable, entendieron que antes de ver en la auto evaluación una simple operatividad mecánica, debía emprenderse en exigentes reflexiones sobre los fundamentos epistemológicos de la evaluación, como ha sido nuestro caso y que nos ha permitido esclarecer sostener de forma adecuada y pertinente las bases conceptuales, propósitos y objetivos para dirigir efectivamente el trabajo. Para este aspecto creemos que los referentes teóricos no deben solamente ser de una sola vertiente por cuanto a nivel de américa encontramos una extensa literatura sobre evaluación como son los casos de México, Colombia, Chile, Cuba,

Perú, Argentina, etc.

### **SER NOSOTROS MISMOS**

El estudio responsable nos ha conducido a sostener que los procesos de evaluación deben ajustarse primordialmente a un proyecto contextualizado esto que reconozca las particularidades de cada institución como eje esencial distinguiendo las realidades propias de cada universidad, su entorno y cualidades específicas de su desarrollo y evolución.

Por otro lado el debate sobre la calidad que es un aspecto esencial de la evaluación debe ser visto en todo su amplio espectro, aceptando que calidad más que un significado es un significante por tanto, las formulaciones teóricas deben tenerse en cuenta y operarse con cuidado a fin de no caer en esquematismos conceptuales u operativos, a este respecto el académico Lucas Achig efectuó una valiosa contribución teórica y orientadora con su trabajo “Auto evaluación de las instituciones de Educación Superior”.

Otro elemento donde de manera cierta se fortalece el proceso de auto evaluación es la participación activa y consensuada de todos los actores institucionales cuyo involucramiento es un aporte trascendente que conduce a facilitar y dinamizar el proceso, determinando un accionar constructivo para diagnosticar problemas, buscar soluciones y diseñar estrategias para el cambio que nazcan del potencial pensamiento de todos los que hacen la universidad. Esto está condicionado al empeño y perseverancia que se ponga en

crear la motivación a lo interno de la institución, uniendo la voluntad política y sincera de resolver los problemas como acto inteligente que conduzca el proceso. No hay que perder de vista que el objetivo principal de la evaluación es el mejoramiento continuo del hacer institucional en la mira de la calidad y es a este propósito que debe subordinarse cualquier otro aspecto.

Es de entender que el proceso auto evaluatorio está guiado por un plan, con objetivo y propósitos deseados y establecidos, para lo cual desde su partida debe tener legitimidad en la decisión de las autoridades superiores que conscientemente deben valorar el desequilibrio existente entre el hacer institucional, la misión y demandas sociales. Debe lograrse además una capacidad de reacción para reconocernos en ese accionar y procurar una propuesta de cambio e innovación, por ello recogemos una opinión de Hernán Ayarza quien señala que: “Un proceso de auto evaluación no tiene ningún sentido si él no se traduce en consecuencia para la institución o su componente analizado”, esto es que para las decisiones internas después de los informes de auto evaluación las autoridades universitarias no solamente deben aprobar acciones o decisiones sino comprometerse en ser conductores, protagonistas y ejecutores de los cambios, esto decidirá el espacio específico que tendrá la evaluación y la percepción de los integrantes de la comunidad universitaria que reciben psicológicamente este nuevo rol dirigenal.

## **REFLEXIONES FINALES:**

- La auto evaluación institucional es una oportunidad para el cambio conducido responsablemente desde la misma institución en tiempos de normalidad.
- Constituye una excepcional herramienta para la innovación y reformulación institucional teniendo como norte el desarrollo y la modernización institucional.
- Conduce a convencernos que nuestro mejor camino es la búsqueda de la excelencia.
- Conlleva a situar y comprender el valor de los intereses institucionales sobre los personales.
- Promueve el perder temor a descubrir nuestras debilidades.
- Permite descubrir, desarrollar y valorar el potencial de pensamiento académico e institucional.
- Determina la voluntad de enfrentar la resistencia a los cambios.
- Asume y deberá asumir el respeto permanente a los modos de pensar al interior y exterior de la institución.



*La información reviste especial importancia  
cuando el cambio no es una simple mejora  
sino algo verdaderamente nuevo.*

**Alvin Toffler**



## **Modernización y planeamiento de la información en la universidad ecuatoriana**

El último decenio del siglo que feneció determinó para las instituciones de nuestro país la exigencia de modernización, sin duda con un sensible atraso respecto del entorno mundial evidenciado por el abrumante y veloz desarrollo científico tecnológico.

La universidad ecuatoriana no escapó a ese reto y con varios diagnósticos reveladores y debeladores de su situación de crisis emprendió en una política de cambios que le permitieran cerrar la brecha de atraso para ser consecuente con las exigencias y demandas del presente. Es cierto que ese desarrollo ha sido diferenciado por las particularidades de cada institución, en ello su estructura, su tradición de trabajo académico, las características de liderazgo de sus dirigentes y directivos o a la misma exigencia de los diferentes estamentos universitarios que sintonizados con el porvenir demandaban un hacer organizacional diferente,

por lo que las presiones exógenas obligaron a emprender nuevos rumbos para el accionar universitario.

La modernización debe expresarse en un nuevo tipo de gestión administrativa, académica y financiera cuyo rumbo lo guía el plan estratégico institucional con una redefinición de misión y visión, con políticas y estrategias claras, en una profundización, simplificación y gran nivel de agilidad de todos los procesos administrativos, con una nueva estructura jurídica coherente con la dinámica social, con una variable y sensible relación con el ambiente interno y externo que posibilite afirmar en nuevos niveles la imagen institucional.

En el nivel académico se ha manifestado en una creativa oferta de carreras, en nuevos y renovados diseños curriculares, la redefinición de los perfiles profesionales y ocupacionales, la profundización de programas de formación docente para el nivel de pregrado, una muy variada oferta de postgrados, la implementación de laboratorios y equipos con grandes inversiones (bibliotecas, servicios informáticos, Internet, laboratorios, equipos), en proyectos de evaluación y acreditación académica e institucional, entre otras decisiones que avanzan o se frenan según las particularidades y ritmos en correspondencia con los estilos que opera la autoridad y del tiempo en cada una de ellas.

No es menos cierto que también en algunos casos ha existido el sesgo de confusión al suponer que modernización es tan solo tecnificación de los procesos operativos internos con la implementación de ordenadores o computadoras y otros equipos novedosos y necesarios para la acción de trabajo, sin embargo

está condicionada a la visión de autoridades o equipos de trabajo y la ubicación de fondos. Lo peligroso del caso es que esta línea de tecnificación en algunas ocasiones no ha respondido a un plan de desarrollo informático que tenga en cuenta objetivos, requerimientos y necesidades de información, con programas específicos en función de las necesidades operativas de cada espacio o área de trabajo, parecería que en algunos casos fue una “demanda por moda” pero en general lo que ha primado son acciones inorgánicas y voluntaristas de tecnificación. Se precisa destacar que modernización no es discurso, son acciones que se evidencian o son tangibles para los usuarios y para la misma institución o sociedad, permitiendo así una verdadera acreditación ante los ciudadanos.

En todo caso hay que entender claramente que la modernización es un proceso de mediano plazo, planificado y programado en donde el desarrollo diferenciado explica los grados de compromisos directivos para su implementación y se inscribe en la demanda de calidad de los servicios o productos que genera una institución de educación superior.

También es necesario establecer que modernización no es solamente nuevas estructuras físicas, esa es expresión de un crecimiento o satisfacción a una demanda en ese orden, evidentemente necesario en los procesos de expansión y coherentes con las dinámicas internas de ampliación y mejoramiento de los ambientes educativos; se inscribe en la búsqueda y satisfacción de la calidad de los servicios educativos, sobre todo, no hay que

perder la objetividad de que en este proceso lo más importante es el hombre, cuyo adelantado pensamiento modifica, cambia y desarrolla conscientemente la calidad de los servicios, en consecuencia, operando para el presente es prioridad el empeño por trabajar formal e intensamente en la capacitación, actualización y especialización de los recursos humanos que dirigidos a los objetivos institucionales puedan de manera consecuyente y comprometida asumir un nuevo rol para el presente y futuro.

Uno de los ejes de mayor importancia en esta modernización, será por cierto la calidad de liderazgo de sus dirigentes, porque son ellos los que implementarán una gestión estratégica con criterio creador y positivo, junto a los niveles de coordinación, coherencia, definición de propósitos, tanto como políticas y estrategias institucionales sin embargo todo está condicionado a una objetiva, provechosa y sobre todo ágil, toma de decisiones, sustentada en la buena información; ya no en el parecer subjetivo o de buena fe; es estimar con visión prospectiva y solucionadora rápida de los problemas que le competen consecuentemente debe ser efectiva, eficaz y constructiva en cuanto a imagen de liderazgo personal e institucional.

La universidad del estado está obligada en lo administrativo a dejar de ser reflejo de ese viejo paradigma de administración del estado, burocratizado, moroso y a la saga de los sucesos, o clientelar y grupista. La administración moderna exige a las organizaciones que aplique los principios esenciales de lo que hoy se denomina, administración estratégica, cuyos fundamen-

tos y elementos deberán implementarse a su identidad interna.

Por todo esto seguimos estimando y con mayor razón histórica, que la planeación, sea estratégica, de marco lógico, interactiva, prospectiva, o cualquier otra; deberán constituirse en verdaderas guías para la acción y el desarrollo ordenado, creciente y de logro. Que quede para el pasado la improvisación y el providencialismo e igualmente no se siga pensando que el planeamiento resta la imagen al liderazgo, cuando por el contrario es el camino para afirmarla. Para esto la organización institucional debe corresponderse obligatoriamente a los retos y demandas internas de flexibilidad, agilidad, pero sobre todo de productividad y resultados, esto es, que debe exigirse el diseño e implementación de un nuevo tipo de estructuras organizativas que desplacen la vieja estructura lenta e improductiva.

Por otro lado, en cuanto a la dirección será como hemos manifestado en líneas anteriores, de un claro liderazgo transformador que asuma responsablemente la acción de participación plural, que recupere y afirme la democracia interna y tenga en cuenta la opinión de los diversos sectores, que asuma la política de búsqueda de consensos, donde maneje con criterio las debilidades y fortalezas institucionales, además de actuar con decisiones pertinentes y oportunas a las que incorporen creatividad e imaginación para así conducir a la institución hacia nuevos espacios en la consecución de resultados propuestos. La Dirección moderna implica también el gestar y desarrollar equipos de gestión sustentados en nota-

ble capacidad, en la dinámica y compromiso que muestren además del conocimiento cabal del área que se opera.

El control será una acción de constatación permanente para la afirmación de la productividad institucional, la evaluación participativa y constructiva, y debe ser instrumento eficaz para la valoración de los procesos internos o externos, sean estos de gestión, académicos o de vinculación, en ello se encontrará la fuerza inteligente para la acreditación, no como la simple valoración de un programa sino que será la fuerza de opinión percibida por los usuarios y por la sociedad por estar realizando adecuadamente todos los procesos en la perspectiva de búsqueda de satisfacción de usuarios, directivos y de la sociedad, esa es la constante de calidad.

#### **MODERNIZACIÓN Y OPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La modernización en todas las áreas y niveles institucionales que gestionan información es un imperativo, por lo que constituye sin duda alguna un proceso sistemático y coherente con los propósitos fundamentales de la institución esto es su misión y visión así como las estrategias de desarrollo que se han considerado. De allí que la mayoría de instituciones de educación superior han superado aquella primera etapa de implementación tecnológica y hoy están trabajando en planes muy serios de la administración de la información con ello su desarrollo informático.

Es por eso que hay que partir de una visión acerca de los niveles de gestión y operatividad que se desean lograr,

de las necesidades reales de la tecnificación de información para las áreas específicas, implica tener en cuenta las particularidades propias de cada nivel de operación o gestión institucional.

No es menos cierto que esta modernización es también una exigencia concreta de la competitividad, la misma permitió la entrada en escena de universidades privadas que se insertaron en la sociedad educativa y captaron un segmento importante de la juventud que demandaba mejores servicios de educación superior siendo estas las que han incorporado en algunos casos una novedosa modalidad de oferta académica, nuevos estilos administrativos y propuestas que suponen o dan respuestas a las tendencias y aspiraciones de “mercado” educativo para la demanda de la sociedad o de un sector de ella, retando así a la universidad pública en cuanto a no quedarse atrás y emprender en una franca línea de renovación que permita dar mayor y sobretodo mejor cobertura de calidad a la demanda de sus sectores tradicionales. Es necesario destacar que hoy desde el estado y con la nueva Ley de Educación Superior y de sus organismos se imprimen decisiones para que la institución universitaria pública sea de manifiesta calidad, condición inexcusable para seguir trabajando en educación superior.

Por lo mencionado se evidencia que uno de los ejes sustantivos de la modernización, lo constituye, la atención, importancia y tratamiento que la institución universitaria pueda darle a la información y junto a ello a las tecnologías

de la información, situación que obligadamente conduce a identificar con claridad la realidad de la conducción de la información de cada centro universitario con la implicación de una necesidad de replanteamiento sobre la pertinencia de esa información y de manera particular el uso de las tecnologías de la información en la perspectivas de afirmación de identidad institucional y de la acreditación social de la misma.

Estas reflexionan que apuntan a la acción adecuada de la información es coherente con el momento histórico que se vive en esta línea, esto es la sociedad de la información, a la cual las organizaciones se han incorporado con relativa rapidez y las universidades en particular lo han efectuado desde su modo de medir los tiempos y las percepciones de su desarrollo; sin embargo es necesario percatarse del impacto logrado por esta sociedad de la información al interior de las organizaciones, en donde su hacer es multivariable y en la práctica es un acelerador de todos los procesos internos y una ruta inmediata para la ampliación y conexión en las relaciones institucionales internas y externas de manera que la disminución de tiempos es un hecho real, decimos por consiguiente que las tecnologías de la información han desempeñado un verdadero rol catalítico, desarrollando la transformación de la vieja institución lenta y tradicional a una que se incluye en la sociedad de la información.

De lo anterior se colige que las instituciones de Educación superior para estar sintonizadas con la sociedad del presente, requieren inteligencia, imaginación, creatividad e innovación;

consecuentemente es disponer de información adecuada, en el lugar adecuado y en términos de tiempo que sea oportuna.

#### **OTRAS REFLEXIONES SOBRE LA INFORMACIÓN**

Es cierto que el camino de la “tecnologización” o implementación tecnológica fue para muchas universidades el identificador de su modernización y en los dos últimos decenios se han invertido valores muy significativos en su establecimiento; sin embargo de ello en pocos casos respondieron a políticas de planificación y fueron los espacios internos los que se procuraron adaptarse a la implantación tecnológica en vez de que las tecnologías se adapten a las necesidades institucionales.

Al presente podemos decir que el asumir la vía de la tecnificación informática se ha hecho que se pague y se siga pagando un elevado costo por la increíble velocidad de cambio que experimenta o produce el sector y que demanda mantenimiento y actualización permanente a más de sustitución constante por nueva generación de productos, situación que requiere cada vez cifras crecientes por ello es que no es un manejo simple, por esto es la necesidad de estudiar, determinar y discriminar con profunda seriedad el carácter de inversión o gasto, esta tiene que presupuestar la contribución efectiva al desarrollo institucional.

De ahí que se realizan observaciones sobre el servicio en sí de las tecnologías de la información ya que a pesar de la abrumante información interna o externa que se opera muchas veces esta no se refleja en un aumento de la calidad

del suministro de la información, pero una de las objeciones mayores es sin duda el hecho de que pese a toda la implementación, en algunos casos no ha ocurrido un mejoramiento en la productividad institucional, constituyendo para muchos estudiosos de la temática un aspecto fundamental, en consecuencia es aquí donde radica la opción de valoración en resultados positivos a partir de escrutar la relación costo - beneficio. Aún más, se cuestiona el hecho de que esta tecnificación ha puesto mayor énfasis en la tecnología que en el manejo adecuado e inteligente de la información; por esta última razón se considera con frecuencia, que no se consigue mayor imagen o ventaja competitiva sobre otra institución por disponer de mayor cantidad de ordenadores o equipos sino esencialmente por saber usarlos y obtener resultados trascendentes, esto es el carácter estratégico en el manejo de la información.

Otro de los factores considerado fundamental es que la tecnificación se ha operado sobre las mismas estructuras anticuadas y obsoletas de la organización universitaria conduciendo únicamente a la automatización de procesos rutinarios e ineficientes por consiguiente la implementación de un desarrollo en base tecnificación informática implica un obligado replanteamiento de nuevas estructuras organizacionales y de gestión acordes con los nuevos procesos que se desean solventar y resolver estratégicamente dentro de la nueva misión y visión institucional.

La temática abordada conduce a la necesidad de estable-

cer una clara diferenciación entre información y tecnologías de la información, dual que evidentemente hay que potencializarlo adecuadamente para obtener resultados benéficos para la institución aquí también se puede entender el manejo de la información como recurso ya no como un simple auxilio o soporte institucional sino que obligatoriamente debe ser tratada como un verdadero recurso o activo.

Al considerar la información como recurso debe entenderse que no debe ser el enfoque o consideración de los recursos tradicionales pues la institución dedica un importante tiempo a su obtención, proceso, aplicación y su proyección, lo que necesariamente implica una gestión de información; adicionalmente la utilidad operativa de este recurso no es solamente para una unidad sino que de hecho lo es para otras áreas en consecuencia constituye una especie de patrimonio de la organización.

Hay aspectos esenciales que el español Alfonso Corneilla, destaca al analizar la información como recurso quien indica: “lo difícil de dividir la información en partes diferenciadas, su transportación fácil a cualquier lugar del mundo, el hecho de que la información no es apropiable sino que se multiplica y que como es un producto humano es inagotable pues está en la naturaleza del ser, no se gasta consume o devalúa con el uso, que puede tener valor extraordinario un día y luego dejar de tenerlo”, y una sustantiva a nuestro modo de observar esto es que depende de quien la use, ya que puede ser de gran valor para alguien y de ningún valor

para otro por lo que no hay forma objetiva de asignarle valor. Todo esto constituye aspectos a tomar en cuenta para saber administrar la información, quiere decir también que afirmar de manera válida la gestión de la información implica una metodología en su tratamiento adecuado, debiendo poner énfasis en el componente humano que es en definitiva quien maneja este recurso y su gestión.

### **HACIA UN PLAN DE DESARROLLO INFORMÁTICO**

La concepción del desarrollo y velocidad del cambio en la sociedad de hoy, conducirá ineludiblemente a que la dirigencia universitaria en expresión de su compromiso con la universidad, bregue por la implementación de un plan de desarrollo informático ello requiere premisas metodológicas o un análisis preliminar a saber:

- Tener en claro la misión y visión institucional y de manera particular los objetivos (generales y específicos), las estrategias políticas y metas que se desean lograr en la institución a través del plan general de desarrollo institucional por lo que se entiende que el plan de desarrollo informático debe contribuir poderosamente a ejecutar, facilitar y potenciar los objetivos y metas institucionales, sin embargo debe tenerse en claro que este plan no es un plan paralelo, ni divorcio o fractura del plan general, sino una complementación efectiva.

- Establecer una evaluación de los recursos de información que posee, utiliza, opera y conduce la institución, además cuales son las nuevas aplicaciones y potenciación que se desea dar a estos recursos de información en los diferentes niveles o áreas de la gestión institucional.
- Determinar una evaluación o valoración efectiva del rol y grado de importancia del departamento que gestiona la información también la relación con el entorno institucional, grado de apoyo a la gestión universitaria y confianza de la institución en su actividad. Estos elementos deben concurrir a nivel de información para que configuren un instrumento para planear, asignar, definir y redefinir su campo de trabajo y los escenarios específicos a los que debe contribuir para la exitosa gestión institucional.
- Una segunda fase será la investigación sobre las existencias y necesidades de hardware y software, en toda la institución con un detalle exhaustivo de las particularidades en cada caso, eso permitirá acometer en el desafío de ser creadores de software(s) propios y de aplicación en relación con el requerimiento práctico en la institución.
- Del mismo modo, la investigación será extendida a la existencia y necesidades de redes y sistemas informáticos. Para cumplir este cometido se debe diseñar matri-

ces operativas que resuman estos procesos.

- La dimensión de la investigación deberá cumplir un amplio espectro que pueda sacar en claro todos los elementos humanos y técnicos, sus fortalezas y potencialidades, así como debilidades, limitaciones y falencias en relación con los objetivos diseñados.
- La objetiva valoración del desempeño de los recursos humanos que trabajan en el área con ello también la determinación de competencias, labores y tareas asignadas, su nivel de cumplimiento, grado de especialización, actualización y capacitación accedida, etc.
- Evidentemente es de manifestar que este es el sector de mayor importancia por cuanto es quien hace operativo el proyecto institucional en este ámbito, pero su éxito será que logren comprender y valorar su significación y contribución a la efectividad institucional. Su aporte trascendente en el plan devendrá en la cualificación del recurso humano y técnico pero además favorecerá la efectividad institucional.
- Con todos los elementos anteriores se arriba al diseño e implantación de la plataforma informática institucional que es la que va a permitir solventar todos los retos y desafíos para la información y comunicación virtual, el uso efectivo del internet e intranet y que serán los ejes del desarrollo informático moderno.

Cuando dentro del plan integral no existe un programa de desarrollo con sus respectivos proyectos específicos, se requiere que la institución camine por la resolución de la implementación de un plan de desarrollo de la información.

La otra fase metodológica consiste en que con toda la información compilada se estructure el Plan Informático, cumpliendo con todas las normativas y concepción técnico científica, sobre todo en los niveles de prospectiva, estratégico y táctico operacional adicionalmente con ello la ubicación de recursos; en este aspecto hay que clarificar que no es la vieja política de asignar cantidades que rigen y condicionan una implementación adecuada sino las líneas de trabajo metódicamente establecidas y las acciones programadas las que determinen dentro de los presupuestos las cantidades a invertir, de otra manera no debe ser que el presupuesto guíe el desarrollo sino el desarrollo planificado el que guíe el presupuesto.

Es nuestro propósito el procurar promover e incitar hacia el asumir un nuevo tratamiento a la información institucional, a la implementación de tecnologías adecuadas, que los recursos humanos del sector más que operativos se impregnen de la trascendencia de su labor en un contexto humano, de su aporte solvente a las soluciones que requiere la universidad ecuatoriana y queremos que estas reflexiones puedan llegar a los niveles universitarios que toman decisiones y a todos aquellos que con ese elevado espíritu creador que ha vibrado en el mismo ritmo de nuestras instituciones puedan conducirlos a niveles más altos para el servicio de la sociedad ecuatoriana.



*No sería exagerado afirmar que hasta ahora las universidades se han visto sorprendidas por el futuro. Algunas veces los cambios se han presentado tan rápidamente que no han tenido tiempo para reaccionar.*

*Otras veces han sido los factores de la inercia los que las han mantenido anclados en el pasado, aun cuando haya habido tiempo para reflexionar. Es evidente que de esta manera, podrán muy difícilmente ser competitivos.*

**Francisco Mojica**

*La calidad es una filosofía coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.*

**Hernando Mariño**



## **La acreditación único camino para el posicionamiento de la universidad**

En los últimos dos decenios, la universidad ecuatoriana le ha tocado vivir en un marco de tiempo signado por complejidades retos y desafíos; por un lado, cada una de ellas con sus identidades, particularidades y propio norte donde la funcionalidad se afirmaba en la visión propia de sus autoridades, el “formar profesionales” basado en “dar clases” y una burocracia tributaria del objetivo de profesionalizar. Sin duda, algunas de ellas a través de sus cuadros de dirección si fueron entendiendo el rol de “universidad para el desarrollo”, esto es que sintonizaron apropiadamente la responsabilidad social en el nuevo marco de cambio económico, científico tecnológico, donde los nuevos conceptos y teorías de desarrollo junto a las nuevas tecnologías de la información operaron como un elemento acelerador de las modificaciones que inicialmente se expresaron en nuevas opciones de carreras pero además de nuevos equipamientos con laboratorios “al día”, y emprendimientos en investigación. También ocurrieron cam-

bios en la concepción misma de lo que es la educación superior donde la teoría del hacer educativo desde hace años estaba allí, exigiendo cambios y presionaba por una implementación, aquí nos referimos a la capacitación y actualización de la docencia universitaria expresada en nuevos grados académicos además de la implementación de un modelo educativo, modelo pedagógico y modelos curriculares sumado a una administración académica nueva y eficiente, como un todo coherente. Lo cierto es que pocas de ellas asumieron ese tiempo y sus retos como una oportunidad e implementaron los cambios necesarios; es más, en países vecinos la educación superior ya había evolucionado hacia nuevas visiones y mostraba logros sensibles en correspondencias con los tiempos y las exigencias de la sociedad y el mundo científico.

#### **UN PROCESO LENTO Y CRECIENTE**

De la propuesta inicial del Ing. Guillermo Falconí, ex Rector de la Universidad Nacional de Loja y a su vez ex Presidente del CONUEP, que bien lo menciona en el prólogo a este libro: “otra importante política del CONUEP fue la búsqueda constante de una identificación del sistema universitario con las necesidades prioritarias del desarrollo nacional”; esto es, que aquí existe ya una definición del rol de las universidades en relación con el desarrollo del país; y fue precisamente Guillermo Falconí quien en el penúltimo periodo del CONUEP, puso en marcha el proyecto del Sistema de Evaluación y Acreditación Universitario (SEAU), donde se dieron los primeros pasos para hacer efectiva y visible la evaluación universitaria, al comenzar a mirar de puertas para

adentro el hacer universitario, pero sobre todo era ya el inicio o planteamiento de la necesidad de la calidad universitaria; sin embargo, las estructuras de resistencias actuaron para frenar el proyecto. En la mayoría de instituciones, sus directivos y docentes se entusiasmaron con la propuesta y vieron en ella una línea de salida, cambio y robustecimiento de la universidad. Era la respuesta de aquella base de pensamiento que sin egoísmo y con fundamentos académicos y de administración, que pujaban por la búsqueda de una educación superior con sentido, orientación y compromiso no discursivo con el país, aquí de por medio estaba esa nueva generación de jóvenes que exigían una educación más acorde con los tiempos.

Guillermo Falconí y Gustavo Vega, dos ex rectores de las universidades de Loja y Cuenca, junto a Enrique Ayala, llegaron a la Asamblea Constituyente de 1997-1998 y desde allí plantearon y lograron introducir novedosos planteamientos en la Constitución aprobada el 5 de junio de 1998, que posteriormente se plasmaron en un capítulo innovador y trascendente de la Ley de Educación Superior aprobada el 15 de mayo del 2000, creando el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), organismo que luego se formalizó y que emitió los fundamentos iniciales para la evaluación y acreditación universitaria, siendo Guillermo Falconí su primer presidente.

#### **AFIRMACIÓN Y BÚSQUEDA DE CALIDAD**

Con la Constitución aprobada en Montecristi y posteriormente con la nueva ley de educación superior promulgada en

octubre del 2010, se vino a replantear y reforzar la evaluación y particularmente la acreditación, por ello el Título V se denomina “Calidad de la Educación Superior” y su Capítulo 1 se designa “Principio de Calidad”, cuya definición lo establece el artículo 93 y es la orientación precisa que indica “El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, la producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento, mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente”, como se aprecia un artículo diseñado en la comprensión de la dinámica educativa siempre creciente, a los que asocia la pertinencia, pero algo fundamental, la producción y desarrollo del pensamiento como elemento definidor de esta nueva etapa, así mismo el establecer la crítica como elemento constructivo de aprenderse a encontrar con la realidad y con su propia verdad de manera honesta, y con ello sin temor exponerse a la crítica externa como elemento verificador de lo que tenemos o que muchas veces se presume para lo que todos aspiramos en una institución de educación superior, esto es el mejoramiento continuo.

A continuación en el artículo 94 de la misma ley, denominado “Evaluación de la calidad” define igualmente a la evaluación de la calidad como “el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o ins-

titución. La Evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo”.

Aquí una guía práctica del proceso a implementar o aplicar, dejando definido que este accionar no es un acto episódico sino que debe ser una constante como plataforma de búsqueda de la calidad.

De igual manera se determina en el artículo 95 lo que constituye la acreditación, indicando que:

“La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

La Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente, que definirá el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación externa realizada por un equipo de pares expertos, quienes a su vez deben ser acreditados periódicamente.

El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior es el orga-

nismo responsable del aseguramiento de la calidad de la educación superior, sus decisiones en esta materia obligan a todos los Organismos e instituciones que integran el Sistema de Educación Superior del Ecuador”.

En una continuidad lógica plasmada en ley, que por cierto es definitivamente decisión del estado, quien pone las reglas de juego que permitirá el alcanzar una acreditación a través de una verificable gestión de calidad, tenemos junto a lo resaltado anteriormente, una extraordinaria definición de lo que consiste el aseguramiento de la calidad expresado en el artículo 96 de la misma ley cuyo texto es “Aseguramiento de la calidad.- El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores”.

Estos y otros elementos confluyen para dimensionar las carreras en relación coherente con el medio pero sobre todo con el desarrollo nacional, por eso el título VI de esta ley con gran precisión denomina Pertinencia y al capítulo 1 de este título lo designa “Del Principio de Pertinencia” que está definido en el artículo 107, cuyo texto es el siguiente: “El principio de pertinencia consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo cientí-

fico, humanístico y tecnológico mundial y a la diversidad cultural. Para ello las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales: a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología”. Como bien se puede estimar, el presente artículo viene a encuadrar la oferta académica de la universidad, rompe con lo clientelar de crear carreras por apreciaciones subjetivas, ocurrencia o por visiones mercantiles y por cierto exige su correspondencia con la planificación nacional a su régimen de desarrollo, a sus necesidades reales y tendencias del mercado ocupacional, esto último para liquidar aquellas carreras que titulaban para la desocupación o para añadir un membrete al nombre de la persona, exige igualmente una conexión definida con la estructura productiva de la provincia y la región a más de la articulación a las políticas nacionales de ciencia y tecnología lo que presupone un nuevo carácter y funcionalidad de la universidad y sus carreras.

La pertinencia desahucia la vieja universidad y fija la ruta para la universidad del presente, para esa universidad que con todo lo anterior pueda efectuar una gestión del conocimiento que se traduzca en generación y producción; por cierto, una universidad distinta que deberá asentarse en la investigación como rol

definidor de su presencia y en la vinculación cierta y evidente con la comunidad siendo estos elementos los de valoración para nuestra sociedad; en definitiva este principio viene a cambiar el paradigma de lo que se quiere como universidad del ahora y para el futuro.

Justamente para desalojar la vieja concepción de universidad es la determinación de tener universidades donde su expresión de trabajo académico y administrativo y gestión del conocimiento sea de calidad y se exprese de manera concluyente en evidencias esto es elementos comprobables, por consecuencia, es apropiado que el estado a través de sus organismos, determine con la claridad que el caso amerita no solamente el marco legal sino por sobre todo políticas, estrategias y procesos, cuyo objetivo central sea garantizar a la sociedad, que nuestras instituciones de educación superior cumplen con los estándares y requisitos de calidad y que efectivamente en aquella línea hoy día realizan sus objetivos.

La acreditación por consecuencia viene a ser un rango al que accede, una institución, un programa o una carrera, en base a un proceso previo de autoevaluación y evaluación en el cual concurren las comunidades académicas en el marco de organización de la institución y por supuesto con las reglas que establece el organismo evaluador para nuestro caso el Consejo de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), como organismo que promueve, organiza, desarrolla y patenta o testimonia la acreditación, siendo el elemento de garantía del estado para con la sociedad.

Ahora bien, es el estado que de manera objetiva establece los nuevos escenarios en relación con la planificación de su desarrollo para lo cual el aporte o asignaciones que se efectúan para las universidades debe cumplir un objetivo claro y definido; aquí valoramos, qué cambió el propósito y ruta de la educación superior es también la consecuencia con el desarrollo del mundo moderno y de la ciencia y tecnología; por ello su responsabilidad en fortalecerla y así mismo efectuar el reconocimiento público del acceso y cumplimiento a los parámetros de calidad establecidos. Se aprecia por tanto una razón lógica de correspondencia con los retos y desafíos del mundo moderno en que los centros universitarios entran a jugar un rol determinante en el desarrollo del país; es en esa línea que se busca articular referentes de carácter universal con los específicos del país y por supuesto de cada proyecto institucional particular pero dimensionado en función de región y país.

Con aquel marco jurídico y la precisión de definiciones, toca a las universidades dimensionar estas políticas e implementarlas, algunas ya emprendieron esta ruta otras aún tienen que definir y decidir sus actividades para alinearlas en este propósito que no es otro que la implantación de la calidad. Aquí entran a escenario otros elementos que ya hicimos referencias como la comprensión cabal de los requerimientos de la sociedad sobre sus instituciones de educación superior junto a la prospectiva del desarrollo en todas sus líneas, por supuesto definidas por la vocación y decisión política de sus autoridades y la dinámica de todos los estamentos institucionales, no como forma de sim-

ple cumplidismo sino como compromiso serio para fecundar y presentar un nuevo tipo de institucionalidad coherente con el contexto nacional e internacional, pero a su vez sugestivamente preparado para cumplir con su sociedad.

**UNA RUTA: EL MEJORAMIENTO CONTINUO**

Desde el enfoque de la administración y sus programas de calidad, las universidades asumen el mejoramiento continuo como formulación para desarrollar y mantener la calidad por eso los planes y programas de mejoramiento y fortalecimiento que se implementan en este contexto buscan la afirmación efectiva de la gestión eficiente y eficaz, sea de los procesos administrativos en una cualificación por resultados; procesos académicos en líneas creciente de innovación y de manifiesto valor, producción de conocimientos a través de la investigación y todo esto articulado en el marco de la vinculación y relación con la sociedad. Una lógica de cuatro factores o líneas propias para asegurar la calidad institucional definida por el pensamiento, la actitud y compromiso del hombre universitario.

Por su parte la acreditación institucional así como posibilita el reconocimiento de una universidad, de igual manera identifica diferencias, esto se opera a partir del cumplimiento de su misión, en su trabajo real el cual viene a dimensionar su impacto social aquí su acción de responsabilidad social para esta nueva época.

Según el maestro José Revelo, quien fue Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Acreditación de Colombia con palabras de acierto establece: “En la acreditación Institucional, la calidad

se determina por el logro tanto de los fines como de los objetivos de la Educación Superior, por la capacidad para autoevaluarse y autorregularse, por la pertinencia social de los postulados de la misión y del proyecto institucional, por la manera como se cumplen las funciones básicas de docencia, investigación y proyección social, por el impacto de la labor académica en la sociedad y por el desarrollo de las áreas de administración y gestión, bienestar y de recursos físicos y financieros, también en relación con óptimos de calidad sugeridos en el modelo” y añade “La acreditación institucional apunta sustancialmente a valorar la capacidad de la institución para sostener en el mediano y largo plazo, su proyecto institucional y educativo, su capacidad para enfrentar y dar respuesta oportuna a los rápidos cambios que plantea el entorno. Es más, una mirada hacia delante, hacia el futuro” .

Tomamos un elemento clave como base sustantiva, esto es el “proyecto institucional”, considero que es a partir de ahí, de sus objetivos y propósitos, de su misión y visión real y de establecer con precisión lo que ha hecho y está haciendo la institución, de su gestión administrativa, académica, de investigación y vínculo con la sociedad, lo cual sometido a una revisión profunda, sincera, sin maquillajes, que a su vez visto en el presente y en su perspectiva pueda o posibilite una redefinición de visiones teóricas y prácticas que conduzcan sin vanidades, peor con falsos protagonismos, hacia una universidad preparada con identidad y fortalezas para implantar, sostener y desarrollar su proyecto en consecuencia irrestricta con su medio, para así acertar y apostar a este presente y futuro.

**LA CONCURRENCIA DE APRECIACIONES**

**SOBRE LA ACREDITACIÓN**

La acreditación constituye una corriente académica que se inició allá por los noventa en varios países de América del Sur como resultado de experiencias de centros universitarios de Norteamérica y Europa, cuyos trabajos y avances demostraron la preocupación por el aseguramiento de la calidad de la educación superior como responsabilidad social en adecuación con las exigencias del desarrollo científico tecnológico.

Existen dos documentos motivadores y orientadores para el desarrollo de las corrientes y afianzamiento de culturas de calidad como formas de cumplimiento responsable y rendición de cuentas a sus sociedades, son estos las directivas de la UNESCO de 1998 y la Declaración de Bolonia de 1999, este último complementado con la reunión de Berlín en el 2003, contribuyó a definir lo que se denominó el Espacio Europeo de Educación Superior, cuyos lineamientos fueron acogidos e implementados en los diferentes países y que avanzaron en la concreción de acuerdos y normativas para acreditar y certificar la calidad universitaria; se llegó así a la concreción de la Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior denominada EURASHE y de otras instituciones complementarias que concertadamente contribuyeron a esa demanda, para que sus universidades sean efectivamente de calidad como lo requerían los estados. Hoy sus resultados son visibles.

De aquellas vivencias, prácticas y resultados se nutrieron varios países en nuestra América que estuvieron a la vanguardia

para potenciar y reorientar la educación superior además dimensionar la denominada responsabilidad social que no es únicamente ante el estado sino efectivamente frente a la sociedad.

Al revisar definiciones de acreditación en organismos responsables de acreditación universitaria de países cercanos, encontramos una concurrencia de ideas y fines porque es explicable que se constituye en un eje temático con un propósito idéntico, por consecuencia lo que tenemos es variantes literales, así el CNA de Colombia determina que: “Es un proceso voluntario al que se someten las instituciones de Educación Superior autónomas del país, así como las carreras de pregrado, programas de postgrado que ellas imparten, para contar con una certificación de calidad de sus procesos internos y sus resultados”, por su parte el organismo acreditador de Chile, señala: “La acreditación institucional es un proceso que certifica el cumplimiento del proyecto de una institución y la existencia, aplicación y resultados de mecanismos eficaces de autorregulación y de aseguramiento de la calidad. Su objetivo es lograr el avance de las instituciones en relación a la definición de sus políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad, consolidando una cultura de la evaluación y control, incorporando buenas prácticas en la gestión institucional y la docencia. Esto a partir de la instauración de sistemas de información, procesos de evaluación permanente, planificación, seguimiento de resultados y ajuste constante de las actividades. Por su parte el CONEAU del Perú indica: “el objetivo principal del proceso de acreditación es asegurar la calidad ofrecida en forma permanente, tanto a nivel programático como institucional, por

universidades e instituciones de educación superior. Este proceso consiste en una auditoría voluntaria a la que la institución se somete con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades a la luz de un proyecto educativo y de su estructura organizacional”. Nuestro organismo ecuatoriano el CEAACES se define así: “Somos un organismo técnico, público y autónomo encargado de ejercer la rectoría política para la evaluación, acreditación y el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior, sus programas y carreras. Para ello, realizamos procesos continuos de evaluación y acreditación que evidencien el cumplimiento de las misiones, fines y objetivos de las mismas”.

El maestro y universitólogo Hernán Ayarza, por su parte y frente al suceso de acreditación en esta América, establece: “La evaluación y la acreditación no son una moda académica pasajera, sino que se están constituyendo en una herramienta indispensable de política, planificación y gestión universitaria, que tendrá permanencia debido al reconocimiento creciente de la necesidad de garantizar una efectiva calidad académica. La sociedad necesita disponer elementos de juicio sobre la calidad de la educación superior. Aunque ha existido de hecho una acreditación social informal, ella no es suficiente para las condiciones actuales”. Lo indicado releva de otras exploraciones y concede suficiente lineamientos concretos a este proceso.

En esta línea de pensamientos y acciones comunes ha tomado cuerpo y se ejecuta la acreditación en América del sur; esto es que para este siglo XXI, existe un esmero por un nuevo

rostro de la universidad americana, el cual será con instituciones de educación superior categorizadas por su calidad en todas sus líneas, ello traducido en la pertinencia de sus carreras, en una nueva y afirmada gestión administrativa y académica, en la comprometida investigación para la generación y producción del conocimiento, se complementa con el acometer en una ofensiva de implementación y optimización de recursos, de igual manera la transparencia y rendición de cuentas, en lo que todo esto evidencie su liderazgo social por la garantía de brindar lo mejor y satisfactorio a su sociedad.

Con justa razón y en correspondencia con este último señalamiento el maestro brasileño Claudio Cordeiro Neiva expresa: “Desde un punto de vista conceptual, considero que tanto los gobiernos como las instituciones de educación superior están sometidos a fuertes y variadas demandas de diverso orden, para cuya atención deberían disponer de un conocimiento mínimo cabal de las características estructurales y prácticas de la educación superior y de la investigación universitaria actual para establecer su capacidad de satisfacer las expectativas que la sociedad pone en ella”. Por lo visto no es solamente la búsqueda del impacto en el usuario sino el camino cierto de la legitimidad social.

#### **LOS PROCESOS BASES PARA LA ACREDITACIÓN**

El acreditar y su instrumento final que es la certificación por parte del organismo acreditador es un proceso en donde la variable tiempo tiene sus límites pero lo esencial es la voluntad política de una dirección universitaria que debe conocer el tema

y estar al frente haciendo liderazgo, es aquella decisión la que debe comprometer a toda la comunidad académica para su participación activa, es el hacer nuestro el conocimiento cabal de la realidad universitaria en todo su accionar y luego establecer la acción propositiva que no es discursiva sino efectiva y eficaz por el acierto en implementar los cambios requeridos en el marco de los requerimientos del modelo de evaluación; complementariamente disponer de todo un sostén de apoyo económico, material, e instrumental que permita ir resolviendo en el camino los problemas que estén en ese escenario.

Un punto de referencia es la planificación institucional, cuya misión, visión, principios, objetivos y políticas institucionales reflejan el cómo debe operar y opera la institución, sus expectativas en el mediano plazo, si acaso la administración de una institución no comprende el rol de la planificación poco harán las buenas voluntades ya que es a partir de sus políticas, programas y proyectos que se traduce la gestión.

La evaluación o la autoevaluación como efectivamente es su nombre, si se asume con vocación, racionalidad y pasión universitaria, permite desarrollar y potenciar toda una capacidad institucional en su pensamiento y acción, la cual moviliza y saca aquel deseo interno de ser aportantes al cambio, nos transforma de actores verdaderos y gestores de esa nueva universidad que deseamos.

La autoevaluación es la aplicación de aquella máxima Socrática, que es el “Conócete a ti mismo” que se ajusta para entender el significado esencial de la evaluación institucional, es el apren-

der a mirarnos en el espejo perdiendo los temores a esa visión ya que es allí donde empieza el proceso de sincerarnos, de saber cabalmente la funcionalidad y sus procesos, si estos han envejecido, son obsoletos o han dejado de producir los resultados esperados, con esto se frena el maquillar y auto engañarse como elementos de consuelo para ocultar una realidad que más temprano que tarde termina demostrando nuestros equívocos, de igual manera en su otra versión refrendando nuestros esfuerzos, logros específicos y entusiasmo.

Por eso se señala que la autoevaluación es una estrategia de análisis del desempeño de los procesos de trabajo desde su totalidad e integralidad, accionar que a más de proponerse el mejoramiento de la calidad del trabajo universitario apunta a desarrollar la identidad institucional puesto que se va gestando con el ejercicio de responsabilidades de todos los que nos consideramos actores es este escenario académico. Es también el ejercicio pleno de la autonomía, pues lo que se asume se hace por decisión propia con nuestros colectivos académicos y sus conocimientos para actuar sobre la realidad de manera propositiva, constructiva y con visión de futuro.

Desde la ciencia administrativa hoy se establece de manera precisa que: “cualquier empresa, institución u organización si desea sobrevivir en el futuro, debe cambiar y estos cambios deben ser a tiempo y apropiado a las necesidades del futuro”, por consecuencia la universidad como institución que gestiona conocimientos debe estar a la vanguardia de esos cambios y esta obligada con consecuencia y responsabilidad a concretar aquel

anhelo de cambio gravitante en todos los estamentos universitarios y de la sociedad.

En concreto, la autoevaluación es realizada por la propia institución a través de un estudio donde según expertos del tema, expresa: su eficacia, en el cumplimiento de las tareas implícitas en su misión, de los objetivos y metas propuestos en plazos determinados; eficiencia, manifestada en el grado de empleo de los recursos asignados y de los resultados obtenidos, su estructura organizativa y las formas de gestión de la institución, además la identificación de sus problemas y como piensa resolverlos. Para esta acción se debe disponer de un sistema de información, confiable, veraz, exacto que constituye una plataforma básica sobre la cual se opera y se alimentan todos los procesos.

Aquí añadimos que el trabajo evaluatorio no es el simple accionar burocratizado y mecanicista, tampoco el diagnóstico simplista, frío o calculador, reiteramos el acto lleno de responsabilidad que conduzca no solamente a observar, examinar o valorar la labor institucional en todas sus áreas, será por cierto la acción de trabajo inteligente, orgánica y propositiva encuadrada en las definiciones establecidas de propósitos y cambios necesarios que conduzca a permitir una toma de decisiones adecuadas ya que no solamente es el empeño de rectificar, sino sobre todo el de crear, el refundar bajo los grandes propósitos universitarios definidos en su misión y visión como organización.

El cómo cambiar es el reto puntual, pues el presupuesto de cambio no es el simple eslogan o acto publicitario tampoco el cambio de los aspectos formales; es el evidenciar con resultados,

que sean sensibles y verificables por la comunidad académica y por supuesto por la misma sociedad. Con acierto la UNESCO en 1998 señalaba: “Aumentar la autonomía en la Universidad y la evaluación de toda su actividad, es el camino por el que esta puede identificar sus potencialidades y debilidades, reorientar sus acciones y optimizar los recursos de que dispone”.

Aquí aparece la segunda fase que es lo denominado “acreditación por pares académicos”, que es la verificación de académicos externos de todo aquello que es la gestión institucional en sus diferentes líneas, ellos analizan, comprueban y determinan lo presentado. Por cierto esta acción es constructiva, de consejería y acompañamiento, que propone los ajustes necesarios según la realidad institucional la cual debe cumplir con todos los estándares establecidos y de los indicadores de gestión; por lo manifestado los pares académicos efectúan el reconocimiento y validación de la acción institucional presentada. Estos pares son académicos escogidos por su idoneidad, solvencia e independencia y se encuentran garantizados por el organismo evaluador siendo por tanto el soporte para el proceso de acreditación pues tienen definida su tarea precisa, esto es que, son responsables del juicio sobre la calidad en la etapa de evaluación externa.

En los pares académicos a más de sus cualidades personales se potencia su sensibilidad para diferenciar los proyectos que examina con su propio proyecto, su capacidad de comprender y respetar el contexto, la dimensión, la tradición académica e institucional, el rol social del programa y como responde este a las necesidades de la comunidad, considerando que ninguno

de estos elementos puedan menoscabar o renunciar a las exigencias de calidad que la norma determina para la acreditación; por consiguiente el par evaluador deberá ser una garantía en la objetividad y juicio sobre la institución que actúa.

Sin duda alguna esta acreditación por pares, es poner en manos de personas externas y expertas la acción institucional, que a su vez representa la confianza institucional en lo que se está haciendo y la búsqueda de un camino seguro para los logros de calidad. Sus informes traducen el accionar universitario y legitiman el propósito central institucional para acceder a la acreditación. Los pares constituyen la mirada externa y un juicio calificado por tanto es un aporte sustantivo y complementario al proceso de evaluación

Por las experiencias en varios escenarios de la evaluación-acreditación se viene recomendando el evitar que al fragor de estos trabajos, se promueva lo denominado “cultura de la imposición”, situación que compromete en dependencia, subordinación y pérdida de identidad por lo que la reflexión y crítica sobre el o los temas de evaluación deben ser parte de la afirmación de la personalidad y autonomía institucional.

#### **LA ACREDITACIÓN UNA FORMA DE FORTALECER LAS COMUNIDADES ACADÉMICAS**

La evaluación y la acreditación se constituyen en una poderosa herramienta de generar planificación con ello políticas específicas para la gestión institucional sean de carácter administrativo, académicas de investigación y de vinculación con la comunidad,

por consecuencia la comunidad universitaria debe estar advertida de que no es una moda académica, cuya permanencia está en el horizonte de reconocimiento de la sociedad y su necesidad creciente de tener garantías de una efectiva calidad académica.

Son las políticas institucionales las que efectivamente permiten y posibilitan establecer el norte trazado por la universidad con ello situar que aquellas universidades cuyas políticas estuvieron alejadas de la acreditación, deberán efectuar los ajustes y rectificaciones para establecer políticas coherentes con el proceso de acreditación de igual manera en casos en que existían políticas implícitas pero que tuvieron que sistematizarlas para apuntar al objetivo de acreditación y por otro lado aquella que sí establecieron políticas definidas para el proceso pero que padecieron de subjetividades y que la realidad misma del proceso conminó a redefinirlas y volverlas operativas. Con lo tratado se requiere finalmente el constatar los resultados de estas políticas con su valor efectivo y coadyuvante al propósito institucional de búsqueda y posicionamiento de calidad frente a sus pares con una clara valoración de impacto en la sociedad donde discurre su accionar.

El que una universidad logre acreditar y por tanto acceder a su certificación como institución académica por cierto es y será expresión de logro y testimonio de un acertado nivel de gestión pero sobre todo de una gestión académica trascendente por parte de su comunidad en donde cada uno ha interpretado su reto y rol además de su disposición a sostener esa acción creciente y necesaria para evidenciar calidad, ello por cierto trae de la mano su consideración como comunidad e institución, traduciéndose

en prestigio, seguridad y confianza para su sociedad y por cierto para el estado.

El prestigio no es otra cosa que la legitimidad que logra la institución y que la permite diferenciar en la competitividad de la educación superior, es también el aprecio y valoración social como impacto que ha logrado en su medio. La seguridad es el reconocimiento y preferencia de los usuarios y de los otros componentes de la sociedad que asumen como propios los logros de calidad. De igual manera la confianza es la certidumbre por convicción que devuelve una comunidad hacia ese centro de estudios que ha logrado proyectar estos valores en base a su sello de calidad que le permite la acreditación.

Existen otros impactos a valorar como la apreciación del estado que permite a su vez la asignación de fondos con la certeza de su utilización correcta y el acierto de inversión que efectúa como contribución al desarrollo del país a través de sus profesionales y cuadros técnicos solventes, de investigadores actuantes y comprometidos con la gestión y producción del conocimiento y de una institución sólida y posicionada en la sociedad. Paralelamente otro impacto es la acogida que se produce en los empleadores para los productos de esa institución que valorada en sus resultados individuales saben y conocen de la efectividad de sus graduados, este elemento a su vez es un alimentador y reproductor en las preferencias de los postulantes como un aseguramiento de sus futuros.

La acreditación de igual manera exige una gestión institucional de una dinamia permanente enfocada en el cumplimiento

efectivo de los planes y programaciones que se traduzca en una gestión por resultados por ello implica procesos de autoreflexión en las cúpulas directivas y de la mayor parte de la comunidad que aporten con diagnóstico crítico y con emprendimiento de acciones, dispuestos a hacer contribuciones efectivas de pensamiento y acciones; paralelamente se estima la valoración del desempeño como acción para cualificar a los funcionarios en el marco de su accionar planificado de aquí entendemos que todos los estamentos tienen que traducir calidad para una funcionalidad armoniosa, nivel al que se accede a partir de una planificada capacitación que permita compromisos y rendimientos superiores a la media tradicional.

La gestión institucional moderna no es la simple acción mediática contratada que canta loas a una administración sino es la certera aplicación de valoración que dentro de parámetros específicos permite a una sociedad valorar en base a conocimiento cabal lo que efectúa y produce su institución.

#### **ESTIMACIONES FINALES**

Por lo analizado podemos establecer ciertas líneas de conclusión que trae como consecuencia una acreditación y podemos citar:

- Una dirección institucional a la cabeza de todos los procesos con cabal comprensión de su rol de conducción, dinámica, proactiva, imaginativa, innovadora, respetuosa y responsable, que comprenda conceptualmente y tenga dominio sobre la temática, su fundamentación

epistemológica y aplicación razonable de soluciones apropiadas a cada caso de problemas, que debe enfrentarlos sin temor, mediados por el diálogo, el entendimiento y práctica de la democracia universitaria, esto determina que hay todo un rol de trabajo basado en convicciones. Adherido a este nuevo estilo de gestión están los diversos equipos de trabajos, armoniosamente articulados y estructurados en base a su acción personal trascendente de operación del conocimiento, que de igual manera estime el momento histórico de la institución y que traduzca en resultados reales los propósitos institucionales.

- El comprender el carácter indispensable de la planificación, con programas, proyectos y políticas definidas, que a su vez siendo participativa muestre los compromisos para las acciones en la perspectiva de los escenarios estimados para la institución.
- La autoevaluación institucional como política permanente para ir asegurando las fortalezas institucionales, de igual manera reduciendo y actuando rápidamente sobre las debilidades, con ello estar prestos a operar las oportunidades y amenazas. Complementando este proceso con la evaluación por pares como forma de testimoniar nuestros esfuerzos y lograr una apreciada valoración externa que alimente y fortalezca nuestro trabajo, que efectúe las rectificaciones y desarrolle el potencial institucional.

- Finalmente el acceder a la acreditación y a la categorización estimada que permita a la institución el sostenerse en el conjunto de instituciones de educación superior, pero lo fundamental es concederle a su sociedad la seguridad de calidad de enseñanza para su juventud, la certeza de su aportación y contribución efectiva a la comunidad, mediante la investigación y la producción del conocimiento; y que de igual manera cumpla la vinculación social a través de acciones trascendentes que evidencien las nuevas concepciones sobre este tema.

En definitiva, la acreditación institucional es la única vía que asegurará la pervivencia y legitimidad de la institución, por su reconocimiento y prestigio gravitante en su medio y por consecuencia en el horizonte de tiempo.



## Bibliografía general

- Achig Subia, L. (2000), *Planeamiento Académico y Desarrollo Regional*, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas, Cuenca: IDIS.
- Achig Subia, L. (2002), *Autoevaluación de las instituciones de educación Superior*, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas, Cuenca.
- Achig Subia, L. (1997), *Guía de planeamiento Universitario*, Universidad de Bolívar, Guaranda.
- Apple, M. (2005), *Educación y Poder*, Barcelona: Paidós.
- Aparicio Izquierdo, F. / González Tirado, R. (2006), *La calidad de la enseñanza superior y otros temas universitarios*, Universidad Politécnica, Madrid: ICE.
- Aranda, A. (2004), *El proceso de autoevaluación institucional en las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador, propuestas y Avances*, Ponencia Encuentro de Planeamiento, Quito.
- ARRIETA, B. / MEZA, R. (1998), *La evaluación como instrumentos en los sistemas de planeamiento*, Conferencia en IX Encuentro de Planeamiento, Guaranda.
- AYARZA, H. (2011), *La acreditación en Chile*, Santiago: CINDA.
- Banco Interamericano de Desarrollo (1997), *La educación en América Latina y el Caribe*, Doc. Washington.
- Betancourt Ríos, E. (2004), *El proceso de acreditación en las instituciones de educación superior en los Estados Unidos*, Experiencias en Acreditación, Bogotá: ICFES.
- BIJON, C. (2005), *Las estrategias de ruptura*, Bogotá: Tercer Mundo.
- Burgos Villamar, D. (2000), *Un nuevo modelo educativo para nuestra universidad en el siglo XXI*, Ponencia en Encuentro de Planeamiento, Portoviejo.

- Cano García, E. (2005), *Evaluación de la calidad educativa*, Doc. Maestría en Docencia, Universidad de Babahoyo.
- Carvajal, I. (1996), *La calidad universitaria y los procesos de Evaluación*, Doc. CONUEP, Quito.
- Cinda, O. (1995), *Acreditación Universitaria en América Latina, Antecedentes y experiencias*, México: ANUIES.
- Cordeiro Neiva, C. (2011), *La acreditación en universidades de Brasil*, Ministerio de educación de Brasil.
- Cornella, A. (2005), *Los recursos de la información*, Madrid: Graw Hill.
- Crosby, E. (2008), *Liderazgo*, Bogotá: Graw Hill.
- David, F. (2010), *Consejos de Administración Estratégica*, México: Pearson Educación.
- De Mattos, C. (1996), *Paradigmas, modelos y estrategias en la práctica latino americana de planificación regional*, Pensamiento Ibero americano, 10.
- Dessler, G. (2011), *Administración de Personal*, México: Prentice Hall.
- Drucker, P. (2005), *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Bogotá: Norma.
- Edwuars, V. (2010), *El concepto de calidad en la educación*, Santiago: Libertad.
- Falconi Espinoza, G. (2000), *Los procesos de evaluación y acreditación en la universidad ecuatoriana*, Quito: Documento SEAU.
- Franklin, B. (2000), *Búsqueda de la excelencia universitaria y acreditación*, Guayaquil: Documento CONUEP.
- Fuentes Navarro, R. (2000), *La investigación de la comunicación en América Latina, condiciones y perspectivas para el siglo XXI*, Diálogo 56, FELAFACS.
- González, L. E. (2006), *El impacto del proceso de evaluación y acreditación en la universidad*, CINDA- IESALC, UNESCO.

- Harman, P. M. (2010), *La revolución científica*, Barcelona: Crítica.
- Mariño, H. (2008), *Planeación Estratégica de la Calidad Total*, Bogotá: Sol.
- Mariño, H. (2004), *Gerencia de la calidad total*, Bogotá.
- Mayor, F. / Binde J. (1999), *Un mundo mejor, un mundo feliz en el siglo XXI*, París: UNESCO.
- Michavila, F. y Zamorano S. (2010), *Panorama de los sistemas de garantía de calidad en Europa, una visión transnacional de la acreditación*, Barcelona: Nueva Academia.
- Mojica, J. F. (2005), *La educación superior latinoamericana frente a las reglas de juego del siglo XXI*, Doc. México.
- Montaño, A. (2005), *La acreditación de instituciones de educación superior y programas académicos en algunos países de América*, Santiago: Universitas.
- Mora Escalante, M. (2004), *Evaluación y acreditación, experiencias en la universidad de Costa Rica*, Ponencia San José.
- Morris, D. / Brandan, J. (2005), *Reingeniería*, Bogotá: Graw Hill.
- Miklos / Tello (2003), *Planeación Prospectiva*, México: Limusa.
- Miklos / Tello (2006), *Planeación Interactiva*, México: Limusa.
- Ogliastri, E. (2000), *Planificación Estratégica*, Bogotá: Tercer Mundo.
- Pallán Figueroa, C. (1995), *Los procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior en México en los últimos años*, Revista de la Educación Superior 97.
- Paredes Ramírez, W. (1998), *Relación Universidad, aparato productivo, vericuetos de una falacia*, Doc. Guayaquil.
- Pérez Rubiano, C. (2001), *Formulación de políticas Ins-*

- titucionales*, Quito: IV Encuentro de Reforma Curricular.
- Quintero Estrada, S. (2000), *Orientaciones para la universidad del siglo XXI*, Ponencia en Encuentro de Planeamiento, Guayaquil: U. de Guayaquil.
- Revelo Revelo, J. (2011), *Qué es la Acreditación*, Secretario Ejecutivo del CNA de Colombia, Bogotá: Documentos CNA.
- Roa, A. (2001), *La Universidad un sujeto con historia*, Santiago: Encuentro XXI.
- Sánchez Socorro, M. (2004), *Taller sobre evaluación*, Maracaibo: Luz.
- Stoner, J. / Freeman, E. / Glibert, D. (2011), *Administración*, México: Pearson Educación.
- Toffler, A. (2002), *La tercera Ola*, Barcelona: Plaza y Janés.
- UDUAL- (2000), *Marco de referencia de la autoevaluación del proyecto universitario*, México.
- Villegas y otros. (2003), *Políticas y estrategias para la universidad latinoamericana del futuro*, México: UDUAL.



## **Tonny González Palacios**

(Montecristi, 1950)

Ingeniero eléctrico. Diplomado en Educación Superior y maestría en Administración de Empresas.

Técnico en Planificación Estratégica y Administración Moderna, con estudios superiores realizados en universidades de Ecuador, Argentina, México, Cuba, Chile, Colombia y Perú.

Desempeñó el cargo de Director Ejecutivo del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP).

Ha ejercido la cátedra universitaria, tanto en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, como en la Universidad Técnica de Babahoyo.

Entre sus obras publicadas constan: *Trigonometría: un nuevo enfoque*, *La creatividad*, *Reflexiones y propuestas sobre la planificación y evaluación universitaria*, *Formulaciones para la elaboración y evaluación de proyectos* y *Fracciones de nuestra historia* (dos volúmenes).





Todos los derechos reservados  
Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta  
obra sin la autorización de su autor o editor  
2016