

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, BASADO EN LOS
LINEAMIENTOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE
ACREDITACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN CNA.

INGRID BLANCO HERNANDEZ

SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DEL CARIBE
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CARTAGENA, D.T. Y C.
2009

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, BASADO EN LOS
LINEAMIENTOS PARA LA AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE
ACREDITACIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN CNA.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: AUTOEVALUACIÓN Y PROCESOS DE
CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

INGRID BLANCO HERNANDEZ

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Educación

Director:

Phd. VICTOR MANUEL QUESADA IBARGUEN

SISTEMA DE UNIVERSIDADES ESTATALES DEL CARIBE
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CARTAGENA, D.T. Y C.
2009

Nota de aceptación.

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, D.T. y C. Mayo de 2009.

DEDICATORIA

A mis padres, esposo y a mi hijo Camilo Adolfo, con todo mi amor

*A la memoria de mi compañero y amigo Reynaldo Antonio
Pinto (Q.E.P.D)*

Ingrid

AGRADECIMIENTOS

He llegado al final de este camino que representó una vivencia llena de ilusiones, alegrías, tristezas y sobre todo posibilidades de crecer, personal y profesionalmente. Esta vivencia ha provocado en mí una variedad de sentimientos que he podido compartir con personas muy valiosas para mí y a las que ha llegado el momento de expresarles mi gratitud y estima.

Quiero en primer lugar expresar mis agradecimientos a los responsables de los procesos de calidad de las Instituciones de Educación Superior del país, que conformaron el grupo de expertos, quienes dedicaron parte de su tiempo a esta investigación, respondiendo con paciencia los cuestionarios que involucró el proceso, ayudándome con sus reflexiones, experiencia y sugerencias para el logro del propósito del estudio.

Expreso mi mayor agradecimiento, a quien no solo es el director de este trabajo, sino también mi maestro, el Dr. Víctor Quesada Ibarguen. Él ha sido guía en mi proceso de formación como investigadora, me ha orientado, corregido y motivado con dedicación, poniendo a mi disposición todos los medios, su gran experiencia y paciencia admirable; sin su estimable colaboración, hubiese sido imposible terminar este trabajo.

Al grupo de investigación RUECA, por el apoyo brindado en mi proceso de formación como investigadora en el campo de la educación.

Gracias a Lácides por todo su apoyo, y por no tener en cuenta los momentos que no le he podido dedicar en éstos dos últimos años. A Camilo Adolfo, por ser tan comprensivo, a pesar de su corta edad, por regalarme su cariño y perdonar todas y cada una de mis ausencias. A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional. A Dios por guiar mis pasos para poder alcanzar mis metas.

A Reynaldo Antonio Pinto (Q.E.P.D), por haberme apoyado en el tiempo que Dios permitió que estuviera con nosotros, gracias por alentarme a seguir adelante para alcanzar mis objetivos, te llevaré por siempre en mi corazón.

Agradezco a Yasmine Hundelhausen, quien desinteresadamente, siempre estuvo dispuesta a ayudarme.

Gracias, a todos los que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. MARCOS DE REFERENCIA	18
1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS-ESTADO DEL ARTE	18
1.1.1 Antecedentes de la calidad en la educación	20
1.1.2 Modelo de Gestión Integral (Modelos de excelencia)	23
1.1.2.1 Modelos de calidad en Norteamérica	23
1.1.2.2 Modelo de calidad en Europa	27
1.1.2.2.1 El modelo de la European Foundation For Quality Management (EFQM)	27
1.1.2.2.2 El modelo de la Red Universitaria de Evaluación de la Calidad (RUECA)	33
1.1.2.2.3 Modelo Iberoamericano	37
1.1.2.3 Modelos de calidad en Asia	41
1.1.2.3.1 Modelo Deming	42
1.1.2.4 Modelos de calidad en Latinoamérica	45
1.1.2.4.1 Argentina	45
1.1.2.4.2 Brasil	51
1.1.2.4.3 Chile	55
1.1.2.4.4 Colombia	58
1.1.2.4.5 Perú	69
1.1.3 Sistemas y organismos de acreditación y evaluación de educación superior en Iberoamérica	73
1.2 GLOSARIO	80
1.3 MARCO TEÓRICO	83
1.4 MARCO LEGAL	96
2. DISEÑO Y DESARROLLO METODOLÓGICO	99
2.1 ENFOQUE ASUMIDO EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	99
2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	100

2.3	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	100
2.3.1	La encuesta individual estructurada	100
2.3.2	El análisis de documentos	100
2.3.3	La técnica Delphi	101
2.4	DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES	101
2.5	HIPÓTESIS	104
2.6	DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	104
2.7	PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	106
2.8	TRATAMIENTO DE LOS DATOS	107
2.9	FUENTES DE LA INVESTIGACION	109
2.9.1	Fuentes primarias	109
2.9.2	Fuentes secundarias	109
3.	RESULTADOS	110
3.1	INCLUSION DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS LINEAMIENTOS DE AUTOEVALUACION CON FINES DE ACREDITACION DEL CNA EN EL MODELO PROPUESTO	110
3.2	PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO	126
3.3	RELACIONAMIENTO DE CAUSALIDAD ENTRE LOS CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO	128
	CONCLUSIONES	130
	AGENDA INVESTIGATIVA	132
	BIBLIOGRAFÍA	133

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ponderación criterios y subcriterios Modelo Malcolm Baldrige	26
Tabla 2. Ponderación criterios Modelo EFQM	29
Tabla 3. Ponderación criterios Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión.	39
Tabla 4. Ponderación criterios Modelo Deming.	44
Tabla 5. Ponderación criterios y subcriterios Modelo para la gestión empresarial de Excelencia de Argentina.	46
Tabla 6. Ponderación criterios y subcriterios Modelo para la gestión de excelencia en la educación. Argentina.	50
Tabla 7. Ponderación criterios y subcriterios Modelo de Excelencia en la Gestión de Brasil.	54
Tabla 8. Ponderación criterios y subcriterios Modelo chileno de Gestión de Excelencia.	57
Tabla 9. Ponderación criterios y subcriterios Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la calidad de la gestión.	60
Tabla 10. Ponderación criterios y subcriterios Galardón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar.	64
Tabla 11. Ponderación criterios y subcriterios Modelo CLASE – Distinción a la Excelencia Educativa.	68
Tabla 12. Ponderación criterios y subcriterios Modelo de Evaluación en la gestión. Perú.	72
Tabla 13. Ponderación criterios Modelo de Gestión Integral	127

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Criterios y subcriterios Modelo EFQM.	30
Cuadro 2. Variables y criterios de calidad del Modelo RUECA.	33
Cuadro 3. Escala para la valoración Modelo RUECA.	36
Cuadro 4. Criterios y subcriterios Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión.	40
Cuadro 5. Organismos reguladores de los procesos de evaluación y acreditación en Iberoamérica.	74
Cuadro 6. Criterios y subcriterios Modelo de Evaluación en la Gestión Universitaria.	90
Cuadro 7. Factores y características de los lineamientos para la Autoevaluación, con fines de Acreditación del CNA.	94
Cuadro 8. Variables latentes del estudio.	102
Cuadro 9. Variables observables del estudio.	102
Cuadro 10. Información expertos.	105
Cuadro 11. Resumen de las variables que obtuvieron consenso por los expertos.	114
Cuadro 12. Resumen de las variables que no alcanzaron acuerdo entre los expertos.	115
Cuadro 13. Ubicación de las variables que no alcanzaron consenso por parte de los expertos.	123
Cuadro 14. Ubicación de las de los lineamientos de autoevaluación del CNA, en el modelo de gestión integral propuesto.	124
Cuadro 15. Número de características asociadas a los criterios del modelo de gestión integral propuesto.	125

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura1. Modelo de excelencia Malcolm Baldrige	24
Figura 2. Modelo EFQM de Excelencia.	28
Figura 3. Adaptación Modelo EFQM a la educación.	32
Figura 4. Modelo RUECA.	35
Figura 5. Modelo Iberoamericano.	38
Figura 6. Modelo Deming.	43
Figura 7. Modelo para una gestión de excelencia para el ámbito empresarial de Argentina.	46
Figura 8. Modelo para una gestión de excelencia en el ámbito educativo de Argentina.	49
Figura 9. Modelo de excelencia en la gestión de Brasil.	53
Figura 10. Modelo chileno de gestión de excelencia.	56
Figura 11. Modelo de Excelencia del premio colombiano a la calidad de la Gestión.	59
Figura 12. Galardón a la excelencia premio a la gestión escolar.	63
Figura 13. Modelo CLASE. Distinción a la excelencia educativa.	67
Figura 14. Modelo de excelencia en la gestión de Perú.	70
Figura 15. Componentes de la calidad de la gestión.	85
Figura 16. La gestión como sistema.	86
Figura 17. Sistema de Gestión Integral.	87
Figura 18. Sistema Integrado de la Gestión y la Organización SIGO.	88
Figura 19. Modelo de excelencia en la gestión universitaria.	92

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1.	Correspondencia característica 1 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	111
Gráfico 2.	Correspondencia característica 2 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	111
Gráfico 3.	Correspondencia característica 18 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	112
Gráfico 4.	Correspondencia característica 3 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	116
Gráfico 5	Correspondencia característica 4 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	117
Gráfico 6.	Correspondencia característica 6 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	118
Gráfico 7.	Correspondencia característica 10 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	119
Gráfico 8.	Correspondencia característica 24 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	121
Gráfico 9.	Correspondencia característica 37 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad.	122

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A	Cuestionario aplicado a los expertos. 137
Anexo B	Análisis de cluster pregunta 2. 142
Anexo C	Análisis de cluster pregunta 3. 144
Anexo D	Gráfico corresp. C.19 - 20 CNA con crit. Modelo CC. 146
Anexo E	Gráfico corresp. C.22 CNA con crit. Modelo CC. 147
Anexo F	Gráfico corresp. C.25 con crit. Modelo CC. 148
Anexo G	Gráfico corresp. C. 31- 34 con crit. Modelo CC. 149
Anexo H	Gráfico corresp. C. 35 – 36 con crit. Modelo CC. 150
Anexo I	Gráfico corresp. C. 40 -41 con crit. Modelo CC. 151
Anexo J	Gráfico corresp. C. 42 con crit. Modelo CC. 152
Anexo K	Gráfico corresp. C. 26 – 27 con crit. Modelo CC. 153
Anexo L	Gráfico corresp. C. 13 – 32 con crit. Modelo CC. 154
Anexo M	Gráfico corresp. C. 39 con crit. Modelo CC. 155
Anexo N	Gráfico corresp. C. 5 con crit. Modelo CC. 156
Anexo O	Gráfico corresp. C. 8 con crit. Modelo CC. 157
Anexo P	Gráfico corresp. C .9 con crit. Modelo CC. 158
Anexo Q	Gráfico corresp. C. 12 – 14 con crit. Modelo CC. 159
Anexo R	Gráfico corresp. C. 15 – 16 con crit. Modelo CC. 160
Anexo S	Gráfico corresp. C.17 – 21 con crit. Modelo CC. 161
Anexo T	Gráfico corresp. C. 23 – 28 con crit. Modelo CC. 162
Anexo U	Gráfico corresp. C. 29 -30 con crit. Modelo CC. 163
Anexo V	Gráfico corresp. C. 33 con crit. Modelo CC. 164

RESUMEN

La principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave: talento humano, financiera, comercial y tecnológica entre otras. Es por tanto, que se pretende a través de esta investigación diseñar un modelo de Gestión Integral para las Instituciones de Educación Superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación CNA, que permita evaluar la calidad de su gestión.

La investigación se abordó desde el enfoque cualitativo y cuantitativo; para asegurar objetividad en el estudio se recurrió a la opinión de un grupo de expertos en los procesos de calidad, autoevaluación y acreditación, de las Instituciones de Educación Superior del país, utilizando la técnica Delphi para estructurar el modelo de gestión integral.

Los aportes de los expertos permitieron identificar la ubicación de las características de los lineamientos de autoevaluación, con fines de acreditación del CNA, en los criterios del modelo propuesto, además la ponderación de los criterios y un análisis de relaciones de causalidad entre los criterios “agentes”, los procesos y los resultados.

Contar con un modelo de Gestión Integral para la educación superior colombiana, permitirá mejorar la competitividad y la eficacia de las Instituciones de Educación Superior.

INTRODUCCIÓN

La gestión juega un papel de vital importancia en el sector de la educación superior, para mejorar los índices de eficiencia y eficacia, como aporte al mejoramiento de la calidad de la educación.

Acorde con las tendencias mundiales, las Instituciones de Educación Superior (IES), han venido desarrollando sistemas de gestión de calidad, para lo cual utilizan diversos modelos, destacándose por su reconocimiento internacional el de las Normas ISO, el de los sistemas de acreditación de programas e instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior y el de los premios (nacionales e internacionales) de calidad que en algunos casos incluyen galardones de excelencia a la gestión escolar.

En Colombia, el Sistema Nacional de Acreditación de la calidad de la educación (SNA), creado por la Ley 30 de 1992 y soportado por la Constitución Nacional expedida en 1991, ha fijado unos lineamientos para la acreditación de los programas académicos, Los cuales más que orientadores se han tornado obligatorios para todos aquellos programas que aspiren a alcanzar la acreditación de calidad, la que tiene carácter de voluntaria.

El CNA, organismo del SNA es el ente encargado de concebir los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación. Estos en su última versión de 2006, contemplan ocho factores:

- 1) Misión y Proyecto Institucional
- 2) Estudiantes
- 3) Profesores
- 4) Procesos académicos
- 5) Bienestar institucional
- 6) Organización, administración y gestión
- 7) Egresados e impacto sobre el medio
- 8) Recursos físicos y financieros

El análisis de estos factores, desagregados en características, aspectos e indicadores, permite apreciar las condiciones de desarrollo de las funciones sustantivas de cada programa académico: docencia, investigación y extensión o proyección social.

Estos lineamientos son el resultado de un proceso de varios años de trabajo serio y consciente de los consejeros, de asesores externos y de múltiples sesiones de trabajo organizadas por el CNA, unas veces; otras por el Ministerio de Educación, y otras por entidades gremiales tales como la

Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). En dichas sesiones se han sometido a discusión conceptos, metodologías e instrumentos diseñados por grupos de expertos que posteriormente se han ido refinando al incorporar las sugerencias de los miembros de la comunidad académica que asisten a estas reuniones donde plantean sus aportes a la metodología. “Esta metodología se ha ido validando y divulgando entre un número creciente de expertos que la han aplicado en su papel de pares académicos designados por el CNA. En este sentido podrá afirmarse que la metodología desarrollada, divulgada y aplicada por el CNA a través de sus pares académicos ha sido sometida a un proceso riguroso de escrutinio y análisis que ha servido para ajustarla y refinarla gradualmente hasta llegar a alcanzar un alto grado de aceptación, tanto a nivel nacional como internacional” (Abad, 2005).

No obstante lo anterior, cada día se escuchan más voces discordantes entre instituciones y académicos que además de que aceptan que la metodología actual es adecuada y útil, se puede mejorar sustancialmente incorporándole nuevos conceptos, métodos e instrumentos que la hagan más objetiva, más versátil, más dinámica en su concepción y más racional en su estructura (Ibídem).

La principal razón por la que se requiere modificar y reforzar la metodología del CNA surge de los vacíos conceptuales y metodológicos detectados en ésta, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- La metodología del CNA no se apoya en un modelo conceptual que sea universalmente aceptado.
- Es demasiado general y se presta a interpretaciones sesgadas y subjetivas por parte de los pares académicos.
- Es demasiado general y rígida para adaptarla a diferentes clases de instituciones, a diferentes formas de enseñanza, y a diferentes concepciones de proyecto educativo.
- Es conceptualmente de carácter estático; esto es, presenta el estado del programa en un momento en el tiempo sin tomar en cuenta el proceso histórico de desarrollo del mismo.
- No contiene mecanismos e instrumentos para analizar las relaciones de causalidad entre los factores, las características y la calidad. Un modelo estructurado a partir de los lineamientos no articula los distintos factores y características como generadores de un proceso de calidad, ni interrelaciona los resultados de uno en los obtenidos en otros.
- Debido a que cada programa está en libertad de construir su modelo a partir de sus lineamientos, otorgando la ponderación que considere a los factores y características, cuantitativamente no habría forma de comparación entre los programas.

Además, últimamente se ha recomendado a los programas ponderar los distintos factores, características e indicadores, según la contribución que cada uno, a juicio de la institución de educación superior (IES), hace al logro de la calidad del programa; el problema radica en que tales ponderaciones se establecen a criterio de cada IES desconociéndose la necesidad de una ponderación homogénea, si lo que se quiere es contar con un modelo que permita evaluar y comparar el desempeño de las IES respecto a los factores, en torno a los cuales se ha llegado al consenso de que son determinantes de la calidad de los programas académicos que imparten.

Pero hoy la principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión, la cual involucra además de la gestión de la calidad, la de sus áreas clave: talento humano, financiera, comercial y tecnológica entre otras.

La Corporación Calidad* ha propuesto para la educación superior colombiana un modelo de gestión integral, el cual aún no se ha implementado, muy similar a los que en la actualidad se aplican a las instituciones educativas públicas y privadas tales como el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, hoy denominado Galardón a la Excelencia premio a la Gestión Educativa y el Programa de reconocimiento a la Gestión Educativa en Cundinamarca CLASE - Distinción a la Excelencia Educativa -, los que le han permitido evaluar la calidad de su gestión.

Quizá la mayor urgencia que se tendría en el momento sería como incluir las características que contemplan los ocho factores de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, en un modelo de gestión integral que permita valorar la calidad de un programa académico.

Lo anteriormente planteado nos conduce a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo las características de calidad contempladas en los lineamientos para la autoevaluación del CNA se deben ubicar en un modelo integral de gestión y cómo cada criterio aporta a la calidad de la gestión?

El objetivo planteado en el estudio es el de Diseñar un Modelo de Gestión Integral para las Instituciones de Educación Superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de Acreditación CNA.

Para lograr este objetivo es necesario cumplir los siguientes objetivos específicos:

* Organismo colombiano que administra el premio colombiano a la calidad de la gestión. Mayor información, consultar www.ccalidad.org.

- Recolectar información de expertos, que permita estructurar sistémicamente un modelo de gestión integral a partir de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA.
- Recolectar información que permita establecer la interrelación entre los criterios y su ponderación en cuanto a su contribución a la calidad del programa evaluado.
- Proponer una ponderación de los distintos criterios que constituyen el modelo de gestión integral, con base en los hallazgos obtenidos.

La investigación que se propone es necesaria debido a que la aplicación de un modelo de gestión integral para la educación superior colombiana, permitirá mejorar la competitividad y la eficiencia de las Instituciones de Educación Superior; con éste se busca establecer como la calidad de la gestión de los distintos criterios de los lineamientos de Autoevaluación del CNA, incide en la calidad de las IES como organización. La importancia de esto radica en que si se lograra establecer esta relación, las instituciones podrían orientar sus esfuerzos al mantenimiento de las fortalezas que tuviera en aquéllos criterios y subcriterios más contributivos a la calidad de su gestión y al aprovechamiento de las oportunidades de mejoramiento de aquéllos en los que no se tuviera la solvencia necesaria para el aseguramiento de la calidad del programa.

Partiendo del hecho de que lo que el CNA ha establecido son unos lineamientos, no un modelo en sí, para la autoevaluación con fines de acreditación, a través del trabajo se presenta un modelo de gestión integral que permite una mirada evaluativa completa del desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad, y el impacto social que permiten valorar su pertinencia, relevancia, eficacia y calidad.

El documento está organizado de la siguiente manera: el primer capítulo contempla el marco de referencia que incluye los antecedentes investigativos, estado del arte, marco conceptual, marco teórico y marco legal.

El capítulo dos describe el proceso metodológico seguido en la investigación, se destaca la selección de los enfoques cualitativo y cuantitativo y el uso de la técnica Delphi como estrategia metodológica, igualmente presenta las variables del estudio y el proceso de recolección y tratamiento de los datos.

En el tercer capítulo se tratan los resultados consistentes en la ubicación de las características de los lineamientos del CNA en los siete criterios del modelo propuesto; la ponderación de los criterios y un análisis de relaciones de causalidad entre los criterios “agentes”, los procesos y los resultados. En las conclusiones se señalan los puntos relevantes del estudio.

1. MARCOS DE REFERENCIA

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS – ESTADO DEL ARTE

Esta primera fase de la investigación tiene como objetivo conocer los antecedentes del concepto de calidad aplicado a la educación superior y describir el Estado del Arte de los modelos de gestión aplicados a la educación en diversos países de los diferentes continentes, para conocer los avances investigativos en el tema, buscando establecer sus enfoques y aspectos en los que se enfatiza. El diseño utilizado fue descriptivo exploratorio, con una metodología de búsqueda y recopilación en diversas fuentes de información: Grupos de investigación registrados en Colciencias, redes de investigación, revistas, internet, textos, lo que permitió identificar y seleccionar la información pertinente.

De las ocho áreas del conocimiento contempladas en COLCIENCIAS, una corresponde al área de ciencias humanas en la que se encuentra el sector educación. De once grupos encontrados que están investigando sobre calidad de la educación, solo los siguientes tienen productos que permiten conocer los avances investigativos de esta línea:

El Grupo Calidad de la Educación y Proyecto Educativo Institucional, de la Universidad de Antioquia ha realizado los siguientes trabajos: La Acreditación de la Educación Superior en Colombia: Marco Jurídico-Político, éxitos, dificultades y riesgos. Ponencia presentada en el congreso de la Comunidad Académica de la Educación Superior Nicaragüense, Managua año 2002. El libro publicado como resultado de investigación por el Ministerio de Educación Nacional, Acreditación de calidad y desarrollo de las Escuelas Normales Superiores (2000). ISBN 958-95746.

Grupo RUECA-Red Universitaria Evaluación de la Calidad, capítulo Colombia, de la Universidad de Cartagena: Autoevaluación de la Calidad de Gestión Instituciones de Educación Superior Cartagena de Indias – RIESCA. Estudio comparado de dos modelos de evaluación de calidad en educación superior. RUECA - CNA (2002). Teorías, Sistemas y Modelos de Acreditación en América Latina - Países del Convenio Andrés Bello. Aseguramiento de la calidad de la educación superior, parámetros e indicadores en el contexto del modelo autoevaluativo RUECA, ponencia presentada en el Congreso Nacional de Educación Superior. Barranquilla, Colombia, 1999. La autoevaluación y acreditación de Instituciones de Educación Superior en Colombia, ponencia presentada en el I Congreso Internacional Evaluación Superior en Colombia,

Cartagena, 1996. El libro Evaluación de la Calidad de la Educación Superior de Pedro Municio, publicado por la Red universitaria de la evaluación de la calidad de Madrid, España, 1998. Ponencias presentadas en el V congreso de la sociedad de Historia de la Educación Latinoamericana Augusto Salazar Bondy, Piura, Perú, 2002: Cambio social y modelos de evaluación; Una mirada histórica a las tendencias en los sistemas de evaluación superior en Colombia. Referente de análisis 1980 – 2002 y Una aproximación sistemática de acreditación de calidad de la Educación Superior en América Latina.

Grupo Calidad de la Educación – Reformas – Universidad de Cartagena: Propuesta de un modelo de autoevaluación para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, 2001. Propuesta de un modelo de autoevaluación para las Facultades de Ciencias Económicas, ponencia presentada en el V congreso de la sociedad de Historia de la Educación Latinoamericana Augusto Salazar Bondy, Piura, Perú, 2002. La evaluación de la calidad en la educación superior, ponencia presentada en el Segundo Congreso Internacional de Historia de las Universidades de Europa y América, Cartagena, Colombia, 2004.

Evaluación y acreditación de la educación: El concepto de la calidad en la educación y su relación con la acreditación de programas académicos ponencia presentada en el Encuentro de Ingenieros Agrónomos, Quindío, Colombia, 1994. La acreditación y su incidencia en la calidad educativa, publicado en las memorias del Encuentro Nacional de Ingenieros, Neiva, Colombia, 1994. Métodos para Evaluación de la Calidad en la Educación Superior presentado en el Seminario sobre Acreditación de Programas Académicos. CORUNIVERSITARIA, Ibagué, Colombia 1994. La acreditación universitaria en el contexto internacional -tendencias, problemas y alternativas de solución, presentado en el seminario taller sobre acreditación universitaria, Bogotá, 1995.

Estos grupos, como se pudo comprobar, no han abordado el tema de los modelos de gestión integral, sus investigaciones se han centrado en los modelos de gestión de calidad, y no en la calidad de la gestión. Sin embargo, en Colombia, la Corporación Calidad ha propuesto un modelo de excelencia en la gestión universitaria, a la fecha aún no se ha formalizado para su implementación en las IES; este modelo constituirá la base teórica para el diseño del modelo propuesto en la investigación.

1.1.1. Antecedentes de la Calidad en la Educación. La concepción sobre la calidad, que existe hoy en día en la educación, tanto en el ámbito mundial como en el nacional, es el resultado de cambios internos y externos que la han afectado, fundamentalmente en los últimos 30 a 40 años del siglo pasado.

El concepto de calidad de la educación cambia de contenido en cada época, no es estable y duradero porque es un concepto primordialmente histórico.

Hasta comienzos de la década del 60 , existía una visión tradicional y estática de la calidad de la educación, se presuponía la calidad de la enseñanza y el aprendizaje como constitutivos del sistema, se basaba ante todo en la tradición de la institución, en la exclusividad de profesores, alumnos y en los recursos materiales. Se daba por sentado que más años de escolaridad tenían necesariamente como consecuencia que producir ciudadanos mejor preparados y productivos así como más democracia y participación ciudadana (Águila, s.f. p.2).

El sistema educativo era una suerte de "caja negra"; lo que sucedía en su interior no era objeto de análisis ni por el Estado ni por la sociedad. La universidad era la única guardiana, poseedora y transmisora de los conocimientos. La sociedad asumía que eso era bueno (Ibíd. P.2).

Pero ya la calidad de la educación no se entiende, ni se mide como hace más medio siglo atrás, debido a aspectos tales como la restricción económica y la maximización de la rentabilidad de los recursos y el desarrollo del fenómeno de la globalización, los que han exigido a las IES ser competitivas, demostrar su calidad, rendir cuentas a la sociedad sobre el encargo social que ésta le ha encomendado.

En Europa, el tema de la calidad de la educación comenzó a ser un área prioritaria a finales de los años ochenta (OCDE, 1991). Sin embargo, Soria (1986) indica que la preocupación por la calidad ya existía desde hace veinte años. En Francia se estableció el Comité Nacional de Evaluación en 1985. En Inglaterra, la reforma educativa llevada en 1987 reorientó los principios de la educación superior y muy especialmente lo relacionado con la calidad. En los países bajos se publicó un trabajo de política gubernamental llamado Educación Superior: "autonomía y calidad". En Finlandia, Noruega, España, Suecia y algunos países, se han dado los primeros pasos para llevar a cabo los procesos de evaluación (Van Vugh, 1993). Es así como en las dos últimas décadas del siglo pasado, en Europa el aseguramiento de la calidad en la educación avanza produciendo leyes y normas que la regulan, aunque los resultados son muy relativos en este campo, dada la variabilidad de las normas de cada gobierno y de la diversidad de entornos que las hacen difíciles de aplicar.

A partir de los años sesenta, surge en los Estados Unidos el movimiento para el rendimiento de cuentas (accountability) que impulsa los informes nacionales sobre el estado del sistema educativo, generando, como consecuencia, el movimiento de escuelas eficaces, éste trata de aislar factores que inciden sobre la calidad de un centro para, una vez identificados, poderlos implantar en otros centros.

En la determinación de la eficacia de los centros educativos, los modelos base son los de proceso-producto, que identifican factores contextuales y escolares como los determinantes. Posteriormente, aparecen los sistemas relacionales de eficacia de las escuelas, donde se muestra la interacción entre los distintos factores y, por último aparecen los sistemas de indicadores, que intentan, por medio de un modelo teórico, explicar las dimensiones de la eficacia (Lemos, 2004, p. 82).

Aparece además, un nuevo movimiento que se caracteriza por tender más a la acción centrando su preocupación en las estrategias que pueden incidir en la transformación y mejora de los centros educativos, moviéndose así del tipo de estudio input-output anterior al de proceso-producto, relacionando procesos de la enseñanza con producto de los estudiantes.

En las conferencias mundiales sobre educación, el principio de la calidad subyace en la Declaración de Quito (1991), en las propuestas de la CEPAL – UNESCO (1992), en la Reunión de Ministerios de Educación de América Latina y el Caribe (1996) y en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO (1998).

Los países latinoamericanos desde los últimos años del siglo pasado, han venido adoptando políticas para evaluar y acreditar sus instituciones y programas, lo que ha provocado un conjunto heterogéneo de formas y mecanismos evaluativos de la calidad de la educación.

En Colombia en los años 60 se inicia la creación de IES de carácter privado, algunas de esas instituciones recibieron asesoría técnica y recursos de universidades extranjeras y han mantenido desde su origen un alto compromiso con la calidad.

A falta, en esa época, de un sistema de acreditación propio, varias universidades colombianas, optaron por acreditar sus programas con agencias acreditadoras internacionales.

Mediante el Decreto Ley 80 de 1980, se integra la educación universitaria tradicional con la tecnológica y la técnica intermedia y de esta forma se definen dos modalidades únicamente: La Universitaria (profesional y postgrado) y la no universitaria (formación tecnológica y técnica profesional). Además uno de los objetivos de política de los inicios de la década de los 80 fue el mejoramiento

continuo de la actividad académica y la integración de la universidad con los sectores económicos en el ámbito del desarrollo científico y tecnológico.

Como consecuencia de la implementación de este Decreto se dio lugar a la incorporación de entidades existentes como institutos, al sistema universitario colombiano. Otra consecuencia es el surgimiento en un solo año de 67 instituciones y 328 programas sin planeación y sin fundamento que dieran una verdadera respuesta a las necesidades sociales, económicas, culturales, ambientales del país en su momento.

En el gobierno del presidente Belisario Betancourt, (1982 – 1986) se presentaron varios proyectos para crear un sistema de calidad en la educación, éstos no llegaron a convertirse en leyes, sin embargo desde esa época se desarrollaron una serie de eventos y publicaciones que directa o indirectamente han contribuido a fomentar una cultura de calidad educativa en el país.

En el periodo de 1986 a 1990 en el Plan de desarrollo “El Salto Social”, se propusieron objetivos estratégicos, entre los que se puede citar los siguientes:

- Mejorar la calidad de las instituciones de educación superior, fomentando la acreditación y fortaleciendo la infraestructura científica y tecnológica.
- Un modelo de asignación de recursos vinculado a los resultados, es decir, asignación de recursos en relación con la eficacia, la eficiencia y la calidad.

Se pretendió mediante el Decreto 80 del 80 a través de la presencia estatal en los más mínimos detalles de la organización, de los recursos de las instituciones y de los contenidos y las metodologías de los programas (heteroevaluación), asegurar su calidad. La experiencia de doce años demostró la ineficiencia y total fracaso de dicho enfoque. La Ley 30 de 1992, constituye un nuevo ordenamiento para la búsqueda de la calidad, el cual corresponde a la autonomía universitaria garantizada por la Constitución Nacional en su artículo 69 y desarrollada por la Ley 30 en sus artículos 28 y 29, autonomía que, a su vez plantea una nueva concepción de inspección y vigilancia. Esta Ley crea el Sistema Nacional de Acreditación y el Consejo Nacional de Acreditación CNA, el cual sigue las políticas que fija el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

Pero la preocupación del gobierno por comprobar el nivel de formación de los estudiantes de pregrado de la educación superior, hace que en el plan de educación 2000 – 2002 se incluyan los Exámenes de Estado de Calidad de la Educación Superior (ECAES) como uno de los programas orientados al mejoramiento de la calidad y transparencia de la Educación Superior, y establece para 2002 su aplicación por lo menos a una carrera. En el año 2003, mediante Decreto 1781 se reglamentan los ECAES como pruebas académicas de carácter oficial y obligatorio que, junto con otros procesos y acciones,

forman parte de un conjunto de instrumentos para evaluar la calidad del sector educativo.

1.1.2 Modelos de Gestión Integral (Modelos de Excelencia). El desarrollo de la calidad total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Las prácticas dentro de las cuales las Instituciones de Educación Superior vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad corresponden básicamente a tres modelos que poseen actualmente mayor reconocimiento internacional: el de las Normas ISO, especialmente las de la familia ISO 9000; el de los Sistemas de Acreditación de Programas e Instituciones educativas (que se han aplicado particularmente en el ámbito de la educación superior) y el de los Premios (nacionales e internacionales) de calidad (que en algunos casos han derivado en premios a la excelencia de la gestión escolar).

La tendencia mundial actual es la utilización de modelos de excelencia en la gestión, como instrumento para el logro de la competitividad organizacional, lo que se evidencia en los modelos utilizados en Norteamérica, Europa, Asia y América Latina.

1.1.2.1 Modelos de calidad en Norteamérica. Las organizaciones educativas de los Estados Unidos están evaluando la calidad basadas en el Modelo Malcom Baldrige. Este modelo está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional. Los norteamericanos consideran que la calidad es necesaria para que las organizaciones puedan competir en el mercado internacional, apostando a este objetivo en el año 1987 crean el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.

El modelo define como valores clave: la Calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

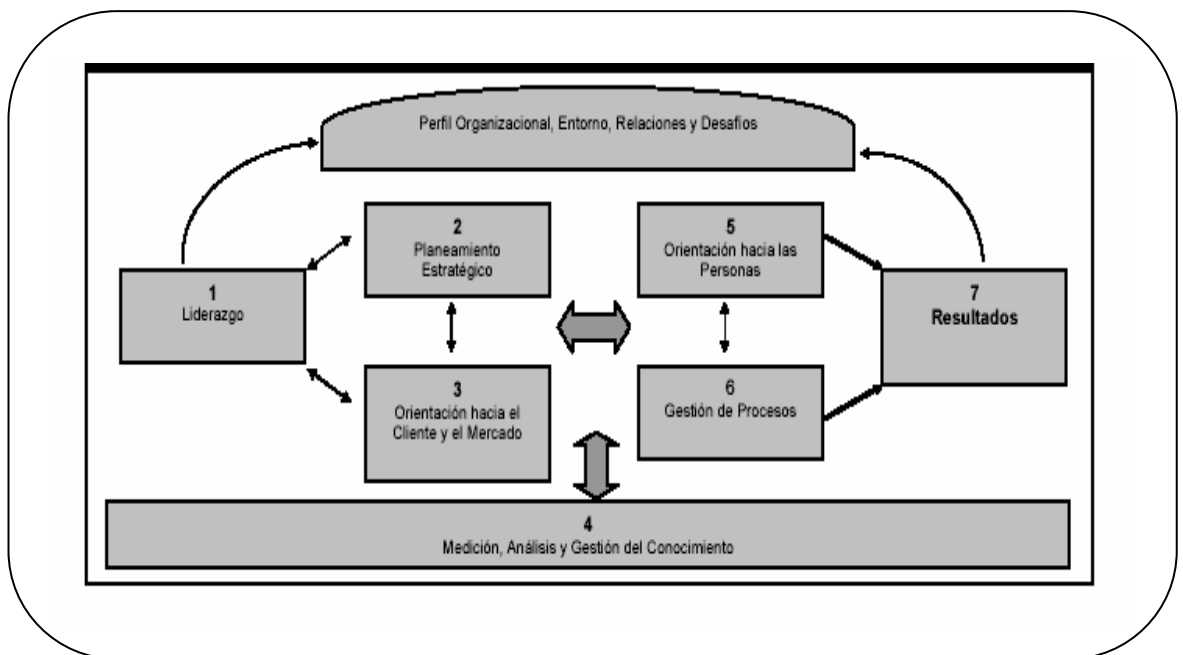
Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia se encuentran comprendidos en los siguientes siete Criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento

5. Orientación hacia las Personas
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

La figura 1 ofrece el marco que conecta e integra los Criterios.

Figura 1. Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige



Fuente: <http://www.praxis.com>.

Este Modelo de Excelencia proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave con el objetivo de alcanzar resultados o desempeño de excelencia. Los siete Criterios y los Valores y Conceptos Centrales constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema. Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineación e integración, específicos a cada organización.

Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineación significa usar los vínculos clave entre los requerimientos del Modelo de Excelencia para asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones. La integración se construye sobre la alineación, de manera que, los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionan de una manera completamente interconectada.

El marco general del modelo contiene el perfil organizacional (parte superior de la figura) este fija el contexto para la forma como la organización opera, esta conformado por el entorno, las relaciones de trabajo clave y los desafíos

estratégicos, éstos sirven como guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

El sistema está comprendido por 7 Criterios, tres que definen los procesos, Liderazgo (Criterio 1), Planeamiento Estratégico (Criterio 2), y Orientación hacia el Cliente y el Mercado (Criterio 3), dos que generan los Resultados (Criterio 7), Orientación hacia las Personas (Criterio 5) y Gestión de Procesos (Criterio 6). La Medición, Análisis y la Gestión del Conocimiento (Criterio 4), constituyen la base para el sistema de gestión del desempeño, por tanto es crítico para la gestión eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos orientado a mejorar el desempeño y la competitividad.

La flecha horizontal en el centro de la figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo (Criterio 1) y Resultados (Criterio 7). La flecha de “doble cabeza” representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

Los siete Criterios presentados en la figura 1 se subdividen en Subcriterios y Áreas de Análisis. Existen 19 Subcriterios, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del Modelo. Los Subcriterios comprenden una o más áreas de análisis. Las organizaciones deben enfocar sus respuestas a los requerimientos específicos de estas áreas.

La tabla 1 detalla los criterios y subcriterios del modelo y su respectiva puntuación.

Tabla 1 . Ponderación criterios y subcriterios Modelo Malcolm Baldrige

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. LIDERAZGO	120	1.1 Liderazgo de la alta dirección	70
		1.2 Buen gobierno y responsabilidad social	50
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	85	2.1 Desarrollo de estrategias	40
		2.2 Despliegue de estrategias	45
3. ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE Y EL MERCADO	85	3.1 Conocimiento del cliente y del mercado	40
		3.2 Relaciones con el cliente y satisfacción	45
4. MEDICIÓN ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	90	4.1 Medición análisis y evaluación del desempeño organizacional	45
		4.2 Gestión de la información y del conocimiento	45
5. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	85	5.1 Sistemas de trabajo	35
		5.2 Aprendizaje y motivación de las personas	25
		5.3 Bienestar y satisfacción de las personas	25
6. GESTIÓN DE PROCESOS	85	6.1 Procesos de creación de valor	45
		6.2 Procesos de soporte y planeamiento operativo	40
7. RESULTADOS	450	7.1 Resultados de productos y servicios	100
		7.2 Resultados de orientación hacia el cliente	70
		7.3 Resultados financieros y de mercado	70
		7.4 Resultados de la orientación hacia las personas	70
		7.5 Resultados de la eficacia organizacional	70
		7.5 Resultados de liderazgo y responsabilidad social	70
TOTAL PUNTOS	1000		

Fuente: Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige. Malcolm Baldrige National Quality Program. Traducción Libre por José Antonio Villagra Villanueva. Pag. 13.

El modelo es no prescriptivo porque está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar y a demostrar enfoques creativos, adaptables y flexibles para cumplir los requerimientos. Los requerimientos no prescriptivos tienen por objeto fomentar mejoras incrementales (continuas) así como no incrementales (discontinuas) mayores, así como cambios a través de la innovación.

1.1.2.2 Modelos de calidad en Europa. En Europa, países como España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia e Irlanda, entre otros, instituyeron el Premio Nacional a la Calidad y en 1992 se entregó por primera vez el Premio de la Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Calidad.

Un antecedente más antiguo es el de Italia, en donde el Premio a la Calidad fue creado en 1950 por el International Quality Service, (IQS) con el apoyo del gobierno italiano, con los objetivos iniciales de, por una parte, diferenciar y seleccionar productos con las mejores condiciones de competitividad en los mercados externos y, por otra, incentivar el mejoramiento de la calidad de los productos.

Los modelos más reconocidos y de mayor aplicación en Europa y otros países son el Modelo EFQM, el modelo RUECA y el modelo Iberoamericano.

1.1.2.2.1 El modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM). Reconociendo el potencial para la obtención de una ventaja competitiva en Europa a través de la calidad total, catorce importantes empresas tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) – en 1988. EFQM cuenta con más de mil miembros, procedentes de la mayoría de los países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas.

Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

En 1991 desarrolló el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el Premio Europeo a la calidad (EQA), que fue entregado por primera vez en el año 1992, el cual es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y de difusión de las mejores prácticas existentes en el ámbito europeo.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos” (Guía Modelo EFQM, 2007).

Expresado gráficamente, este principio responde al esquema de la figura 2.

Figura 2. Modelo EFQM de Excelencia



Fuente: <http://www.efqm.org> (2007)

El modelo está compuesto por nueve criterios, los que son, a la vez, de gestión y de autoevaluación de la gestión y se agrupan en dos grupos: agentes facilitadores y resultados.

AGENTES FACILITADORES

Liderazgo (Criterio 1)
 Personas (Criterio 2)
 Política y Estrategia (Criterio 3)
 Colaboradores y Recursos (Criterio 4)
 Procesos (Criterio 5)

RESULTADOS

Resultados en las Personas (Criterio 6)
 Resultados en los Clientes (Criterio 7)
 Resultados en la Sociedad (Criterio 8)
 Resultados clave (Criterio 9)

Agentes facilitadores (criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

Los Resultados (criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores (clientes, empleados, sociedad e inversionistas).

Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente

desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.

El planteamiento genérico de cada uno de los criterios se especifica mediante un conjunto de subcriterios, hasta completar un total de 32 que detallan su contenido. En cada subcriterio se recogen las llamadas áreas a abordar o de interés que aclaran, a modo de ejemplo de las mejores prácticas de gestión, cual es el significado y alcance de cada criterio.

La puntuación máxima son 1000 puntos que aparecen distribuidos en la figura 2. Son 500 puntos para los criterios agentes y 500 puntos para los criterios resultados, distribuyéndose entre los distintos criterios que tienen un peso específico según su importancia; en este sentido, podemos observar como el valor del criterio Resultados en los clientes es la de mayor peso, tal como se muestra en la figura 2 y en la tabla 2.

Tabla 2. Ponderación Criterios Modelo EFQM

CRITERIOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA
1. LIDERAZGO	100
2. PERSONAS	90
3. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	80
4. COLABORADORES Y RECURSOS	90
5. PROCESOS	140
6. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	90
7. RESULTADOS EN LOS CLIENTES	200
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	60
9. RESULTADOS CLAVE	150
TOTAL PUNTOS	1000

Fuente: <http://www.efqm.org> (2007)

Los criterios del modelo, son una clara guía de qué aspectos considerar para el logro de la excelencia empresarial. El modelo aporta un patrón de referencia que permite realizar una evaluación global de la organización de un modo sistemático.

La evaluación permite realizar comparaciones con otras organizaciones y ver el cumplimiento de los objetivos internos, como paso previo al establecimiento de planes de mejora. Todos los subcriterios tienen el mismo peso específico dentro de su propio criterio.

El cuadro 1 detalla los 32 subcriterios que contiene el modelo.

Cuadro 1. Criterios y Subcriterios Modelo EFQM

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
1. LIDERAZGO	1.a) Desarrollo de funciones, metas, objetivos y Valores. 1.b) Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión. 1.c) Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y representantes de la sociedad. 1.d) Motivación, apoyo y reconocimiento del personal 1.e) Impulsar el cambio en la organización.
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	2.a) Necesidades y expectativas actuales y futuras como fundamento de la política y la estrategia. 2.b) Información procedente de actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje. 2.c) Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. 2.d) Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	3.a) Planificación, gestión y mejora de los RR.HH. 3.b) Identificación, desarrollo, y mantenimiento del conocimiento y de las capacidades. 3.c) Implicación y asunción de responsabilidades. 3.d) Diálogo entre las personas y la organización. 3.e) Recompensa, reconocimiento y atención.
4. COLABORADORES Y RECURSOS	4.a) Gestión de alianzas externas. 4.b) Recursos económicos y financieros. 4.c) Locales, dependencias, equipos y materiales. 4.d) Tecnología. 4.e) Información y conocimiento.

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
5. PROCESOS Y CLIENTES	5.a) Diseño y gestión sistemática de procesos. 5.b) Mejora continua de procesos. 5.c) Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente. 5.d) Prestación de servicios y productos al cliente. 5.e) Gestión y mejora de la relación con los clientes.
6,7,8,9 RESULTADOS	6.a) Medidas de percepción 6.b) Indicadores de rendimiento 7.a) Medidas de percepción 7.b) Indicadores de rendimiento 8.a) Medidas de percepción 8.b) Indicadores de rendimiento 9.a) Resultados clave del rendimiento de la organización 9.b) Indicadores clave del rendimiento de la organización

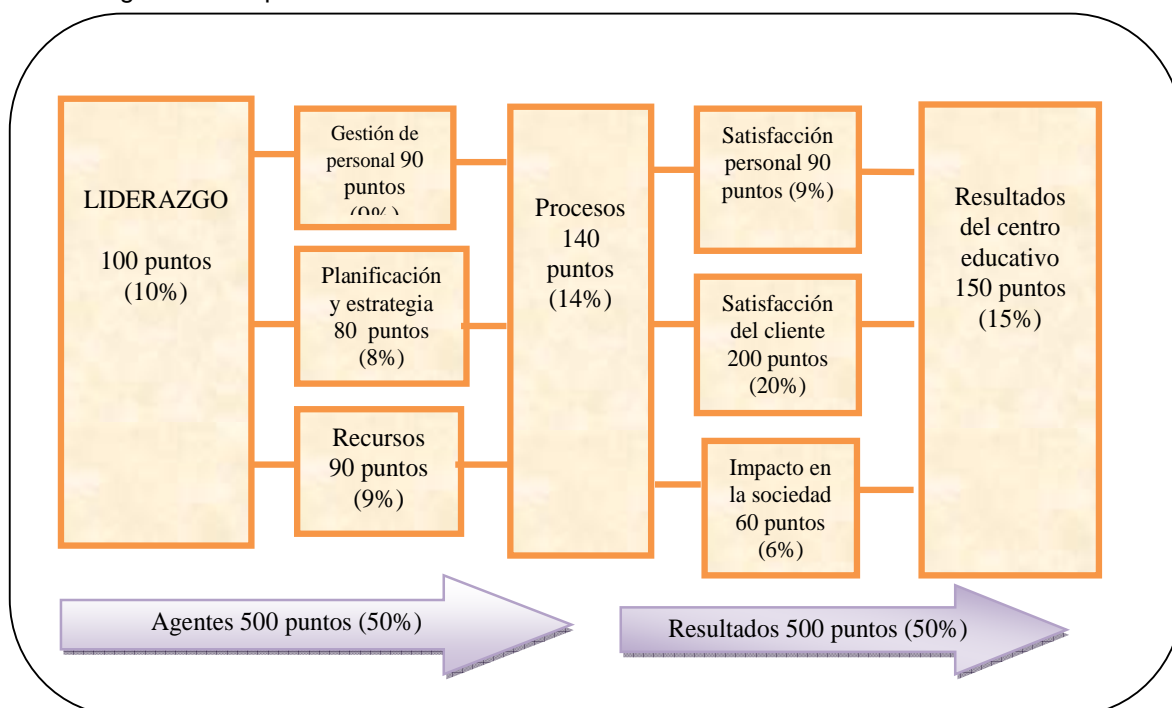
Fuente: <http://www.efqm.org> (2007)

Este modelo desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación y, además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos a la Calidad, y, asimismo, para los Premios Nacionales a la Calidad.

La comisión Europea, desde 1997, promueve la utilización del Modelo EFQM para la evaluación de instituciones educativas, y son muchas las que lo han adoptada, tanto en Europa, como en otras partes del mundo.

La figura 3 muestra la adaptación del modelo EFQM para su aplicación en el campo de la educación.

Figura 3. Adaptación modelo EFQM a la educación



Fuente: http://www.navarra.es/appsextjournalscalidad/presenta_pdf

En Colombia y otros países de América Latina, el grupo Santillana a través de Santillana Formación, es el representante oficial del Modelo EFQM, y avala su seriedad y aplicabilidad para que las instituciones educativas, logren la certificación europea en calidad de la Confederación Española de Centros de Enseñanza, CECE.

La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad de la institución mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilitará elaborar planes y estrategias de mejora. Pretende analizar la organización de manera integral: la gestión del Proyecto Educativo Institucional desde el ámbito de la dirección (liderazgo y gobierno), lo pedagógico, lo administrativo y lo comunitario: su implementación y sus resultados.

Estas dos características, junto con la implicación de todos en el proceso de autoevaluación y la toma de decisiones, se consideran factores que inciden en la mejora de la calidad de los servicios que la institución educativa presta a la sociedad. La utilización de la autoevaluación para la recogida de información, como herramienta de mejora continua, permitirá avanzar en el logro de la política y estrategia de la institución, concretados, entre otras cosas, en los objetivos de aprendizaje y formación de los estudiantes, teniendo en cuenta la formación del personal y los recursos necesarios hacia la excelencia.

1.1.2.2.2 El modelo de la Red Universitaria de Evaluación de la Calidad (RUECA). El modelo RUECA, es un modelo para la autoevaluación de las Instituciones de Educación Superior. Su objetivo básico es movilizar la institución para mejorar su calidad y así responder a las necesidades de la sociedad. Se ha expandido desde España hasta países de América Latina; trata de responder a la preocupación por la evaluación de la Misión Europea y a las propuestas sobre educación superior en América Latina y el Caribe (Declaración de la Habana, 1996) (Municio, Evaluación de la Calidad de la Educación Superior, 1998, p. VII).

La filosofía de la calidad en que se apoya parte de los supuestos básicos: nada puede hacerse sin las personas, porque son el corazón y el motor de la institución; y una autoevaluación no es una amenaza para nadie, sino un apoyo para conseguir resultados mejores y más satisfactorios (Ibíd. p. VIII).

El modelo se basa en siete variables: entorno, cultura, estrategias, arquitectura organizativa, procesos y recursos, programas y personas. Estas variables actúan como facilitadores y se relacionan con sus efectos sobre la institución universitaria. Establece veintidós criterios de calidad, tres por cada variable, excepto con la interacción con el entorno que tiene cuatro (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Variables y criterios de calidad del Modelo Rueca

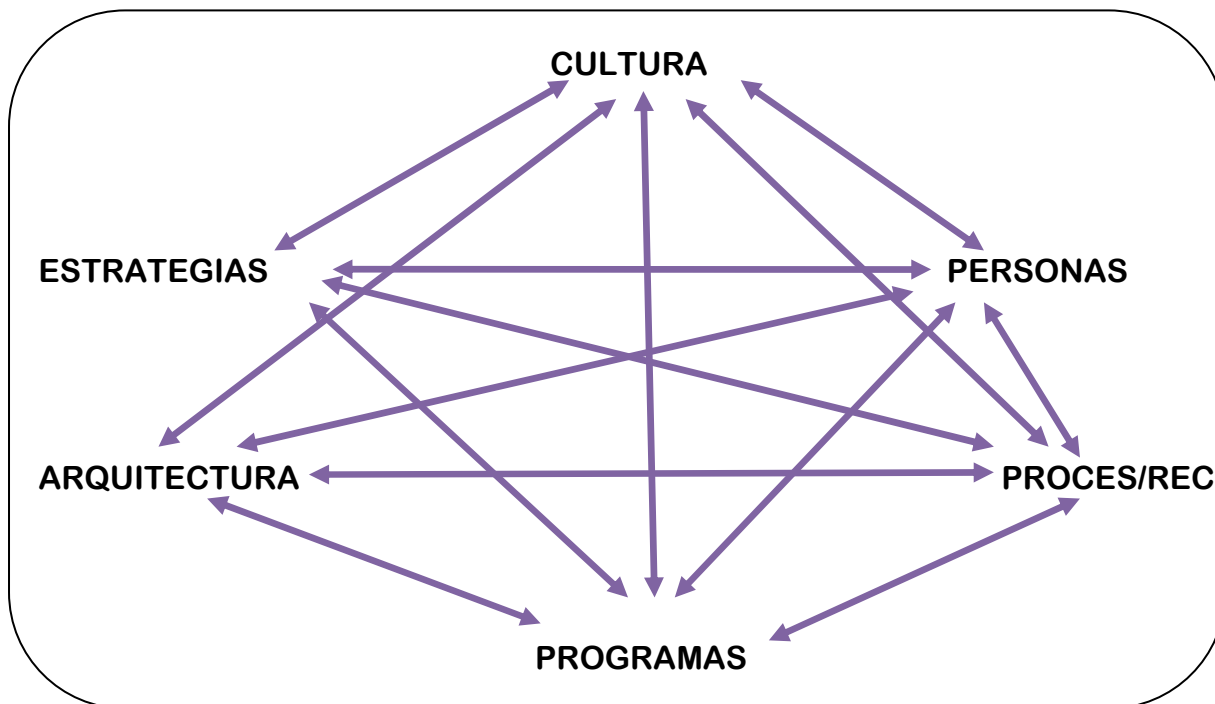
Variables de la Organización	Criterios de Calidad
1. ENTORNO	1.1 Conocimiento del entorno 1.2 Apertura al entorno 1.3 Respuesta a las demandas del entorno 1.4 Promoción de la interacción
2. CULTURA	2.1 Misión, visión y valores 2.2 Proyecto educativo institucional 2.3 Política de calidad
3. ESTRATEGIAS	3.1 Estrategias para la mejora de la calidad 3.2 Planificación de la calidad 3.3 Seguimiento y evaluación de la calidad
4. ARQUITECTURA ORGANIZATIVA	4.1 Formalización del sistema de calidad 4.2 Estructura de la organización 4.3 Gobierno centrado en la calidad

Variables de la Organización	Criterios de Calidad
5. PROCESOS Y RECURSOS	5.1 Mejora de los procesos 5.2 Recursos financieros y materiales 5.3 Recursos tecnológicos y de información
6. PROGRAMAS	6.1 Programas académicos 6.2 Programas de investigación 6.3 Programas de orientación y ayuda
7. PERSONAS	7.1 Desarrollo del personal 7.2 Desarrollo de la comunidad universitaria 7.3 Compromiso con la mejora

Fuente: Evaluación de la calidad de educación Superior. Un modelo de Autoevaluación Institucional. ALFA – RUECA. 1998.

Cada criterio está definido a través de dimensiones que representan aspectos del contenido del modelo. Para los veintidós criterios se han fijado 118 dimensiones, que pueden ampliarse, reducirse o modificarse de acuerdo con las características de la universidad en que se aplica el modelo. Cada dimensión presenta un número variado de descriptores que ayudan a seleccionar la información más adecuada. Los evaluadores ampliarán o modificarán los descriptores de acuerdo con las condiciones diferenciadas de cada universidad.

Figura 4. Modelo RUECA



Fuente: Evaluación de la calidad de educación Superior. Un modelo de Autoevaluación Institucional. ALFA – RUECA. 1998.

Este modelo incluye un 75 por ciento de los contenidos de otros modelos de excelencia para la gestión, (Modelo EFQM, Modelo Malcom Baldrige), mientras que el 25 por ciento restante responde a las necesidades propias de la Educación Superior.

A diferencia de otros modelos de calidad, este se centra en las IES, sin relación alguna entre sus criterios y vocabulario con el mundo comercial o industrial que, por sus dimensiones y potencia, impregnan la mayoría de los esfuerzos en evaluación de la calidad. (Ibídem)

Municio (1998) determina que si se quiere gestionar la dinámica de las instituciones, es necesario medir la calidad, pues todo lo que no se puede medir escapa a las posibilidades de mejora. En este sentido, el modelo RUECA parte de los criterios de calidad fijados, como sistema regulador, lo que permite establecer los efectos (productos y resultados) del sistema y, en consecuencia, diseñar los procesos (qué y cómo hacer) para alcanzarlos.

Aclara a los usuarios del modelo, que el sistema de medida es una convención creada por los autores y que, por tanto, solo debe ser tomada como un instrumento de trabajo, que puede mejorarse o sustituirse.

El modelo ha recogido en sus siete variables los aspectos esenciales de la dinámica de las IES (descritos en sus 22 criterios de calidad). Las dimensiones que definen los criterios son datos que pueden ser medidos y que permiten establecer el nivel de calidad institucional.

El modelo cuenta con una escala de valoración con tres niveles diferenciados que se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 3. Escala para la valoración Modelo Rueca

Niveles De La Escala	Descriptores Para Su Valoración
<ul style="list-style-type: none"> Implantación del Sistema de Calidad <p>Valor total de este nivel: 40 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Existencias de las dimensiones Valor: 10 puntos Contenido de la dimensión Valor: 10 puntos Difusión de la dimensión Valor: 10 puntos Conocimiento de la dimensión Valor: 10 puntos
<ul style="list-style-type: none"> Aplicación y seguimiento del Sistema de Calidad <p>Valor total de este nivel: 30 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de la dimensión Valor: 10 puntos Aplicación de los principios de calidad Valor: 10 puntos Seguimiento de la dimensión y de las mejoras Valor: 10 puntos
<ul style="list-style-type: none"> Efectos del Sistema de Calidad <p>Valor total de este nivel: 30 puntos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción Valor percibido Impacto social Desarrollo interno de la Institución

Fuente: Evaluación de la calidad de la Educación Superior en modelo de Autoevaluación Institucional Rueca Modelo 1998.

La escala utilizada en el modelo permite medir cada una de las siete variables con un total de 100 puntos, distribuidos de acuerdo con los tres niveles descritos:

Implantación	40 puntos
Aplicación	30 puntos
Efectos	30 puntos
TOTAL	100 puntos

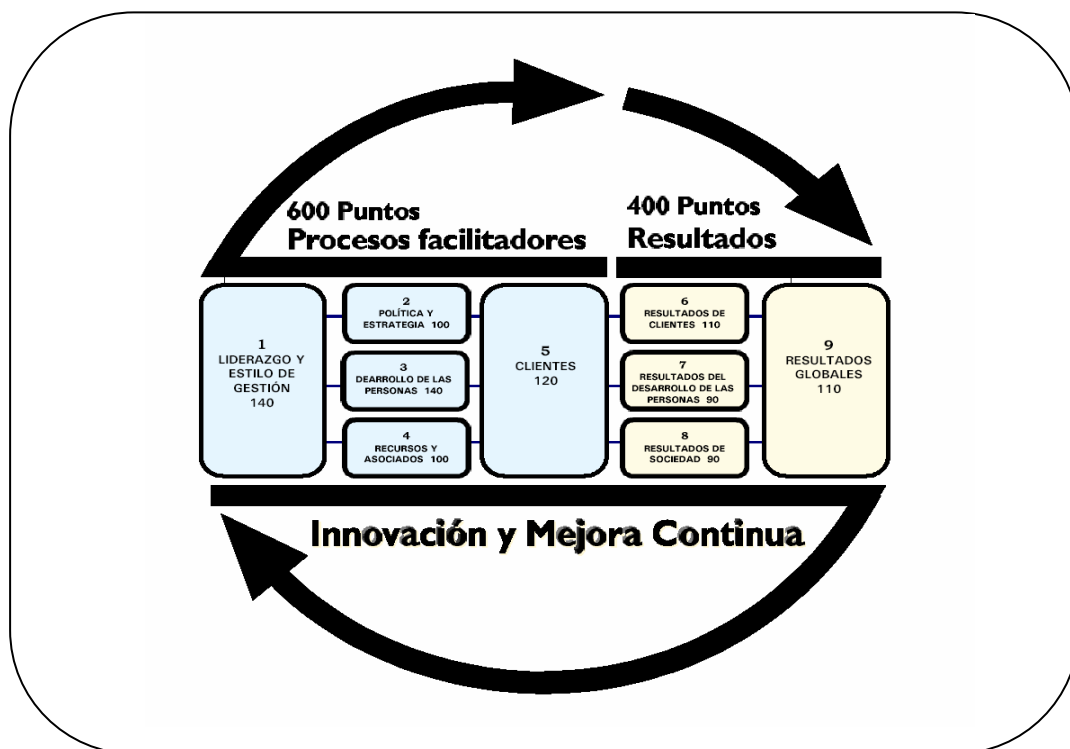
1.1.2.2.3 Modelo Iberoamericano. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación fue constituida en 1998, e integra la experiencia de otros países en el desarrollo e implantación de modelos y sistemas de excelencia, para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Este modelo es considerado como un modelo de Excelencia en la Gestión, consta de nueve criterios, cinco facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”

PROCESOS FACILITADORES	RESULTADOS
Liderazgo y Estilo de Gestión (Criterio 1)	Resultados de Clientes (Criterio 6)
Política y Estrategia (Criterio 2)	Resultados del desarrollo de las personas (Criterio 7)
Desarrollo de las Personas (Criterio 3)	Resultados de la Sociedad (Criterio 8)
Recursos y Asociados (Criterio 4)	
Clientes (Criterio 5)	

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios “Resultados” cubren aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Figura 5. Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad 2008

La puntuación máxima son 1000 puntos, que aparecen distribuidos en la tabla 3.

Son 600 puntos para los procesos facilitadores (criterios 1- 5) y 400 puntos para los resultados (criterios 6 – 9) distribuyéndose entre los distintos criterios tal como se muestra en la figura 5.

Cada uno de los Procesos Facilitadores se halla dividido para su análisis en cuatro Subcriterios. Cada uno de los criterios de resultados, tiene dos subcriterios, para un total de 28 subcriterios.

El cuadro 4 contiene los criterios y subcriterios del modelo.

Tabla 3. Ponderación criterios Modelo iberoamericano de Excelencia en la gestión

CRITERIOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	140
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	100
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	100
4. RECURSOS Y ASOCIADOS	140
5. CLIENTES	100
6. RESULTADOS DE CLIENTES	120
7. RESULTADO DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	110
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	90
9. RESULTADOS GLOBALES	90
TOTAL PUNTOS	1000

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad 2008

Es considerado un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos. Este Modelo es aplicable a Empresas privadas e Instituciones públicas de todo tipo de sector de actividad y tamaño, y sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y así mismo es una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica.

Cuadro 4. Criterios y Subcriterios Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	<p>1.a) Compromiso de los líderes con una cultura de compromiso.</p> <p>1.b) Implicación de los líderes con el personal de fuera y dentro de la organización. Cubrir las necesidades de los grupos de interés.</p> <p>1.c) Desarrollo de una estructura organizativa para una eficaz aplicación de la política y la estrategia.</p> <p>1.d) Mejora y Gestión sistemática de procesos.</p> <p>1.e) Impulsar el cambio en la organización.</p>
2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	<p>2.a) Orientada hacia el mercado, se basa en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.</p> <p>2.b) Emplea información obtenida a partir de mediciones y actividades de investigación.</p> <p>2.c) Se desarrolla, evalúa, revisa y mejora.</p> <p>2.d) Comunicación de la política y estrategia.</p>
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	<p>3.a) Planificación y mejora del personal</p> <p>3.b) Desarrollo de la capacidad, conocimiento y desempeño.</p> <p>3.c) Comunicación y capacidad de las personas</p> <p>3.d) Atención y reconocimiento.</p>
4. RECURSOS Y ASOCIADOS	<p>4.a) Gestión de recursos financieros.</p> <p>4.b) Gestión de recursos de información y conocimientos.</p> <p>4.c) Gestión de los inmuebles, equipos, tecnología y materiales.</p> <p>4.d) Gestión de los recursos externos, incluidos los de los asociados.</p>
5. CLIENTES	<p>5.a) Identificación de necesidades y expectativas.</p> <p>5.b) Diseño y desarrollo de productos y servicios.</p> <p>5.c) Fabricar, suministrar, y mantener productos y servicios.</p> <p>5.d) Cultivar y mejorar las relaciones con los clientes.</p>

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
6,7,8,9 RESULTADOS	6.a) Medidas de percepción.
	6.b) Medidas del desempeño.
	7.a) Medidas de percepción.
	7.b) Medidas del desempeño.
	8.a) Medidas de percepción.
	8.b) Medidas del desempeño.
	9.a) Medidas de percepción.
	9.b) Medidas del desempeño.

Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad 2008

El Modelo sirve también como referencia para el Premio Iberoamericano de la Calidad. Este premio es un programa Oficial de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de la Secretaría General Iberoamericana - SEGIB. El Premio Iberoamericano de la Calidad se otorga desde el año 2000 y uno de sus principales objetivos destacar a las organizaciones Iberoamericanas de clase mundial por la excelencia de su gestión.

La adaptación de este modelo al ámbito educativo en Latinoamérica ha sido liderada por el Consejo Iberoamericano en Honor a la Calidad Educativa, organismo internacional no gubernamental, constituido en Lima Perú en el año 2001, tiene como misión impulsar el avance de las Instituciones Educativas de Iberoamérica otorgando reconocimientos y promoviendo el intercambio de experiencias exitosas en el área educativa, consciente de esta realidad ha instituido el "Premio Iberoamericano a la Excelencia Educativa", dirigido a Instituciones y personalidades que hayan sobresalido en sus respectivas especialidades en sus países de origen, aplicando modelos de calidad en la gestión y procesos educativos. Uno de sus principales objetivo es fomentar el uso de un Modelo de Gestión de Excelencia en las Instituciones Educativas como un instrumento ordenado y sistemático de autoevaluación para la mejora continua.

1.1.2.3 Modelos calidad en Asia. Se considera a Japón como la cuna de los premios de calidad. Uno de los primeros pasos dados por este país para revitalizar su economía y elevar el nivel de vida de su población, fue invitar al Dr. W. E. Deming, especialista norteamericano en la aplicación de técnicas de control estadístico de la calidad.

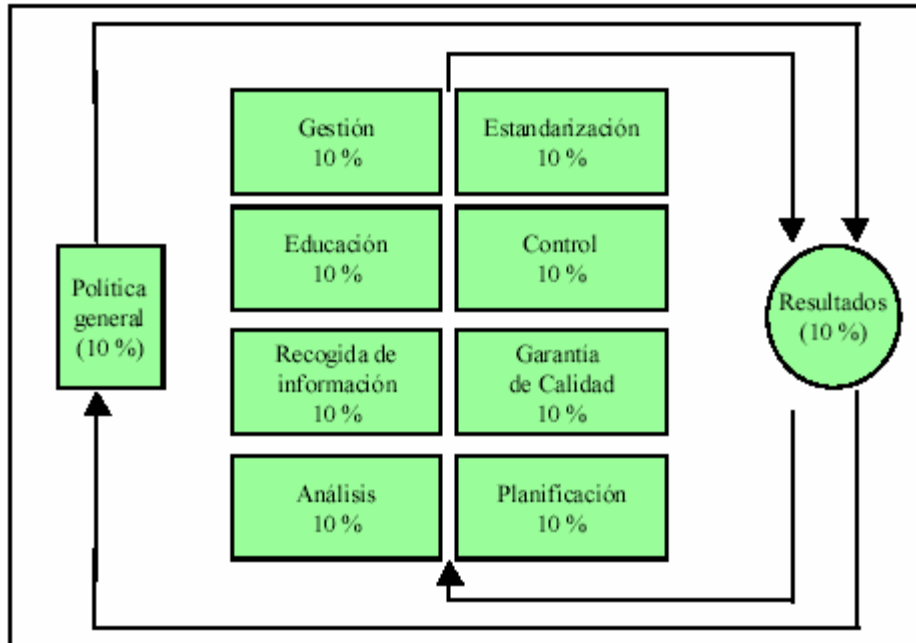
En los países asiáticos la filosofía de la calidad está presente en todos los ámbitos; en la educación este concepto es aplicado ampliamente.

1.1.2.3.1 Modelo Deming: Japón fue el gestor del Modelo de la calidad de Deming: éste se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de la calidad en las empresas. Recoge la aplicación práctica de las teorías japoneses del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC). En 1951, por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), se instituyó el Premio Deming. Desde entonces la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la industria japonesa, y de allí evolucionó, con el tiempo, el concepto de Calidad Total (Patiño, 2006. p. 75).

El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implementación del control estadístico de calidad en toda la organización, se hayan obtenido buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general, hasta los puestos más inferiores; aún cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados. El modelo consta de diez criterios de evaluación:

1. Políticas y objetivos
2. Organización y operativa
3. Educación y su disseminación
4. Flujo de información y utilización
5. Calidad de productos y procesos
6. Estandarización
7. Gestión y control
8. Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos
9. Resultados
10. Planes para el futuro.

Figura 6. Modelo Deming



Fuente: <http://www.praxis.com>

Todos los criterios tienen el mismo peso; mientras en los demás modelos, el peso está ponderado por criterios en función de procesos y resultados. Lo más importante del modelo es una filosofía basada en Kaizen (pequeñas mejoras continuadas) y no en Kaiiryō (una gran mejora que ocurre una sola vez). Es ampliamente utilizado en diversos países. Este modelo exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado y asumido por todos los miembros, ya que cada uno es clave para lograr la mejora continua del proceso.

Tabla 4. Ponderación criterios Modelo Deming

CRITERIOS	PUNTUACIÓN
1. POLÍTICA GENERAL	10
2. GESTIÓN	10
3. EDUCACIÓN	10
4. RECOGIDA DE INFORMACIÓN	10
5. ANÁLISIS	10
6. ESTANDARIZACIÓN	10
7. CONTROL	10
8. GARANTÍA DE CALIDAD	10
9. PLANIFICACIÓN	10
10.RESULTADOS	10
TOTAL PUNTOS	100

Fuente: <http://www.praxis.com>

En la década de los ochenta este modelo inicia su aplicación en el ámbito educativo, siendo asumido por diversos países, inicialmente Estados Unidos y posteriormente el Reino Unido.

En este sentido Greenwood y Gaunt (1994) citados por Gento (1998) señalan que en casos en los que profesores en sus clases o instituciones educativas en su conjunto aplicaron este modelo de calidad se puso de manifiesto la posibilidad de promover y lograr el progreso continuo en el funcionamiento del centro y en el rendimiento de alumnos, tanto en grupos como individualmente.

Una de las características planteadas por Kaufman y Zahn (1993) de la aplicación de este modelo en el campo educativo, es que se debe evolucionar hacia la autoevaluación y hacia el aprendizaje de acuerdo con el propio ritmo, basándose en la meta general del éxito dentro y fuera del centro educativo, además de involucrar a todos los miembros de la institución en el sistema de transformación para la mejora.

Se puede asumir que el modelo de calidad propuesto por Deming exige un cambio de la filosofía tradicional de gestión que debe ser asimilado por todos los miembros, ya que cada uno de ellos es clave para lograr la mejora continua de todos los procesos.

En Asia se destacan además otros premios a la calidad como son: premio japonés a la Calidad, Premio Nacional Coreano de Dirección por la Calidad y el Premio Nacional a la Calidad Rajiv Gandhi (India).

1.1.2.4 Modelos calidad en Latinoamérica.

1.1.2.4.1 Argentina: El propósito del Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia propuesto para la Argentina, es el de haber sido desarrollado para establecer “el punto de referencia” que permite evaluar a las empresas y organizaciones que aspiran al Premio Nacional a la Calidad; pero su fin principal es brindar a las empresas de todo tamaño y sector un modo de alcanzar una competitividad sostenible, lo que implica resultados positivos consistentes y durables.

Este modelo de gestión está estructurado en tres niveles: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados. Cada componente está integrado por criterios.

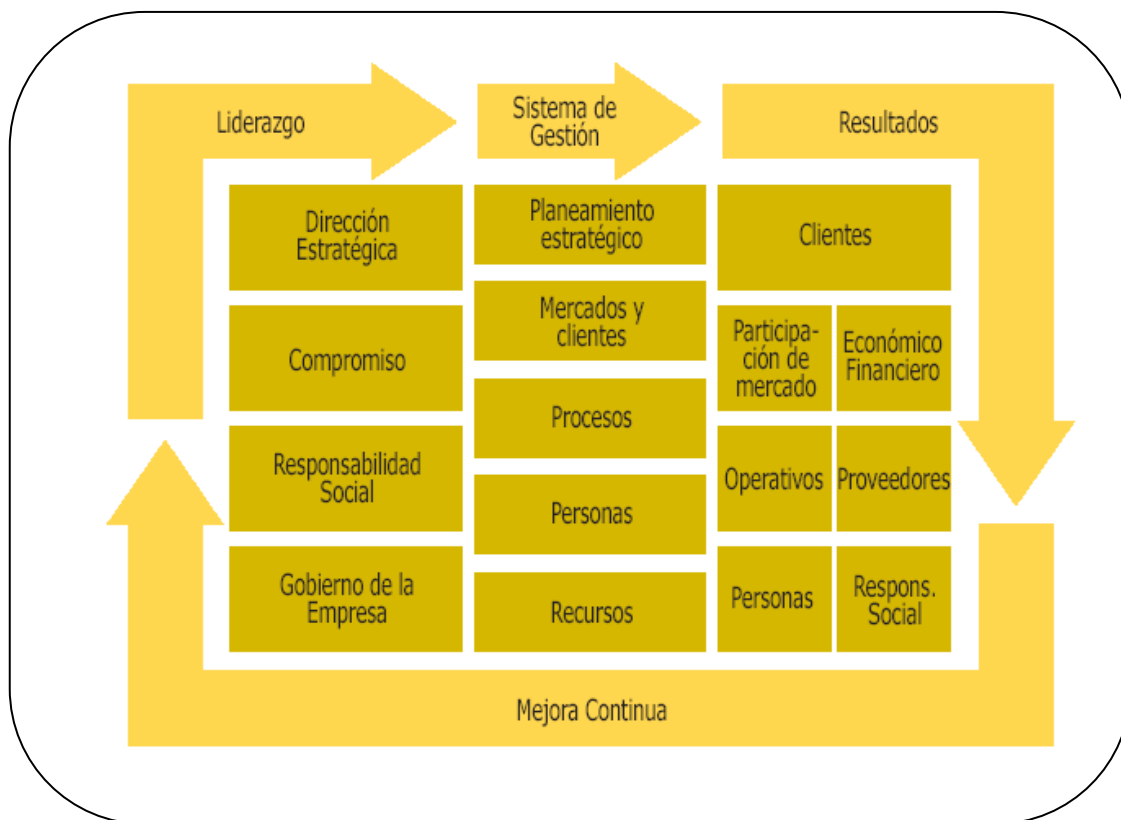
El componente Liderazgo consta de cuatro criterios: Gobierno de la Empresa, Dirección Estratégica, Compromiso y Responsabilidad Social.

El componente Sistema de gestión los integran cinco criterios: Planeamiento Estratégico, Clientes y mercados, Procesos, Personas y Recursos.

El componente Resultados consta de 7 criterios: Clientes, Personas, Responsabilidad Social, operativos, participación de mercado, económico – financiero y proveedores.

La figura 7 muestra gráficamente la estructura del modelo para el ámbito empresarial.

Figura 7. Modelo para una gestión de excelencia para el ámbito Empresarial. Argentina



Fuente: [http:// www.premiocalidad.org.ar](http://www.premiocalidad.org.ar)

Cada criterio se subdivide en factores o subcriterios, éstos tienen puntaje máximo asignado. La tabla 5 muestra la ponderación de este modelo, cuya base es 1000 puntos.

Tabla 5. Ponderación criterios, subcriterios Modelo para la gestión empresarial de excelencia Argentina

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. LIDERAZGO	110	1.1 Dirección estratégica	40
		1.2 Compromiso	20
		1.3 Responsabilidad social	30
		1.4 Gobierno de la empresa	10
		Final tabla 5	
		2.1 Desarrollo de la estrategia	40

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	80	2.2 Planes operativos	40
	100	3.1 Conocimiento de mercados y clientes	30
3.2 Gestión de las relaciones con los clientes		25	
3.3 Gestión de las redes de comercialización		10	
3.4 Manejo de quejas y reclamos		10	
3.5 Determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes.		25	
4. GESTIÓN DE PROCESOS	90	4.1 Enfoque de la gestión de los procesos	20
		4.2 Procesos de diseño de productos y servicios	20
		4.3 Procesos de producción, servicio y de apoyo	40
		4.4 Procesos relativos a proveedores	10
5. GESTIÓN DE LAS PERSONAS	90	5.1 Organización de las personas y del trabajo	30
		5.2 Educación, capacitación y desarrollo	30
		5.3 Satisfacción de las personas	30
6. GESTIÓN DE RECURSOS	80	6.1 Gestión económico financiera	30
		6.2 Gestión de la información y de los conocimientos.	20
		6.3 Gestión de la tecnología, la infraestructura y las asociaciones de soporte tecnológico.	15
		6.4 Gestión de los recursos naturales	15
7. RESULTADOS	450	7.1 Resultados de la gestión con lo clientes	100
		7.2 Resultados de participación de mercado	50
		7.3 Resultados económicos financieros	80
		7.4 Resultados operativos	70
		7.5 Resultados relativos a proveedores	20
		7.6 Resultados de la gestión de las personas	80
		7.7 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social.	50
TOTAL PUNTOS			1000

Fuente: <http://www.premiocalidad.org.ar>.

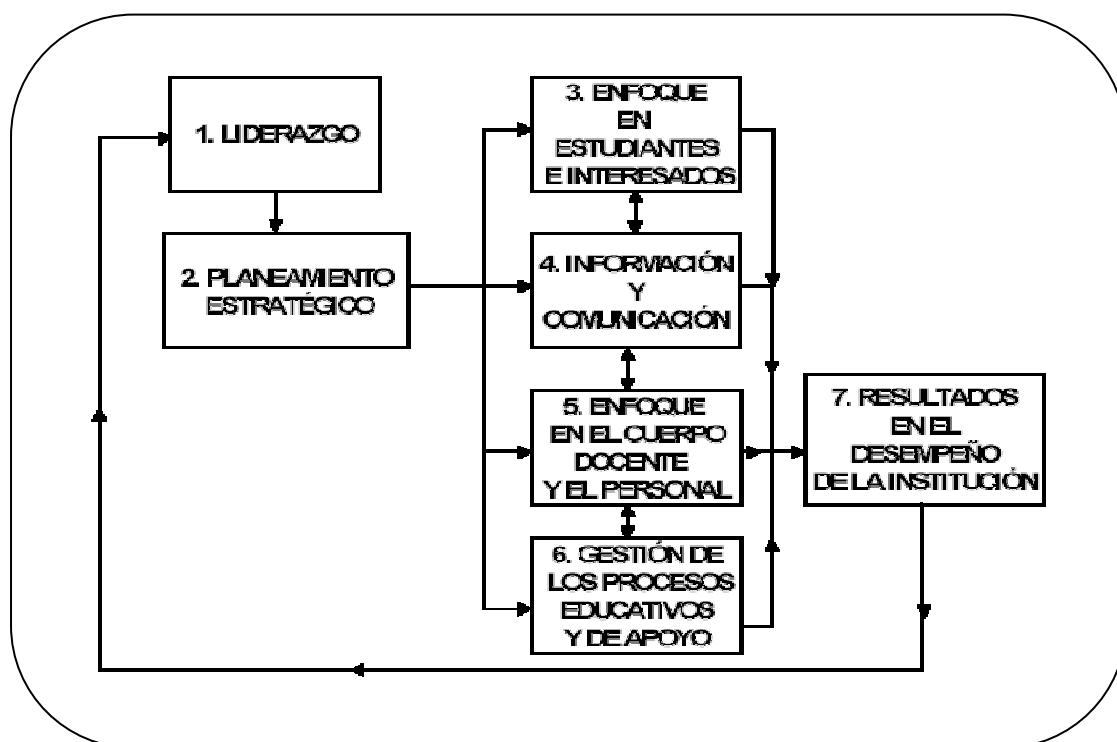
El modelo se caracteriza por abracar la totalidad de la gestión, sin ser a la vez prescriptivo, ni excluyente de ninguna de las herramientas o metodologías disponibles para la introducción de las mejoras específicas. Si bien el modelo no tiene un carácter prescriptivo, su valor radica en estar fundamentado en el conjunto de conceptos de calidad, que en el ámbito internacional, adoptaron aquellas empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino a la excelencia.

Sobre la base de este modelo conceptual, han sido desarrolladas diversas alternativas orientadas a hacerlo más comprensible y adaptables a las necesidades específicas de distintas organizaciones. De esta manera se dispone actualmente del Modelo para una gestión Empresarial de Excelencia orientado a organizaciones privadas con fines de lucro, el Modelo de Excelencia para organizaciones sin fines de lucro, el Modelo de Excelencia para la Gestión de Calidad de Instituciones Educativas.

El uso de un modelo específico para el campo educativo, estimula y facilita el mejoramiento de la institución y la colaboración entre distintas instituciones, ayudando al intercambio de información en el marco general y posibilitando la visión de instituciones educativas eficientes, en interacción y al servicio de la comunidad.

El concepto sistémico se refleja en la estructura integrada de los modelos. Para el modelo propuesto para Educación, esa estructura consta de tres Componentes y siete Criterios con Factores enumerados bajo los títulos de los Criterios. La integración se logra a través de los numerosos vínculos directos entre estos elementos (Ver figura 8).

Figura 8. Modelo para una gestión de excelencia en el ámbito educativo de Argentina.



Fuente: [http:// www.premiocalidad.org.ar](http://www.premiocalidad.org.ar).

Las evaluaciones se realizan considerando los Criterios que indagan sobre modos de operar basados en la gestión de calidad. Estos se despliegan a partir de los tres Componentes, que son: Liderazgo, Sistema de Gestión y Resultados, y se abren en Factores de evaluación a los que se asigna un puntaje de acuerdo a una escala previamente establecida.

La tabla 6 describe la ponderación de los criterios y subcriterios. La comparación del total óptimo posible con el puntaje asignado en la evaluación da una idea del avance de la organización en materia de gestión de calidad.

Tabla 6. Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Evaluación de la Gestión de calidad para Instituciones educativas. Argentina.

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. LIDERAZGO	200	1.1 Orientación estratégica	80
		1.2 Compromiso	70
		1.3 Responsabilidad social	50
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	80	2.1 Proceso de Planeamiento	40
		2.2 Estrategias y planes	40
3. ENFOQUE EN ESTUDIANTES E INTERESADOS	120	3.1 Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes	40
		3.2 Conocimiento de las necesidades y expectativas de los interesados	30
		3.3 Gestión de las relaciones con los estudiantes e interesados	30
		3.4 Tratamiento de sugerencias y quejas	10
		3.5 Medición de la satisfacción y la lealtad de los estudiantes e interesados	10
4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	70	4.1 Selección y utilización de información y datos	15
		4.2 Información comparativa. Definición, selección y utilización	15
		4.3 Información clave del sistema de evaluación de desempeño de la institución	20
		4.4 Comunicación	20
5. ENFOQUE EN EL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE	90	5.1 Planeamiento y conducción	20
		5.2 Formación, actualización y desarrollo del personal docente y no docente	40
		5.3 Satisfacción del personal docente y no docente	30
6. GESTIÓN DE PROCESOS EDUCATIVOS Y DE APOYO	90	6.1 Enfoque hacia la gestión de los procesos	20
		6.2 Diseño de los servicios de la institución	20
		6.3 Procesos clave	30
		6.4 Procesos de apoyo	10
7. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN	350	7.1 Resultados del desempeño de los estudiantes graduados	120
		7.2 Resultados de la satisfacción y la lealtad de	50

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
		estudiantes e interesados	
		7.3 Resultados del personal docente y no docente	90
		7.4 Resultados operativos, económico –financiero e intangibles	40
		7.5 Resultados relativos a proveedores y prestadores de servicios	20
		7.6 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	30
TOTAL PUNTOS			1000

Fuente: [http// www.premiocalidad.org.ar](http://www.premiocalidad.org.ar)

Se busca asegurar la alineación e integración de los requerimientos generales. Los criterios de evaluación destacan la relación causa -efecto y una orientación al proceso del servicio, generando un cuerpo de conocimientos y habilidades que ayude a la institución a aprender y mejorar a partir del aprendizaje continuo.

Los Modelos propuestos permiten identificar sistémicamente las relaciones que se dan entre los fines, la estructura y los resultados de toda organización. Por lo tanto, lo que se debe hacer, con qué valores, cómo hacerlo y con qué medios es de exclusiva responsabilidad de la comunidad de interesados de la organización, particularmente de la Dirección.

El modelo sirve de base para los premios nacionales a la calidad, este premio es organizado y administrado por la Fundación Premio Nacional a la calidad, creada en 1992, cuyo propósito es impulsar la modernización y competitividad de las organizaciones. Se otorgan premios para empresas privadas con fines de lucro, organizaciones sin fines de lucro y para las instituciones educativas, éste último con el fin de difundir los modelos de excelencia en la gestión y desarrollar un modelo específico que permita que permita la autoevaluación en las instituciones educativas, fomentando en ellas su aplicación para la mejora continua de la calidad.

1.1.2.4.2. Brasil. La Fundación Nacional de la Calidad (FNQ), es una organización no gubernamental que, desde 1991 ha asumido el desafío y la misión de diseminar los Fundamentos de la Excelencia en Gestión, por medio de la movilización de las organizaciones para la utilización del Modelo de Excelencia en la Gestión (MEG). La FNQ considera firmemente que está contribuyendo en forma significativa al aumento de la competitividad de las organizaciones y de Brasil.

El MEG está compuesto por 11 fundamentos y ocho criterios de la Excelencia reconocidos internacionalmente. Por su lado, los criterios son los parámetros para la puesta en práctica de los fundamentos. Por ello, se estructuran en puntos y requisitos para facilitar la comprensión del tema de la excelencia en Gestión.

Los 11 fundamentos de la Excelencia son principios y valores fácilmente advertidos como parte de una cultura organizativa, practicados por sus líderes y profesionales de todos los niveles, considerados la base de una gestión orientada a resultados sostenibles y al aumento de la competitividad:

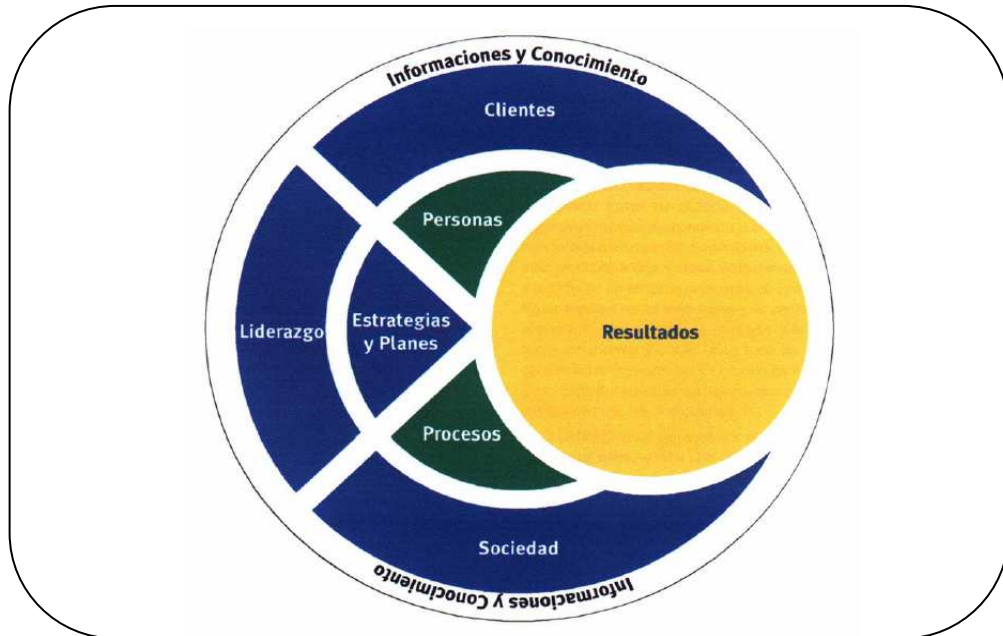
1. Pensamiento sistémico
2. Aprendizaje Organizativo
3. Cultura de Innovación
4. Liderazgo y Constancia de Propósitos
5. Orientación por Procesos e Informaciones
6. Visión de Futuro
7. Generación de valor
8. Valoración de las Personas
9. Conocimientos sobre el Cliente y el Mercado
10. Desarrollo de Alianzas
11. Responsabilidad Social

Los ocho Criterios de Excelencia constituyen un modelo sistémico que hace posible la aplicación y evaluación de la base cultural sostenida por los 11 Fundamentos. Por medio de los criterios, es posible mensurar cuantitativa o cualitativamente el nivel y la madurez de la gestión organizativa:

1. Liderazgo
2. Estrategias y Planes
3. Clientes
4. Sociedad
5. Informaciones y conocimientos
6. Personas
7. Procesos
8. Resultados

La figura 9 muestra la imagen del modelo y la interacción de los criterios.

Figura 9. Modelo de Excelencia en la Gestión. Brasil



Fuente: Fundación Premio Nacional a la calidad Brasil. [http:// www.fpnq.org.br.2008](http://www.fpnq.org.br.2008)

La figura representativa del MEG simboliza la organización, considerada un sistema orgánico y adaptable, que obra recíprocamente con el ambiente externo. Sugiere que los elementos del modelo, sumergidos en un ambiente de la información y del conocimiento, lleguen a ser relacionados de forma armónica e integrada, se vuelve hacia la generación de resultados.

Los ocho criterios de excelencia se dividen en 24 temas o subcriterios, cada uno con requisitos específicos y una puntuación máxima. De estos, 18 representan los aspectos de atención y aplicación, y 6, los resultados.

La tabla 7 muestra la ponderación de los criterios y temas del MEG.

Tabla 7. Ponderación criterios y subcriterios Modelo de Excelencia en la Gestión. Brasil

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. LIDERAZGO	110	1.1 Sistema de liderazgo	40
		1.2 Cultura de excelencia	40
		1.3 Análisis de desempeño de la organización	30
2. ESTRATEGIA Y PLANES	60	2.1 formulación de estrategias	30
		2.2 Implementación de estrategias	30
3. CLIENTES	60	3.1 Imagen y conocimiento de mercado	30
		3.2 Relación con los clientes	30
4. SOCIEDAD	60	4.1 Responsabilidad social y ambiental	30
		4.2 Ética y desarrollo social	30
5. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	60	5.1 Información de la organización	20
		5.2 Información comparativa	20
		5.3 Activos intangibles	20
6. PERSONAS	90	6.1 Sistemas de trabajo	30
		6.2 Capacitación y desarrollo	30
		6.3 Calidad de vida	30
7. PROCESOS	110	7.1 Proceso principal del negocio y procesos de ayuda	50
		7.2 Proceso principal del negocio y procesos de ayuda	30
		7.3 Procesos Económicos Financieros	30
8. RESULTADOS	450	8.1 Resultados Económicos financieros	100
		8.2 Resultados relativos a los clientes y al mercado	100
		8.3 Resultados relativos a la sociedad	60
		8.4 Resultados relativos a las personas	60
		8.5 Resultados de los procesos principales del negocio y de los procesos de ayuda	100
		8.6 Resultados relativos a los proveedores	30
TOTAL PUNTOS			1.000

Fuente: Fundación Premio Nacional a la calidad Brasil . <http://www.fpnq.org.br>.2008

El sistema de puntuación tiene como objetivo determinar el período del entrenamiento de la madurez de la gerencia de la organización en las dimensiones de procesos y de resultados de la organización.

Este modelo de gestión sirve de basa para la autoevaluación de las organizaciones que desean postularse al Premio Nacional de la Calidad.

Desde el año 1992, la Fundación para el Premio Nacional a la Calidad entrega este premio. Su objetivo es promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas, productoras de bienes y servicios, y facilitar la difusión de mejores prácticas en las organizaciones, incluidas las públicas.

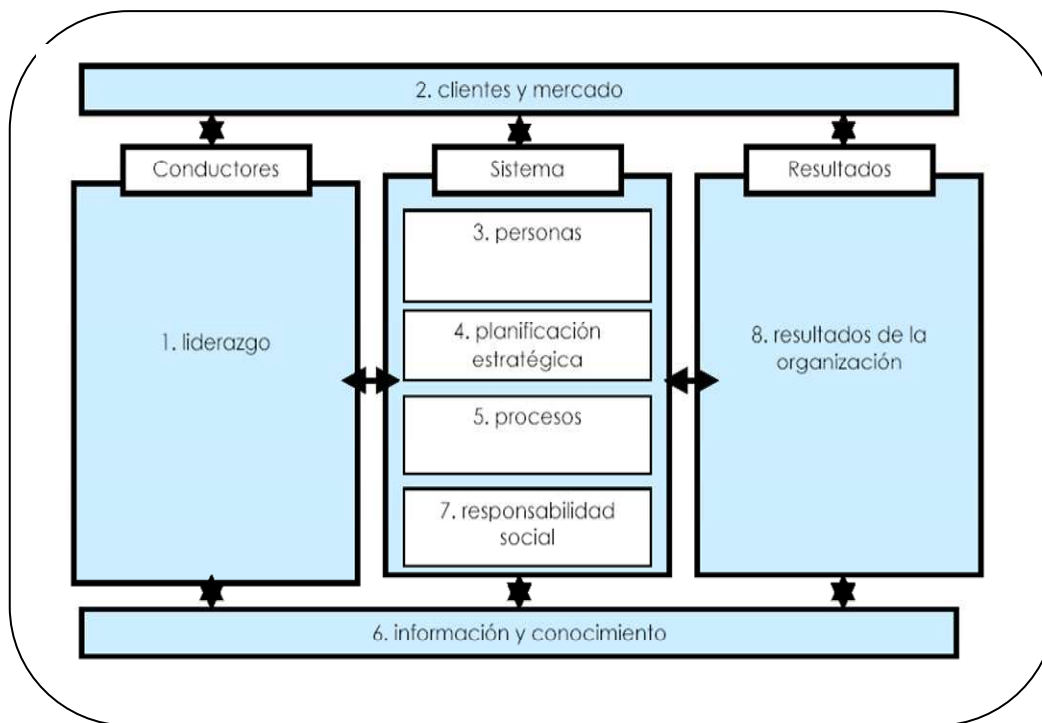
1.1.2.4.3. Chile. A partir de 1996, se inicia en Chile, la aplicación de Modelos de Gestión de Excelencia, siendo el Centro Nacional de Productividad y Calidad el encargado de su administración y difusión a través del Premio Nacional a la Calidad, inspirado en el premio Malcolm Baldrige (USA). Luego, el alto grado de universalidad del modelo permitió su adaptación y aplicación a la realidad chilena, constituyéndose en una guía para las organizaciones del país.

El modelo chileno de gestión de excelencia consta de 8 criterios:

1. Liderazgo
2. Clientes y Mercados
3. Personas
4. Planificación Estratégica
5. Procesos
6. Información y Conocimiento
7. Responsabilidad Social
8. Resultados de la Organización.

La figura 10 detalla el esquema del Modelo, mostrando como los 7 primeros criterios de evaluación confluyen al criterio Resultados y la interrelación entre todos ellos.

Figura 10. Modelo Chileno de Gestión de Excelencia



Fuente: <http://chilecalidad.org>

El modelo es sistémico ya que aborda todos los elementos de la gestión de una organización, puede ser usado por cualquier tipo de organización; la gestión de la organización debe estar orientada a procesos. A cada uno de los procesos y al conjunto de éstos se les pide: Alineación, Integración y Aprendizaje Organizacional.

Cada criterio considera varios subcriterios (un total de 26) que, a su vez, tienen áreas específicas de evaluación sobre un total de 1000 puntos, distribuidos como lo muestra la tabla 8.

Tabla 8. Ponderación criterios y subcriterios Modelo Chileno de gestión de excelencia

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. LIDERAZGO	110	1.1 Liderazgo de la alta dirección	55
		1.2 Liderazgo para el alto desempeño	55
2. CLIENTES Y MERCADO	80	2.1 Conocimiento de ciencias y mercado	25
		2.2 Gestión de la relación con los clientes	30
		2.3 Medición de la satisfacción de los clientes	25
3. PERSONAS	110	3.1 Gestión y participación del personal	50
		3.2 Capacitación y desarrollo	30
		3.3 Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	30
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	80	4.1 Desarrollo de la estrategia	40
		4.2 Despliegue de la estrategia	40
5. PROCESOS	80	5.1 Diseño y gestión de los procesos	30
		5.2 Procesos de producción, servicio y apoyo	30
		5.3 Proveedores y asociados	20
6. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	80	6.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	40
		6.2 Gestión de la información y del conocimiento	40
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL	60	7.1 Responsabilidad con la sociedad	60
8. RESULTADOS	400	8.1 Resultados en la satisfacción de los clientes	90
		8.2 Resultados de desempeño financiero y mercado	90
		8.3 Resultados de la efectividad organizacional	75
		8.4 Resultados de la responsabilidad social	35
		8.5 Resultados en la satisfacción de los empleados	75
		8.6 Resultados en la calidad de los proveedores	35
TOTAL			1.000 puntos

Fuente: <http://chilecalidad.org>

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia en que se basa el Premio Nacional a la Calidad es un poderoso mecanismo para detectar y reconocer las capacidades que presenta cada organización. No es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características

particulares de cada entidad y sus criterios contribuyen a hacer tangible los estilos y modelos de gestión específica.

El Premio Nacional a la Calidad es una distinción pública anual, que se entrega al esfuerzo sistemático e integral de las organizaciones chilenas por implementar una gestión de calidad moderna y eficaz. El propósito del premio es promover la toma de conciencia, por parte de las empresas y servicios públicos, de la importancia de la calidad y la productividad como elementos fundamentales de la competitividad.

Pueden participar en el Premio Nacional a la Calidad las empresas, productoras de bienes o servicios, privadas, públicas o mixtas, los servicios públicos y las Organizaciones sin fines de lucro, de todo el país.

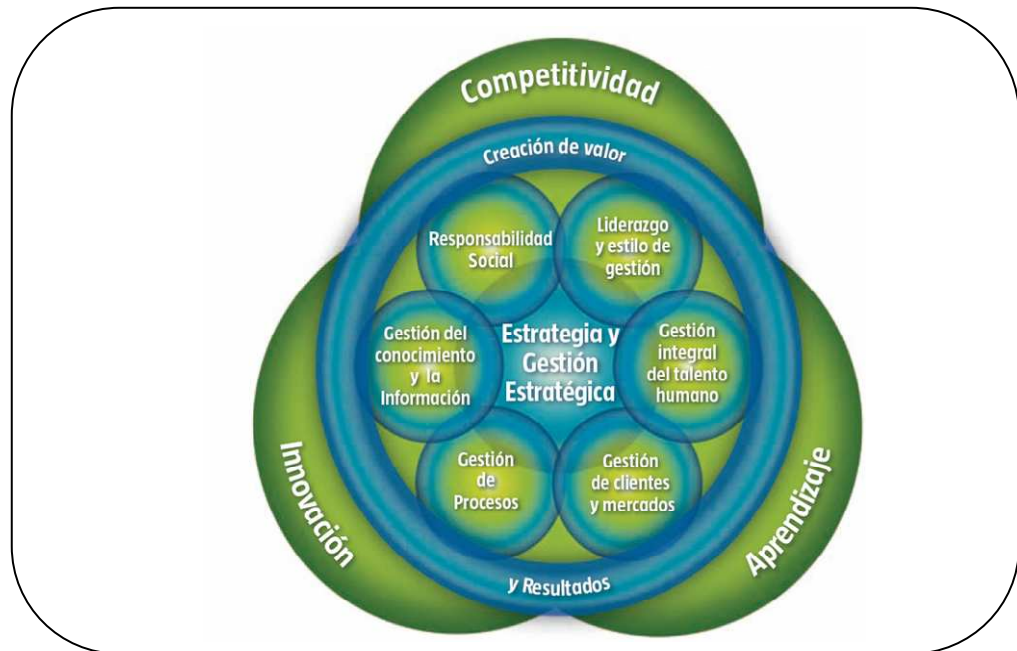
1.1.2.4.4. Colombia. Este país, al igual que los del resto del mundo, se unió a la tendencia de los modelos de gestión de excelencia y a través de la Corporación Calidad (organismo que desde el año 1992 realiza la orientación técnica y la operación del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, bajo los lineamientos y pautas de la Presidencia de la República y del Ministerio de Comercio, Industria y Comercio), han propuesto un Modelo de Excelencia en la Gestión que responde a los parámetros y fortalecimiento de la Gestión requeridos para el desarrollo de la productividad y la competitividad de las organizaciones del país.

El Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, denominado hasta el 2001 Premio Colombiano a la Calidad, fue creado por el Decreto 1653 de 1975 como reconocimiento del Gobierno Nacional a las organizaciones, tanto del sector público como del privado, que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

El gran propósito del Modelo contenido en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión es el de ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, que sirva como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus grupos sociales objetivo, una oferta de valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad.

La plataforma del modelo está soportada en tres elementos: Competitividad, Innovación, Aprendizaje. Son los elementos que debe desarrollar o alcanzar toda organización para su éxito sostenible (Ver figura 11).

Figura 11. Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión



Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Guía para las organizaciones. 2008.

Sobre esa plataforma se encuentran los elementos del Sistema de Gestión Integral, compuesto por 8 Capítulos o Criterios, los que a su vez se dividen en elementos básicos, que sirven de guía para la preparación del Informe de postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación, para montar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros:

1. Estrategia y Gestión Estratégica
2. Liderazgo y Estilo de Gestión
3. Gestión integral del Talento Humano
4. Gestión de Clientes y Mercados
5. Gestión de Procesos
6. Gestión del Conocimiento y de la información
7. Responsabilidad Social
8. Creación de Valor y Resultados

Los criterios desarrollados por el premio para evaluar la gestión de las organizaciones postulantes y que representa la guía para la elaboración del informe de postulación, son considerados criterios de excelencia que se pueden utilizar en la organización como una herramienta de gestión para iniciar o consolidar un sistema de gestión integral, realizar evaluaciones del estado de la gestión en la organización y, como consecuencia, orientar los planes de acción y detectar áreas y oportunidades de mejoramiento.

La tabla 9 contiene la ponderación de los criterios y subcriterios del modelo, sobre una base de 1000 puntos.

Tabla 9. Ponderación criterios y subcriterios Modelo de Excelencia del Premio Colombiano a la calidad de la Gestión

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. ESTRATEGIA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA	100	1.1 Formulación del direccionamiento estratégico	30
		1.2 Despliegue del direccionamiento estratégico	25
		1.3 Seguimiento al direccionamiento estratégico	25
		1.4 Alineación de estrategia, estructura y cultura	20
2. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	60	2.1 Estilo de liderazgo	20
		2.2 Construcción de la cultura organizacional	20
		2.3 Promoción y desarrollo de competencias y disciplinas organizacionales	20
3. GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO	80	3.1 Procesos de administración de personal	25
		3.2 Calidad de vida en el trabajo	25
		3.3 Desarrollo integral de las personas	30
4. GESTIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS	80	4.1 Conocimiento del cliente y del mercado	20
		4.2 Sistema de interpretación de las necesidades del cliente	20
		4.3 Gestión de las relaciones con los clientes	20
		4.4 Sistemas de respuesta	20
5. GESTIÓN DE PROCESOS	100	5.1 Estructura de procesos	30
		5.2 Gestión del trabajo diario	20
		5.3 Aseguramiento de la calidad	30
		5.4 Gestión de la tecnología	20
6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN	80	6.1 Gestión del conocimiento	30
		6.2 Diseño y administración de los sistemas de información	25
		6.3 Análisis de la información	25

Final Tabla 9

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL	100	7.1 Enfoque y sistema de responsabilidad social	20
		7.2 Ética empresarial y gobierno corporativo	30
		7.3 Desarrollo de los grupos sociales objetivo	25
		7.4 Gestión ambiental	25
8. CREACIÓN DE VALOR Y RESULTADOS	400	8.1 Creación de valor para la sostenibilidad y solidez de la organización	150
		8.2 Creación de valor para los clientes	100
		8.3 Creación de valor para los colaboradores	75
		8.4 Creación de valor para la comunidad, los proveedores y el medio ambiente	75
TOTAL PUNTOS			1.000

Fuente: Guía Premio Colombiano a la Gestión 2008. <http://ccalidad.org>

Basado en el modelo del premio colombiano a la calidad, la Secretaría de Educación de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C, en el gobierno de Antanas Mockus, creó mediante el Decreto N° 379 del 30 de mayo de 1997, el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, como reconocimiento y estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa. En ese mismo Decreto se delegó en el Secretario de Educación la tarea de elaborar y adoptar la Guía de Evaluación con los lineamientos, criterios, componentes, objetivos, estructura, procedimientos, evaluación, adjudicación y compromisos, para la evaluación de las instituciones escolares que participen en la convocatoria al Galardón.

El galardón Santa Fe de Bogotá, cambia su nombre en el año 1999, por Galardón a la Excelencia en la Gestión Educativa

El objetivo general del Galardón a la Excelencia Escolar es identificar en las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media del Distrito Capital experiencias ejemplarizantes en la construcción e implementación de enfoques de gestión participativa orientados hacia la calidad.

El Modelo del Galardón a la Excelencia – Premio a la Gestión Escolar ofrece los lineamientos básicos de un sistema de gestión integral que detalla un conjunto de conceptos y prácticas características de una institución educativa de talla mundial, y que sirven de referentes para apreciar el desempeño de

cualquier institución sin menoscabo de la singularidad de su misión y características distintivas.

En primer lugar, el Modelo hace referencia a un trasfondo de ambientes, relacionamientos y desafíos que justifican la existencia del colegio, constituyen su realidad y manera característica de operar y configuran su perfil institucional.

Es a la luz de este trasfondo que los criterios del Modelo ajustan y entienden su capacidad evaluadora. El modelo comprende diez criterios de evaluación que se clasifican en cuatro grupos:

- El primer grupo alude a los principios inspiradores de la gestión escolar para el cumplimiento de los grandes propósitos: Comprende el Horizonte Institucional como eje rector que proyecta las acciones y esfuerzos del Colegio hacia el futuro y el entorno; el Gobierno Escolar y Convivencia, que esboza las prácticas de toma de decisiones, participación, convivencia y gestión de las alianzas; Liderazgo y Responsabilidad Institucional, que examina el estilo de dirección que impulsa el desarrollo del Colegio y los impactos de la acción institucional.
- El segundo grupo incluye cinco criterios que examinan concretamente los procesos y el quehacer del colegio: Gestión Académica y Gestión Administrativa, procesos centrales en cualquier plantel educativo; y Desarrollo del Estudiante, Desarrollo del Personal Docente y Administrativo y Desarrollo de la Comunidad, los cuales examinan la gestión desde los grupos de interés del Colegio.
- El modelo cuenta también con un criterio que, de manera transversal, soporta la filosofía, el quehacer y el desarrollo institucional, y es la Gestión de la Innovación y el Aprendizaje.
- Por último, el criterio de Resultados y Mejoramiento Institucional aborda los logros de la gestión escolar desde los estudiantes, el personal, la comunidad y la institución misma. En este capítulo se puede visualizar, de manera integral, el nivel de cumplimiento de objetivos y metas trazados desde el horizonte institucional y el desarrollo de los procesos cotidianos en función de dicho horizonte.

En general, el Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar propone un referente para que, a partir de sus propios sistemas y prácticas establecidos, la institución pueda controlar de manera autónoma y efectiva sus acciones, ser consciente de los resultados que éstas generan, reducir el desgaste institucional y visualizar claramente hacia dónde enfocar los planes de mejoramiento en el camino a la excelencia.

Todo lo anterior se evidencia en la figura 12.

Figura 12. Galardón a la Excelencia. Premio a la Gestión Escolar.



Fuente: Galardón a la Excelencia. Premio a la Gestión Escolar. Guía para Colegios 2007 – 2008.

El Modelo comprende 10 criterios y 35 subcriterios, que sirven como referentes para la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones educativas y a los cuales se les asignan puntajes sobre la base de un total de 1.000 puntos (Ver tabla 10).

Tabla 10. Ponderación criterios y subcriterios Galardón a la Excelencia. Premio a la Gestión Escolar

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. HORIZONTE INSTITUCIONAL	90	1.1 Formulación del horizonte institucional	35
		1.2 Despliegue y apropiación del horizonte institucional	15
		1.3 Seguimiento, evaluación y mejora del horizonte institucional	20
		1.4 Coherencia de la estructura organizacional con el horizonte institucional	20
2. GOBIERNO ESCOLAR Y CONVIVENCIA	45	2.1 Gobierno Escolar	30
		2.2 Formación para la convivencia	15
3. LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL	75	3.1 Liderazgo	15
		3.2 Perfil del estudiante y pertinencia	15
		3.3 Gestión de las alianzas	15
		3.4 Responsabilidad ambiental	20
		3.5 Responsabilidad económica y buen Gobierno Corporativo	10
4. GESTIÓN ACADÉMICA	90	4.1 Procesos pedagógicos	35
		4.2 Desarrollo curricular	35
		4.3 Sistema de evaluación del proceso de aprendizaje	20
5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	60	5.1 Procesos administrativos	20
		5.2 Administración de los recursos financieros	15
		5.3 Administración de la Infraestructura y los materiales	15
		5.4 Administración de la información	10
6. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y DEL APRENDIZAJE	80	6.1 Investigación y producción de conocimiento	30
		6.2 Capacidad de innovación y aplicación	25
		6.3 Desarrollo de competencias y disciplinas de aprendizaje	25
7. DESARROLLO DEL ESTUDIANTE	80	7.1 Ingreso y seguimiento a estudiantes	30
		7.2 Bienestar y desarrollo profesora	15
		7.3 Estímulos y reconocimientos	15
		8.1 Proceso de selección e inducción	15

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
8.DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	70	8.2 Bienestar y satisfacción del personal docente y administrativo	20
		8.3 Capacitación y desarrollo profesoral	20
		8.4 Sistema de evaluación, estímulos y reconocimientos	15
9. DESARROLLO DE LA COMUNIDAD	50	9.1 Programas y servicios	15
		9.2 Servicio social estudiantil	15
		9.3 Cultura ciudadana	20
10. RESULTADOS Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	360	10.1 Resultados enfocados a los estudiantes y egresados	100
		10.2 Resultados enfocados al personal directivo, docente y administrativo	80
		10.3 Resultados enfocados a la comunidad y el entorno	80
		10.4 Resultados enfocados al desempeño y proyección del colegio	100
TOTAL PUNTOS			1000

Fuente: Galardón a la Excelencia. Premio a la Gestión Escolar. Guía para Colegios 2007 – 2008.

Gracias a los empresarios miembros del Capítulo Cundinamarca de Empresarios por la Educación, la Secretaria de Educación de Cundinamarca y la Cámara de Comercio de Bogotá, se gestionó la cofinanciación del "Premio Excelencia a la Gestión Educativa en Cundinamarca" CLASE, con Colsubsidio y Comfenalco.

El Premio tiene como objetivo impulsar el mejoramiento de la calidad en la educación preescolar, básica y media de Cundinamarca, a través de la identificación y reconocimiento de instituciones y centros educativos oficiales y privados, así como administraciones municipales ejemplarizantes en la construcción e implementación de una gestión educativa integral.

La metodología de evaluación busca identificar el nivel de gestión de cada entidad, examinando la capacidad de moverse en el tiempo y alcanzar los resultados que se ha propuesto, mediante un sistema gerencial que integra el direccionamiento estratégico o mirada de largo plazo en contexto, la gerencia de sus procesos y la gerencia de la cultura institucional.

La evaluación de la entidad es realizada considerando la relación y la coherencia entre el contexto y las siguientes cuatro dimensiones: Enfoque, Implementación, Resultados y Mejoramiento; con los cuales se valora la

madurez de la entidad en sus sistemas y procesos, y se establece la consistencia y armonía de la gestión.

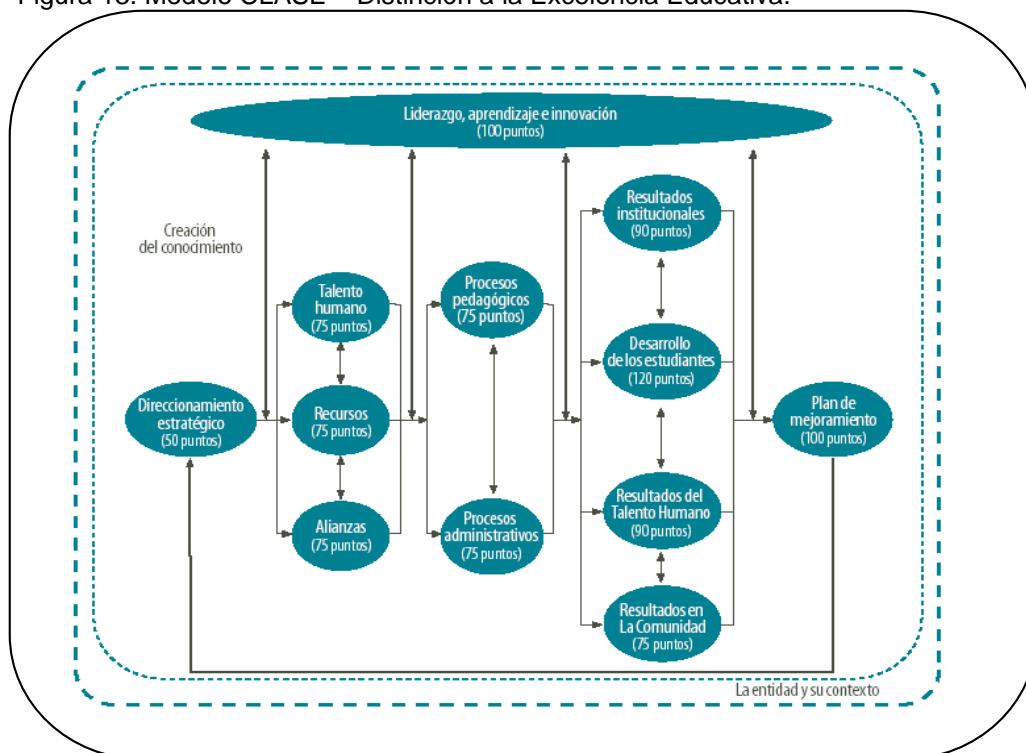
Este modelo propone los criterios y la interacción que ha de tener un sistema de gestión integral, y explicita en detalle una serie de conceptos y prácticas características de aquellas entidades del sector educativo, que pueden ser reconocidas como entidades de talla mundial, y que sirven de referentes para apreciar el desempeño de cualquier otra entidad sin menoscabo de la singularidad de su misión y características distintivas.

Así pues, la hipótesis que sustenta el modelo establece que un ambiente interno y deliberado que facilita la creación del conocimiento, y en un contexto externo reconocido, abierto y apropiado por la entidad ésta establece en su Direccionamiento Estratégico los lineamientos y las pautas que serán los referentes y ejes rectores de su funcionamiento. Consecuentemente, reconoce, establece y toma en cuenta de manera particular el Talento Humano, los Recursos y las Alianzas como los insumos con los que logrará sus objetivos. La entidad entonces desarrolla los procesos pedagógicos (establecimientos educativos) o los procesos académicos (sistemas educativos municipales) y los procesos administrativos de apoyo, para lograr unos resultados en cuatro líneas: los Resultados Institucionales, el Desarrollo de los Estudiantes (establecimientos educativos) y el Desarrollo del Sistema Educativo Municipal (sistemas educativos municipales), los resultados en el Talento Humano y los Resultados en la comunidad. Estos resultados aunados a los aprendizajes de primer orden y a las mejoras en cada uno de los elementos del sistema que se hacen explícitos a través del criterio de Liderazgo, Aprendizaje e Innovación, se convierte así en el elemento transversal, articulador y facilitador que guía y da dinamismo a toda la estructura.

La creación del conocimiento por su parte, hace referencia al ambiente dinámico y deliberado en el que la entidad desarrolla su misión. Plantea la forma en que se observa así misma, se reconoce en contexto de manera continua, aprende de sí, facilita y ejecuta el rompimiento de paradigmas y, por último, innova. Más que un proceso de gestión, la Creación del Conocimiento es un planteamiento explícito que posibilita la generación del conocimiento, validando los saberes propios, generando un aprendizaje que puede ser documentado y estandarizado, y que a partir de allí, facilita los procesos de innovación participativa.

Lo anterior se muestra gráficamente en la figura 13.

Figura 13. Modelo CLASE – Distinción a la Excelencia Educativa.



Fuente: Guía del Modelo de Excelencia para establecimientos educativos y sistemas educativos municipales. 2007.

El modelo consta de 12 criterios y 44 subcriterios que sirven como referentes para la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones educativas y a los cuales se les asignan puntajes sobre la base de un total de 1.000 puntos (ver tabla 11).

Tabla 11. Ponderación Criterios y Subcriterios del Modelo CLASE – Distinción a la Excelencia Educativa

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	50	1.1 Formulación y estrategia	15
		1.2 Estructura	10
		1.3 Despliegue y apropiación	10
		1.4 Indicadores y metas	15
2. TALENTO HUMANO	75	2.1 Selección	15
		2.2 Inducción y capacitación.	20
		2.3 Retroalimentación	20
		2.4 Indicadores y metas	20
3. RECURSOS	75	3.1 Infraestructura	20
		3.2 Sistemas de información	20
		3.3 Mantenimiento y actualización	20
		3.4 Indicadores y metas	15
4. ALIANZAS	75	4.1 Reconocimiento de agentes	10
		4.2 Socialización y retroalimentación	20
		4.3 Sinergias	25
		4.4 Indicadores y metas	20
5. PROCESOS ACADÉMICOS	75	5.1 Estructura y articulación	15
		5.2 Desarrollo	20
		5.3 Estandarización	20
		5.4 Seguimiento	20
6. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	75	6.1 Estructura y articulación	20
		6.2 Desarrollo	15
		6.3 Estandarización	20
		6.4 Seguimiento	20
7. RESULTADOS INSTITUCIONALES	90	7.1 Logros Institucionales	20
		7.2 Brechas encontradas	35
		7.3 Tendencias	35
8. DESARROLLO EN LOS ESTUDIANTES	120	8.1 Logros en los estudiantes	40
		8.2 Brechas encontradas	40
		8.3 Tendencias	40
9. RESULTADOS EN EL	90	9.1 logros en el talento humano	30

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
TALENTO HUMANO		9.2 Brechas encontradas	30
		9.3 Tendencias	30
10. RESULTADOS EN LA COMUNIDAD	75	10.1 Logros en la comunidad	25
		10.2 Brechas encontradas	25
		10.3 Tendencias	25
11. LIDERAZGO, APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	100	11.1 Liderazgo	20
		11.2 Articulación	30
		11.3 Aprendizajes puntuales	20
		11.4 Innovación	30
12. PLAN DE MEJORAMIENTO	100	12.1 Análisis de tendencias	20
		12.2 Aprendizajes generales	20
		12.3 Ponderación de brechas	20
		12.4 Líneas de mejoramiento	40
TOTAL PUNTOS			1000

Fuente: Guía del Modelo de Excelencia para establecimientos educativos y sistemas educativos municipales. 2007.

1.1.2.4.5. Perú. El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad ha sido diseñado con base en principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para el perfeccionamiento de sus organizaciones. Este modelo basa su estructura en el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de Norteamérica y ha incorporado información y experiencias de los Premios Nacionales a la Calidad de Latinoamérica y del Premio Iberoamericano a la Calidad.

Los principios básicos del modelo son los siguientes:

- Liderazgo y compromiso de la alta dirección
- Gestión orientada a la satisfacción del cliente
- Aprendizaje personal y organizacional
- Valoración del personal y de los socios
- Agilidad y Flexibilidad
- Orientación al futuro
- Innovación permanente
- Gestión basada en hechos

- Responsabilidad social
- Orientación a resultados y crear valor
- Perspectiva de sistema

El Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad del Perú, para la implementación de una Gestión de Excelencia, está compuesto por los siguientes siete criterios:

1. Liderazgo
2. Planeamiento Estratégico
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
5. Orientación hacia el Personal
6. Gestión de Procesos
7. Resultados

La estructura sistémica del Modelo de Excelencia en la Gestión se muestra en la figura 14.

Figura 14. Modelo de Excelencia en la Gestión. Perú



Fuente: <http://www.cdi.org.pe>

En la parte exterior de la figura se incluye el Perfil Organizacional, el que establece el contexto en el cual opera la empresa, y sus relaciones clave de trabajo; además define cómo los retos estratégicos, son tomados como guía para el desempeño organizacional del Sistema de Gestión.

El sistema, representado en la parte central de la figura, está conformado por seis de los siete criterios del Modelo, y describen la organización, sus operaciones y los resultados. El Liderazgo (criterio 1), el Planeamiento Estratégico (criterio 2) y la Orientación hacia el Cliente y el Mercado (criterio 3), constituyen la triada del Liderazgo; la misma que enfatiza la importancia del liderazgo sobre las estrategias y clientes, y cómo la dirección debe identificar oportunidades futuras para la organización. La Orientación hacia el Personal (criterio 5), la Gestión de Procesos (criterio 6) y los Resultados (criterio 7), definen la triada de los resultados. El personal de la organización y los procesos clave llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de desempeño.

Todas las acciones que se tomen se reflejan en los resultados del negocio: el conjunto de resultados de desempeño en clientes, los financieros y los operacionales, así como también los resultados del personal y aquello relacionado con la responsabilidad pública. La Medición, el Análisis y la Gestión del Conocimiento (criterio 4) constituyen la espina dorsal del sistema, son importantes para una administración eficaz de la organización y para un sistema basado en hechos que mejore el desempeño y la competitividad. Sirven de base para el sistema de gestión del desempeño y vinculan el Liderazgo (Criterio 1) con los demás criterios y especialmente con los Resultados

Consta de 7 criterios y 19 subcriterios orientados hacia el desempeño. El Sistema de Puntuación evalúa dos dimensiones: Procesos y Resultados; así como los factores utilizados para evaluar cada dimensión.

El Sistema de Evaluación proporciona un perfil de fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con los 19 subcriterios, en ese sentido el proceso de mejora facilita el desarrollo de la organización. La tabla 12 detalla la ponderación de los criterios y subcriterios sobre una base de 1000 puntos.

Tabla 12. Ponderación Criterios y Subcriterios Modelo de Evaluación en la gestión, Perú

CRITERIOS		SUBCRITERIOS	
1. LIDERAZGO	120	1.1 Liderazgo organizacional	70
		1.2 Gobierno y responsabilidad social	50
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	85	2.1 Desarrollo de estrategias	40
		2.2 Despliegue de estrategias	45
3. ORIENTACIÓN HACIA LOS CLIENTES Y EL MERCADO	85	3.1 Conocimiento del cliente y el mercado	40
		3.2 Relaciones con el cliente y la satisfacción	45
4. MEDICIÓN ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	90	4.1 Medición análisis y evaluación del desempeño organizacional	45
		4.2 Información y gestión del conocimiento	45
5. ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	85	5.1 Sistemas de trabajo	35
		5.2 Aprendizaje y motivación de los trabajadores	25
		5.3 Bienestar y satisfacción de los trabajadores	25
6. GESTIÓN DE PROCESOS	85	6.1 Procesos de creación de valor	45
		6.2 Procesos de soporte y planeamiento operacional	40
7. RESULTADOS	450	7.1 De orientación hacia el cliente	70
		7.2 De productos y servicios productos	100
		7.3 Financieros y de mercado	70
		7.4 Del personal	70
		7.5 De proveedores y socios	75
		7.6 De la eficiencia organizacional	70
TOTAL PUNTOS			1000

Fuente: <http://www.cdi.pe>

El Modelo, aún cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos clave que necesariamente deben ser abordados. Los conceptos del Modelo no son inmutables, evolucionan en función del incremento de la competencia y los cambios del entorno, entre otros factores.

1.1.3. Sistemas y organismos de acreditación y evaluación de la Educación superior en Iberoamérica.

Desde mediados de la década de los 80s, la evaluación de la calidad de la educación universitaria se ha presentado como uno de los principales temas en la agenda de las reformas educativas en casi todas las regiones del mundo. Sin embargo, la evaluación, y más en concreto la acreditación apareció a mediados de los 90, como herramientas adecuadas para regular a través del Estado el sistema de educación universitaria desde la perspectiva de la calidad de los servicios educativos ofrecidos.

La puesta en marcha de las prácticas de evaluación y acreditación de la Educación Superior y la regulación de éstas en las leyes de educación superior de los países iberoamericanos, forman parte de un proceso de reformas que ha venido ocurriendo en las IES en los últimos tiempos. Estas reformas son el resultado, en gran medida, de un complejo contexto de cambios operados a nivel mundial, “lo que ha obligado a prestar una atención especial a lo que está ocurriendo en los distintos sistemas, y sobre todo, han generado una preocupación explícita por la calidad de la educación impartida por distintos proveedores y para una población crecientemente heterogénea de estudiantes” (Lemaitre, 2007).

América Latina, ha sido una región pionera en el desarrollo de procesos de acreditación, iniciados de manera simultánea con Nueva Zelanda y mucho antes que en Europa, la mayoría de los países de Asia y del Medio Oriente (ibídem).

Algunos de los sistemas y organismos se pusieron en marcha en la década de los 90s; otros se crearon posteriormente; son instrumentos que en sus propósitos persiguen el mejoramiento de la educación superior y pretenden asegurar a la sociedad que los programas o instituciones evaluados o acreditados se ofrecen con calidad.

De acuerdo a los resultados presentados en el estudio sistemas y organismos de evaluación y acreditación de la educación superior en Iberoamérica, reto de garantía y de fomento de la calidad, realizado por el Dr. José Revelo Revelo en el año 2002, la acreditación en los países de Iberoamérica es de origen gubernamental y no gubernamental. En los sistemas de origen no gubernamental, la iniciativa ha surgido de las propias instituciones promovidas por asociaciones de universidades e IES, los esfuerzos y la realización de estos organismos han venido siendo reconocidos por los respectivos gobiernos en los últimos años.

Todos los sistemas de acreditación operan sobre el mejoramiento de la educación superior y sobre la garantía que se da a la sociedad de que el

programa o institución de educación superior acreditado es de calidad. Unos son de carácter voluntario y otros, de carácter obligatorio.

En el cuadro 5 se presentan los organismos que regulan los procesos de evaluación y acreditación de las IES en los países Iberoamericanos, detallando sus procedimientos.

Cuadro 5. Organismos reguladores de los procesos de evaluación y acreditación en Iberoamérica

PAÍS	ORGANISMOS	PROCEDIMIENTOS
Argentina	CONEAU	Evaluación externa voluntaria de Universidades
Bolivia	Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación	Acreditación obligatoria de carreras reguladas Acreditación Programas de Postgrado Pronunciamiento sobre proyectos institucionales de nuevas universidades nacionales y provinciales Acreditación de agencias evaluadoras privadas
	Consejo de Universidades CONAES Consejo Nacional de Acreditación de la Educación Superior	Fija estándares para acreditación de programas Evaluación externa de instituciones y programas Acreditación voluntaria institucional y de programas. Es obligatoria para carreras relacionadas con calidad de vida y seguridad de ciudadanos.
	Vice Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología	Evaluación externa de Universidades privadas, para certificarlas como iniciales o plenas.
	Sistema de la Universidad Bolivariana	Evaluación de Universidades publicas
	Redes extranjeras	Evaluación a la que han optado algunas Universidades privadas

PAÍS	ORGANISMOS	PROCEDIMIENTOS
Brasil	SINAES Sistema Nacional de Evaluación de la educación Superior y su órgano rector – CONAES Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior	Evaluación externa de Instituciones (aun no se implementa) Evaluación voluntaria de programas Evaluación del desempeño alumnos mediante el Examen Nacional de Desempeño dos Estudiantes (ENADE)
	CAPES	Evaluación de Programas de Postgrado
Chile	CSE Consejo Superior de Educación	Supervisión y licenciamiento de nuevas Instituciones privadas
	CNAP Comisión Nacional de Acreditación de Programas de Pregrado	Evaluación externa y acreditación voluntarias de Instituciones y Programas
	CONAP Comisión Nacional de Acreditación de Programas de Pregrado Sistema Nacional de aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	Auditoria académica y acreditación de Programas de Postgrado de reciente creación, entrara en vigencia el año 2007, reemplazando anteriores agencias. Tendrá a su cargo la acreditación voluntaria de Instituciones y programas de Pre y Postgrado. Sera obligatoria la acreditación de las carreras de Medicina y Pedagogías.
Colombia		
	CNA Consejo Nacional de Acreditación	Acreditación voluntaria de programas de alta calidad Acreditación institucional voluntaria

PAÍS	ORGANISMOS	PROCEDIMIENTOS
Costa Rica	SINAES SISTEMA Nacional de Acreditación de la Educación Superior	Acreditación voluntaria de programas
	CNA Consejo Nacional de Acreditación	
	SUPRICORI Sistema de Acreditación de la Enseñanza Superior Universitaria Privada de Costa Rica	Acredita Instituciones privadas. Sin perjuicio de que varias de estas participan en el SINAES
Ecuador	Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior	
	CONEA Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior	Acreditación obligatoria de Instituciones y Programas
México	CIEES Comités interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior	Evaluación voluntaria externa de programas de Pre y Postgrado
	COPAES Consejo para la Acreditación de la Educación Superior	Reconocimiento oficial y acreditación de programas a partir de evaluaciones practicadas por organismos privados reconocidos
	CENEVAL Centro Nacional para la Evaluación de la Educación	Aplica exámenes de egreso a los alumnos de los programas e instituciones que concurren

PAÍS	ORGANISMOS	PROCEDIMIENTOS
Panamá	Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el mejoramiento de la Educación Superior	En fase inicial
	Universidades oficiales	Fiscalizan y dan reconocimiento oficial a instituciones privadas
Perú	SINEACE Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación Superior	En fase inicial de implementación
	CONEACES Consejo de Evaluación Acreditación y Certificación De la Calidad de la Educación Superior no- Universitaria	Ambos Consejos Fijaran Estándares
	CONEAU Consejo de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Universitaria	Evaluaran externamente de forma voluntaria para la acreditación Acreditaran programas e instituciones que cumplan lo anterior
República Dominicana	ADAAC Asociación Dominicana para el Auto- Estudio y Acreditación	Entidad privada que promueve y realiza procesos de evaluación y acreditación
	CONESCYT Consejo Nacional de educación Superior, Ciencia y Tecnología	Otorga autorización para que instituciones y programas comiencen a funcionar
Uruguay		No hay propiamente procedimientos de evaluación externa y acreditación
	Ministerio de Educación	
Venezuela R.B.	SEA Sistema de Evaluación y Acreditación	En fase de diseño y temporalmente proceso interrumpido
	CNU Consejo Nacional de Universidades	Autoriza funcionamiento de nuevos programas de Postgrado
	Estado	Evaluación y acreditación voluntarias de programas de Postgrado

PAÍS	ORGANISMOS	PROCEDIMIENTOS
España	ANECA Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación	Evaluación y Acreditación de enseñanzas Certificación Evaluación de servicios Evaluación de profesorado
Portugal	CNAVES Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Consejo Nacional de Evaluación de la Enseñanza Superior)	Acreditación académica considera siguientes dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras Curriculares, nivel científico, procesos pedagógicos • Calificación de los agentes educativos • Investigación • Prestación de servicios a comunidades • Instalaciones, equipamiento pedagógico y científico adecuados • Cooperación Internacional • Empleabilidad de los diplomados • Mecanismos de Acción Social • Organización y Gestión
	Ordenes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación de profesionales

Fuente: Informe de la Educación Superior en Iberoamérica, CINDA 2007, p. 297.

Estos sistemas de acreditación, desarrollan sus objetivos a partir de las políticas definidas de manera general en las leyes de creación y en políticas específicas establecidas por determinados organismos. En casi todos los países, los propios organismos de acreditación han definido los criterios de calidad, en ocasiones con la colaboración de comités técnicos o validados por las comunidades académicas nacionales.

Tres etapas caracterizan el proceso de acreditación en casi todos los sistemas, la autoevaluación que la realiza la institución que ingresa al sistema, siguiendo generalmente las orientaciones definidas por el organismo de acreditación; la evaluación externa que realizan los grupos de pares evaluadores, y la evaluación final a cargo del ente que conduce la acreditación.

En el caso de Colombia, el Consejo Nacional de Acreditación CNA, diseñó los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación, su última versión es de noviembre del año 2006.

Las áreas que se consideran objeto de evaluación en el proceso de acreditación en los distintos sistemas se refieren con mayor o menor énfasis a la misión, proyecto institucional, estudiantes y profesores, docencia, investigación, extensión, egresados, influencia sobre el medio, autoevaluación y autorregulación, administración y organización, recursos físicos y financieros.

En Colombia y México se considera además, el área de bienestar institucional; en Venezuela y Uruguay no se contemplan aspectos relacionados con los egresados y en Argentina y Uruguay no se considera la autoevaluación y autorregulación como aspectos de la evaluación.

En síntesis, e independientemente de sus diferencias, los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad, buscan garantizar el servicio educativo que se ofrece, y fortalecer la educación superior en su conjunto y la institución en particular.

Realizar el estado del arte del tema a investigar, permitió conocer los avances realizados en materia de los modelos de gestión aplicados a la educación, y se pudo detectar que en Colombia los grupos de investigación registrados en Colciencias no han realizado investigaciones referentes al tema de los modelos de la gestión integral; sin embargo la Corporación Calidad, ha venido implementado modelos de gestión integral para las instituciones educativas públicas y privadas, lo que les ha permitido evaluar la calidad de su gestión, y a propuesto para la educación superior un modelo de excelencia similar a éstos, el cual aún no se ha implementado, lo que permite avanzar en la investigación del tema propuesto.

Además es importante resaltar que las IES en Latinoamérica y en el resto del mundo, para afrontar la difícil tarea de abordar la calidad de la educación, unas han preferido diseñar su propio modelo de calidad y otras han adoptado modelos concebidos inicialmente para empresas del sector productivo, los cuales han sido objeto de adaptaciones aplicables al campo educativo, lo cual no ha estado exento de controversias y debates.

Como se pudo evidenciar los premios nacionales a la calidad, utilizan modelos de excelencia para incrementar la calidad de la gestión y aumentar la competitividad de las organizaciones.

Utilizando modelos de gestión integral (modelos de excelencia), las organizaciones lucrativas y no lucrativas, del sector empresarial y educativo, evalúan la calidad de sus procesos y los resultados alcanzados con dichos procesos, de manera integral.

1.2 GLOSARIO

- Autoevaluación: implica un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos y resultados de una institución o programa de educación superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador (RIACES, 2007).
- Acreditación: es un proceso en el cual un grupo externo juzga el nivel de calidad de uno o más programas específicos de una institución de educación superior, mediante el uso de estándares preestablecidos (Van Vugh 1993).
- La acreditación es un proceso para garantizar la calidad de una institución o de un programa educativo. El proceso es llevado a cabo por una agencia externa a las instituciones de educación superior: la acreditación – o certificación – reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada (RIACES, 2007).
- La Acreditación es entendida como el acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los Pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social (Artículo 1. Decreto 2904/2004 Colombia).
- Aprendizaje Organizacional: proceso de mejora de la Organización que genera innovación y procesos de cambio, basado en las "lecciones aprendidas" que se derivan del análisis de la realidad. El aprendizaje organizacional requiere la implementación de una Cultura del Aprendizaje que conlleva una actitud abierta hacia la realidad (Glosario Modelo Iberoamericano a la calidad).
- Aseguramiento de la Calidad: acciones que llevan a cabo las instituciones educativas con el fin de garantizar la eficaz gestión de calidad (RIACES, 2007).
- Calidad: rasgo o característica, o conjunto de ellos, que singularizan y hacen peculiar a un objeto o a un servicio. "El cliente que compra lo que usted produce o que utiliza sus servicios tiene en mente ciertas necesidades y expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente hay un producto o servicio de calidad (Berry, 1994). Esto indica que el que el criterio de calidad depende de la percepción del cliente. Es él quien establece para sí, en qué grado el producto o servicio satisface sus

necesidades y expectativas. Podría concluirse que la calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

- **Calidad en la Educación:** el término “Calidad de la Educación” ha sido muy controvertido. Plantear una aproximación conceptual a este término “implica adentrarse por senderos de indefinición y controversia tanto por falta de concreción del término calidad, como por la dificultad de lograr consenso en cuanto a la definición del producto de la educación universitaria (R. Pirsig. Citado por Rodríguez. E. Sebastián. La calidad en la enseñanza universitaria. Universidad de Barcelona). El RIACES así la define: grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes a la educación superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida. En una definición laxa se refiere al funcionamiento ejemplar de una institución de educación superior. Propiedad de una institución o programa que cumple los estándares previamente establecidos por una agencia u organismo de acreditación.
- **Calidad de la Gestión:** debe estimar la perfecta identificación de las brechas existentes entre el direccionamiento, los resultados obtenidos y la forma como orientar las acciones para asegurar el logro de los objetivos trazados. Entre mayor alcance de esto, mayor calidad de la gestión.
- **Evaluación:** proceso cuyo objetivo es la realización de un estudio de una institución o programa, que concluye con la emisión de un juicio o diagnóstico, tras el análisis de sus componentes, funciones, procesos y resultados, para posibles cambios de mejora. Una evaluación incluye la recopilación sistemática de datos y estadísticas relativos a la calidad de la institución o del programa. Las agencias de calidad suelen dividir su actuación en dos tareas relacionadas: la evaluación y la acreditación (RIACES, 2007).
- **Evaluación Externa:** también denominada evaluación por pares, puede ser de una institución o programa. Normalmente sigue a la evaluación interna o autoevaluación. Suele estar compuesta de dos fases: revisión de la documentación entregada por la institución y vista de un equipo de pares que termina con un informe escrito y recomendaciones (RIACES, 2007).
- **Evaluación Interna:** es al que se realiza de una institución o programa desde su propio seno (autoevaluación) (RIACES, 2007).
- **Evaluación para la Acreditación:** es la que se realiza con miras a lograr la acreditación de una institución o programa, ajustándose a los criterios y estándares establecidos previamente por la agencia u organismo acreditador.

- Evaluación para la mejora: combina revisiones internas y externas, con miras a mejorar la calidad de la institución o programa.
- Excelencia: puede definirse como un ideal; un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la Mejora Continua de la Gestión (Bases Premio Nacional Calidad Argentina, 1999).
- Garantía de Calidad: forma de asegurar que un programa o institución educativa es adecuada para sus fines. Se supone que es explícita, por escrito y pública.
- Gestión: el arte de descubrir y cerrar brechas. Hacer gestión consiste en asegurar armonía entre el sistema de gestión concebido y las herramientas que se utilizan como soporte (Corporación Calidad).
- Gestión de Calidad: concepto más aplicado a la función misma de calidad que se relaciona con la actividad de apreciar a partir de indicadores, los niveles de logro prefijados para los distintos procesos.
- Gestión Integral: arte de identificar y cerrar brechas en lo atinente a: la gestión estratégica de la organización, la gestión de sus procesos y la gestión de la cultura, de manera que el resultado conjunto es la agregación de valor para la organización y sus clientes.
- Gestión Integral en la Educación: es la administración integral de todos los procesos de la institución, de una manera eficiente y eficaz, llevando a garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la organización educativa. Entendemos por eficiencia, la optimización del uso de los recursos para el logro de los resultados y por *eficacia*, el logro de los resultados propuestos por la organización.
- Insumo: son elementos del sistema que mediante la operación de este son transformados en resultados.
- Modelo: es una representación esquemática de la realidad, a menor escala y representando sus características básicas. En calidad los modelos sirven, antes que nada para evaluar el nivel de calidad de una organización educativa, empresarial u otro tipo de entidad, que decide homologarse y presentar a la sociedad sus logros.
- Modelo de Acreditación: esquema teórico-metodológico que adopta un organismo o agencia para desarrollar los procesos de acreditación de la calidad. Contiene su fundamentación epistemológica, las categorías, requisitos y estándares de calidad (RIACES, 2007).

- **Modelo de Evaluación:** esquema teórico-metodológico que adopta una institución o programa para el proceso de autoevaluación, o una agencia para el proceso de evaluación externa. Contiene la fundamentación epistemológica así como los criterios e indicadores de calidad (RIACES, 2007).
- **Modelos de Gestión:** son referentes prácticos que ayudan a las organizaciones a trabajar orientadas a su cliente objetivo, con una oferta de valor claramente diferenciada y sostenible que le permita asegurar su competitividad (Corporación Calidad).
- **Modelo de Excelencia en la Gestión:** son referentes prácticos que ayudan a las organizaciones, midiendo en que punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia y analizando las brechas que pueden existir para alcanzarla. Sirven como marco de trabajo referencial, como una excelente herramienta de diagnóstico organizacional, habiéndose convertido en valiosísimos instrumentos de desarrollo e incentivo para el alcance de la competitividad organizacional (Corporación Calidad).
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Resultados:** son los productos visibles, apreciables y medibles.
- **Sistema:** conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes para el logro de un objetivo.
- **Sistema de Gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental (Norma ISO 9000:2000 – 3.2.2).
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (Norma ISO 9000:2000 – 3.2.3).

1.3 MARCO TEÓRICO

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las organizaciones; ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional (Gobierno), en el aprovechamiento óptimo de los talentos, en la planificación de las tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales, para el caso de las instituciones educativas; razón por

la cual, la calidad del desempeño ha sido una preocupación permanente de los directivos, conscientes como están de la relación que guarda ésta con otras variables de gestión como la productividad y la competitividad, claros indicadores de la salud organizacional.

“La Calidad es un concepto antiguo que a través del tiempo ha tenido diversas interpretaciones, y que en las épocas recientes sigue teniendo utilidades que distan mucho unas de otras. Es así como podemos hablar de calidad para referirnos a las características de un producto o servicio o para calificar los procesos y la gestión de una organización.

En las últimas décadas del siglo pasado, se han dado diferentes enfoques en los movimientos por la calidad (control de la calidad, control total de la calidad, calidad total). Hacia el final de estos movimientos, se ha logrado un acuerdo más o menos generalizado, en el sentido que “la calidad no se controla, la calidad se produce” (Velásquez 2007).

De acuerdo a lo planteado por Luís Emilio Velásquez Botero, director ejecutivo de la Corporación Calidad (Colombia), hoy está claro, por lo menos en los planteamientos teóricos, que lo que se controla en las organizaciones son los procesos. Hay varios ideólogos y promotores de los principales movimientos por la calidad, personas naturales u organizaciones, que han tenido y siguen teniendo la mayor incidencia en los conceptos y las prácticas de calidad en las diferentes comunidades y organizaciones.

En la actualidad, inicios del Siglo XXI, el desarrollo conceptual y metodológico de la calidad ha tenido avances muy grandes, al ampliar sus horizontes a concepciones más profundas como el Pensamiento Sistémico, el Aprendizaje Organizacional, la Gestión Integral, los Sistemas Integrados de Gestión, entre otros, y al tener desarrollos de herramientas e instrumentos que facilitan y hacen más efectiva su implementación, hacia el logro de resultados exitosos de manera sostenida y sostenible.

La clave de todo lo anterior radica en entender claramente la diferenciación entre Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad.

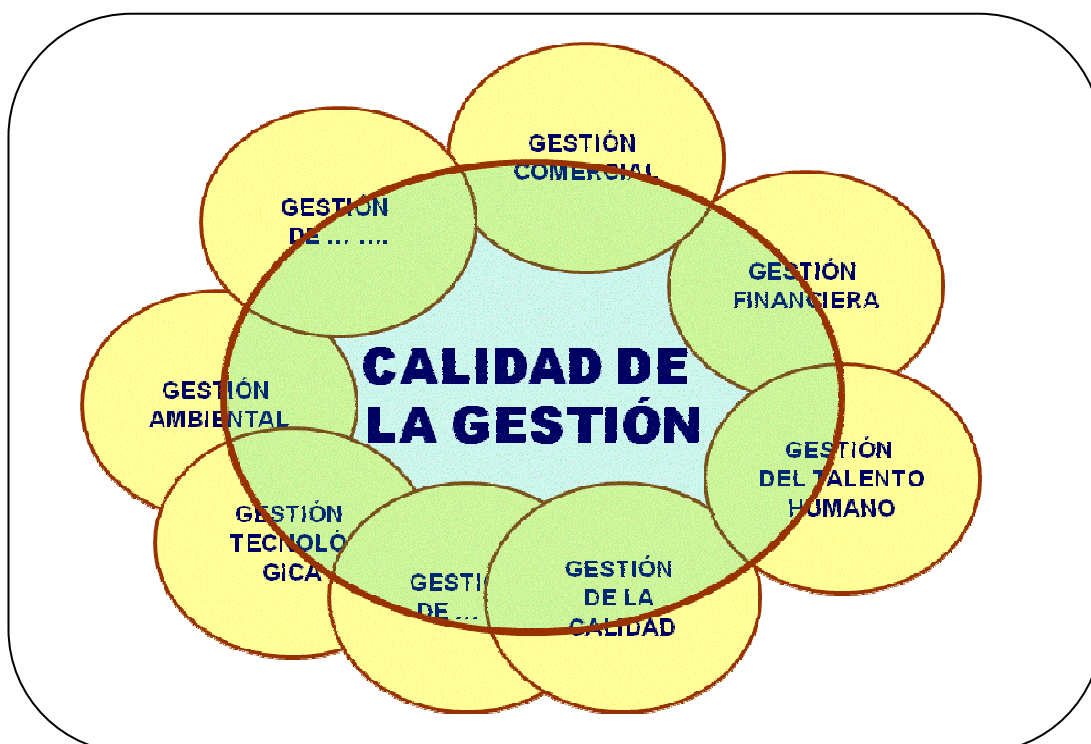
Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se identifiquen y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño; es el concepto más amplio de manejo de una organización. Cuando hablamos de gestión, nos referimos a un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, a la que consideramos un “organismo vivo”; hablamos de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma. Y es precisamente ese sistema de gestión el que debemos desarrollar

con altos niveles de calidad, y hablamos entonces de calidad de la gestión, donde ambas palabras, calidad y gestión, tienen gran peso y significado.

De otro lado, hay necesidad de hacer gestión de los diferentes procesos, sistemas y/o funciones de la organización; por mencionar algunos, tenemos gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos, gestión de la tecnología, los cuales se deben soportar en instrumentos y herramientas que respondan de la mejor forma a las necesidades específicas de cada organización, y están disponibles cada vez de manera más amplia y diversa en el mercado nacional e internacional. Y, para mencionarlo de manera resaltada y priorizada, se debe también hacer gestión de la calidad, la cual se orienta fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad de los productos y/o servicios; hay diferentes formas y niveles de rigor en que puede hacerse esta gestión, como por ejemplo normas ISO de la serie 9000, sistemas Seis Sigma, Teoría de Restricciones, Tableros Balanceados de Control, manufactura Esbelta, Gerencia del Servicio, etc.

Lo anteriormente planteado se muestra en la figura 15.

Figura 15. Componentes de la calidad de la gestión

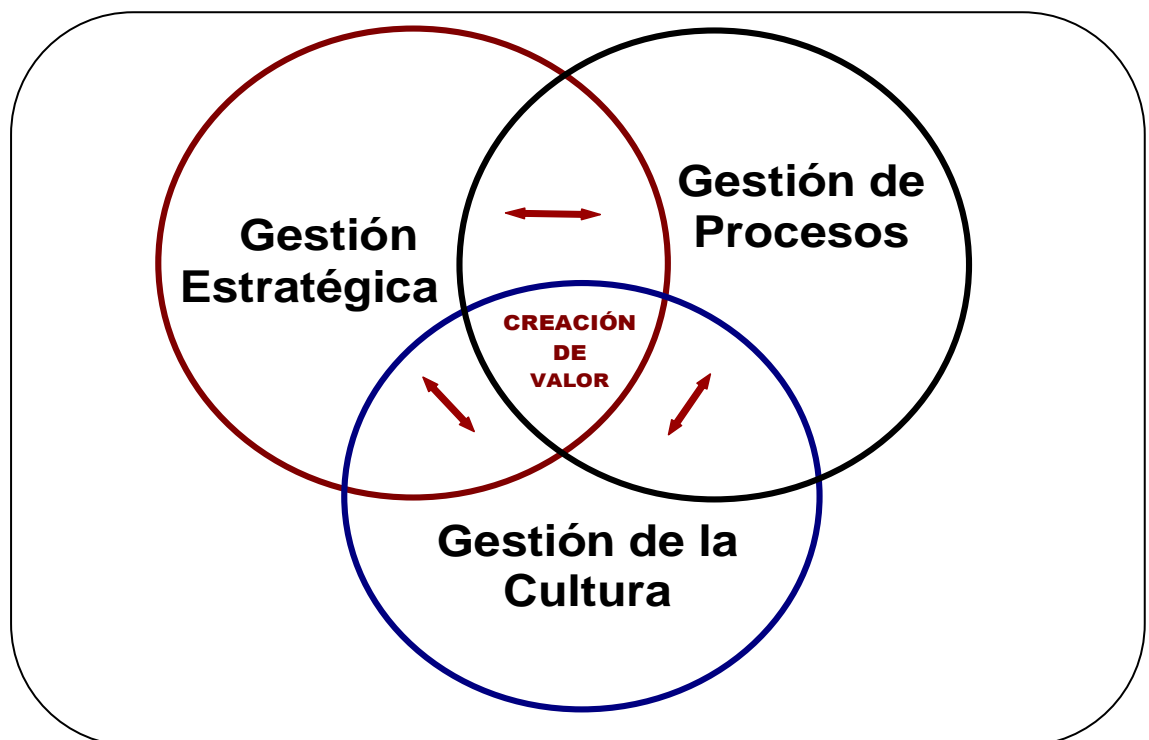


Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Guía para las organizaciones. 2008.

Como ya se planteó, hacer gestión es identificar y cerrar brechas, por tanto cada uno de los componentes que integran la gestión como sistema se explican de la siguiente manera: del diagnóstico estratégico se identifican las brechas existentes entre el ser y el deber ser; a través de la gestión estratégica se desarrollan las acciones para cerrar las brechas existentes; el diagnóstico de los procesos identifican y caracterizan las brechas existentes, y las acciones de mejoramiento de los procesos se realizan a través de la gestión de procesos; la identificación de la cultura actual versus la cultura deseada, determina la brecha cultural existente en la organización, la gestión de la cultura es la encargada de desarrollar acciones para cerrar estas brechas. La alineación entre la estrategia, el desarrollo de los procesos, mediados por la cultura deseada, generan la creación de valor para el cliente e interesados.

Todo lo anterior se muestra gráficamente en la figura 16.

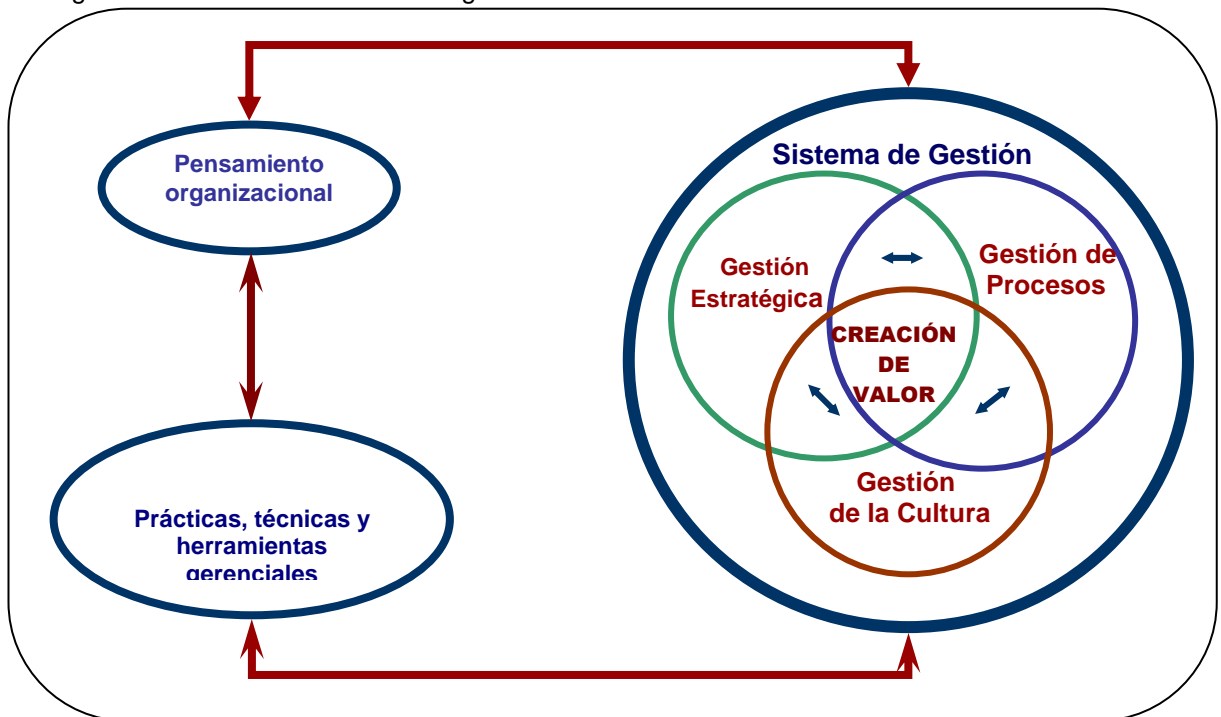
Figura 16. La Gestión como Sistema



Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Guía para las organizaciones. 2008.

La gestión como sistema, interactúa con el pensamiento organizacional y las prácticas, técnicas y herramientas gerenciales, lo que constituye el sistema de gestión integral, que se ilustra mediante la figura 17.

Figura 17. Sistema de Gestión Integral



Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Guía para las organizaciones. 2008.

Todo lo anterior debe constituir un sólo sistema, que la Corporación Calidad ha denominado Sistema Integrado de la Gestión y la Organización - SIGO, considerado, tal vez, la concepción más moderna que existe sobre los enfoques y prácticas de la calidad, aplicable a todo tipo de organizaciones, y que le ayuda a dar sentido y efectividad a la utilización de diferentes herramientas.

El Sistema Integrado de la Gestión y la Organización - SIGO - orientado al mejoramiento de la Calidad, la Productividad y la Competitividad es el hilo conductor que plantea la Corporación Calidad para el desarrollo integral y armónico de las organizaciones.

Es el resultado de procesos de investigación sobre conocimiento en gestión del más alto nivel en el mundo, y de la interacción permanente con organizaciones colombianas, realizados durante los años de vida de la entidad. Es un esquema dinámico, flexible y, sobre todo, que cumple con el papel de "paraguas de gestión", haciéndolo merecedor de importantes reconocimientos, tanto en Colombia, como en otros países.

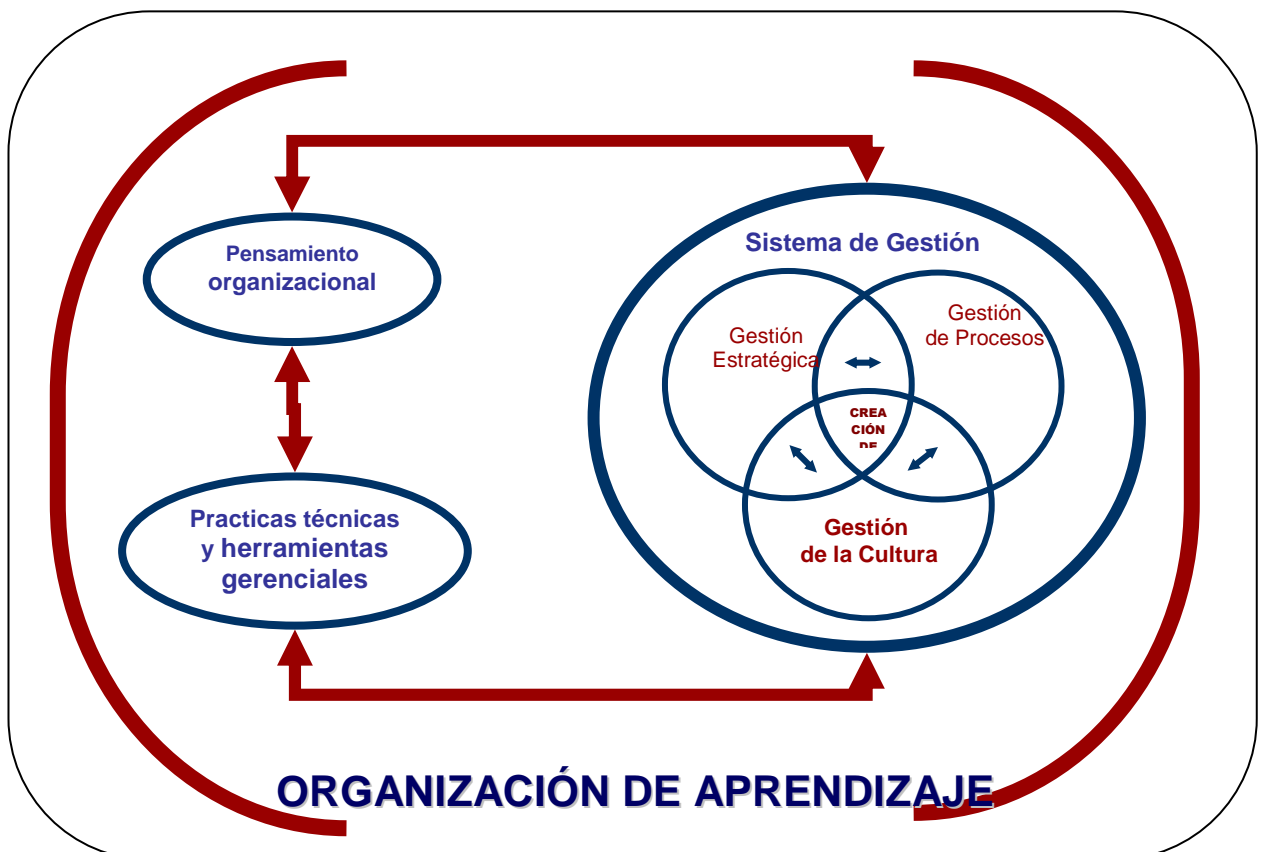
La Corporación Calidad plantea que para poder hablar de un Sistema de Gestión Integral debe haber tres elementos que están interactuando: un Pensamiento Organizacional deliberado y explícito, un Sistema de Gestión

compuesto por Estrategia, Procesos y Cultura, y un conjunto de Prácticas, Técnicas y Herramientas Gerenciales bien utilizadas que se seleccionen, entre otras cosas, en función de lo que dicte el sistema de gestión.

Estos elementos interactúan en una Organización de Aprendizaje la cual debe tener unos componentes (estrategia, capital humano, estructura, mediciones e incentivos, procesos y sistemas) unas competencias para el aprendizaje, que inciden sobre las actuaciones y unas disciplinas para el aprendizaje que influyen en las actitudes.

La figura 18 muestra gráficamente el SIGO.

Figura 18. Sistema Integrado de la Gestión y la Organización - SIGO



Fuente: Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Guía para las organizaciones. 2008.

Todo lo anterior permite concluir que la principal ventaja competitiva de las organizaciones exitosas, no sólo radica en los modelos de gestión de calidad que estén implementando, sino en la calidad de su gestión.

La necesidad de las organizaciones tanto empresariales, como las del sector educativo, público y privado por elevar sus niveles de calidad y competitividad y ser reconocidas como exitosas, ha generalizado la aplicación de Modelos de Excelencia en la Gestión, es decir establecer un sistema de gestión apropiado que posibilite la generación de valor para los diferentes grupos sociales de interés (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Los Modelos de Excelencia en la Gestión son referente; como una excelente herramienta de diagnóstico organizacional, habiéndose convertido en valiosísimo instrumento de desarrollo e incentivo para el alcance de la competitividad organizacional. Estos Modelos son desarrollados y promovidos principalmente a través de los Premios Nacionales a la Calidad.

Además del sector empresarial, el sector educativo ha adoptado estos modelos para realizar sus procesos de autoevaluación, algunas con fines de mejoramiento y otras para obtener la acreditación.

En Colombia, la Corporación Calidad ha desarrollado modelos de gestión integral (de excelencia) que son aplicados a las instituciones educativas públicas y privadas tales como *Galardón a la Excelencia premio a la Gestión Educativa* y el *Programa de reconocimiento a la Gestión Educativa en Cundinamarca CLASE - Distinción a la Excelencia Educativa*, los que le han permitido evaluar la calidad de su gestión. Recientemente este organismo ha propuesto un modelo de gestión integral para la educación superior, el cual está en proceso de socialización, aún no se ha implementado. Este modelo consta de 7 criterios y 33 subcriterios, que se detallan en el cuadro 6. A la fecha el modelo no cuenta con las ponderaciones que se acostumbra incluir en este tipo de instrumentos.

Cuadro 6. Criterios y Subcriterios Modelo de Excelencia en la Gestión Universitaria

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA: Examina el proceso mediante el cual se ha formulado y apropiado el direccionamiento estratégico de la institución, así como la concepción de la estructura organizacional para asegurar su alcance.	1.1. Formulación de la estrategia 1.2. Despliegue y apropiación 1.3. Seguimiento a los planes derivados de la estrategia 1.4. Estructura institucional
2. GESTIÓN ACADÉMICA: Este capítulo evalúa cómo lo establecido en el direccionamiento estratégico de la institución se refleja en los programas de estudio, planes curriculares, procesos, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.	2.1. Desarrollo curricular 2.2. Infraestructura y apoyo 2.3. Innovación programática 2.4. Inserción en el entorno 2.5. Seguimiento a egresados 2.6. Autoevaluación
3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA: Este capítulo examina la forma como se gestionan los procesos administrativos y los recursos, como soporte a las labores propias de la institución y al logro del direccionamiento estratégico.	3.1. Estructura de gobierno 3.2. Sostenibilidad económica 3.3. Gestión de la información 3.4. Manejo de recursos físicos 3.5. Gestión de procesos
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE: Este capítulo indaga por los sistemas para construir y mantener un ambiente de innovación y creatividad, orientados hacia los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias.	4.1. Formación investigativa 4.2. Capacidad de innovación 4.3. Desarrollo de competencias 4.4. Desarrollo de disciplinas
5. GESTIÓN HUMANA: Este capítulo examina la forma como se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la institución. Determina el fomento del liderazgo y el desarrollo de las personas para comprometerlas activamente con el cumplimiento de los propósitos institucionales.	5.1. Liderazgo 5.2. Creación de cultura de excelencia 5.3. Bienestar y desarrollo del personal docente 5.4. Bienestar y desarrollo del personal administrativo 5.5. Bienestar y desarrollo de estudiantes
6. RESPONSABILIDAD	6.1. Responsabilidad social

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
INSTITUCIONAL: Esta área examina el grado en que la institución ha desarrollado un enfoque que, desde la singularidad de su misión, le permita gestionar los impactos de sus actividades sobre los distintos actores del entorno.	6.2. Responsabilidad ambiental 6.3. Responsabilidad económica 6.4. Buen gobierno corporativo
7. RESULTADOS: Este capítulo evalúa el nivel de logro de objetivos y metas establecidos en el direccionamiento estratégico, y la manera como contribuyen a la sostenibilidad de la institución, así como el impacto generado en los grupos de interés, la comunidad y el entorno:	7.1. Resultados enfocados a los estudiantes 7.2. Resultados enfocados a la comunidad y el entorno 7.3. Resultados enfocados a la proyección de la institución 7.4. Resultados enfocados a los egresados 7.5. Resultados enfocados al personal docente y administrativo

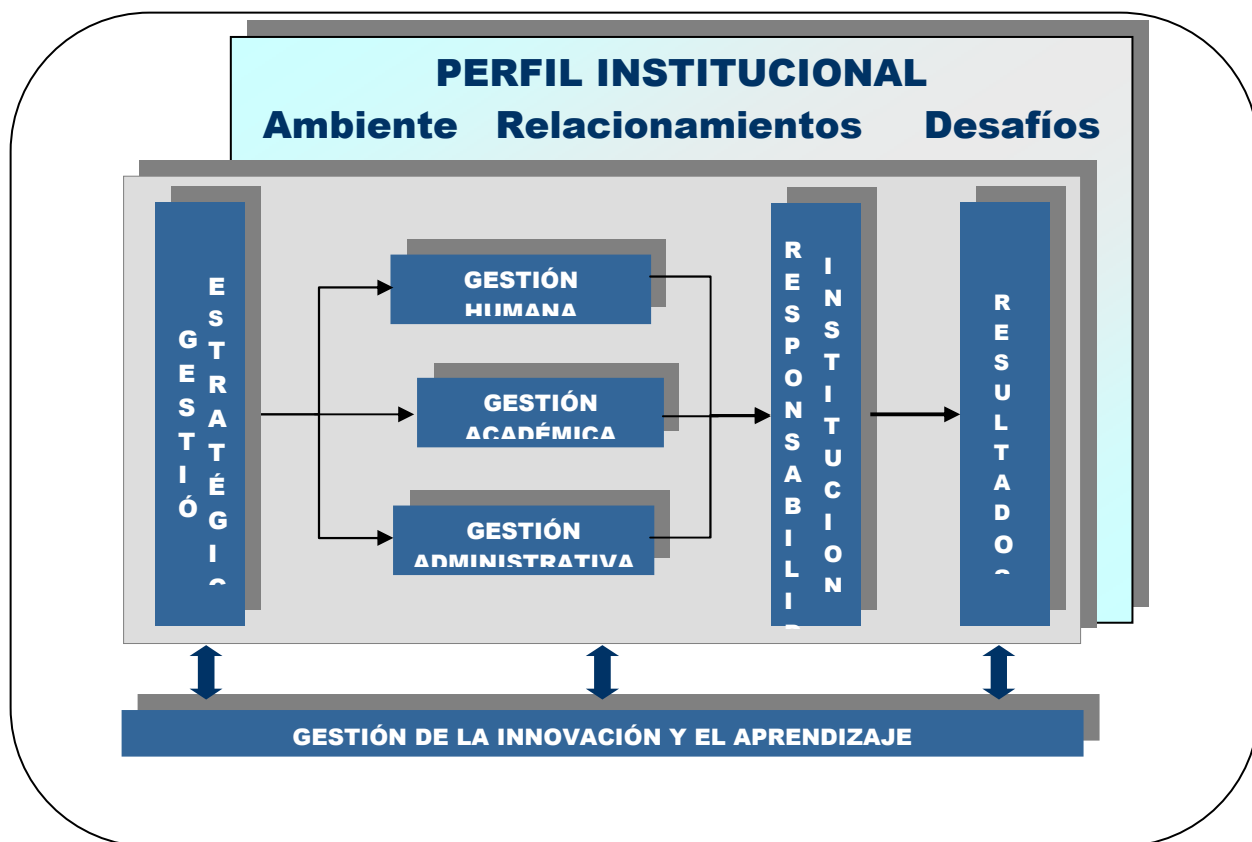
Fuente: <http://www.ccalidad.org>

Igual que el modelo del Galardón a la Excelencia; el modelo de excelencia en la gestión universitaria, hace referencia a un trasfondo de ambientes, relacionamientos y desafíos que justifican la existencia de la institución universitaria, constituyen su realidad y la manera característica de operar y configurar su perfil institucional. Es basado en este trasfondo que los criterios del modelo ajustan y entienden su capacidad evaluadora.

Un modelo de gestión integral lo constituyen unos elementos de entrada y unos procesos, que generan unas salidas. En éste modelo, la entrada es la gestión estratégica, la gestión humana, académica y administrativa, conforman los procesos que a su vez influyen en la responsabilidad institucional, éstos generan los resultados; el modelo cuenta también con un criterio que, de manera transversal, soporta la filosofía, el quehacer y el desarrollo institucional, y es la gestión de la innovación y el aprendizaje.

Todo lo anterior se evidencia en la figura 19.

Figura 19. Modelo de Excelencia en la Gestión Universitaria



Fuente: <http://www.ccalidad.org>

Las Instituciones de Educación Superior en Colombia, han venido desarrollando sus procesos de autoevaluación, con fines de acreditación, siguiendo los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), que en noviembre de 2006, publicó su última versión.

Los lineamientos parten de un ideal de Educación Superior y buscan articular referentes universales con los referentes específicos definidos por la misión y el proyecto institucional. Sintetizan la estructura de lo que el CNA concibe como modelo; incluyen un marco conceptual, unos criterios de calidad que dirigen las distintas etapas de la evaluación, unos factores o áreas de desarrollo institucional, unas características u óptimos de calidad. Los lineamientos proponen además, aspectos e indicadores; establecen la metodología y define los instrumentos requeridos, tanto para la autoevaluación, como para la evaluación externa de programas e instituciones.

El marco estructural de los lineamientos para la acreditación está constituido por diez (10) criterios de calidad, ocho (8) factores que el CNA ha identificado como centrales en el servicio educativo de educación superior; a cada factor corresponde un conjunto de características de obligatoria consideración, para

un total de cuarenta y dos (42) y a cada característica se le identifican aspectos que se deben evaluar y se definen unos indicadores.

Los criterios de calidad sobre los cuales opera el Sistema Nacional de Acreditación SNA, son elementos valorativos que inspiran la apreciación de las condiciones iniciales de la institución y la evaluación de las características de la calidad del programa académico objeto de análisis. Estos criterios son considerados como una totalidad. No hay entre ellos jerarquía alguna ni se establece predilección de uno sobre otro; ellos se complementan y potencian entre sí, en cuantos principios que sirven de base al juicio sobre la calidad; éstos son los siguientes:

- Universalidad
- Integridad
- Equidad
- Idoneidad
- Responsabilidad
- Coherencia
- Transparencia
- Pertinencia
- Eficacia
- Eficiencia

Los otros componentes de esta estructura se definen así:

Factores: son grandes conjuntos o categorías que agrupan cualidades propias de una institución o programa académico y su relación con el entorno. Ellas adquieren sentido e identidad en la medida que se integran y fortalecen los procesos formativos que se gestan en los programas académicos. Por ello, el conjunto de los factores da cuenta del Proyecto Educativo Institucional

Características: son las cualidades y propiedades más relevantes que determinan elementos esenciales y diferenciales del programa académico. El conjunto de características le dan cuerpo y sentido a cada uno de los factores.

Aspectos a Evaluar: son los atributos relevantes de las características, que pueden variar de acuerdo a la naturaleza de las programas y los campos de acción del conocimiento y las profesiones. Ellos son susceptibles de recibir una valoración cuantitativa o cualitativa (inicialmente se designaban como variables).

Indicadores: es la fuente empírica que permite verificar el grado en que los aspectos a evaluar cumplen con los niveles de calidad exigidos. Al igual que éstos pueden ser cuantitativos o cualitativos.

El cuadro 7 detalla los ocho (8) factores con sus correspondientes características.

Cuadro 7. Factores y Características de los lineamientos para Autoevaluación con fines de Acreditación CNA

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> 1. Misión Institucional 2. Proyecto Institucional 3. Proyecto educativo del programa 4. Relevancia del programa y pertinencia social del programa
2. ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> 5. Mecanismos de ingreso 6. Número y calidad de los estudiantes admitidos 7. Permanencia y deserción estudiantil 8. Participación en actividades de formación integral 9. Reglamento estudiantil
3. PROFESORES	<ul style="list-style-type: none"> 10. Selección y vinculación de profesores 11. Estatuto profesoral 12. Número, dedicación y nivel de formación de los profesores 13. Desarrollo profesoral 14. Interacción con las comunidades académicas 15. Estimulación a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional 16. Producción de material docente 17. Remuneración por méritos
4. PROCESOS ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> 18. Integralidad del currículo 19. Flexibilidad del currículo 20. Interdisciplinariedad 21. Relaciones nacionales e internacionales del programa 22. Metodologías de enseñanza y aprendizaje 23. Sistema de evaluación de estudiantes 24. Trabajo de los estudiantes 25. Evaluación y autorregulación del programa 26. Formación para la investigación 27. Compromiso con la investigación 28. Extensión o proyección social 29. Recursos bibliográficos 30. Recursos informáticos y de comunicación 31. Recursos de apoyo docente

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
5. BIENESTAR INSTITUCIONAL	32. Políticas, programas y servicios de bienestar universitario
6. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	33. Organización, administración y gestión del programa 34. Sistemas de comunicación e información 35. Dirección del programa 36. Promoción del programa
7. EGRESADOS E IMPACTO SOBRE EL MEDIO	37. Influencia del programa en el medio 38. Seguimiento de los egresados 39. Impacto de los egresados en el medio social y académico
8. RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS	40. Recursos físicos 41. Presupuesto del programa 42. Administración de recursos

Fuente: Lineamientos para la acreditación de programas CNA. 2006

Además de los lineamientos para la autoevaluación, el CNA publicó en el año 2006, la cuarta edición de la guía de procedimientos, cuyo propósito es meramente indicativo; hace algunas sugerencias para facilitar a las IES el desarrollo de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación de los programas académicos de pregrado que voluntariamente se han acogido al proceso.

La guía contiene orientaciones de carácter general, sugerencias para organizar el proceso, construir el modelo de autoevaluación, realizar las ponderaciones requeridas y la construcción de los juicios y para elaborar el informe de autoevaluación.

La guía hace énfasis en que la institución debe diseñar un modelo de autoevaluación considerando la formulación de los objetivos que se persiguen con el proceso, la descripción de la metodología, la definición de los componentes del modelo y sus interrelaciones.

1.4 MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia establece que la educación es un derecho de la persona humana, que según la Corte Constitucional es fundamental.

Por otra parte, la Constitución ordena al Estado garantizar la autonomía universitaria y consagra las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Así mismo establece que la educación es un servicio público que tiene una función social y asigna al Estado la función de regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación de los educandos.

La Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la Educación Superior, señala que la suprema inspección y vigilancia corresponde al Presidente de la República y que ésta se ejercerá a través de un proceso de evaluación que apoye, fomente y dignifique la educación superior para velar por su calidad, dentro del respeto por la autonomía universitaria, y por el cumplimiento de sus fines y la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. Determina también que el ejercicio de la suprema inspección y vigilancia implica la verificación de que las rentas de las instituciones se conserven y se apliquen debidamente y de que en la actividad de las instituciones se cumplan los objetivos de la educación superior y los previstos en sus propios estatutos, así como los pertinentes al servicio público cultural y a la función social que tiene la educación.

El artículo 33 de la Ley 30 de 1992 señala que de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 211 de la Constitución Política de Colombia, el Presidente de la República puede delegar en el Ministerio de Educación Nacional (MEN) todas las funciones de inspección y vigilancia de la educación superior. El Presidente delegó estas funciones en MEN mediante el decreto 698 del 14 de abril de 1993.

El decreto 2230 de 8 agosto de 2003, por el cual se modifica la estructura del MEN, establece: orientar la educación superior en el marco de la autonomía universitaria, garantizando el acceso con equidad a los ciudadanos colombianos, fomentando la calidad académica y la pertinencia de los programas, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de Educación Superior e implementar un modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos.

Asimismo, al MEN le compete: evaluar en forma permanente la prestación del servicio educativo y divulgar sus resultados para mantener informada a la comunidad sobre la calidad de la educación; así como dirigir el Sistema

Nacional de Información Educativa y los Sistemas Nacionales de Acreditación y de Evaluación de la Educación.

Para darle una mejor articulación y racionalidad a las políticas públicas en materia de calidad en educación superior, con el fin de unificar criterios en materia de conceptos, normas, instrumentos, metodologías y adoptar una política integral coherente y viable en materia de calidad, la Ley 30 de 1992, creó los siguientes organismos:

El Sistema Nacional de Acreditación (SNA), es una respuesta a la necesidad de fortalecer la calidad de la educación y al compromiso de preservar los legítimos derechos que los usuarios de este servicio y la sociedad en su conjunto tienen en esta materia. Su función es garantizar a la sociedad que los programas académicos y las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema, cumplen con los más altos requisitos de calidad y realizan los propósitos y objetivos que han declarado tener. El sistema está compuesto por el Consejo Nacional de Educación Superior - CESU -, el Consejo Nacional de Acreditación – CNA -, las instituciones que optan por la Acreditación y la comunidad académica. Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional apoya al SNA.

El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), es un organismo del Estado, vinculado al Ministerio de Educación Nacional, lo conforman representantes de la educación superior (docentes, estudiantes, instituciones, investigadores), sector productivo y Gobierno. Entre sus funciones señaladas en el artículo 36 de la Ley 30 de 1992, está la de proponer al Gobierno Nacional la reglamentación y procedimientos para establecer los requisitos de creación y funcionamiento de los programas académicos.

El Consejo Nacional de Acreditación, CNA, es un organismo de naturaleza académica, integrado por siete académicos de reconocida trayectoria, designados por el CESU, asesora al Ministerio de Educación en materia de Acreditación de Alta Calidad de instituciones y programas, a la que acceden las instituciones por voluntad propia. Previa evaluación académica, emite conceptos para que el Ministerio expida las resoluciones de Acreditación de Alta Calidad de programas e instituciones. Su propósito es proporcionar un mejoramiento continuo de la calidad de la educación en el país, por tanto es el ente que define los lineamientos de autoevaluación y acreditación para las IES.

La política estatal sobre inspección y vigilancia para garantizar la calidad de los programas de educación superior se ha hecho evidente con la promulgación del decreto 2566 de 2003, por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones; se expiden una serie de resoluciones que establecen el cumplimiento de características específicas de calidad por parte de programas de pregrado en diversas áreas

del conocimiento. El decreto 2566 deroga el decreto 808 de 2002 sobre créditos académicos.

El proceso conducente al registro calificado de programas tiene propósitos y carácter diferentes del que conduce a la acreditación voluntaria de programas por su alta calidad, en esta última no se trata de establecer meramente si se satisface condiciones mínimas de calidad, sino de apreciar si éstas se superan hasta el punto de que el programa se aproxima a niveles de excelencia y puede ser mostrado como modelo de imitación.

Son muy claras las diferencias entre la acreditación de alta calidad que es propia del Sistema Nacional de Acreditación (SNA) y las condiciones mínimas de calidad definidas por el decreto 2566 de 2003. De una parte, el SNA tiene por objetivo fundamentalmente garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte de él cumplen los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. El registro calificado, en cambio, está inscrito en el marco de la inspección y vigilancia que debe realizar el Estado para asegurar que los programas presten sus servicios solo si cumplen unas condiciones mínimas de calidad.

El Decreto 2230 de 2003 crea la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), con el propósito de asegurar el cumplimiento de las Condiciones Mínimas de Calidad por parte de los programas que se ofrecen en educación superior en cualquiera de sus niveles: técnicos, tecnológicos, profesionales universitarios y de postgrados. Está integrada por una Sala General, de la que hacen parte representantes del Gobierno y la Academia; siete salas por áreas del conocimiento; una sala de Maestrías y Doctorados y otra de Instituciones. Entre sus funciones está evaluar requisitos para la creación de Instituciones de Educación Superior y de programas académicos. Asesora al Gobierno en la definición de políticas de aseguramiento de la calidad.

El modelo de gestión integral que se propone está enmarcado en los lineamientos que para tales propósitos traza el Consejo Nacional de acreditación - CNA -.

2. DISEÑO Y DESARROLLO METODOLÓGICO

Este capítulo abordará la descripción del proceso metodológico seguido en la investigación. Inicialmente señala el enfoque asumido; a partir de éste se define el tipo de investigación, posteriormente se detallan las estrategias metodológicas que se emplearon, se definen las variables, se plantea la hipótesis, se explica el diseño y selección de la muestra, seguidamente se profundiza en el proceso de recolección de datos, describiendo el instrumento utilizado y finalmente, sobre el tratamiento de los datos, se presenta tanto la modalidad de análisis asumida como la debida justificación.

2.1 ENFOQUE ASUMIDO EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se abordó desde dos paradigmas de investigación: el interpretativo y el empírico analítico; por tanto el enfoque asumido es cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo: la investigación requirió la opinión de un grupo de expertos, para la construcción y acopio de las variables relevantes para el diseño del modelo de gestión integral, utilizando la técnica Delphi.

Cuantitativo: se propuso diseñar un modelo de gestión integral que permitiera identificar en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del CNA, unos agentes responsables de la generación de los resultados asociados con la calidad del programa que se evalúa. Este modelo se alimentó con información proveniente de encuestas aplicadas a distintos actores del sistema y luego se le dio el tratamiento estadístico adecuado para la obtención de los resultados relevantes que permitieron llegar a conclusiones y recomendaciones de política para el mejoramiento de la calidad de los procesos de autoevaluación.

En la actualidad es cada día mayor la tendencia de autores que defienden la combinación de metodologías, en tal sentido Molina (1993) recoge algunas de estas tendencias y señala que las razones por las cuales se defiende la combinación de paradigmas y metodologías van dirigidas a destacar que:

1. Muchos de los problemas en educación pueden ser “mejor investigados” si se les examina desde diferentes enfoques.
2. Dotan de validez interna o “credibilidad”. Lo que se conoce como triangulación: “recoger datos desde una variedad de métodos y apoyarse en

una variedad de fuentes para que las predilecciones de cada investigador se comprueben tan tenazmente como sea posible”.

3. Tomados en su conjunto los documentos personales dan mucho más, pues, cuando son numerosos y se ensamblan ofrecen imágenes “coherentes” .
4. Aunque parezca que algunas cuestiones o problemas exigen un modelo específico, la utilización de partes de otros modelos casi siempre proporciona una profundidad mayor a la investigación.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación que se desarrolló es de tipo descriptivo, mediante estudio tipo encuesta. Se examinó una realidad respecto a los resultados de la aplicación de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA en las IES seleccionadas; y permitió analizar y evaluar en que medida las características que contienen los lineamientos, contribuyen realmente al logro de la calidad de los programas académicos y si lo hacen, se pudo determinar en qué medida contribuyen.

2.3 ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

Como estrategias metodológicas para el abordaje de la investigación se emplearon:

2.3.1. La encuesta individual estructurada: Se aplicó al grupo de expertos (directivos y responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas), para identificar que características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, ejercen de agentes (entradas y procesos) y las que apuntan a resultados y establecer sus niveles de interrelación; haciendo uso de criterios cualitativos y utilizando técnicas estadísticas se analizó la información obtenida para derivar un modelo que integre sistémicamente los lineamientos para la autoevaluación del CNA.

2.3.2 El análisis de documentos: El análisis documental se desarrolla en cinco etapas: en la primera se realiza la búsqueda y recopilación en diversas fuentes de información; en la segunda se realiza una clasificación de los documentos identificados; en la tercera, se hace una selección de los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; en la cuarta, se realiza una lectura en profundidad del contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en memos, o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo; finalmente, se realiza una lectura cruzada y comparativa

de los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados.

2.3.2. La Técnica Delphi: Para asegurar objetividad, en este estudio se recurrió a la opinión de expertos, utilizando la técnica Delphi para estructurar el modelo de gestión integral basado en los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA.

Esta técnica ha sido definida desde sus inicios como un “método para estructurar el proceso de comunicación grupal, de modo que esta sea efectiva para permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos (Linstone y Turoff, 1975). Otros autores como Sahal y Yee (1975) y Ruiz y Ispizua (1989) la entienden como una técnica que da superioridad al juicio del grupo. Es por ello que parten del supuesto fundamental de que el criterio de un individuo particular es menos fiable que el de un grupo de personas en igualdad de condiciones. Parisca (1995) considera que el método Delphi se basa en el principio de la inteligencia colectiva y que trata de lograr un consenso de opiniones de expertos individualmente por un grupo de personas seleccionadas cuidadosamente, como expertos calificados en torno al tema, por medio de la iteración sucesiva de un cuestionario retroalimentado de los resultados promedios de la ronda anterior, aplicando cálculos estadísticos.

Además se eligió esta técnica, porque el uso del Internet como vía de comunicación constituyó un factor para agilizar el proceso de la investigación.

2.4 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Sistema de variables del estudio: Un modelo integral de gestión lo constituyen unos elementos de entrada y unos procesos, que genera unas salidas. A los dos primeros se les identifica como agentes del modelo del sistema evaluado y a los últimos como resultados, cuyas características determinan el nivel de calidad del sistema evaluado. En este sentido y tomando como base teórica el Modelo de Excelencia para la educación superior propuesto por la Corporación Calidad y los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, las variables a considerar en esta investigación se definen como variables latentes y variables observables.

Las variables latentes son aquellas que se manifiestan a través de otras que son observables; y las variables observables son aquellas a través de las cuales se caracteriza la variable latente.

Para el estudio las variables latentes son los siete (7) criterios del Modelo de Excelencia para la educación superior propuesto por la Corporación Calidad y las variables observables la constituyen las cuarenta y dos (42) características

de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, las cuales se presentan en los cuadros 8 y 9 respectivamente..

Cuadro 8. Variables latentes del estudio.

VARIABLES LATENTES	ELEMENTO DEL SISTEMA	UBICACIÓN EN EL MODELO
Gestión estratégica	Entrada	Agente
Gestión Humana	Procesos	Agentes
Gestión Académica		
Gestión Administrativa		
Gestión de la Innovación y el aprendizaje		
Responsabilidad institucional		
Resultados	Salida	Resultados

Fuente: Autor

Cuadro 9. Variables observables del estudio

CARACTERÍSTICA No.	VARIABLES OBSERVABLES
1	Misión Institucional
2	Proyecto Institucional
3	Proyecto educativo del programa
4	Relevancia académica y pertinencia social del programa
5	Mecanismos de ingreso
6	Número y calidad de los estudiantes admitidos
7	Permanencia y deserción estudiantil
8	Participación en actividades de formación integral
9	Reglamento estudiantil
10	Selección y vinculación de profesores
11	Estatuto profesoral
12	Número, dedicación y nivel de formación de los profesores

CARACTERÍSTICA No.	VARIABLES OBSERVABLES
13	Desarrollo profesoral
14	Interacción con las comunidades académicas
15	Estímulos a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional
16	Producción de material docente
17	Remuneración por méritos
18	Integralidad del currículo
19	Flexibilidad del currículo
20	Interdisciplinariedad
21	Relaciones nacionales e internacionales del programa
22	Metodologías de enseñanza y aprendizaje
23	Sistema de evaluación de estudiantes
24	Trabajo de los estudiantes
25	Evaluación y autorregulación del programa
26	Formación para la investigación
27	Compromiso con la investigación
28	Extensión o proyección social
29	Recursos bibliográficos
30	Recursos informáticos y de comunicación
31	Recursos de apoyo docente
32	Políticas, programas y servicios de bienestar universitario
33	Organización, administración y gestión del programa
34	Sistemas de comunicación e información
35	Dirección del programa
36	Promoción del programa
37	Influencia del programa en el medio
38	Seguimiento de los egresados

CARACTERÍSTICA No.	VARIABLES OBSERVABLES
39	Impacto de los egresados en el medio social y académico
40	Recursos físicos
41	Presupuesto del programa
42	Administración de recursos

Fuente: autor

2.5 HIPÓTESIS

La calidad académica del sistema de educación superior expresada en términos de sus resultados, está directamente asociada con la calidad de la gestión de los agentes y procesos que en ella intervienen.

2.6 DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El proyecto se desarrolló en todo el ámbito colombiano, a través de contactos con una muestra de IES que en algún momento han aplicado a la acreditación de calidad de sus programas y la han logrado. Estas son las IES que pueden mostrar evidencias empíricas de las bondades de los lineamientos para la autoevaluación del CNA y del peso de la contribución de las características al logro de la calidad de los programas académicos.

La muestra la constituyeron los programas académicos acreditados pertenecientes a las IES colombianas tanto a nivel tecnológico como universitario del orden oficial y privado.

Para la selección de la muestra, se tomó como referencia la base de datos del Consejo Nacional de Acreditación de los programas acreditados y reacreditados en el periodo de marzo a julio del año 2007, que a esa fecha eran 46 programas pertenecientes a universidades e instituciones tecnológicas, de diversas regiones del país.

La recolección de la información, se realizó mediante cuestionario dirigido a los directivos y responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas, para identificar que características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, ejercen de agentes (entradas y procesos) y las que apuntan a resultados y establecer sus niveles de interrelación; haciendo uso de criterios cualitativos y cuantitativos, se analizó la información obtenida,

para posteriormente derivar un modelo que integre sistémicamente los lineamientos de autoevaluación del CNA.

Se empleó la Técnica Delphi (consulta a expertos distantes, en esta investigación se enviaron cuestionarios vía Internet y algunos se entregaron personalmente) la cual constituye un método muy eficaz no solo para obtener conocimientos dispersos en distintos expertos, sino también para desarrollar conocimientos gracias a la interacción comunicativa que posibilita. Lo esencial del método consiste en utilizar la comunicación como medio para aprovechar el conocimiento distribuido entre distintos individuos, para obtener un consenso confiable de un grupo de expertos por medio del uso de cuestionarios de opinión controlada (Alemi, 1996; Helmer, 1978); en este caso los expertos debían expresar su opinión en cuanto a: la correspondencia de las características de los lineamientos de autoevaluación del CNA con los criterios del modelo de excelencia en la gestión universitaria, propuesto por la Corporación Calidad; la ponderación que asignaría a cada uno de los criterios del modelo y calificar la relación de causalidad entre los criterios en una escala de 0 a 1.

Un panel de expertos debe estar compuesto por no menos de 15 miembros. Martino (1983) indica que el pronóstico que se hace basado en las respuestas de por lo menos 15 personas sería relativamente similar al producto de una muestra mayor; por lo tanto, se considera este número una muestra adecuada en la mayoría de los casos. Al inicio del trabajo se planteó la muestra de 25 expertos, pero dada la poca respuesta por parte de los responsables de los procesos de calidad de las IES seleccionadas, la muestra quedó conformada por 19 expertos representados como lo muestra el cuadro 10.

Cuadro 10. Información expertos

No. Cuestionario	Tipo Institución	Origen	Región del país	Cargo que ocupa el experto
1	Universidad	Oficial	Norte	Vicedecana curricular
2	Universidad	Privada	Norte	Director Dpto. calidad
3	Inst. Tecnológica	Privada	Norte	Director Dpto. calidad
4	Universidad	Privada	Centro	Jefe oficina Autoevaluación y Acreditación
5	Inst. Tecnológica	Privada	Norte	Decano

No. Cuestionario	Tipo Institución	Origen	Región del país	Cargo que ocupa el experto
6	Universidad	Privada	Norte	Coordinador calidad
7	Universidad	Oficial	Norte	Coordinador calidad
8	Universidad	Oficial	Norte	Coordinador oficina autoevaluación acreditación
9	Inst. Tecnológica	Oficial	Occidente	Jefe planeación
10	Universidad	Oficial	Norte	Coordinador Calidad
11	Universidad	Oficial	Norte	Vicedecana curricular
12	Universidad	Oficial	Norte	Vicedecana curricular
13	Universidad	Privada	Centro	Vicerrector planeación
14	Universidad	Privada	Oriente	Jefe aseguramiento calidad
15	Universidad	Oficial	Norte	Coordinador calidad
16	Colegio Mayor	Oficial	Norte	Vicerrectora académica
17	Universidad	Oficial	Norte	Asesora calidad
18	Universidad	Oficial	Norte	Asesora calidad
19	Universidad	Oficial	Norte	Coord. calidad

Fuente: Autor.

2.7 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El cuestionario diseñado para recolectar la opinión de los expertos contiene tres preguntas, la primera de ella de tipo cerrada de respuesta única, en esta se debe señalar a que criterio del modelo de Excelencia en la Gestión Universitaria, propuesto por la Corporación Calidad corresponde cada una de las característica de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA; la segunda sobre una base de 1.000 puntos se debe asignar un puntaje a cada criterio, teniendo en cuenta su contribución al logro

de la calidad del programa académico evaluado, y la tercera en una escala de 0 a 1 se debe indicar como cada criterio del modelo de excelencia es causa de los otros criterios. (Ver anexo A).

Para validar el cuestionario se le solicitó a docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena, su revisión y retroalimentación, se le realizaron los ajustes necesarios, para iniciar el proceso de recolección de la información.

En el mes de julio del año 2007, se visitó personalmente a universidades e instituciones tecnológicas de Cartagena y Barranquilla, pertenecientes a la muestra seleccionada, vía Internet se enviaron los cuestionarios a los responsables de los procesos de calidad de otras regiones del país, recibiendo respuesta por este medio de comunicación.

Inicialmente se enviaron cuestionarios a las 46 IES, de las cuales se obtuvo respuesta solo de 10, se enviaron mensajes recordatorios y se hicieron contactos vía telefónica durante los meses siguientes. Al iniciar el año 2008, se contacta nuevamente a los responsables, algunos se habían retirado de la institución y otros se encontraban en diferentes cargos, por tanto fue necesario enviar nuevamente el cuestionario a los nuevos responsables, las respuestas obtenidas hasta el mes de noviembre fue de 19 cuestionarios. Como se afirmó anteriormente, de acuerdo con Martino (1983), sobre la conveniencia de no menos de quince, y como el pronóstico de estos quince sería relativamente similar al producto de una muestra mayor, se tomó la decisión de trabajar con la opinión de los 19 expertos de diversos tipos de IES y diferentes regiones del país.

En la primera ronda, sólo 17 variables alcanzaron consenso; los cuestionarios fueron enviados nuevamente a los expertos para su revalidación, devolviéndolos diligenciados únicamente 6 de ellos; en esta nueva ronda alcanzaron consenso 20 variables. Dado que la Técnica Delphi establece que se requiere de un número determinado de rondas para alcanzar completamente el consenso, hubiera sido deseable realizar otras iteraciones en búsqueda del consenso, pero por las circunstancias del tiempo en que se debía desarrollar la investigación, esto no fue posible.

2.8 TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Para iniciar el tratamiento de los datos, primero es necesario la edición, la cual consiste en la revisión minuciosa de cada uno de los cuestionarios; en esta etapa se presentaron inconvenientes tales como marcar más de un criterio o ubicar en un solo criterio todas las características, estos cuestionarios fueron devueltos para su revalidación.

Una vez realizadas las correcciones respectivas, los datos obtenidos se registraron, codificaron y grabaron en el programa, Diseño y Análisis de Encuesta, DYANE (Santesmases, 1997).

Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas estadísticas univariantes y multivariantes.

Análisis estadístico univariante, es el conjunto de técnicas de análisis que estudian la medida y el comportamiento de una sola variable. Para el análisis de la primera pregunta del cuestionario, se realizó una tabulación simple, en la que se resumen las frecuencias con que cada característica aparece ubicada en los criterios que integran el modelo. Se asume que una frecuencia de aparición de una característica en un criterio mayor o igual al 60%, indica consenso entre los expertos.

Análisis estadístico multivariante, es el conjunto de técnicas estadísticas que estudian la relación entre dos o más variables. Este análisis permite un mejor acercamiento a la realidad en la que los fenómenos suelen ser multidimensionales. A las preguntas 2 y 3 del cuestionario, se les aplicó un análisis de conglomerados (cluster). El cual consiste en una técnica de clasificación automática de datos, que a partir de una tabla de casos – variables, trata de situar todos los casos en grupos homogéneos (conglomerados o clusters) no conocidos de antemano pero sugerido por la propia esencia de los datos, de manera que individuos que puedan ser considerados similares sean asignados a un mismo cluster, mientras que individuos diferentes se sitúan en clusters distintos.

Se utilizó para el análisis de cluster el Algoritmo de Jhonson, que es una técnica de análisis de grupo ascendente y jerárquico, que inicia el procedimiento de agrupamiento considerando a cada sujeto u objeto como un cluster. Utiliza como entrada la matriz de distancias euclídeana entre todos los pares de individuos u objetos y las va agrupando de forma secuencial, según su similitud o menor distancia.

Para la representación gráfica del proceso de agrupamiento de los sujetos u objetos, en este caso de los expertos, a distintos niveles de similitud entre ellos, se utilizó el Dendograma (Árbol de encadenamiento), que es un tipo de gráfico que presenta la forma de un árbol y cada sujeto está representado inicialmente por una rama final. Las uniones de las ramas del árbol en otras intermedias representan las distancias en las que se produce el agrupamiento (Ver anexos B y C).

Donde fue pertinente la utilización del coeficiente Alfa de Cronbach para estimar la consistencia del cuestionario, se aplicó logrando un resultado de 0,92, lo cual indica un alto nivel de fiabilidad.

2.9 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.9.1 Fuentes primarias: son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias utilizadas en el estudio fueron:

1. Opinión de expertos en los procesos de calidad de Instituciones de Educación Superior colombianas que han sido acreditadas.
2. Análisis de políticas y lineamientos respecto a la autoevaluación y acreditación en diversos países.
3. Análisis de los modelos utilizados para evaluar la calidad en el campo empresarial y en el campo educativo en diversos países.
4. Búsqueda a través de Internet: páginas web de organismos gubernamentales nacionales, como el Ministerio de Educación Nacional, el Consejo Nacional de Acreditación, Colciencias; organismo gubernamentales y no gubernamentales de diversos países de Europa, Norteamérica, Asia y Latinoamérica, relacionados con los premios nacionales de calidad.

2.9.2 Fuentes secundarias: se trata de obras escritas por uno o varios autores, por equipos interdisciplinarios y también, en ocasiones, por personal técnico dependiente de organismos y asociaciones internacionales. Para la investigación constituyeron fuentes secundarias, los libros sobre metodología de la investigación, libros relacionados con el tema de la calidad en la educación, artículos de revistas nacionales e internacionales, documentos de trabajo de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, públicas y privadas, ponencias en eventos nacionales e internacionales y redes de información bibliográfica sobre calidad de la educación, y temas afines a la investigación.

3. RESULTADOS

El propósito de este capítulo es presentar el análisis e interpretación de los datos recogidos en esta investigación. En la primera parte se determina la ubicación de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, en el modelo propuesto; posteriormente se muestra el puntaje asignado por los expertos a cada uno de los criterios, teniendo en cuenta su contribución al logro de la calidad del programa académico evaluado, lo que determina la ponderación del modelo; y por último se establece la relación de causalidad existente entre los criterios.

3.1 INCLUSION DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS LINEAMIENTOS DE AUTOEVALUACION CON FINES DE ACREDITACION DEL CNA EN EL MODELO PROPUESTO.

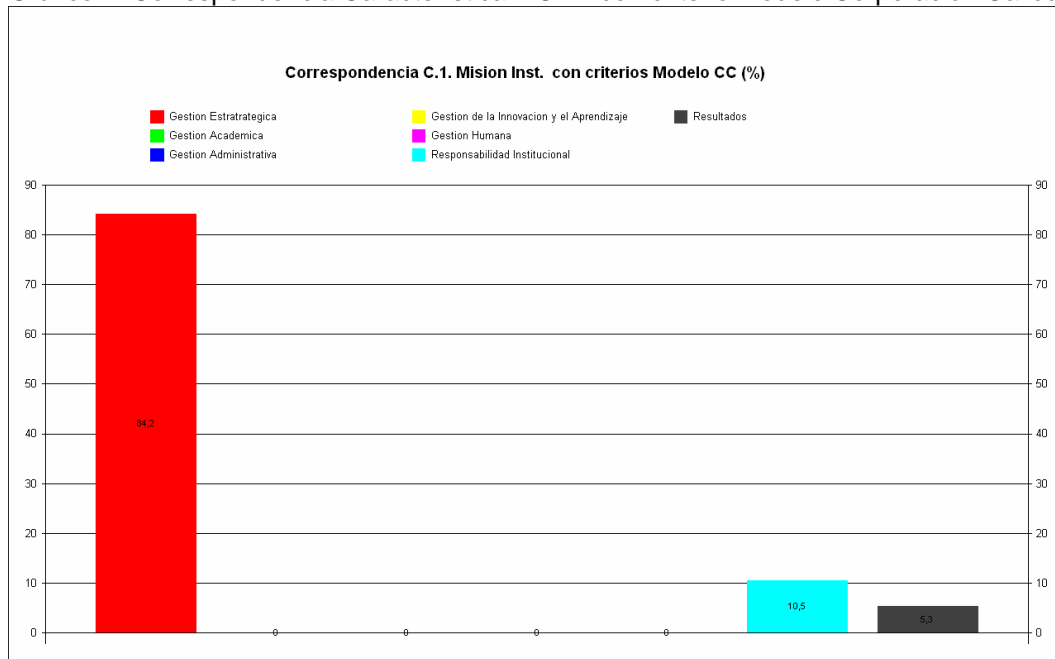
Las respuestas a la primera pregunta del cuestionario que diligenciaron los diecinueve expertos, permiten establecer la ubicación de las cuarenta y dos características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA en los siete criterios que constituyen el modelo de excelencia en la gestión universitaria, propuesto por la Corporación Calidad.

A continuación se presenta la ilustración y análisis de los resultados; centrándose el análisis inicialmente en aquellas variables en las que bajo los supuestos ya enunciados se logró consenso y posteriormente aquellas en las que a simple vista no lo hay y por lo tanto se requiere de supuestos adicionales para ubicarlas en el modelo.

A partir de los gráficos 1 y 2, se evidencia el acuerdo entre los expertos respecto a ubicar a la Misión Institucional y el Proyecto Institucional, en el criterio 1, Gestión Estratégica, con resultados de 84,21% y 89,47%, respectivamente.

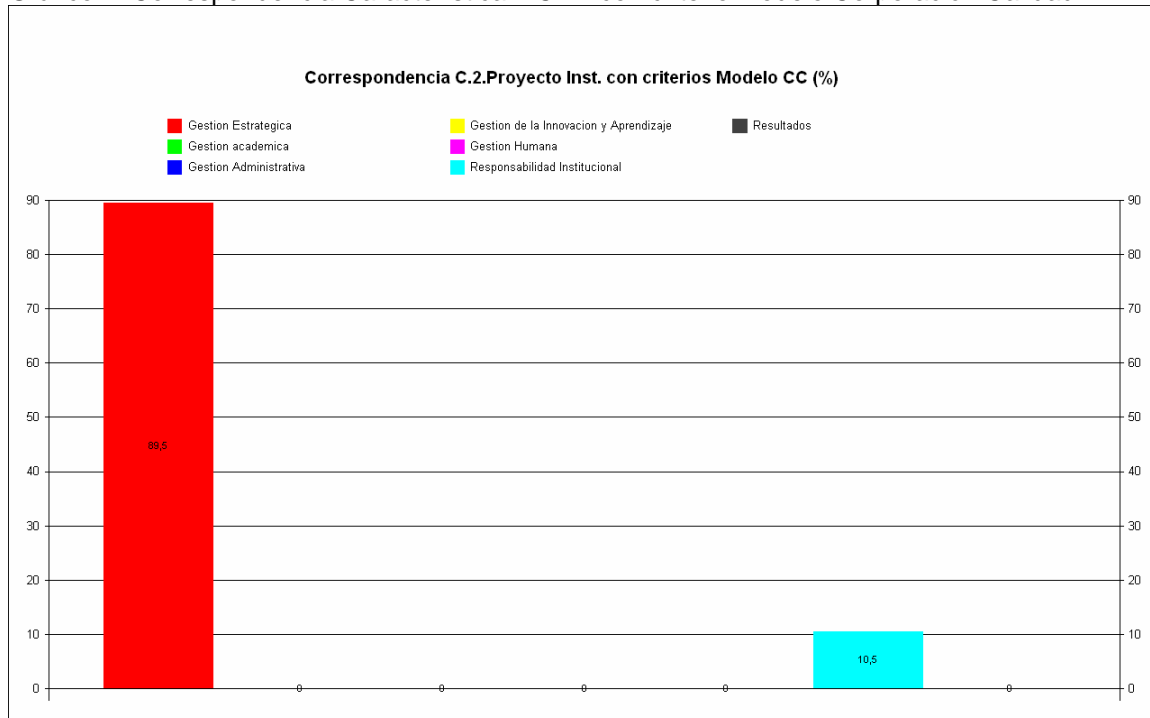
Estos dos elementos son la base del direccionamiento estratégico de las instituciones educativas.

Gráfico 1. Correspondencia Característica 1 CNA con criterio Modelo Corporación Calidad



Fuente: Cálculo autor

Gráfico 2. Correspondencia Característica 2 CNA con criterio Modelo Corporación Calidad



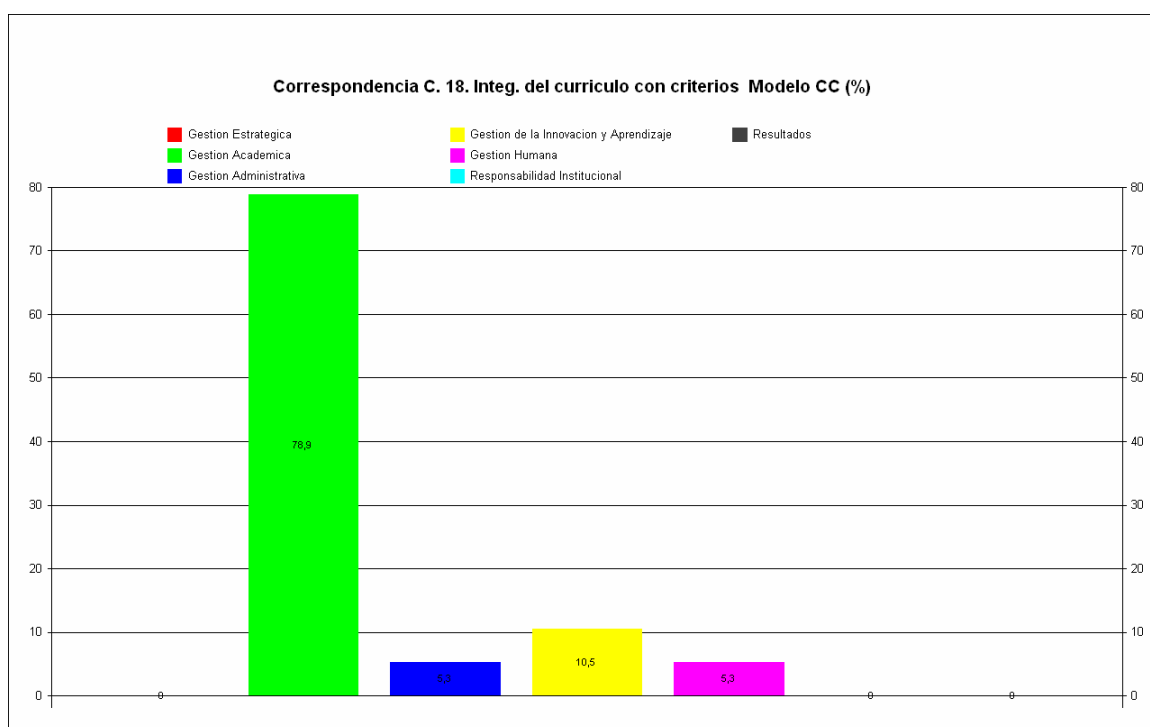
Fuente: Cálculo autor

En el gráfico 3 y anexos (D, E, F) se reflejan las características Integralidad del currículo, flexibilidad del currículo, interdisciplinariedad, metodología de la

enseñanza y el aprendizaje, evaluación y autorregulación del programa y seguimiento de los egresados, las que según los expertos consultados corresponden al criterio 2, Gestión Académica con frecuencias de (78,95%), (89,47%), (68,42%) (63,16%), (63,16%) (73,68%) respectivamente.

Este criterio evalúa como lo establecido en el direccionamiento estratégico de la institución se refleja en los programas de estudio, planes curriculares, procesos, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.

Gráfico 3. Correspondencia Característica 18 CNA con criterio Modelo Corporación Calidad



Fuente: Cálculo autor

El tercer criterio del modelo de excelencia es la gestión administrativa; este examina la forma como se gestionan los procesos administrativos y los recursos, como soporte a las labores propias de la institución y al logro del direccionamiento estratégico. Para los expertos, los recursos de apoyo docente (63,16%), los sistemas de comunicación e información (78,95%), dirección del programa (63,16%), promoción del programa (68,42%), los recursos físicos (68,42%), el presupuesto del programa (68,42%) y la administración de los recursos (73,68%), deben estar ubicados en este criterio (Ver anexos G, H, I, J).

El criterio que indaga por los sistemas para construir y mantener un ambiente de innovación y creatividad, orientados hacia los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias, se denomina Gestión de la Innovación y el

Aprendizaje, que es transversal a todos los demás criterios del modelo y es impactado por todos (Ver figura 19), se relaciona con la formación investigativa, capacidad de innovación, desarrollo de competencias, desarrollo de disciplinas.

Sólo las características formación para la investigación (84,21%), y compromiso con la investigación (78,95%) fueron ubicadas por los expertos en este criterio. Hay una gran divergencia de opiniones respecto al tipo de variable que cabría ubicar en este criterio, al punto que 27 de las 42 características resultan siendo ubicadas en este, aunque lógicamente con baja frecuencia, siendo el mayor número de apariciones 8 (Ver anexo K).

La Gestión Humana examina la forma como se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la institución. Determina el fomento del liderazgo y el desarrollo de las personas para comprometerlas activamente con el cumplimiento de los propósitos institucionales. Siendo este criterio de vital importancia para las IES, en los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, existen pocas características asociadas con este criterio, a pesar de ello, los expertos ubicaron el desarrollo profesoral (73,68%) y las políticas, programas y servicios de bienestar universitario (63,16%), cabe resaltar que esta última es la única característica que evalúa el CNA en el factor de Bienestar Institucional (Ver anexo L).

El criterio Resultados, evalúa el nivel de logro de objetivos y metas establecidos en el direccionamiento estratégico, y la manera como contribuyen a la sostenibilidad de la organización, así como el impacto generado en los grupos de interés, la comunidad y el entorno: resultados enfocados a los estudiantes, a la comunidad y el entorno, a la proyección de la institución, a los egresados y al personal docente y administrativo, la característica impacto de los egresados en el medio social y académico, fue la única ubicada por los expertos en este criterio (63,16%). (Ver anexo M).

El cuadro 11 presenta un resumen de las variables del estudio que obtuvieron consenso por parte de los expertos

Cuadro 11 Resumen de las Variables que obtuvieron consenso por los expertos

VARIABLES OBSERVABLES (CARACTERÍSTICAS CNA)	VARIABLES LATENTES (CRITERIOS MODELO CORPORACION CALIDAD)
1. Misión Institucional	1. Gestión Estratégica
2. Proyecto Institucional	1. Gestión Estratégica
18. Integralidad del currículo	2. Gestión Académica
19. Flexibilidad del currículo	2. Gestión Académica
20. Interdisciplinariedad	2. Gestión Académica
22. Metodología de enseñanza y aprendizaje	2. Gestión Académica
25. Evaluación y autorregulación del programa	2. Gestión Académica
38. Seguimiento de los egresados	2. Gestión Académica
31. Recursos de apoyo docente	3. Gestión Administrativa
34. Sistemas de comunicación e información	3. Gestión Administrativa
35. Dirección del programa	3. Gestión Administrativa
36. Promoción del programa	3. Gestión Administrativa
40. Recursos físicos	3. Gestión Administrativa
41. Presupuesto del programa	3. Gestión Administrativa
42. Administración de recursos	3. Gestión Administrativa
26. Formación para la investigación	4. Gestión de la Innovación y el aprendizaje`.
27. Compromiso con la investigación	4. Gestión de la Innovación y el aprendizaje.
13. Desarrollo profesoral	5. Gestión Humana
32. Políticas, programas y servicios de bienestar universitario	5. Gestión Humana
39. Impacto de los egresados en el medio social y académico	7. Resultados

Fuente: Autor.

A continuación se relacionan las 22 características en las que no se lograron porcentajes superiores al 60%, en cuanto a la ubicación en un determinado criterio; razón por la cual se requiere un análisis detallado de los resultados obtenidos para su evaluación y posterior ubicación en los criterios del modelo propuesto.

Cuadro. 12 Resumen de las variables que no alcanzaron acuerdo entre los expertos

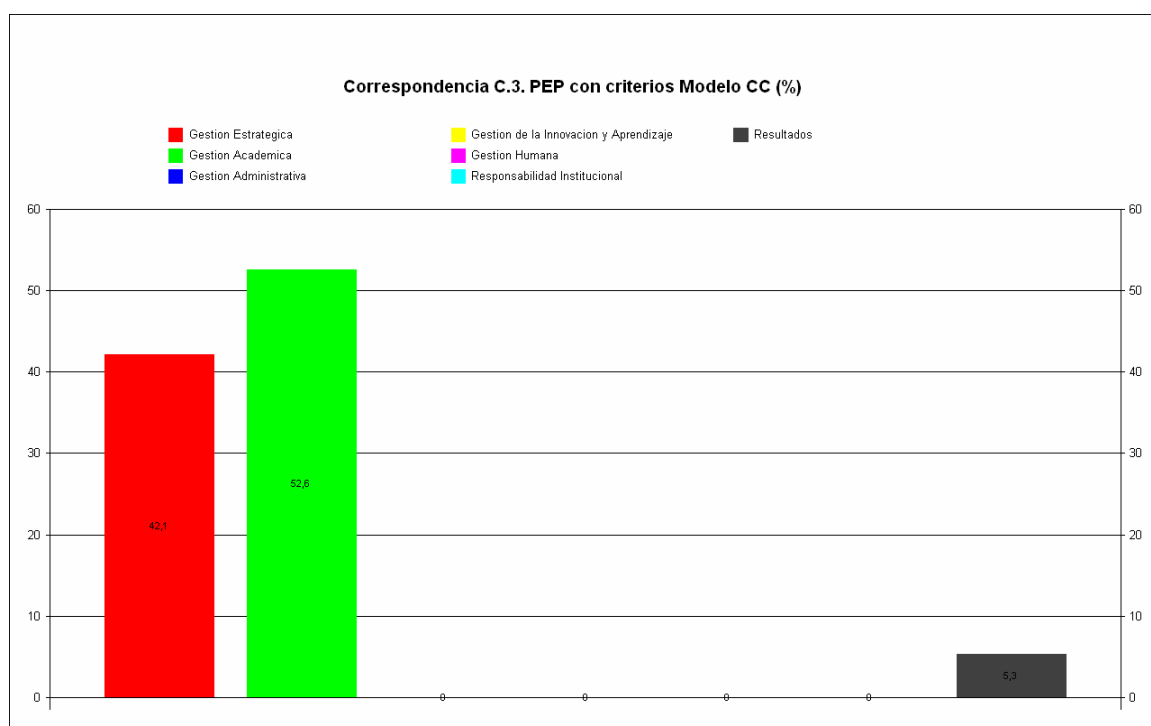
No. Característica	SIGNIFICADO
3	Proyecto educativo del programa
4	Relevancia académica y pertinencia social del programa
5	Mecanismos de ingreso
6	Número y calidad de los estudiantes admitidos
7	Permanencia y deserción estudiantil
8	Participación en actividades de formación integral
9	Reglamento estudiantil
10	Selección y vinculación de los profesores
11	Estatuto profesoral
12	Número, dedicación y nivel de formación de los profesores
14	Interacción con las comunidades académicas
15	Estímulos a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional
16	Producción de material docente
17	Remuneración por méritos
21	Relaciones nacionales e internacionales del programa
23	Sistema de evaluación de estudiantes
24	Trabajo de los estudiantes
28	Extensión o proyección social
29	Recursos bibliográficos
30	Recursos informáticos y de comunicación
33	Organización, administración y gestión del programa
37	Influencia del programa en el medio

Fuente: Autor.

Los mayores porcentajes de la característica proyecto educativo del programa se encuentran concentrados en el criterio 2 Gestión Académica (52, 63%) y en el 1 Gestión Estratégica (42,11%), lo que se puede apreciar en el gráfico 4.

Teniendo en cuenta que el proyecto educativo que define el programa debe ser coherente con el proyecto institucional; y además los aspectos a evaluar e indicadores que establecen los lineamientos para la autoevaluación del CNA (2006), permiten tomar la decisión de incluir esta característica en el criterio Gestión Académica del modelo de excelencia propuesto.

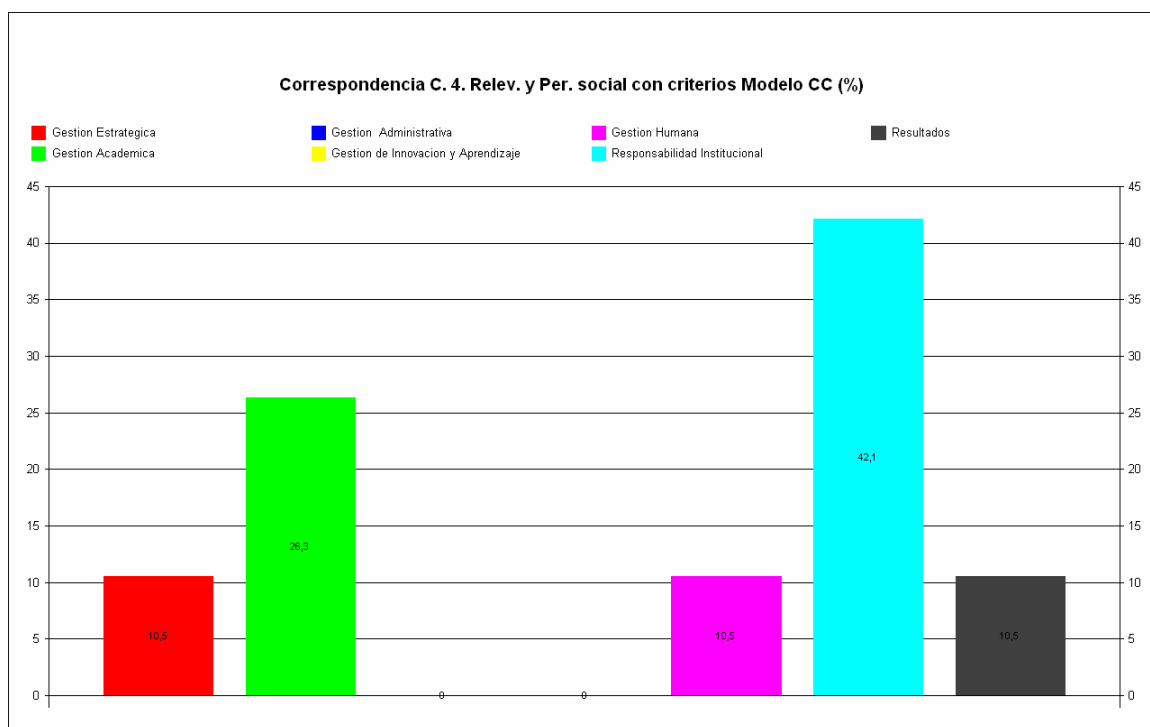
Gráfico 4. Correspondencia característica 3 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad



Fuente: Cálculo autor.

La gráfica 5 muestra que la relevancia del programa y su pertinencia social, obtuvo el mayor porcentaje de respuestas en el criterio 7, Responsabilidad Institucional (42,11%), atendiendo a lo que define el modelo de excelencia y a los criterios de evaluación del CNA para esta característica, se decide incluirla en dicho criterio.

Gráfico 5. Correspondência característica 4 CNA, con critério modelo Corporación Calidad

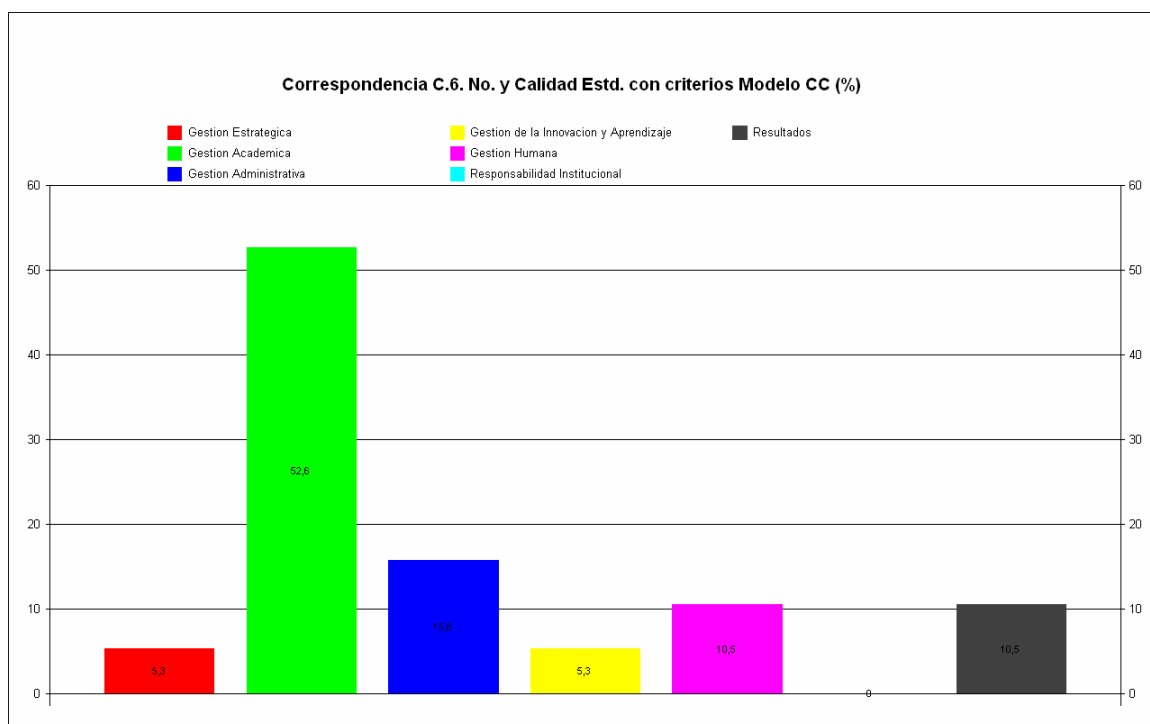


Fuente: Cálculo autor.

La característica mecanismos de ingreso hace referencia a las políticas, criterios y reglamentaciones para la admisión de los estudiantes, de acuerdo a los resultados un total de 10 expertos la ubicaron en la gestión académica (52,63%), (ver anexo N), lo cual se avala teniendo en cuenta lo establecido para esta característica en los lineamientos del CNA.

Los resultados de la Número y calidad de los estudiantes admitidos, muestran una gran divergencia en la ubicación del criterio, como lo muestra el gráfico 6; sin embargo, la mayor frecuencia se encuentra en el criterio Gestión Académica (52, 63%), los aspectos que evalúa el CNA en esta característica, están asociados a este criterio, por tanto se comparte la decisión de la mayoría de los expertos.

Gráfico 6. Correspondência característica 6 CNA, con critério modelo Corporación Calidad



Fuente: Cálculo autor

La permanencia y deserción estudiantil, es una característica asociada a la gestión académica, el programa es al que le corresponde definir los sistemas de evaluación y seguimiento de la deserción y mecanismos para su control, por tanto se comparte la opinión de los expertos que ubicaron esta característica en el criterio gestión académica con un resultado de (42,11%), lo cual se puede comprobar en el anexo O.

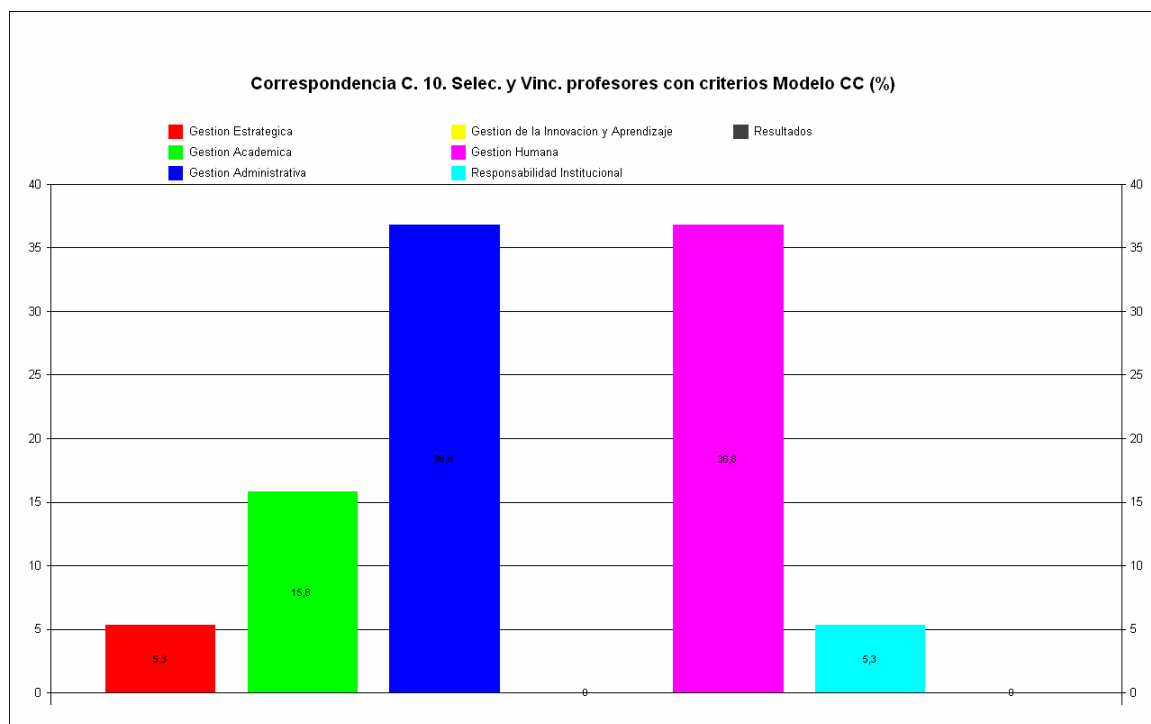
Es responsabilidad de la gestión del programa, promover la participación de los estudiantes en actividades que contribuyan a su formación integral; por lo anterior y el alto grado de concentración de la respuesta (57,89%), se decide ubicar esta característica en el criterio de gestión académica. (ver anexo O).

Es responsabilidad de la dirección la difusión y aplicación del reglamento estudiantil, por tanto esta característica está directamente asociada a la gestión académica, los resultados de los expertos la ubican en este criterio con un 42,11%, lo cual se muestra en el anexo P.

Los resultados de la característica selección y vinculación de los profesores, muestran una calificación igual para los criterios gestión administrativa y gestión humana con 36,84 cada una (ver gráfico 7). Los aspectos que evalúa el modelo propuesto en el criterio de la gestión humana, están orientados al fomento del liderazgo y el desarrollo de las personas, en tanto que los

lineamientos del CNA, la relaciona más con la gestión administrativa, por lo anterior, se decide ubicarla en este criterio.

Gráfico 7. Correspondencia característica 10 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad



Fuente: Cálculo autor

De acuerdo a los lineamientos del CNA, la característica Estatuto profesoral, está asociada a situaciones administrativas tales como: el régimen de selección y vinculación, promoción, escalafón docente, retiros entre otras. La frecuencia de la respuestas de los expertos consultados fue mayor en la gestión administrativa (31,58%), sin embargo también consideraron la gestión académica y la gestión humana con frecuencias iguales (21.05%), como se evidencia en el anexo P. Además los aspectos que examina el modelo propuesto orientan a la ubicación de esta característica en el criterio de gestión administrativa, estas razones permiten decidir la ubicación de esta característica en dicho criterio.

El criterio Gestión humana resultó con el mayor porcentaje de calificación por parte de los expertos en la característica Número, dedicación y nivel de formación de los profesores (42,11%); atendiendo a lo establecido en los lineamientos del CNA, respecto a esta característica y lo definido en este criterio en el modelo propuesto, se comparte esta decisión para su ubicación en el modelo (ver anexo Q).

La interacción con comunidades académicas se refiere a los vínculos académicos nacionales e internacionales que mantiene el programa y se evidencia con la participación de los profesores en asociaciones académicas o profesionales, nacionales o internacionales, su participación en congresos y eventos académicos del orden nacional e internacional y el número de convenios activos de nivel nacional e internacional. Esta definición ubica esta característica en el criterio Gestión Académica, lo cual es compartido con la decisión de la mayoría de los expertos (36,84%) (ver anexo Q).

La Gestión de la Innovación y el aprendizaje se relaciona con la formación investigativa y la capacidad de innovación, el desarrollo de competencias y el desarrollo de disciplinas; por tanto la característica estímulos a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional corresponde a este criterio, lo cual también es compartido por la mayoría de los expertos consultados (ver anexo R).

La definición expuesta anteriormente acerca del criterio Gestión de la Innovación y el aprendizaje, permite ubicar la característica producción de material docente en ese criterio, lo cual es compartido por los resultados de las opiniones de los expertos que se muestran en el anexo R.

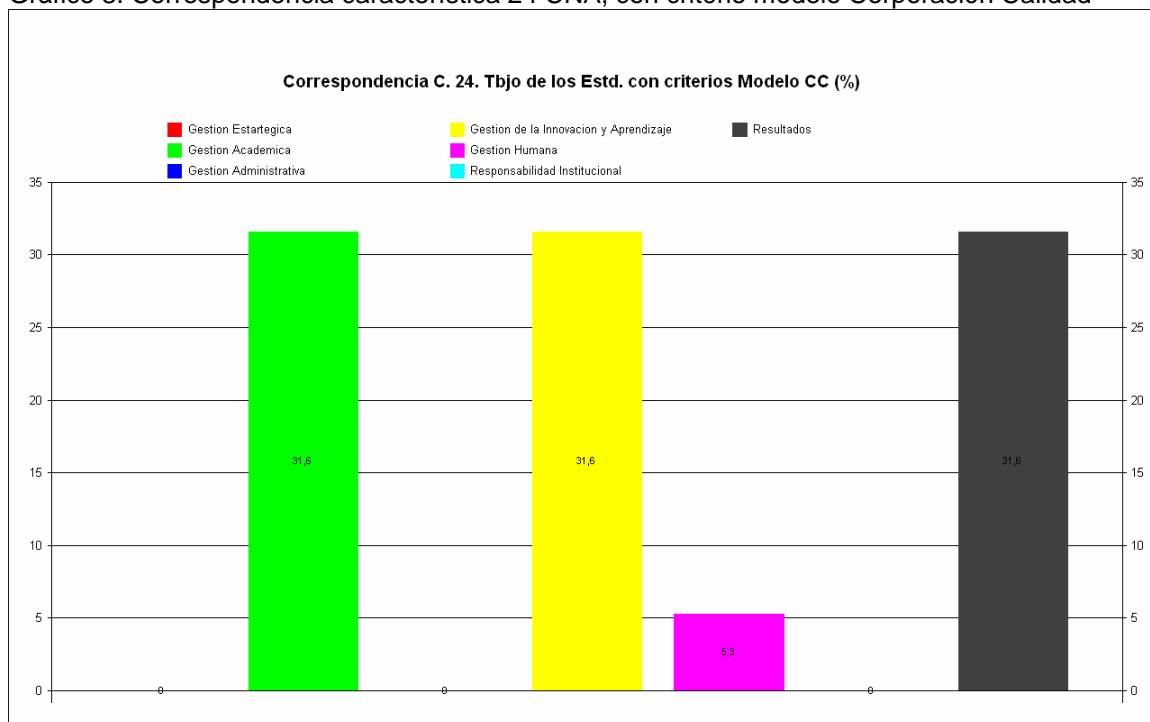
La característica remuneración por méritos está relacionada a las políticas de estímulo a la producción académica debidamente evaluada, razón por la cual se decide ubicarla en el criterio de gestión humana, el cual obtuvo el mayor porcentaje entre los expertos (ver anexo S).

Para la organización y actualización de su plan de estudios, el programa toma como referencia las tendencias, el estado del arte de la disciplina y los indicadores de calidad reconocidos por la comunidad académica nacional e internacional, esta definición de la característica relaciones nacionales e internacionales del programa permite ubicarla en el criterio gestión académica, como también lo decidieron, la mayoría de los expertos (ver anexo S).

Los aspectos que evalúan a la característica sistema de evaluación de estudiantes, están directamente relacionados con la gestión académica, razón por la cual se ubica esta característica en ese criterio. Los resultados de la opinión de los expertos se pueden apreciar en el anexo T.

Los resultados de la característica trabajo de los estudiantes, muestran opiniones de 4 grupos de expertos ubicándolas en criterios diferentes, tres de éstos presentan frecuencias iguales, como se muestra en la gráfica 8. Los aspectos que evalúan los lineamientos del CNA en esta característica, permiten decidir su ubicación en el criterio Gestión académica.

Gráfico 8. Correspondencia característica 24 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad



Fuente: Cálculo autor.

La característica Extensión o Proyección social, evalúa los mecanismos que ha definido el programa para enfrentar académicamente problemas del entorno, en este sentido, el criterio en el cual se debe ubicar es el de la responsabilidad institucional. El anexo T muestra que la mayoría de los expertos seleccionaron este criterio.

El contar con recursos bibliográficos pertinentes, actualizados y suficientes, depende de los criterios y políticas institucionales y del programa, en materia de adquisición y actualización de material bibliográfico; por tanto esta característica se ubica en el criterio gestión administrativa, el cual fue seleccionado por la mayoría de los expertos (ver anexo U).

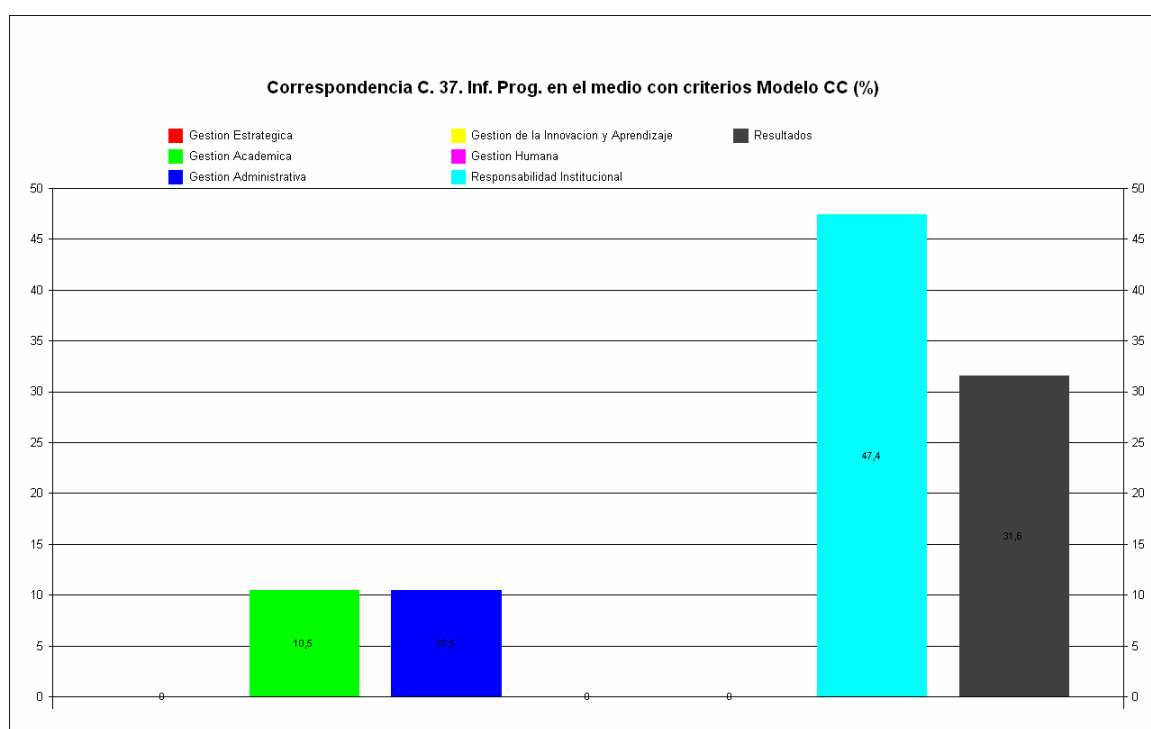
El criterio gestión administrativa está relacionado con el manejo de los recursos físicos y evalúa como se gestionan los procesos administrativos y los recursos, como soporte a las labores propias de la institución y al logro del direccionamiento estratégico; lo anterior permite ubicar la característica recursos informáticos y de comunicación en este criterio (ver anexo U).

La característica organización, administración y gestión del programa, está directamente relacionada con el criterio gestión administrativa, lo cual es compartido por la mayoría de los expertos (ver anexo V).

Los aspectos que evalúan la característica influencia del programa en el medio, se relacionan con las estrategias definidas por el programa orientadas a ejercer

influencia sobre el medio, es decir las actividades y proyectos específicos tendientes a ejercer un impacto sobre el medio; los expertos consultados la ubicaron en un (47,37%) en el criterio responsabilidad institucional y un (31,58%) en el de resultados (ver gráfico 9). La definición anterior y lo establecido en el criterio resultados en el modelo propuesto, permite ubicarla en éste último.

Gráfico 9. Correspondencia característica 37 CNA, con criterio modelo Corporación Calidad



Fuente: Cálculo autor

El análisis anterior permitió ubicar a las 22 variables que no alcanzaron consenso por parte de los expertos, en los diferentes criterios del modelo de gestión integral propuesto, lo cual se muestra en el cuadro 13.

Cuadro 13. Ubicación de las variables que no alcanzaron consenso por parte de los expertos.

VARIABLES OBSERVABLES (CARACTERÍSTICAS CNA)	VARIABLES LATENTES (CRITERIOS MODELO CORPORACION CALIDAD)
3. Proyecto Educativo del Programa	2. Gestión Académica
4. Relevancia académica y pertinencia social del programa	7. Responsabilidad Institucional
5. Mecanismos de ingreso	2. Gestión Académica
6. Número y calidad de los estudiantes admitidos	2. Gestión Académica
7. Permanencia y deserción estudiantil	2. Gestión Académica
8. Participación en actividades de formación integral	2. Gestión Académica
9. Reglamento estudiantil	2. Gestión Académica
10. Selección y vinculación de los profesores	3. Gestión administrativa
11. Estatuto profesoral	3. Gestión administrativa
12. Número, dedicación y nivel de formación de los profesores	5. Gestión Humana
14. Interacción con las comunidades académicas	2. Gestión Académica
15. Estímulos a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional	4. Gestión de la Innovación y el aprendizaje
16. Producción de material docente	4. Gestión de la Innovación y el Aprendizaje
17. Remuneración por méritos	5. Gestión Humana
21. Relaciones nacionales e internacionales del programa	2. Gestión Académica
23. Sistema de evaluación de estudiantes	2. Gestión Académica
24. Trabajo de los estudiantes	2. Gestión Académica
28. Extensión o proyección social	6. Responsabilidad Institucional
29. Recursos bibliográficos	3. Gestión Administrativa
30. Recursos informáticos y de comunicación	3. Gestión Administrativa
33. Organización, administración y gestión del programa	3. Gestión Administrativa
37. Influencia del programa en el medio	7. Resultados

El cuadro 14 especifica la ubicación de las 42 características de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del CNA, en los siete criterios del modelo de gestión integral propuesto en la investigación.

Cuadro 14. Ubicación de las características de los lineamientos de autoevaluación del CNA en el modelo de gestión integral propuesto

CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO	CARACTERÍSTICAS LINEAMIENTOS CNA
1. Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Misión Institucional • Proyecto Institucional
2. Gestión Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Educativo del Programa • Mecanismos de ingreso • Número y calidad de los estudiantes admitidos • Permanencia y deserción estudiantil • Participación en actividades de formación integral • Reglamento estudiantil • Interacción con las comunidades académicas • Integralidad del currículo • Flexibilidad del currículo • Interdisciplinariedad • Relaciones nacionales e internacionales del programa • Metodología de enseñanza y aprendizaje • Sistema de evaluación de estudiantes • Trabajo de los estudiantes • Evaluación y autorregulación del programa • Seguimiento de los egresados
3. Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y vinculación de los profesores • Estatuto profesoral • Recursos bibliográficos • Recursos informáticos y de comunicación • Recursos de apoyo docente • Organización, administración y gestión del programa • Sistemas de comunicación e información • Dirección del programa • Promoción del programa • Recursos físicos • Presupuesto del programa • Administración de recursos

CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO	CARACTERÍSTICAS LINEAMIENTOS CNA
4. Gestión de la Innovación y el Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulos a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional • Producción material docente • Formación para la investigación • Compromiso con la investigación
5. Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Número, dedicación y nivel de formación de los profesores • Desarrollo profesoral • Remuneración por méritos • Políticas, programas y servicios de bienestar universitario
6. Responsabilidad Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia académica y pertinencia social del programa • Extensión o proyección social
7. Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia del programa en el medio • Impacto de los egresados en el medio social y académico

Fuente: Autor

Cada uno de los criterios cuenta con diferentes números de características asociadas, siendo la gestión académica y gestión administrativa, las de mayor número, 16 y 12 respectivamente, lo que se detalla en el cuadro 15.

Cuadro 15. Número de características asociadas a los criterios del modelo de gestión integral propuesto.

CRITERIOS	No. Características	%
1. Gestión Estratégica	2	4.76
2. Gestión académica	16	38,09
3. Gestión administrativa	12	28.57
4. Gestión de la Innovación y el aprendizaje	4	9.52
5. Gestión Humana	4	9.52
6. Responsabilidad institucional	2	4.76
7. Resultados	2	4.76
TOTAL	42	100

Fuente: Autor

3.2 PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO

En los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del CNA, se establece que los indicadores, características y factores deben ser sometidos al reconocimiento diferenciado de su importancia como elementos que se utilizan para evaluar la calidad; es decir asignar valores relativos dentro del conjunto al que pertenecen. Los programas pueden realizar la ponderación de las características, indicadores y factores, según la contribución que cada uno, a juicio de la IES, hace al logro de la calidad del programa, desconociéndose de esta manera una ponderación homogénea como las que se establecen en los diversos modelos de calidad o modelos de excelencia que existen a nivel mundial.

La segunda pregunta del cuestionario solicita a los expertos que sobre una base de 1000 puntos, asignen un valor a cada criterio, teniendo en cuenta su contribución al logro de la calidad del programa académico evaluado. Para interpretar los resultados se utilizó el análisis de conglomerado (cluster) y dentro de este se escogió el estadístico del Algoritmo de Jhonson con el método de encadenamiento completo. (Ver anexo B).

Aplicado a la pregunta 2, reteniendo tres grupos, permite establecer que la gran mayoría (17 de 19) de los sujetos guardan similitud en los resultados de los pesos asignados por los expertos a cada criterio. La prueba F de Snedecor indica que sólo en el caso de la variable gestión académica se puede afirmar que existe diferencias significativas (al 1%) entre las medias de los tres grupos, con lo que se concluiría que las medias son similares en los tres grupos; siendo que el grupo 1 recoge cerca del 90% de las opiniones, se asumieron las medias de este grupo, aproximados a la decena más cercana, para la ponderación de los criterios.

Este grupo se conformó con 17 participantes tal como se muestra a continuación.

Grupo	No.	Código de identificación de los integrantes
1	17	1 5 12 8 10 4 6 3 14 17 2 7 15 16 9 18 19
2	1	11
3	1	13

Número de grupos retenidos: 3

Los resultados de la ponderación de cada uno de los criterios del modelo de gestión integral de acuerdo a la opinión del grupo 1 se presentan en la tabla 13.

Tabla 13. Ponderación criterios modelo de gestión integral

CRITERIOS	PONDERACIÓN
10.GESTIÓN ESTRATÉGICA	160
11.GESTIÓN ACADÉMICA	193
12.GESTIÓN ADMINISTRATIVA	106
13.GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE	179
14.GESTIÓN HUMANA	145
15.RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL	99
16.RESULTADOS	118
TOTAL PUNTOS	1000

Fuente: Autor

La ponderación resultante permite reconocer que no todos los criterios del modelo contribuyen en igual forma a la generación de la calidad del programa. Al asumir los valores de ponderación de los criterios, se puede entrar luego a ponderar las características que según los expertos corresponden a cada criterio, con lo cual se operativiza el modelo.

Para el modelo tres son los elementos clave de éxito de una institución universitaria: la gestión estratégica, la gestión académica y la gestión de la innovación y el aprendizaje.

3.3 RELACIONAMIENTO DE CAUSALIDAD ENTRE LOS CRITERIOS DEL MODELO PROPUESTO.

En la pregunta 3 del cuestionario aplicado al grupo de expertos, se solicitaba que asignaran un valor entre 0 y 1 para indicar como cada criterio es causa de otro. A pesar de que esto no está inmerso en la construcción del modelo, el juicio de los expertos, respecto a la forma como un criterio influye en otro, tiene un gran valor en cuanto a la canalización de los esfuerzos para la gestión de los distintos criterios.

Para analizar las respuestas se utilizó un análisis de conglomerado (clúster) y dentro de este se escogió el estadístico del Algoritmo de Jhonson con el método de encadenamiento completo (Ver anexo C).

La aplicación del análisis de conglomerado, reteniendo tres grupos, permite establecer que hay 15 casos de los 19, en los que la valoración de los expertos respecto al grado de influencia de cada criterio sobre los demás, muestra cierta similitud (conformar un clúster). El grupo 1 recoge cerca del 80% de las opiniones; este grupo se conformó con 15 participantes tal como se muestra a continuación.

Grupo	No.	Código de identificación de los integrantes
1	15	1 6 10 2 3 17 11 14 12 15 16 5 13 18 19
2	1	4
3	3	7 9 8

Número de grupos retenidos: 3

Los resultados (ver anexo C) muestran que la Gestión Estratégica tiene una alta influencia (0,81) en la Gestión Humana. De igual forma la Gestión Humana y la Gestión académica estarían influyendo en alta medida (0,89) y (0,93) respectivamente, en la Responsabilidad Institucional.

El mayor grado de influencia de la Responsabilidad Institucional (0.85), corresponde a los resultados enfocados a la comunidad y el entorno.

Quizás sorprende el bajo promedio de influencia que se observa de la Gestión de la Innovación y el Aprendizaje en la Gestión Administrativa (0,44), lo cual insinuaría que las Instituciones de Educación Superior no se mueven en un ambiente de aprendizaje organizacional.

Este análisis muestra como las instituciones de educación superior podrían orientar sus esfuerzos al mantenimiento de las fortalezas que tuvieran aquellos

criterios más contributivos a la calidad de su gestión y al aprovechamiento de las oportunidades de mejoramiento de aquéllos en los que no se tuviera la solvencia necesaria para el aseguramiento de la calidad del programa.

CONCLUSIÓN

El propósito del estudio fue diseñar, de manera participativa y en consenso, un modelo de gestión integral para las instituciones de Educación Superior. Para esto fue necesario emplear la Técnica Delphi como estrategia metodológica y utilizar técnicas estadísticas para validar la opinión de los expertos que participaron en el estudio.

Los datos recolectados a través del cuestionario, aportaron la información necesaria para derivar algunas respuestas a los objetivos planteados en la investigación, en relación con los cuales se presentan las conclusiones a las que se llegan.

En primer lugar, el desarrollo del trabajo permitió una importante participación de expertos en los temas de calidad en la educación, autoevaluación y acreditación, gracias a sus aportes, se pudo identificar los acuerdos a que llegaron, en cuanto a la ubicación de un número determinado de características de los lineamientos de autoevaluación, con fines de acreditación del CNA, en los criterios del modelo de gestión integral propuesto. En aquellas situaciones en las que no hubo un acuerdo al 100%, fue necesario recurrir al fundamento teórico para decidir la ubicación de las características en conflicto en el criterio correspondiente.

Los criterios que a juicio de los expertos contiene el mayor número de características asociadas son: Gestión académica (16) y Gestión administrativa (12), lo que permite establecer que estos son factores clave de la calidad de la gestión de las Instituciones de Educación Superior

A través de la información de los expertos se establece que las ponderaciones de los criterios están en un rango de 99 a 193 puntos, sobre una base de 1000, con lo que están reconociendo que no todos los criterios del modelo contribuyen en igual forma a la calidad de los programas.

Todos los modelos de excelencia aplicables a empresas y organizaciones en general, sugieren unas ponderaciones únicas en los criterios y subcriterios, sin que esto implique la homogenización de las organizaciones que se someten a evaluación.

El aporte del estudio radica en que atendiendo al juicio de los expertos se podría llegar a la propuesta de utilización de un modelo de ponderaciones únicas, por lo menos a nivel de los criterios, en cuyo caso las Instituciones de Educación Superior valorarían las características (subcriterios), atendiendo a su particularidad.

A partir de las relaciones de influencia que dictaminan los expertos entre los distintos criterios, se valida la hipótesis de que la calidad académica del sistema de educación superior, expresada en términos de sus resultados, está directamente asociada con la calidad de la gestión de los agentes y procesos que en ella intervienen.

Los hallazgos son orientadores para la concentración de los esfuerzos de gestión en aquellos criterios que más contribuyen a la generación de los resultados de calidad previstos en el direccionamiento estratégico, lo cual beneficia la calidad de la gestión, conduciendo a las Instituciones de Educación Superior a convertirse en Organizaciones de Excelencia Académica.

AGENDA INVESTIGATIVA

Involucrar otros modelos de evaluación de la calidad de la educación superior, de Norteamérica, Europa y Latinoamérica, para establecer sus enfoques y comparar sus componentes de gestión.

Aplicar Modelos Causales al tratamiento de los modelos utilizados para evaluar la calidad de las IES, para tratar de establecer en forma más precisa las relaciones e interrelaciones entre los criterios que lo integran.

BIBLIOGRAFÍA

Abad, D. (2005). Bases para un sistema de Indicadores en educación superior. Documento de estudio, CNA, Colombia.

Águila, V. (s.f). El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. Recuperado 22 de septiembre de 2006 de, <http://www.rieoei.org/calidad7.htm>.

Alemi, F. (1996). Delphi group process. Recuperado en agosto 2007, de <http://www.esuohio.edu/mlrdel.htm>.

CINDA (2007). Informe de la Educación Superior en Iberoamérica. Recuperado 22 de junio de 2008, de <http://www.cinda.cl>.

Consejo Nacional de Acreditación. (2006). Lineamientos para la Acreditación, Santafé de Bogotá.

EFQM. (2007). Conceptos fundamentales de la Excelencia. Recuperado 15 de septiembre de 2006, de sitio web de la European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org>.

Glosario Internacional RIACES .(2004). Recuperado 10 de octubre de 2006, de <http://www.riaces.net/glosario.html>.

Guía de la Fundación Premio Nacional a la calidad, Brasil. (2008) Recuperado 2 de marzo de 2008, de <http://www.fpnq.org.br>.

Guía para la evaluación premio nacional calidad, Argentina.(2007). Recuperado 15 febrero 2008, de **<http://www.premiocalidad.org.ar>**

Guía premio nacional de la calidad, Chile. (2007). Recuperado 4 de marzo de 2008, de <http://www.chilecalidad.org>.

Guía premio colombiano a la calidad de la gestión, Colombia. (2008). Recuperado 18 de marzo de 2008, de <http://www.ccalidad.org>.

Guía Galardón a la excelencia. Premio a la gestión escolar (2007 – 2008). Recuperado 6 de febrero de 2007, de <http://www.ccalidad.org>.

Guía del Modelo de excelencia para establecimientos educativos y sistemas educativos municipales (2007). Recuperado 6 de febrero de 2007, de <http://www.ccalidad.org>.

Guía premio nacional a la calidad, Peru. (2007). Recuperado 6 de febrero de 2007, de <http://www.cdi.org.pe>.

El modelo EFQM aplicado a la educación. (s.f). Recuperado 17 de septiembre de 2006, de [sitio web http://www.navarra.es/appsextijournalscalidad/presenta_.pdf](http://www.navarra.es/appsextijournalscalidad/presenta_.pdf).

Lemos, C. (2004). Construcción y validación de un sistema de indicadores de funcionalidad de las facultades de educación en la Universidad colombiana. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense, Facultad de educación, Madrid.

Linstone, A., and Turoff. (1975). The Deiphl Method: tecnique and applications, Massachusetts.

Martino, J. (1995). The optmism/pessimism consistency of delphi panelist, technological forecasting and social change. Vol 2. No.2

Municio, P. (1998). Evaluación de la calidad de la Educación Superior. Un Modelo de Autoevaluación Institucional. Madrid: Red Universitaria de Evaluación de la calidad.

Parisca, S. (1995). El método Delphi. Gestión tecnológica y competitividad, La Habana: Ministerio de educación.

Patino, C. (2006). Modelos de calidad en la formación profesional y en la educación. Análisis y complementariedad. Recuperado 20 de octubre de 2006, <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/18/index.htm>.

Ruiz, J. y Ispizua, M (1989). La técnica Delphi. En Ruiz Olabuénaga, J. e Ispizua, M. A, La descodificación de la vida cotidiana, Métodos de investigación cualitativa, Bilbao.

Sahal, D. et als. (1995). An Irwestigation from a bayesian viewpoint, technological forecasting and social change. Delphi.

Santesmases, M. (1997). Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Pirámide.

Van Vugh, F. (1993). Evaluación de la calidad de la educación superior: el próximo paso. En: La evaluación académica: enfoques y experiencias. París: Hebe Vessuri.

Velásquez, L. (s.f). Calidad de la gestión y Gestión de la calidad. Recuperado 8 de agosto de 2007, de <http://www.fundibeg.org>.

Villagra, J. (s.f). Modelo de Excelencia en la Gestion, Malcolm Baldrige Nacional Qualit Program. Recuperado 20 de septiembre de 2006, de <http://www.praxis.com.pe>.

ANEXOS

ANEXO A

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN SUE CARIBE UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Cuestionario dirigido a los responsables de los procesos de autoevaluación y acreditación en las Instituciones de Educación Superior

OBJETIVO: Diseñar un Modelo de Gestión Integral para las Instituciones de Educación Superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines de acreditación del CNA.

1. Teniendo en cuenta el Modelo propuesto por la Corporación Calidad que se adjunta, por favor señale a que criterio correspondería cada característica de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación del Consejo Nacional de acreditación CNA.

CARACTERÍSTICAS	CRITERIOS						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Misión Institucional							
2. Proyecto Institucional							
3. Proyecto educativo del programa							
4. Relevancia del programa y pertinencia social del programa							
5. Mecanismos de ingreso							
6. Número y calidad de los estudiantes admitidos							
7. Permanencia y deserción estudiantil							
8. Participación en actividades de formación integral							
9. Reglamento estudiantil							
10. Selección y vinculación de profesores							
11. Estatuto profesoral							
12. Número, dedicación y nivel de formación de los profesores							
13. Desarrollo profesoral							
14. Interacción con las comunidades académicas							
15. Estimulación a la docencia, investigación, extensión o proyección social y a la cooperación internacional							
16. Producción de material docente							

CARACTERÍSTICAS	CRITERIOS						
	1	2	3	4	5	6	7
17. Remuneración por méritos							
18. Integralidad del currículo							
19. Flexibilidad del currículo							
20. Interdisciplinariedad							
21. Relaciones nacionales e internacionales del programa							
22. Metodologías de enseñanza y aprendizaje							
23. Sistema de evaluación de estudiantes							
24. Trabajo de los estudiantes							
25. Evaluación y autorregulación del programa							
26. Formación para la investigación							
27. Compromiso con la investigación							
28. Extensión o proyección social							
29. Recursos bibliográficos							
30. Recursos informáticos y de comunicación							
31. Recursos de apoyo docente							
32. Políticas, programas y servicios de bienestar universitario							
33. Organización, administración y gestión del programa							
34. Sistemas de comunicación e información							
35. Dirección del programa							
36. Promoción del programa							
37. Influencia del programa en el medio							
38. Seguimiento de los egresados							
39. Impacto de los egresados en el medio social y académico							
40. Recursos físicos							
41. Presupuesto del programa							
42. Administración de recursos							

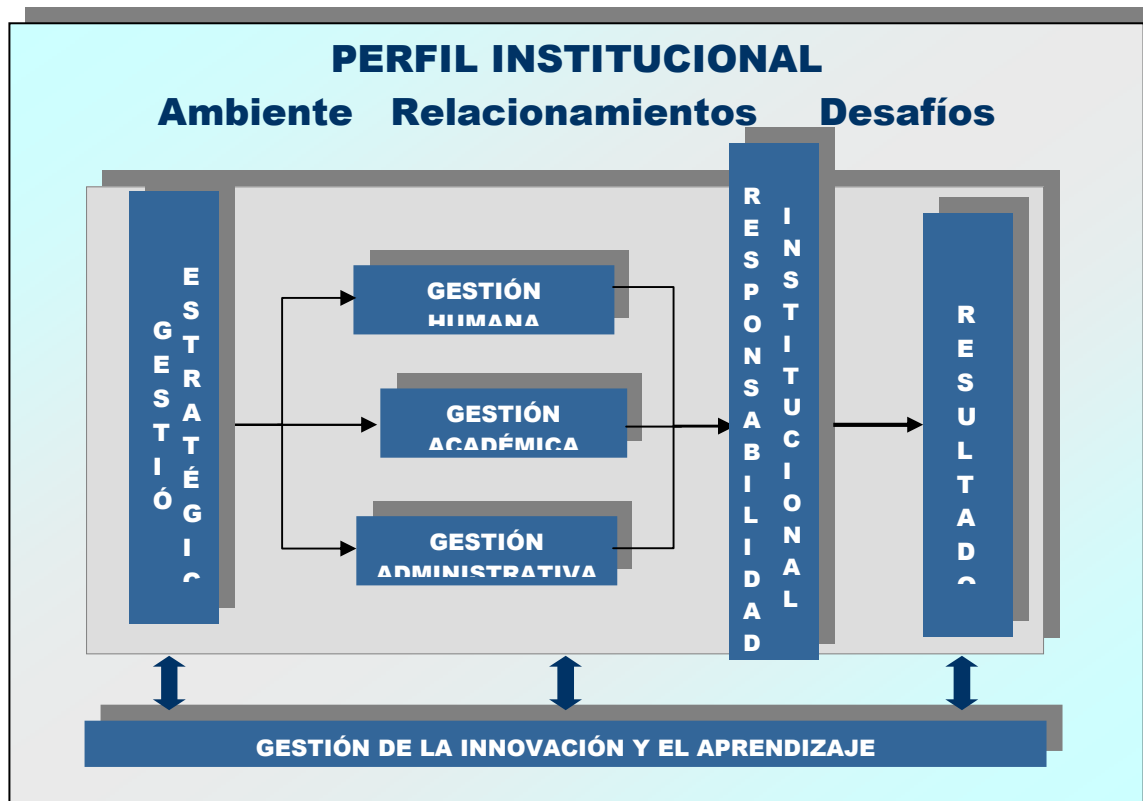
2. Sobre una base de 1.000 puntos, qué puntaje asignaría usted a cada criterio, teniendo en cuenta su contribución al logro de la calidad del programa académico evaluado.

CRITERIOS	PUNTAJES
1. Gestión Estratégica	Puntos
2. Gestión académica	Puntos
3. Gestión administrativa	Puntos
4. Gestión de la Innovación y el aprendizaje	Puntos
5. Gestión humana	Puntos
6. Responsabilidad Institucional	Puntos
7. Resultados enfocados a: los estudiantes, a la comunidad y el entorno, a la proyección de la institución, a los egresados y al personal docente y administrativo	Puntos
TOTAL	1.000 Puntos

3. En una escala de 0 a 1, favor indicar como:

CRITERIOS	ES CAUSA DE	Valor (entre 0 y 1)
Gestión Estratégica	Gestión Humana	
	Gestión Académica	
	Gestión Administrativa	
	Gestión de la Innovación y el aprendizaje	
Gestión Humana	Responsabilidad institucional	
Gestión Académica	Responsabilidad institucional	
Gestión Administrativa	Responsabilidad institucional	
Responsabilidad Institucional	Resultados enfocados a los estudiantes	
	Resultados enfocados a la comunidad y el entorno	
	Resultados enfocados a la proyección de la institución	
	Resultados enfocados a los egresados	
	Resultados enfocados al personal docente y administrativo	
Gestión de la innovación y el aprendizaje	Gestión Estratégica	
	Gestión Humana	
	Gestión Administrativa	
	Responsabilidad Institucional	
	Resultados	

MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA



Fuente: <http://www.ccalidad.org>

CRITERIOS	SUBCRITERIOS
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA: Esta área examina el proceso mediante el cual se ha formulado y apropiado el direccionamiento estratégico de la institución, así como la concepción de la estructura organizacional para asegurar su alcance.	1.1. Formulación de la estrategia 1.2. Despliegue y apropiación 1.3. Seguimiento a los planes derivados de la estrategia 1.4. Estructura institucional
2. GESTIÓN ACADÉMICA: Este capítulo evalúa cómo lo establecido en el direccionamiento estratégico de la institución se refleja en los programas de estudio, planes curriculares, procesos, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.	2.1. Desarrollo curricular 2.2. Infraestructura y apoyo 2.3. Innovación programática 2.4. Inserción en el entorno 2.5. Seguimiento a egresados 2.6. Autoevaluación
3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA: Este capítulo examina la forma como se gestionan los procesos administrativos y los recursos, como	3.1. Estructura de gobierno 3.2. Sostenibilidad económica 3.3. Gestión de la información 3.4. Manejo de recursos físicos

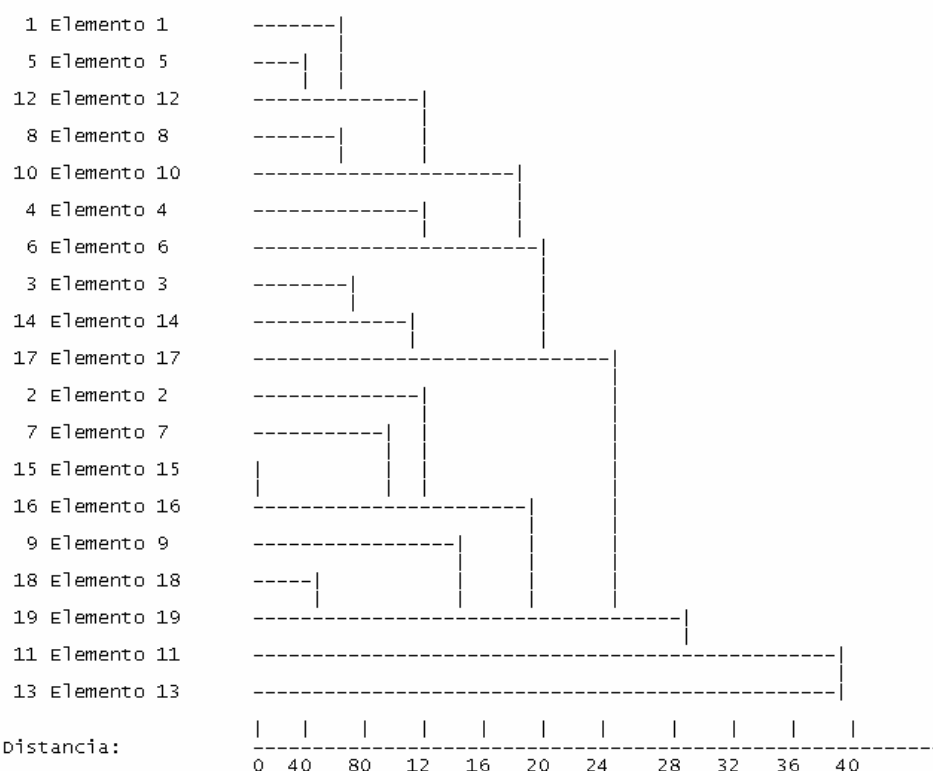
soporte a las labores propias de la institución y al logro del direccionamiento estratégico.	3.5. Gestión de procesos
4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE: Este capítulo indaga por los sistemas para construir y mantener un ambiente de innovación y creatividad, orientados hacia los procesos de aprendizaje y desarrollo de competencias.	4.1. Formación investigativa 4.2. Capacidad de innovación 4.3. Desarrollo de competencias 4.4. Desarrollo de disciplinas
5. GESTIÓN HUMANA: Este capítulo examina la forma como se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la institución. Determina el fomento del liderazgo y el desarrollo de las personas para comprometerlas activamente con el cumplimiento de los propósitos institucionales.	5.1. Liderazgo 5.2. Creación de cultura de excelencia 5.3. Bienestar y desarrollo del personal docente 5.4. Bienestar y desarrollo del personal administrativo 5.5. Bienestar y desarrollo de estudiantes
6. RESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL: Esta área examina el grado en que la institución ha desarrollado un enfoque que, desde la singularidad de su misión, le permita gestionar los impactos de sus actividades sobre los distintos actores del entorno.	6.1. Responsabilidad social 6.2. Responsabilidad ambiental 6.3. Responsabilidad económica 6.4. Buen gobierno corporativo
7. RESULTADOS: Este capítulo evalúa el nivel de logro de objetivos y metas establecidos en el direccionamiento estratégico, y la manera como contribuyen a la sostenibilidad de la organización, así como el impacto generado en los grupos de interés, la comunidad y el entorno:	7.1. Resultados enfocados a los estudiantes 7.2. Resultados enfocados a la comunidad y el entorno 7.3. Resultados enfocados a la proyección de la institución 7.4. Resultados enfocados a los egresados 7.5. Resultados enfocados al personal docente y administrativo

ANEXO B

ANÁLISIS DE CLUSTER, PREGUNTA DOS - ÁRBOL DE ENCADENAMIENTO

		Proceso de formación de los grupos																		
Agrupación nº	Distancia de agrupamiento	Integrantes																		
1	0,00	15	16																	
2	42,47	5	12																	
3	50,00	18	19																	
4	61,64	8	10																	
5	63,25	1	5	12																
6	70,71	3	14																	
7	90,55	7	15	16																
8	111,80	3	14	17																
9	116,62	2	7	15	16															
10	117,47	4	6																	
11	121,66	1	5	12	8	10														
12	141,42	9	18	19																
13	178,33	1	5	12	8	10	4	6												
14	190,79	2	7	15	16	9	18	19												
15	193,65	1	5	12	8	10	4	6	3	14	17									
16	246,17	1	5	12	8	10	4	6	3	14	17	2	7	15	16	9	18	19		
17	291,55	1	5	12	8	10	4	6	3	14	17	2	7	15	16	9	18	19	11	
18	393,70	1	5	12	8	10	4	6	3	14	17	2	7	15	16	9	18	19	11	13

Árbol de encadenamiento:



		TOTAL MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	
NÚmero:		19	17	1	1	
suma cuadrados:		287.976,42	192.136,71	0,00	0,00	
Variables:						ANOVA / F de Snedecor
GESTRAT	Media:	165,00	160,88	300,00 +	100,00 -	F(2,16) = 5,8469
	Des.Est.:	53,24	42,78	0,00	0,00	(p = 0,0124)
GESTACA	Media:	199,32	193,35	100,00 -	400,00 +	F(2,16) = 9,7963
	Des.Est.:	69,65	49,37	0,00	0,00	(p = 0,0017)
GESTADM	Media:	103,53	100,88 +	100,00	50,00 -	F(2,16) = 1,9667
	Des.Est.:	28,61	27,10	0,00	0,00	(p = 0,1723)
GESTT&A	Media:	176,42	179,53	100,00 -	200,00 +	F(2,16) = 1,9338
	Des.Est.:	42,12	39,96	0,00	0,00	(p = 0,1769)
GESTHUM	Media:	140,16	144,88 +	100,00 -	100,00	F(2,16) = 1,0840
	Des.Est.:	39,87	39,36	0,00	0,00	(p = 0,3618)
RESPINST	Media:	96,74	99,29	100,00 +	50,00 -	F(2,16) = 0,8717
	Des.Est.:	35,15	35,28	0,00	0,00	(p = 0,4372)
RESULTA	Media:	121,47	118,12	200,00 +	100,00 -	F(2,16) = 1,6945
de	Des.Est.:	45,31	43,52	0,00	0,00	(p = 0,2110)
+ : Grupo con media más alta						
- : Grupo con media más baja						

ANEXO C ANÁLISIS DE CLUSTER, PREGUNTA TRES - ÁRBOL DE ENCADENAMIENTO

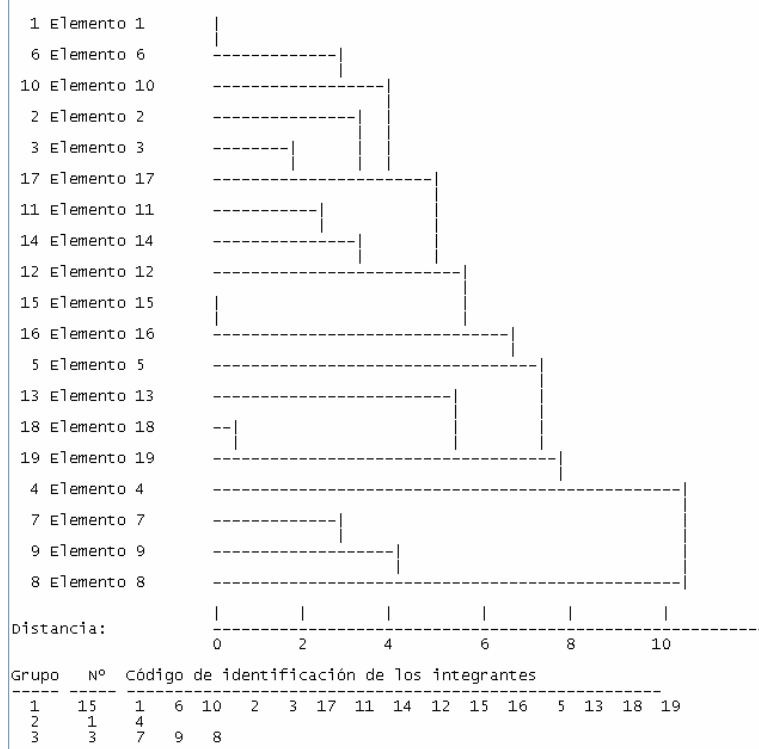
Matriz de distancias euclídeas:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Elemento 1	0,00																		
2. Elemento 2	3,88	0,00																	
3. Elemento 3	2,96	3,41	0,00																
4. Elemento 4	5,47	5,94	6,57	0,00															
5. Elemento 5	5,99	5,22	6,12	6,88	0,00														
6. Elemento 6	0,00	3,88	2,96	5,47	5,99	0,00													
7. Elemento 7	5,99	5,36	7,30	7,30	7,55	5,99	0,00												
8. Elemento 8	6,23	6,02	7,36	6,95	6,73	6,23	4,13	0,00											
9. Elemento 9	7,81	7,41	9,27	8,02	8,80	7,81	2,88	3,62	0,00										
10. Elemento 10	3,03	3,10	3,53	5,77	5,99	3,03	5,43	6,41	7,58	0,00									
11. Elemento 11	4,05	4,97	3,90	5,95	5,66	4,05	8,58	8,49	10,46	4,45	0,00								
12. Elemento 12	4,49	4,39	4,02	6,87	6,61	4,49	8,34	8,73	10,42	3,75	3,43	0,00							
13. Elemento 13	4,74	5,44	5,17	7,46	7,25	4,74	6,90	7,46	8,58	6,17	6,84	6,90	0,00						
14. Elemento 14	3,57	3,84	2,52	6,50	5,81	3,57	8,05	8,32	10,14	3,43	2,61	2,77	6,05	0,00					
15. Elemento 15	5,03	4,46	3,99	7,67	6,10	5,03	7,81	7,27	9,50	5,16	5,49	5,57	7,21	4,34	0,00				
16. Elemento 16	5,03	4,46	3,99	7,67	6,10	5,03	7,81	7,27	9,50	5,16	5,49	5,57	7,21	4,34	0,00	0,00			
17. Elemento 17	3,69	2,69	1,92	6,44	5,80	3,69	6,99	7,12	9,02	3,17	4,00	3,79	5,80	2,63	3,51	3,51	0,00		
18. Elemento 18	4,11	4,16	5,05	6,83	5,94	4,11	4,76	4,62	6,38	4,04	6,08	5,47	5,54	5,45	5,78	5,78	5,02	0,00	
19. Elemento 19	3,83	4,09	4,80	6,64	5,95	3,83	4,90	4,60	6,48	3,90	5,87	5,35	5,31	5,22	5,56	5,56	4,79	0,57	0,00

Proceso de formación de los grupos

Agru- Distancia
pación de agru-
nº pamiento Integrantes

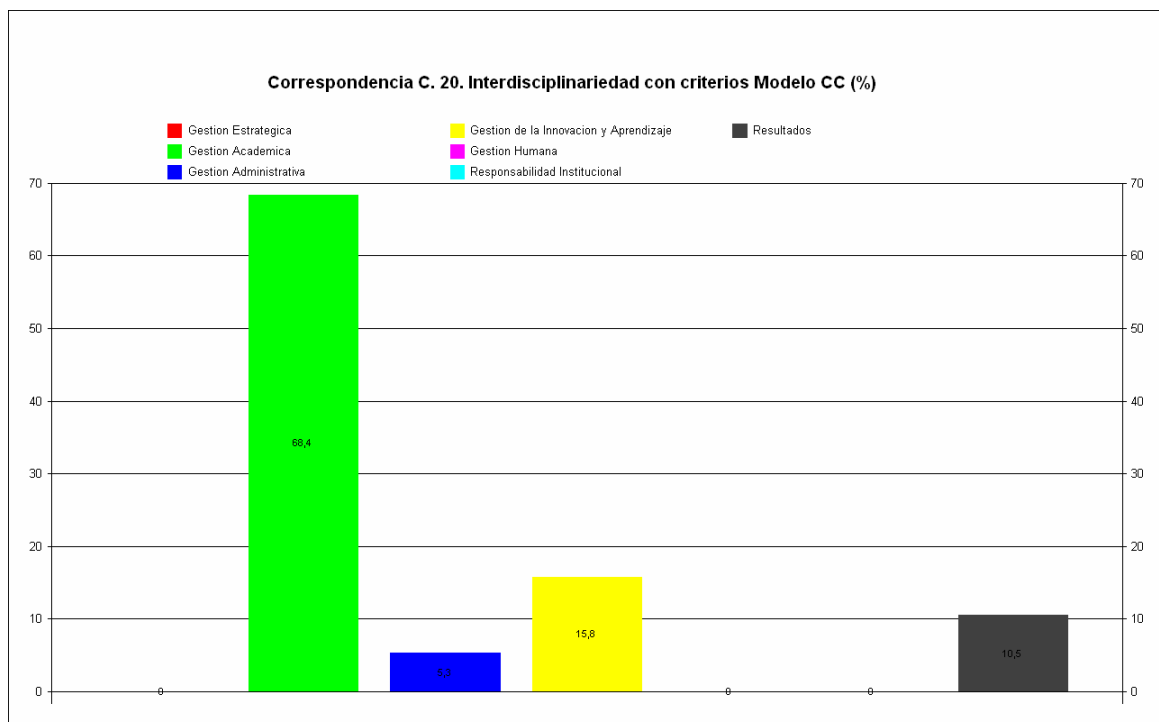
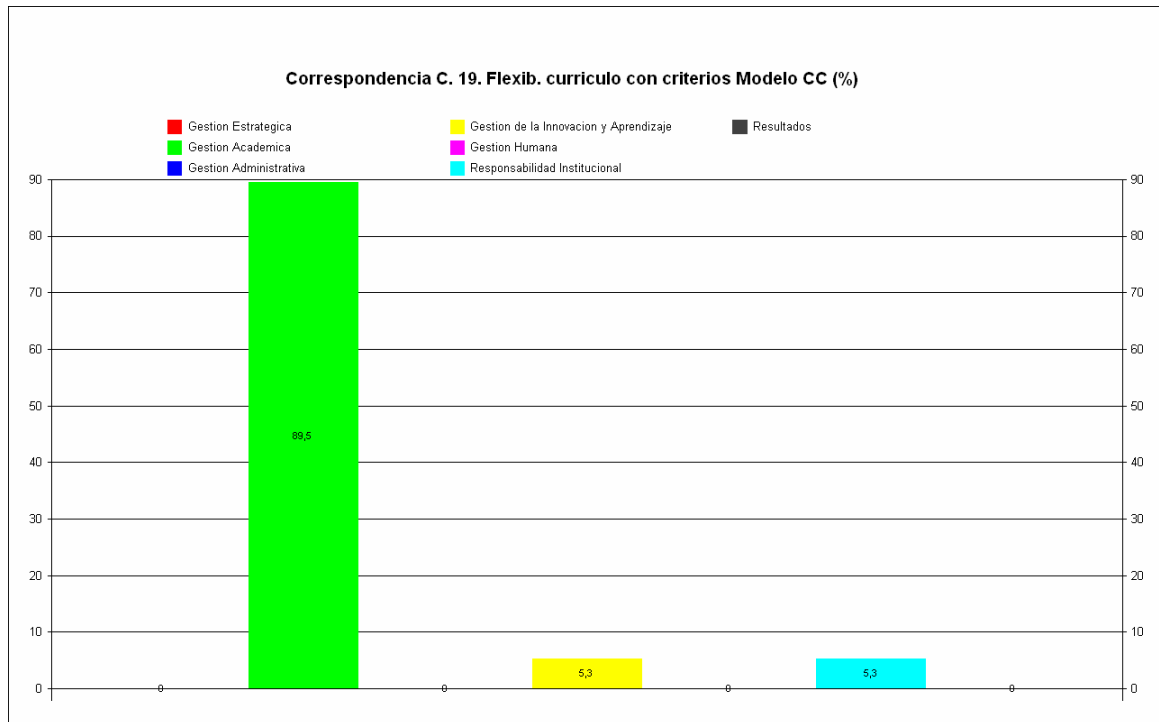
Árbol de encadenamiento:



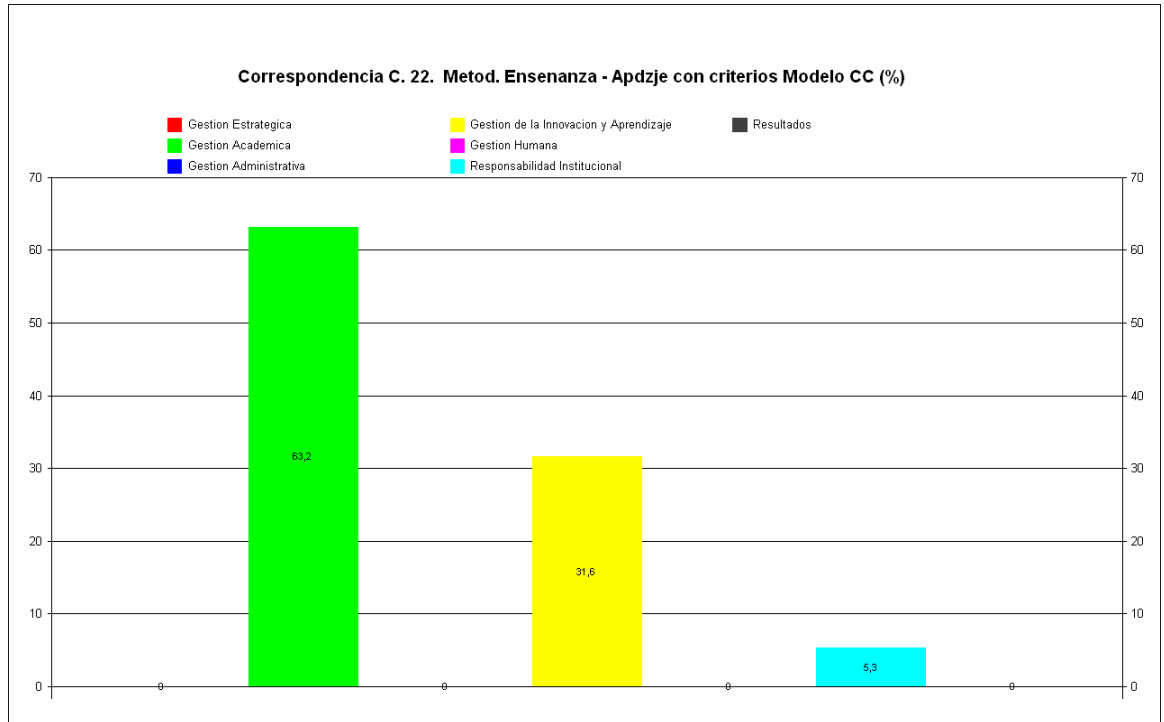
		MUESTRA	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	ANOVA / F de Snedecor
Número:		19	15	1	3	
Suma cuadrados:		46,07	24,60	0,00	1,79	
Variables:						
GESTRAT	Media:	0,71	0,81	1,00 +	0,13 -	F(2,16) = 6,2025
	Des.Est.:	0,38	0,31	0,00	0,19	(p = 0,0101)
GESTRAT2	Media:	0,71	0,80	1,00 +	0,17 -	F(2,16) = 7,0025
	Des.Est.:	0,35	0,27	0,00	0,24	(p = 0,0065)
GESTRAT3	Media:	0,64	0,70	1,00 +	0,23 -	F(2,16) = 3,4705
	Des.Est.:	0,34	0,29	0,00	0,33	(p = 0,0560)
GESTRAT4	Media:	0,64	0,71	1,00 +	0,13 -	F(2,16) = 4,2069
	Des.Est.:	0,39	0,34	0,00	0,19	(p = 0,0340)
GESTHUM	Media:	0,74	0,89 +	0,00 -	0,20	F(2,16) = 25,8477
	Des.Est.:	0,35	0,17	0,00	0,22	(p = 0,0000)
GESTACAD	Media:	0,78	0,93 +	0,00 -	0,27	F(2,16) = 53,8947
	Des.Est.:	0,33	0,09	0,00	0,21	(p = 0,0000)
GESTADM	Media:	0,68	0,82 +	0,00 -	0,23	F(2,16) = 8,5284
	Des.Est.:	0,37	0,27	0,00	0,26	(p = 0,0030)
RESPINST	Media:	0,62	0,76 +	0,00 -	0,10	F(2,16) = 6,5606
	Des.Est.:	0,42	0,34	0,00	0,14	(p = 0,0083)
RESPINS2	Media:	0,74	0,85	1,00 +	0,13 -	F(2,16) = 7,1400
	Des.Est.:	0,39	0,31	0,00	0,19	(p = 0,0061)
RESPINS3	Media:	0,62	0,71	1,00 +	0,07 -	F(2,16) = 6,2036
	Des.Est.:	0,38	0,32	0,00	0,09	(p = 0,0101)
RESPINS4	Media:	0,61	0,72 +	0,50	0,10 -	F(2,16) = 3,8878
	Des.Est.:	0,40	0,36	0,00	0,14	(p = 0,0421)
RESPINS5	Media:	0,63	0,77 +	0,00 -	0,17	F(2,16) = 8,5229
	Des.Est.:	0,37	0,27	0,00	0,24	(p = 0,0030)
GESTI&A	Media:	0,53	0,59	1,00 +	0,03 -	F(2,16) = 3,6854
	Des.Est.:	0,41	0,38	0,00	0,05	(p = 0,0483)
GESTI&A2	Media:	0,62	0,70	1,00 +	0,10 -	F(2,16) = 3,7556
	Des.Est.:	0,42	0,38	0,00	0,14	(p = 0,0460)
GESTI&A3	Media:	0,41	0,44	1,00 +	0,03 -	F(2,16) = 3,5309
	Des.Est.:	0,37	0,34	0,00	0,05	(p = 0,0537)
GESTI&A4	Media:	0,55	0,64 +	0,50	0,10 -	F(2,16) = 2,9610
	Des.Est.:	0,38	0,36	0,00	0,14	(p = 0,0805)
GESTI&A5	Media:	0,60	0,71 +	0,50	0,10 -	F(2,16) = 4,2080
	Des.Est.:	0,38	0,34	0,00	0,14	(p = 0,0340)

+ : Grupo con media más alta
- : Grupo con media más baja

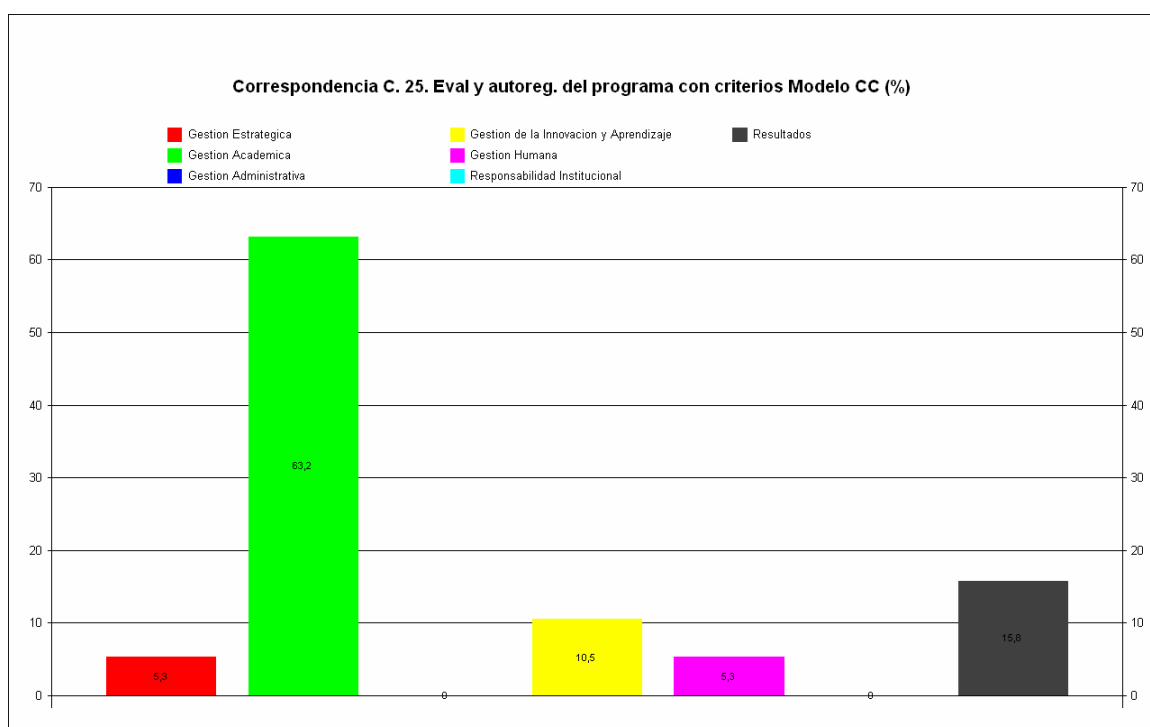
ANEXO D



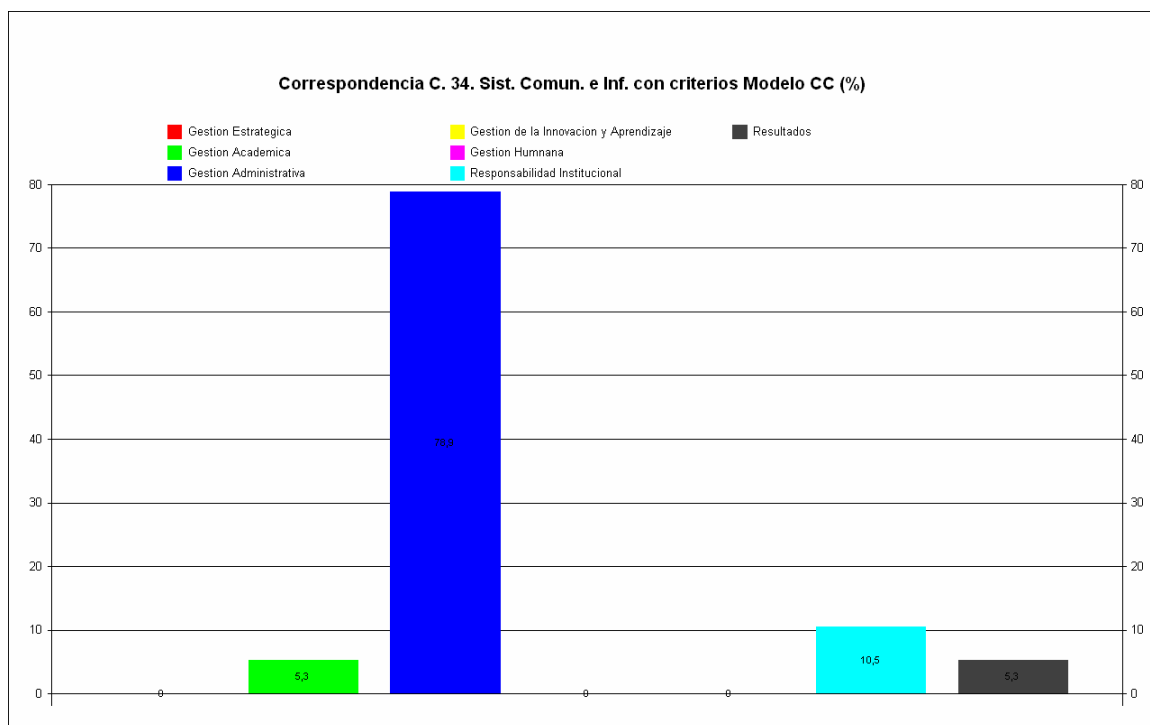
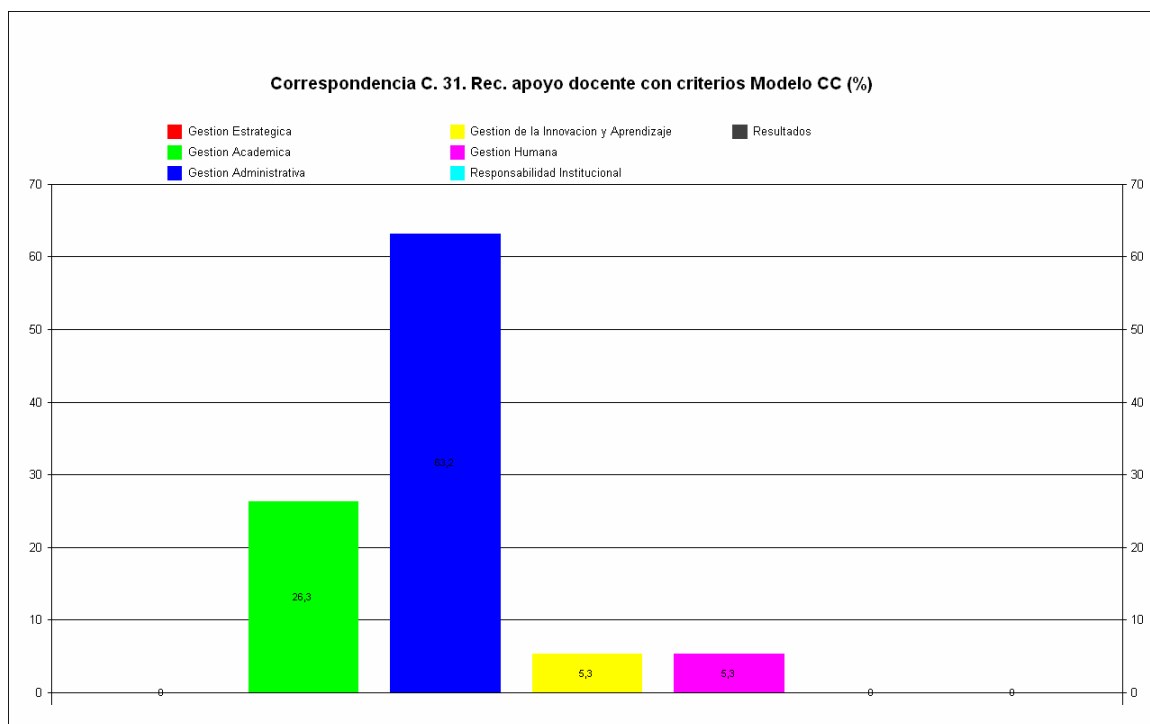
ANEXO E



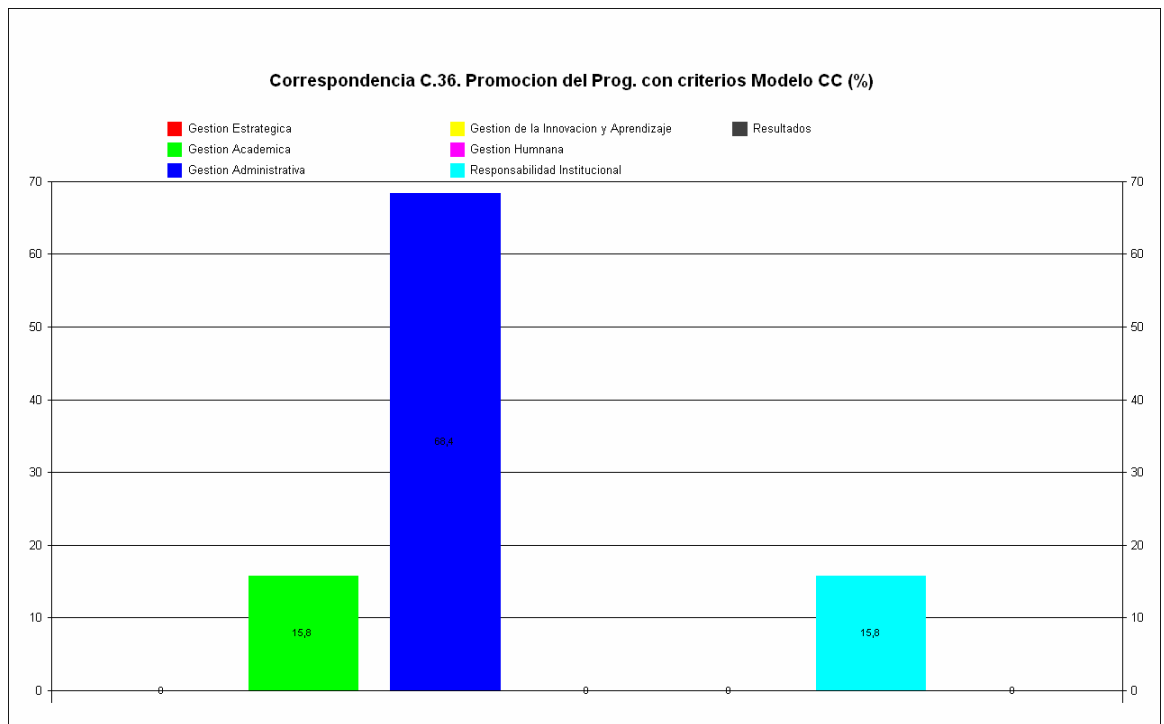
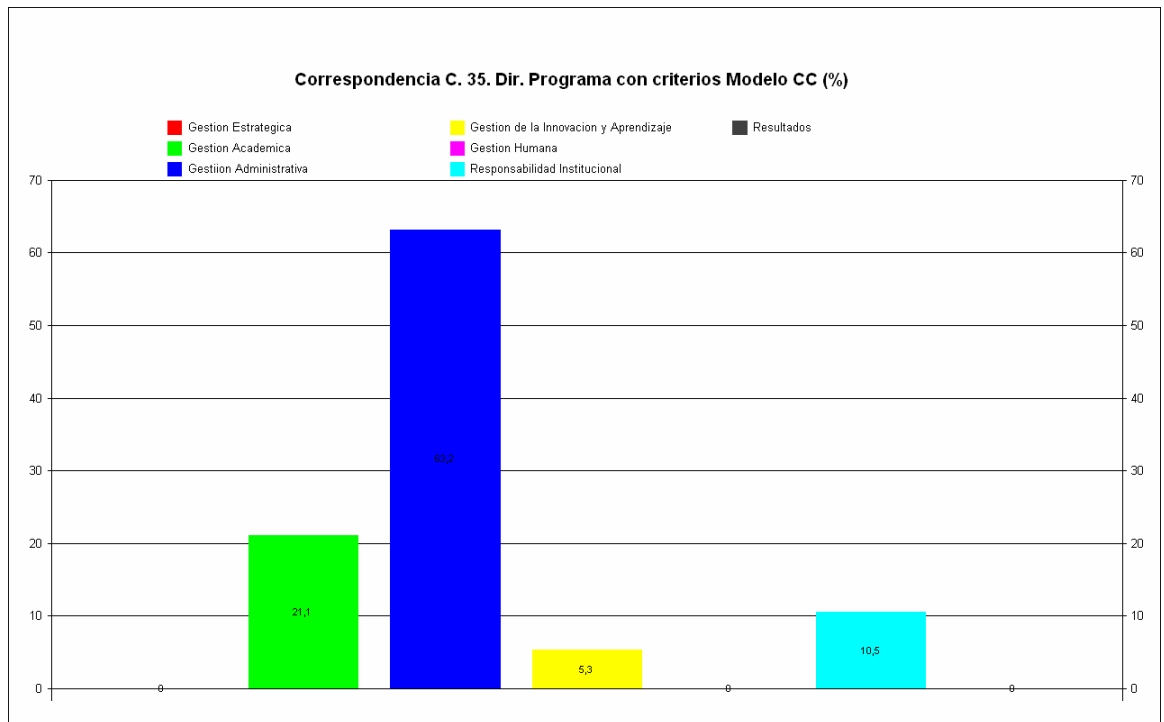
ANEXO F



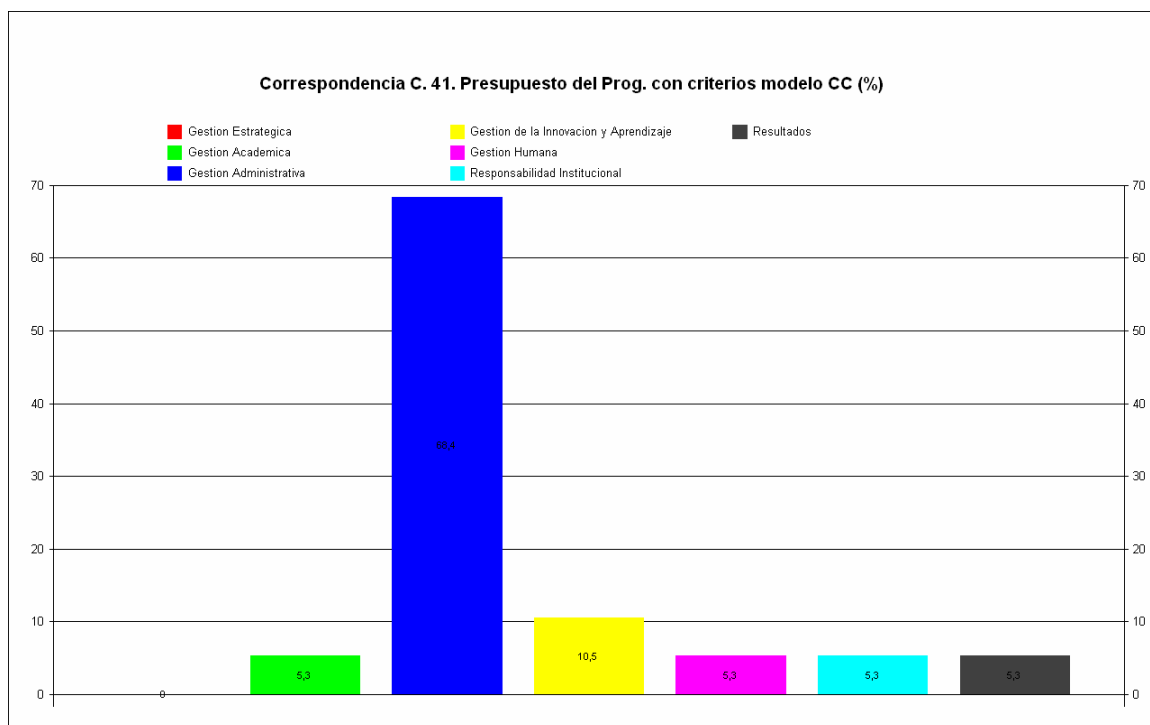
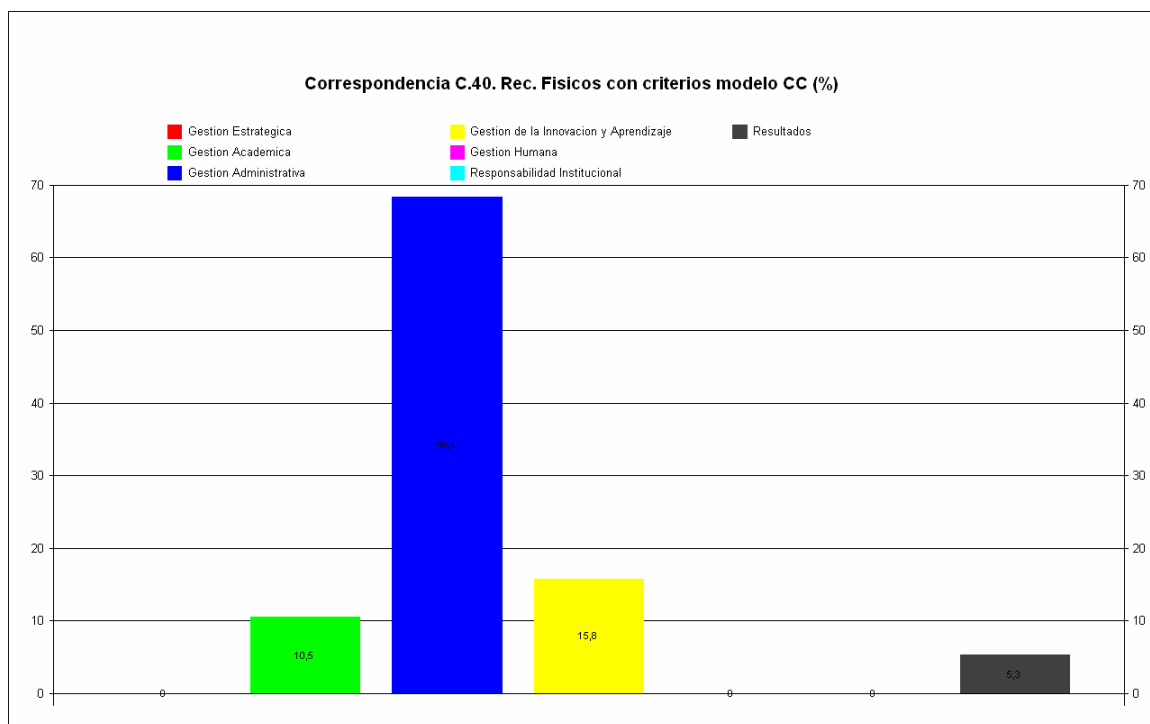
ANEXO G



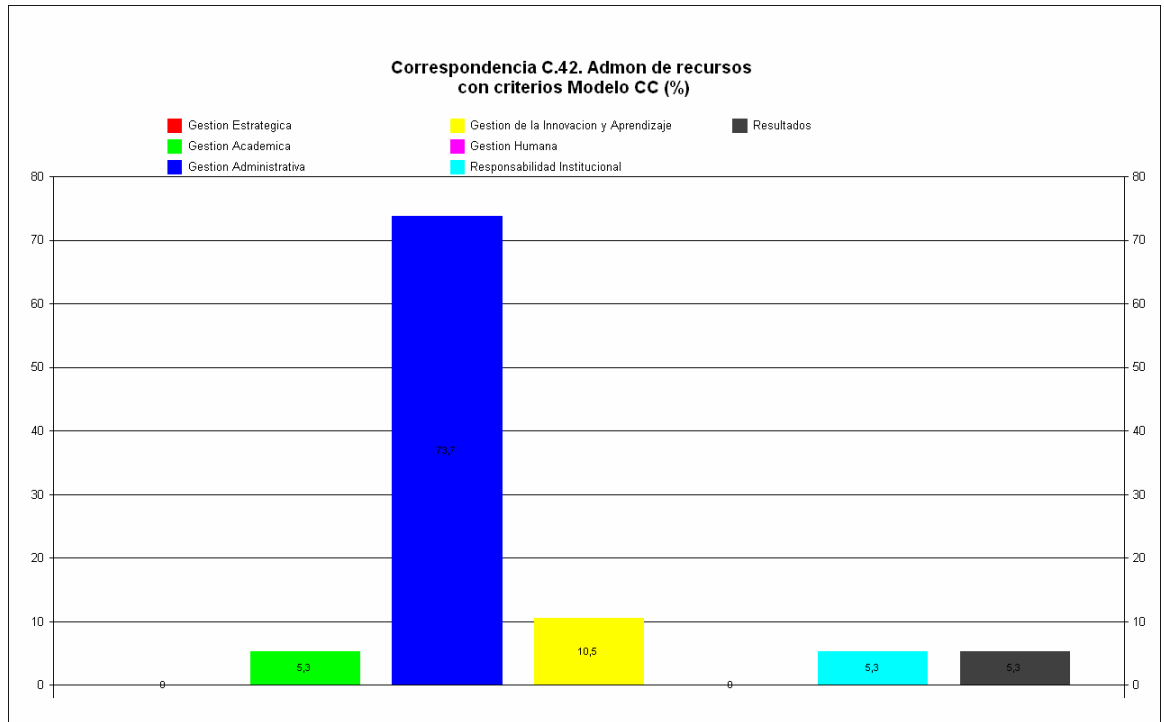
ANEXO H



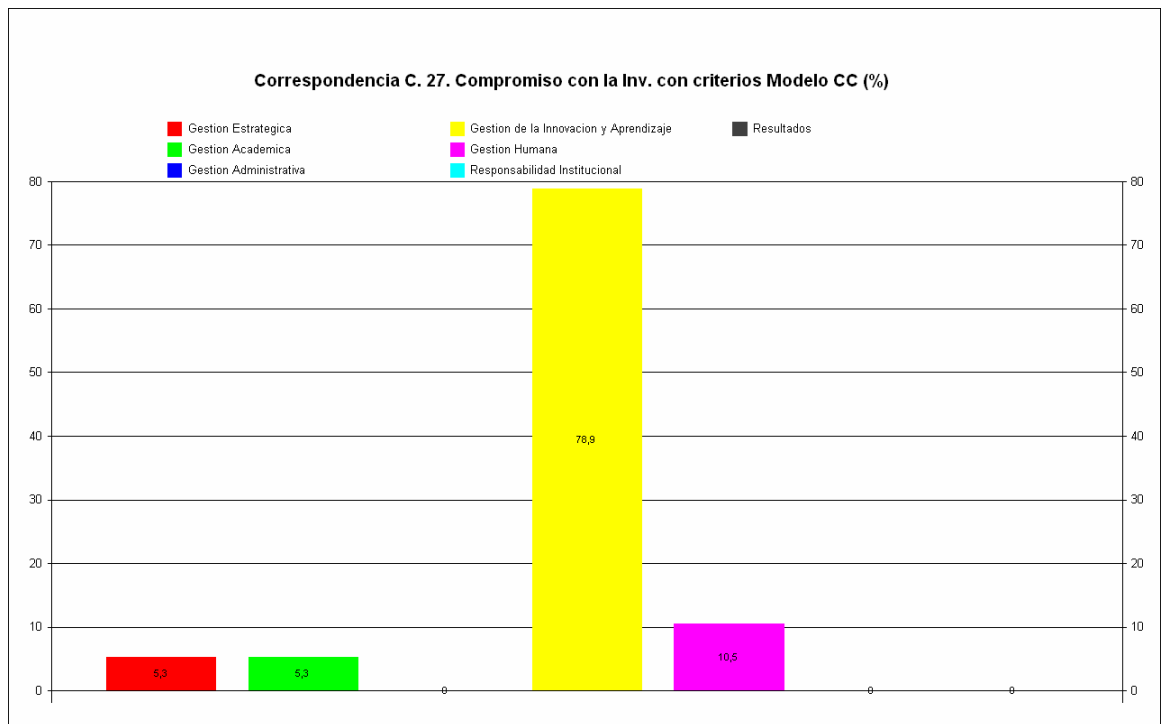
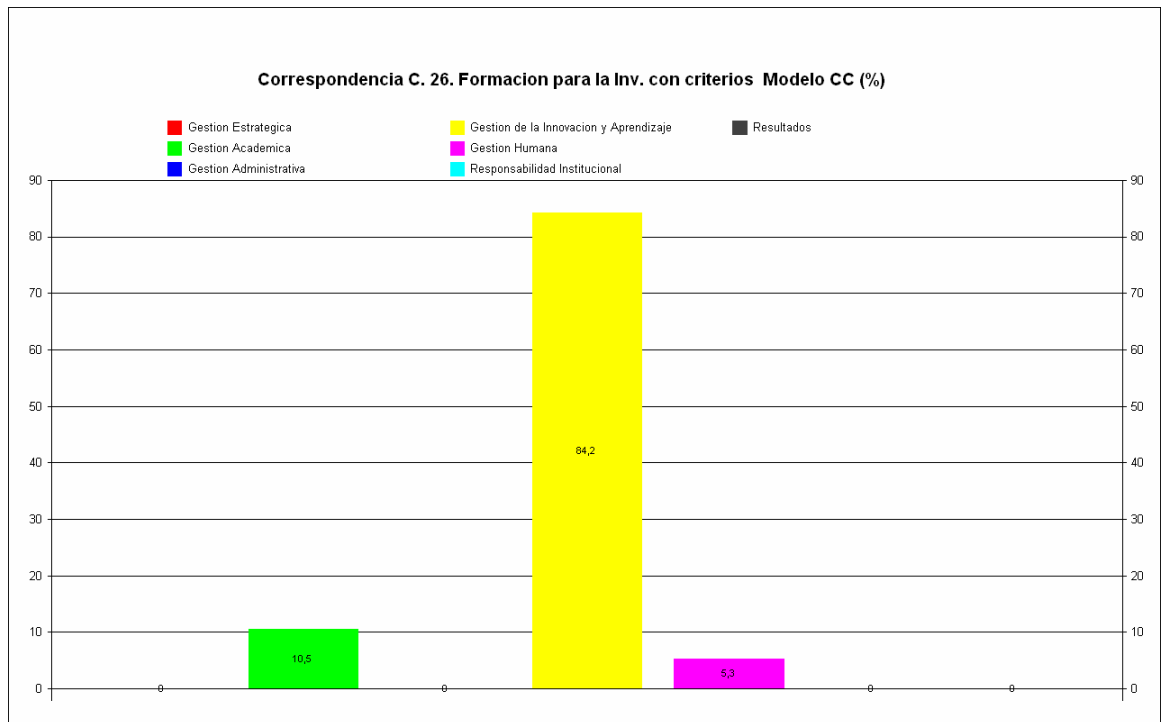
ANEXO I



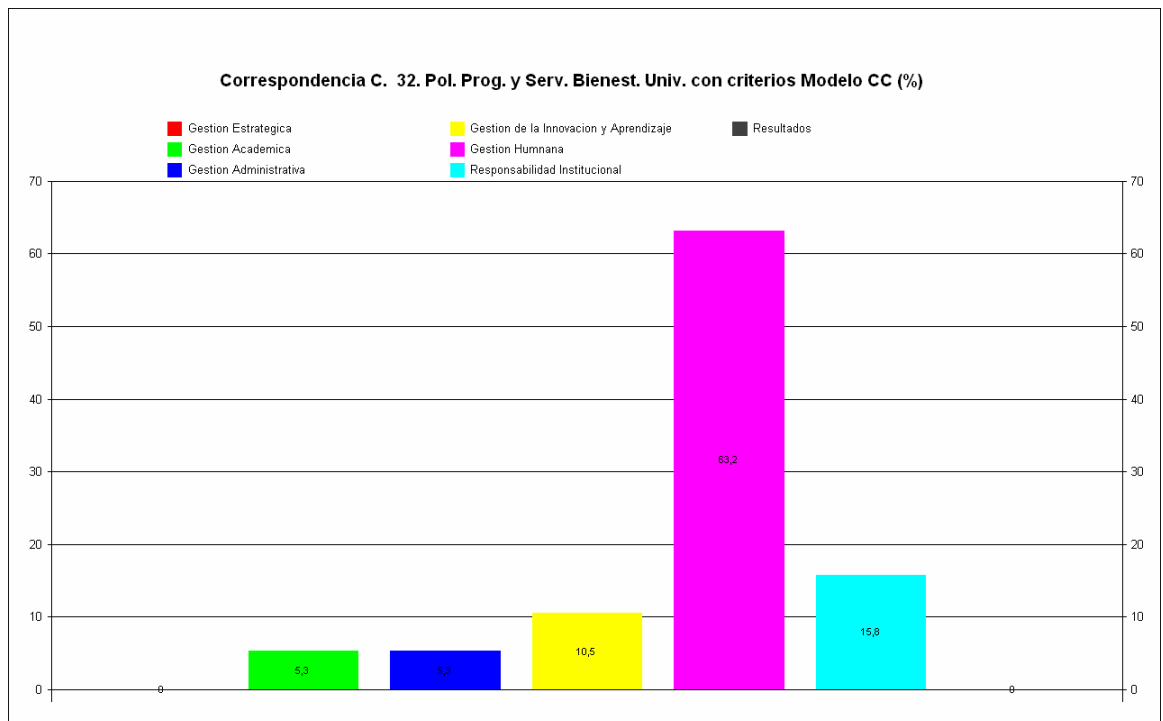
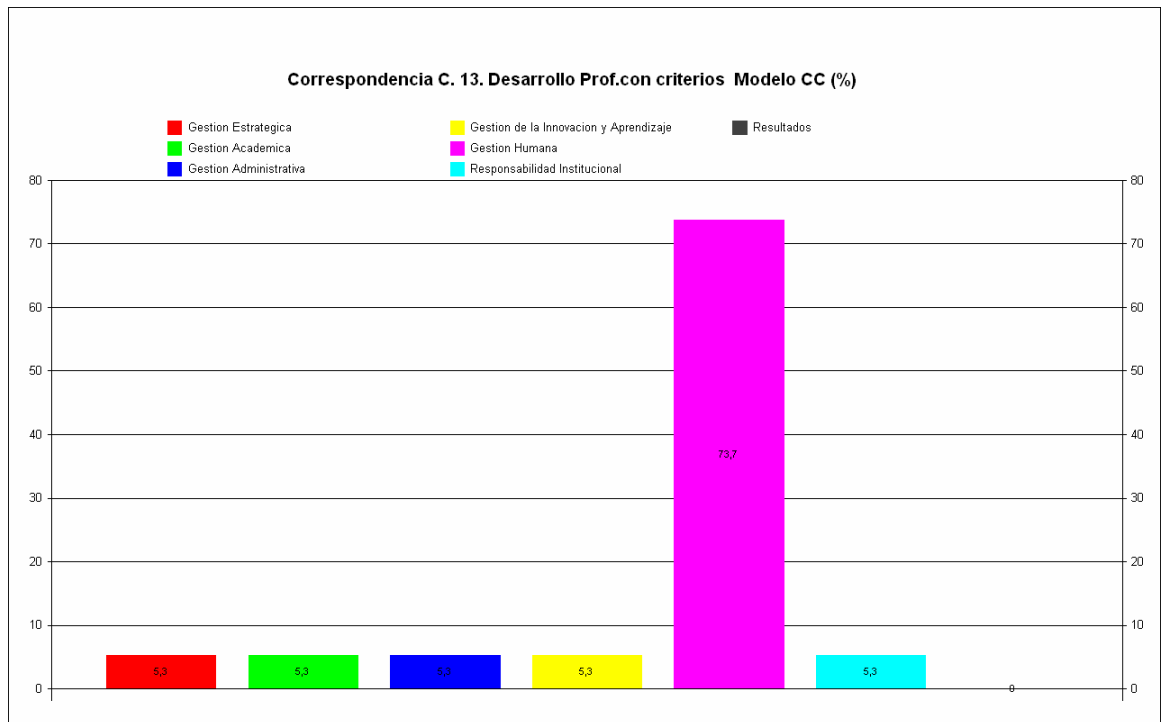
ANEXO J



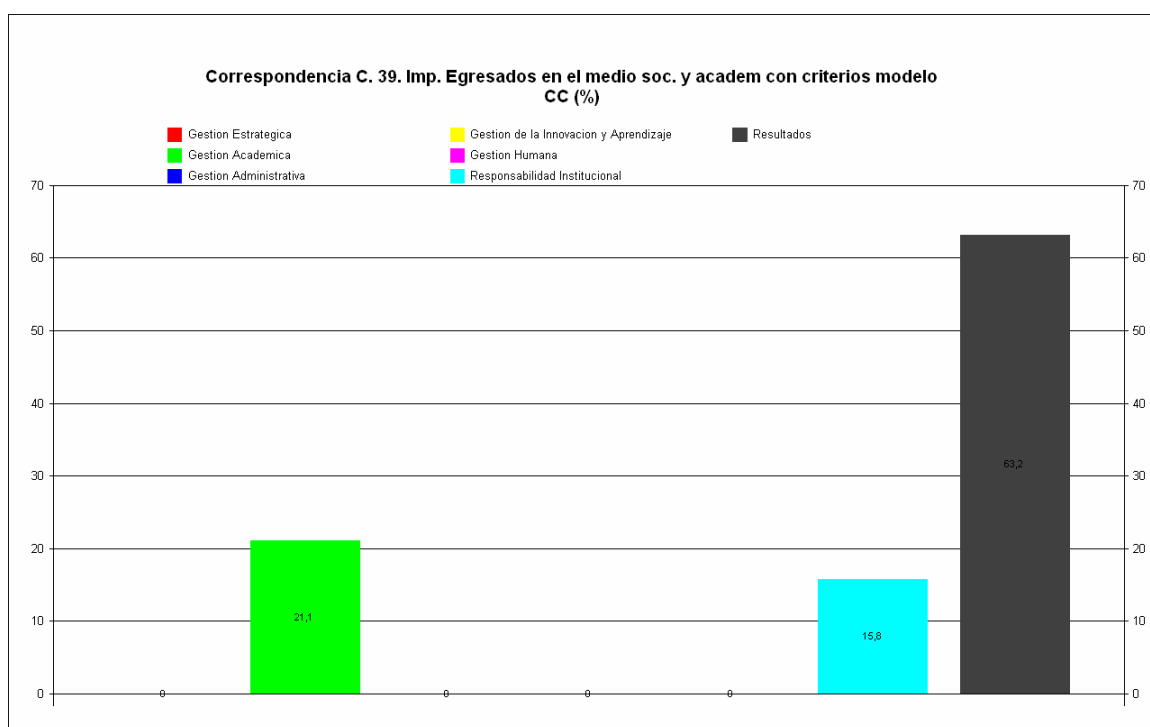
ANEXO K



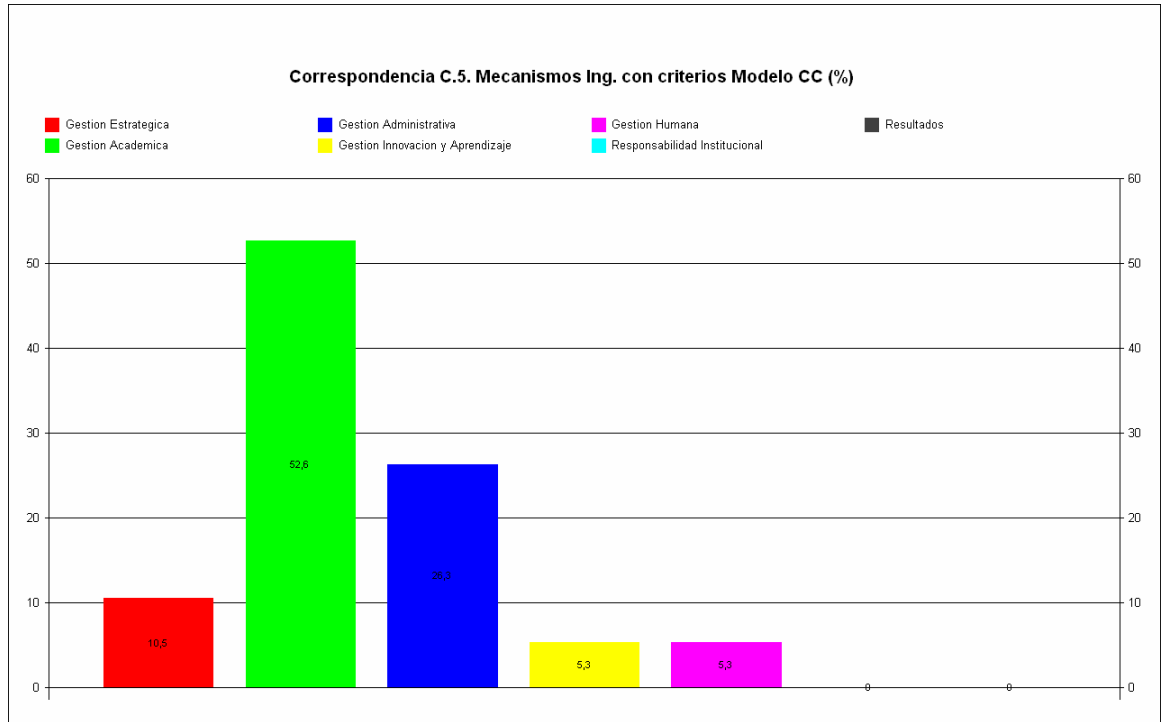
ANEXO L



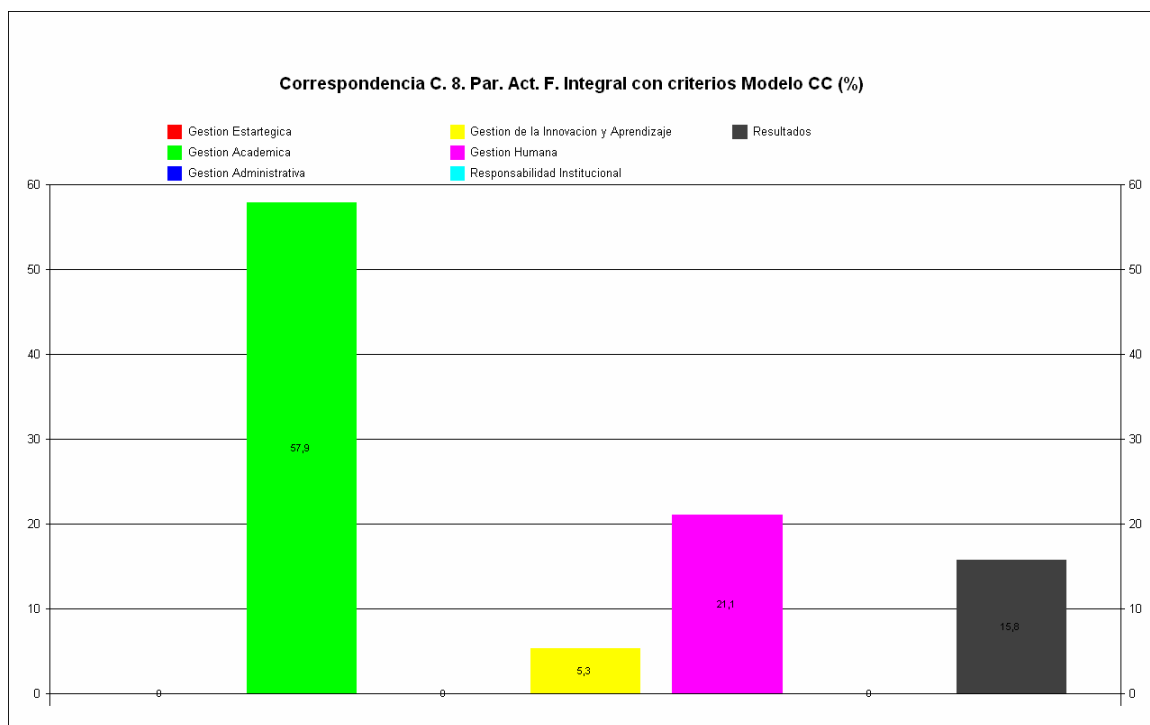
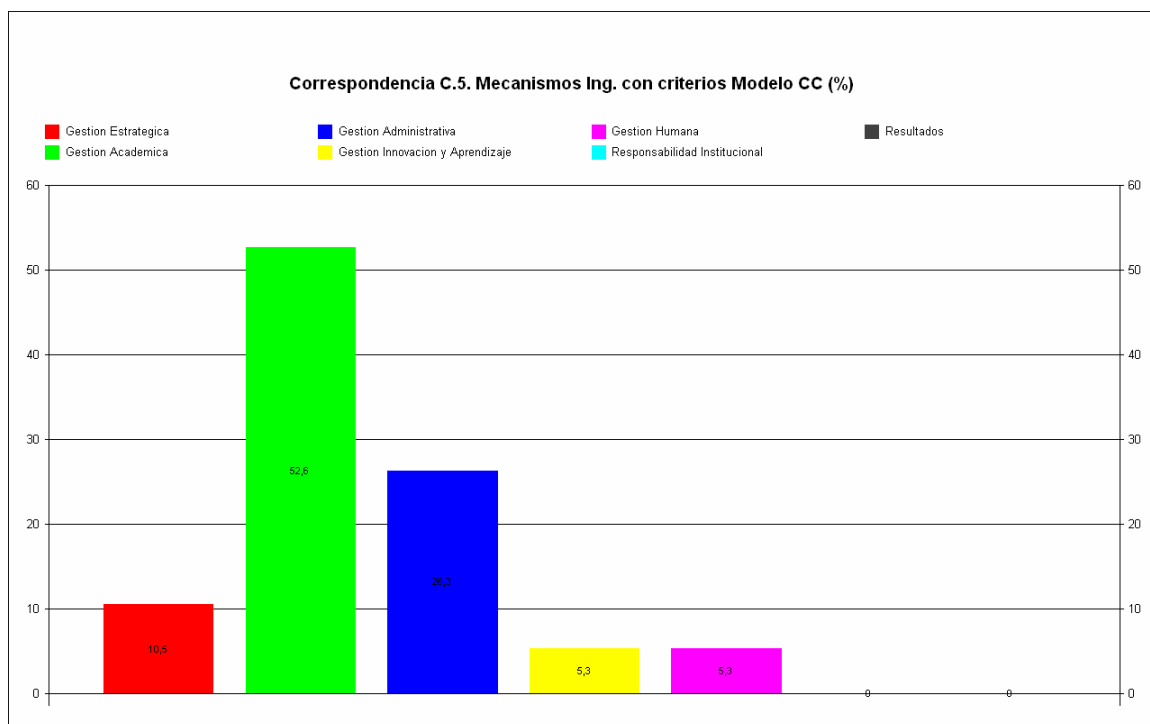
ANEXO M



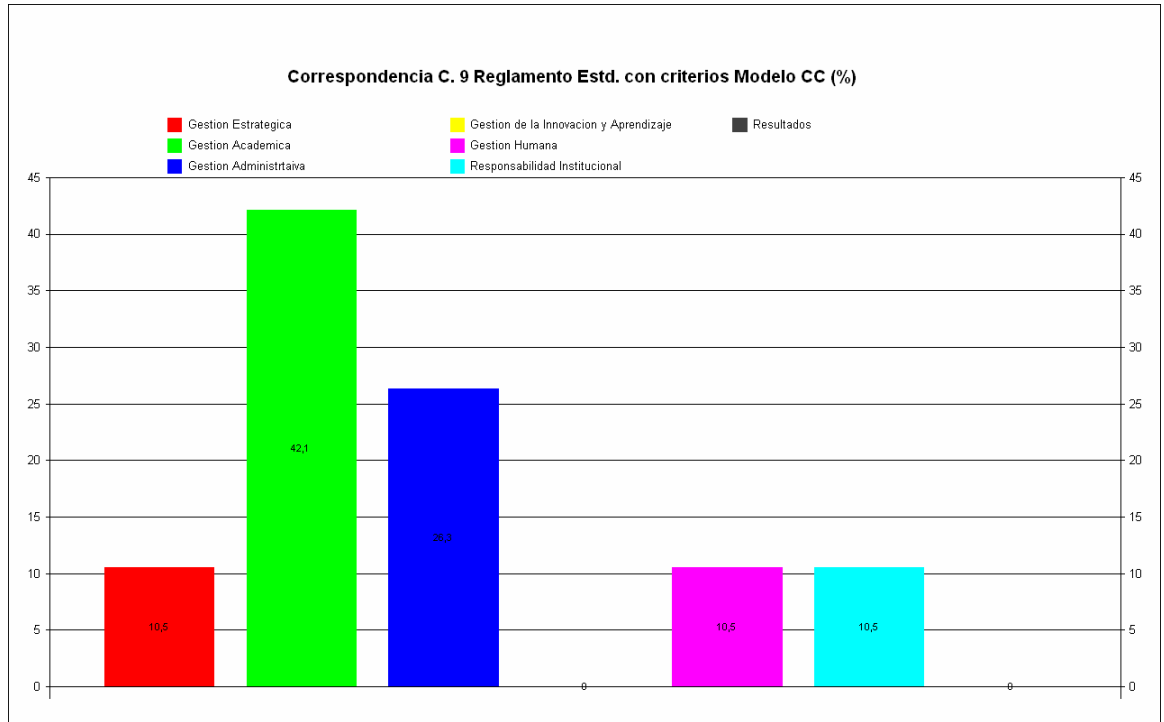
ANEXO N



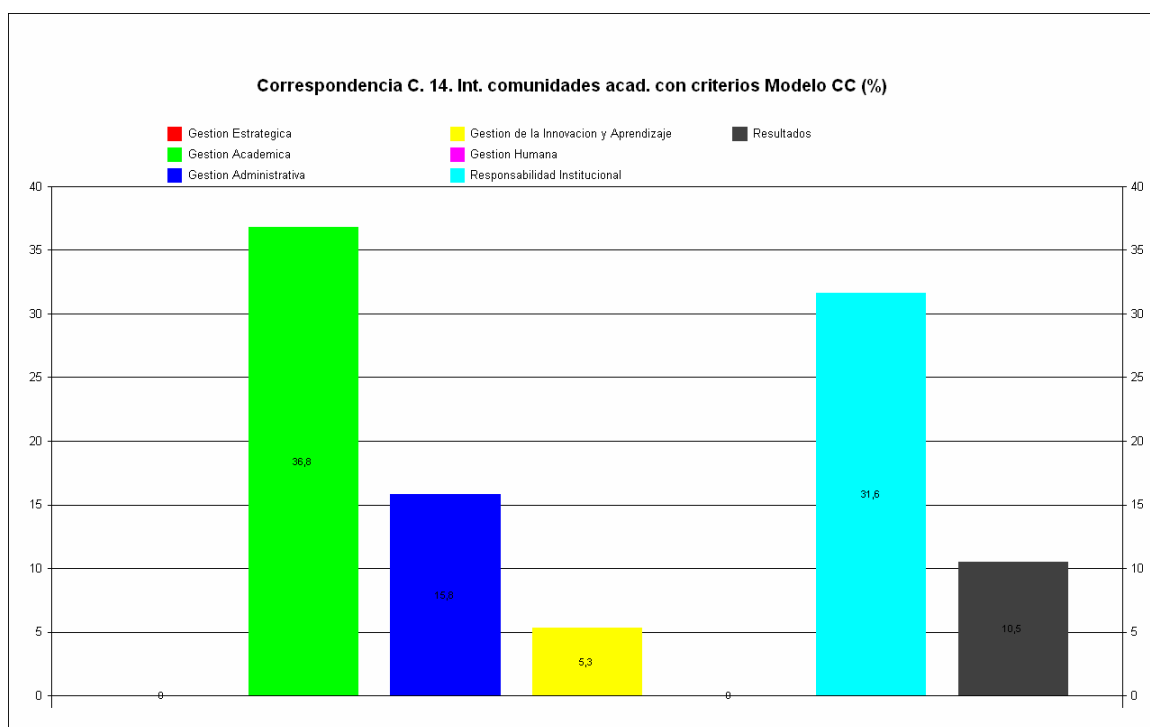
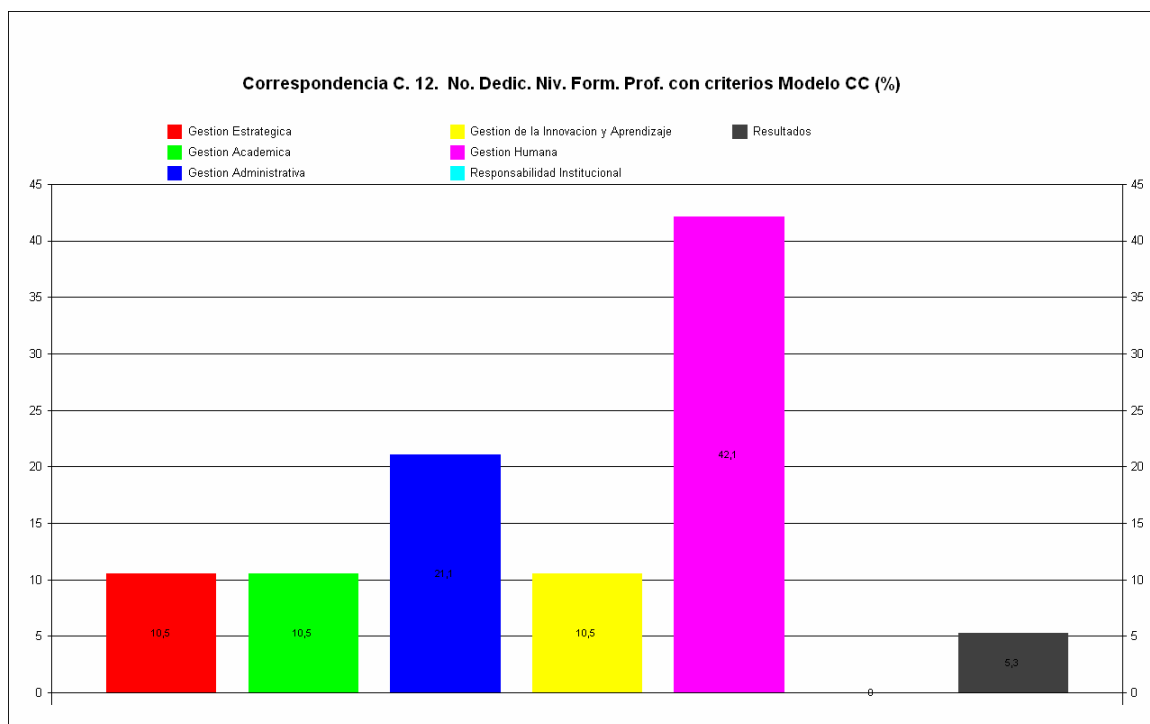
ANEXO O



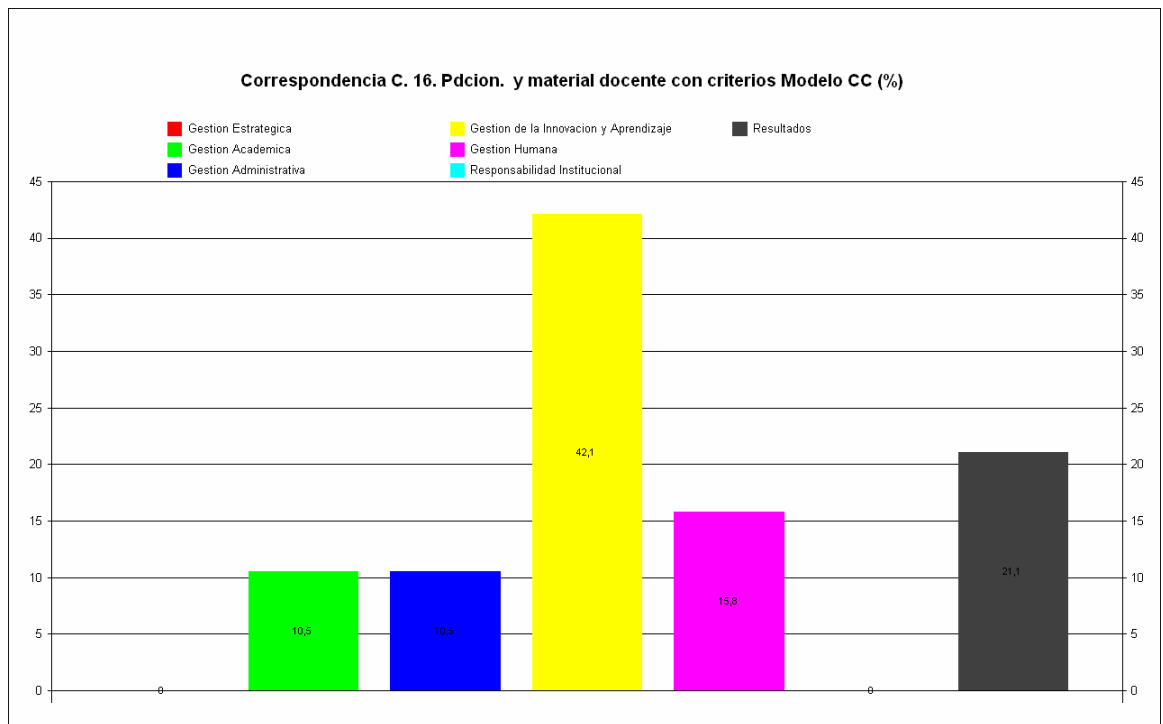
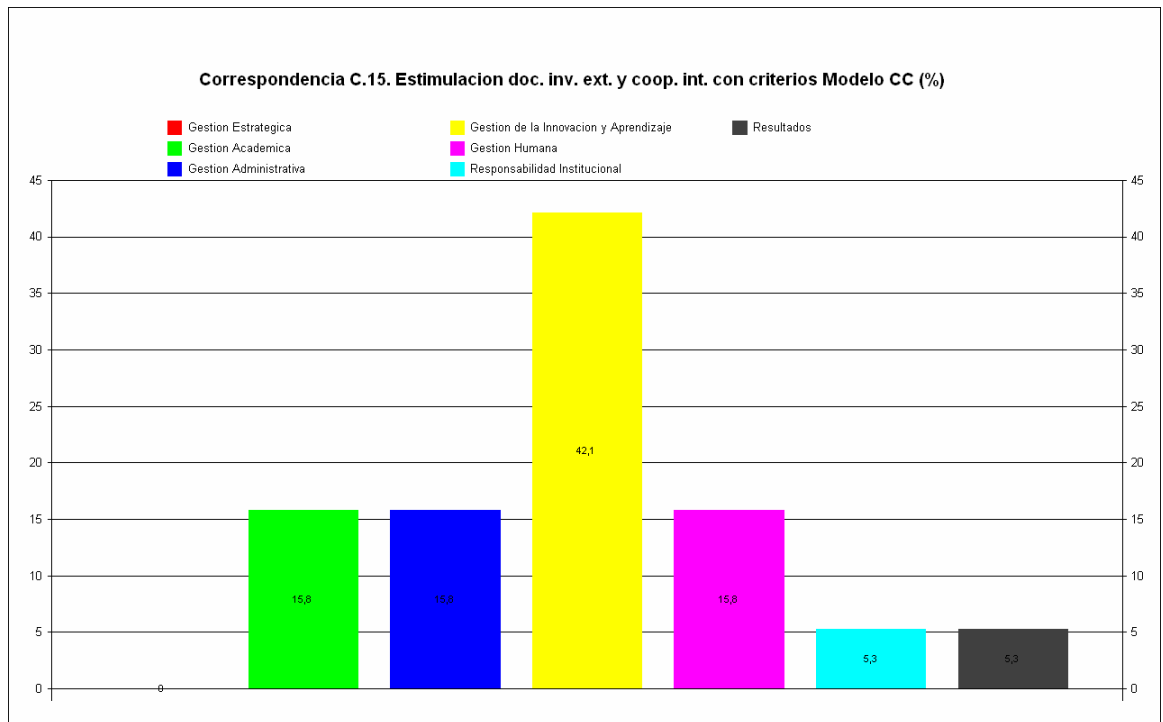
ANEXO P



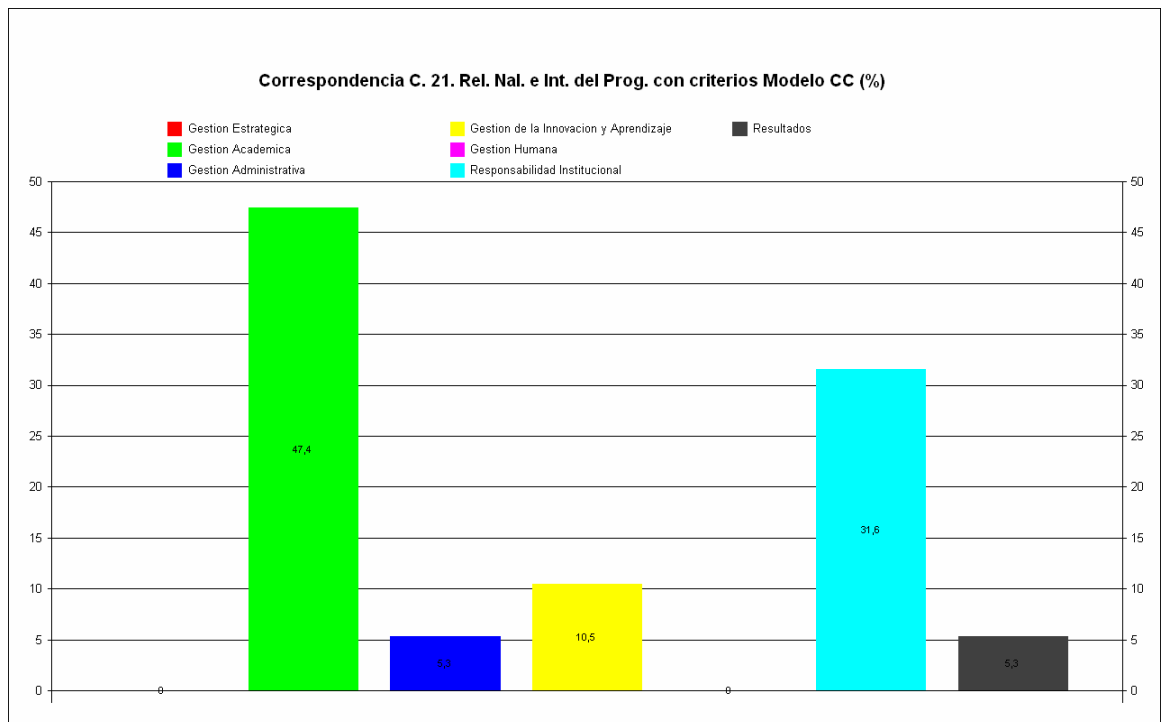
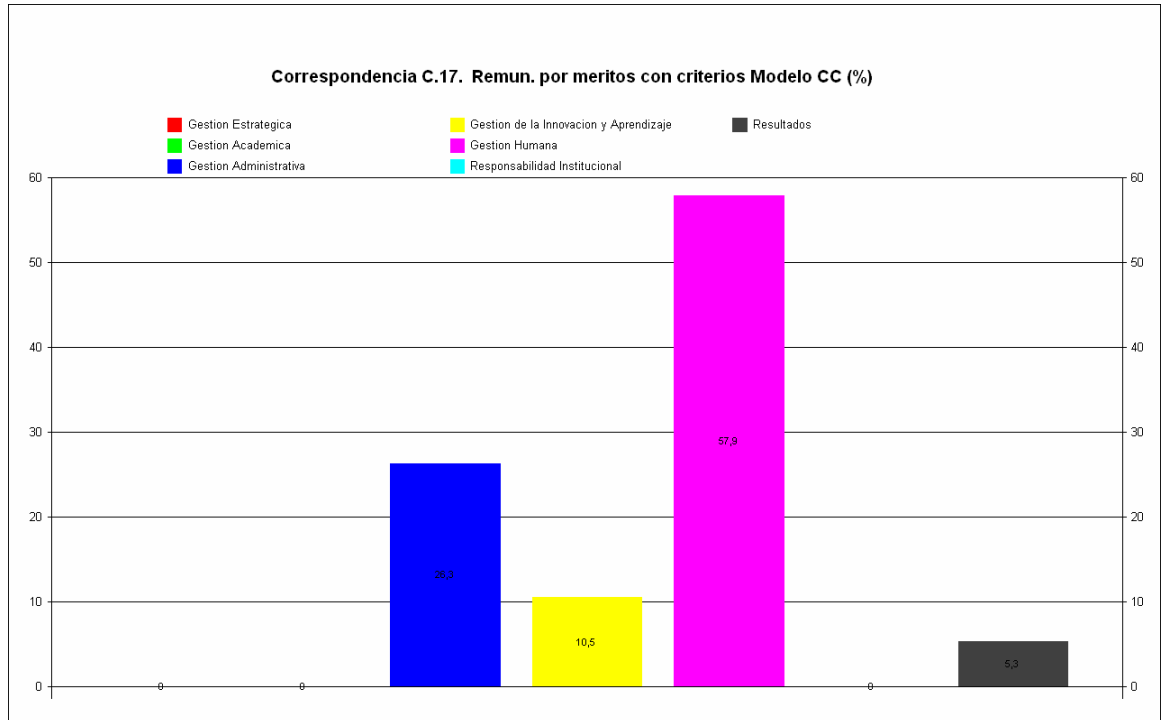
ANEXO Q



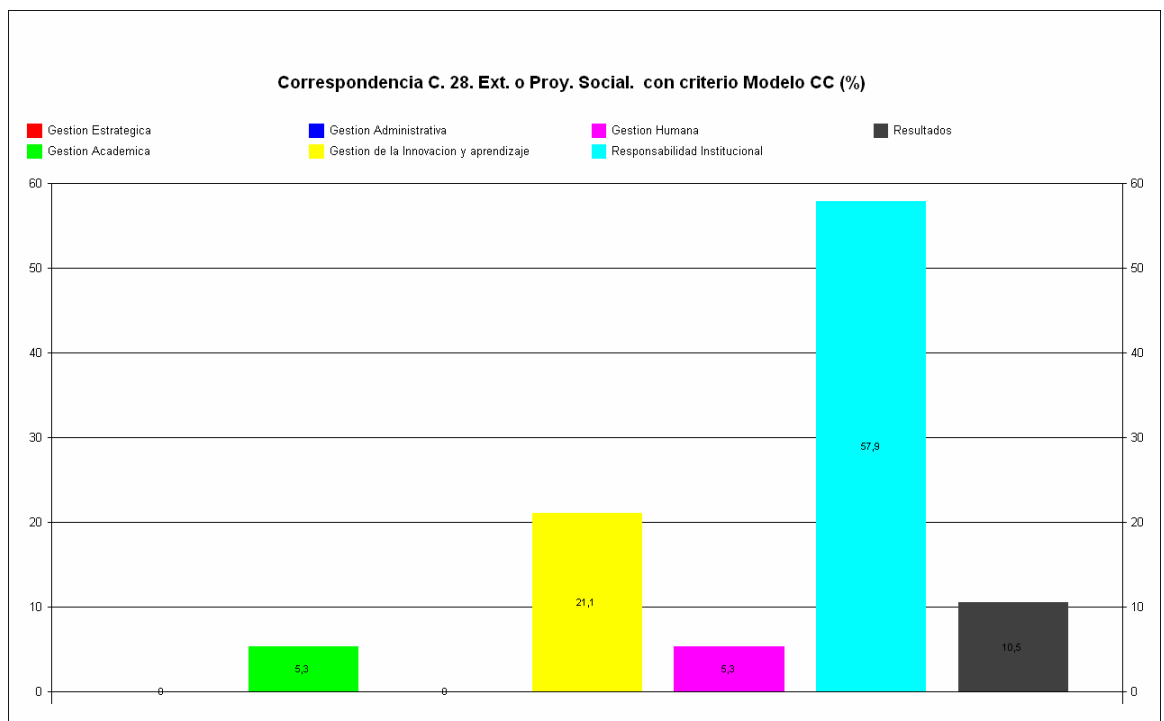
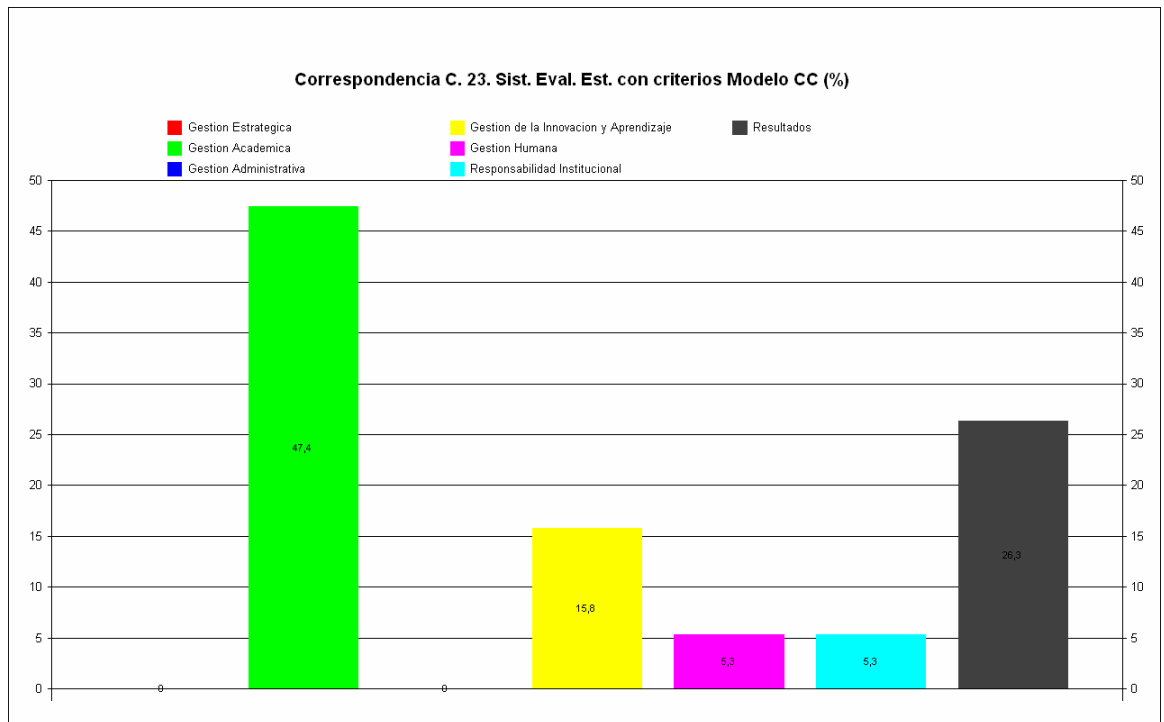
ANEXO R



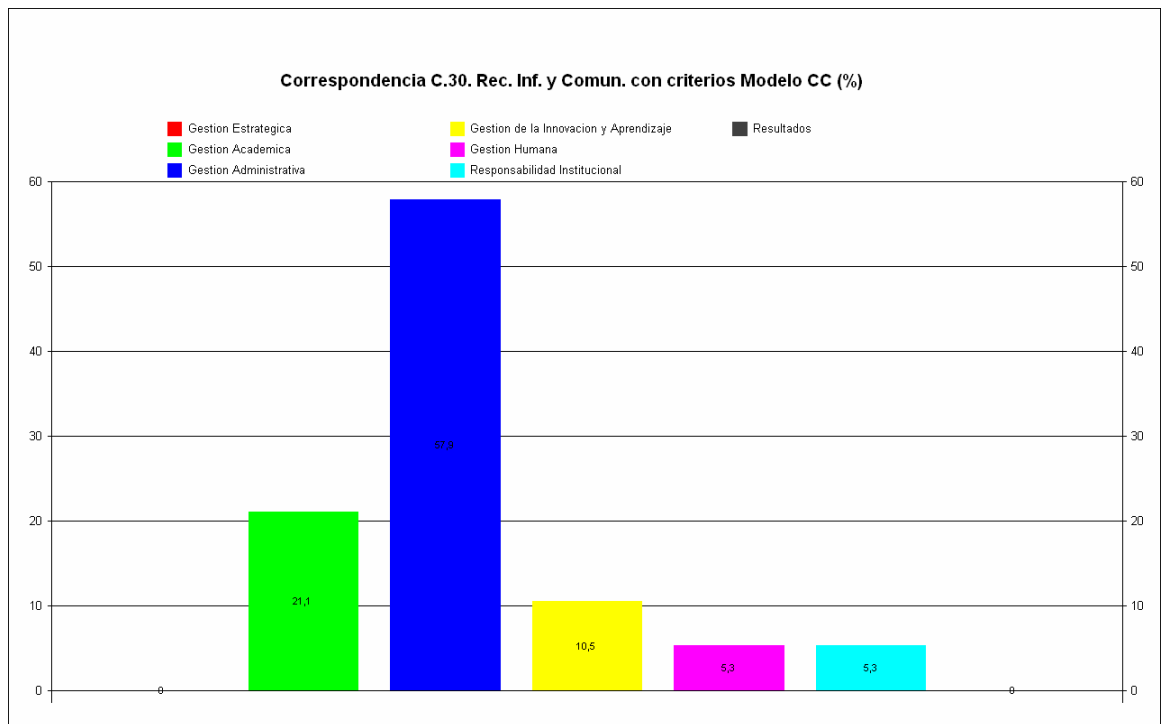
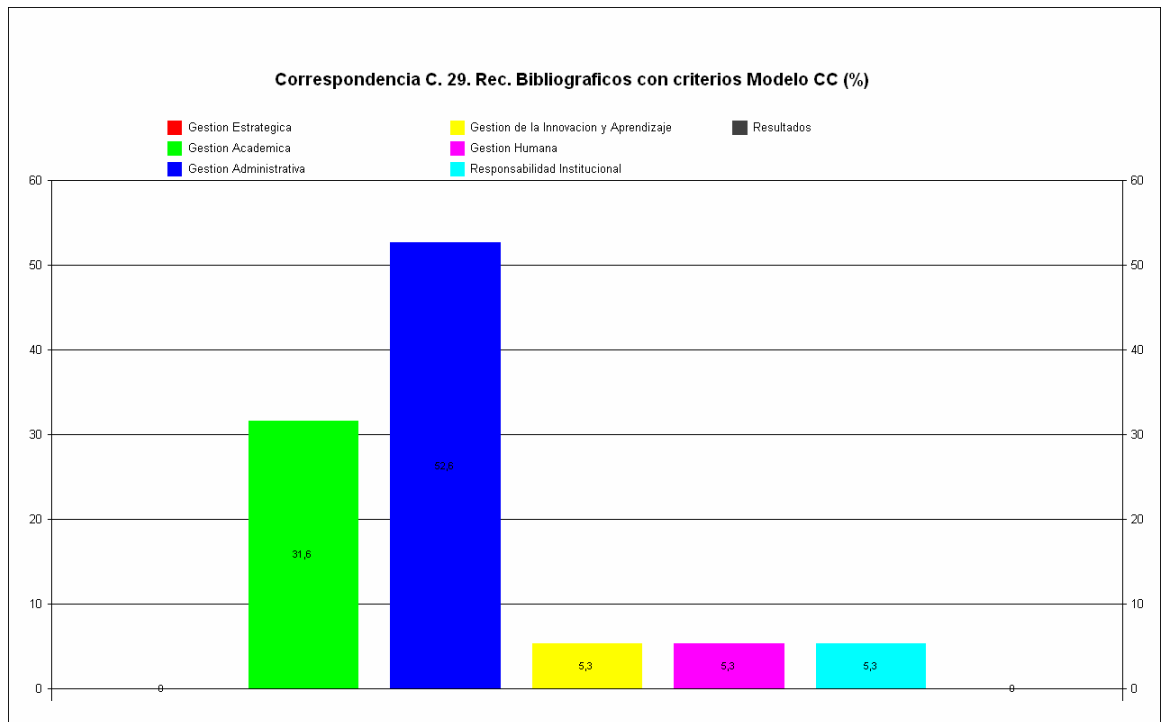
ANEXO S



ANEXO T



ANEXO U



ANEXO V

