

ACREDITACIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:
EXPERIENCIA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA
Zaida Salazar Mora

RESUMEN

Este artículo propone que la evaluación y la acreditación en la Universidad de Costa Rica (UCR) han sido valiosas para generar calidad. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia de la Escuela de Psicología, se requiere continuar con una estrategia que integre las metas y políticas de las unidades académicas y, a la vez, establezca las acciones para anticiparse y responder a un entorno de cambio e incertidumbre. La estrategia va más allá de la calidad; implica innovación, visión sistémica, trazar planes, ejecutarlos y supervisarlos. Se requiere de una universidad innovadora y emprendedora que lleve, aún más, su misión a la práctica.

PALABRAS CLAVES: EVALUACIÓN * AUTOEVALUACIÓN * ACREDITACIÓN * REGULACIÓN
* PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO * ENSEÑANZA SUPERIOR

ABSTRACT

This article suggests that the evaluation and the credit validation in the University of Costa Rica (UCR) have been valuable to improve quality. However, according to the experience of the School of Psychology, it is required to continue with a strategy that involves the goals and policies of the academic units, establishing as well the actions to anticipate and respond to a situation of change and uncertainty. The strategy goes beyond the quality: it implies innovation, systemic vision, plan making, plan execution, and plan supervision. It is required an innovative and entrepreneur university that carries, even more, its mission to the practice.

KEY WORDS: EVALUATION * SELF EVALUATION * CREDIT VALIDATION * REGULATION *
STRATEGIC PLANNING *

INTRODUCCIÓN

La Escuela de Psicología de la UCR, en el trayecto de su historia, ha realizado permanentemente actividades autoevaluativas que han contribuido a los procesos de autorregulación y reforma curricular; no obstante, la acreditación constituye una experiencia reciente, pues, la somete a la evaluación externa, a través de la mirada ajena dirigida por profesionales expertos nacionales e internacionales.

Después de experimentar estos dos procesos (autoevaluación y acreditación) en la vida académica de esta Escuela, es necesario iniciar una nueva etapa que incorpore las sugerencias de las evaluaciones, alcance las metas y guíe el futuro basado en principios coherentes; para esto, se requiere desarrollar un proceso de planeamiento estratégico.

Si bien el proceso de acreditación tiene como objetivo primordial certificar la calidad de un programa y regular la educación superior, para llegar a esto, se requiere de una serie de tareas que forman parte de los objetivos del planeamiento estratégico. De igual manera, la autoevaluación está implícita en el planeamiento estratégico. Ambos procesos de acreditación y autoevaluación comparten los objetivos de diagnóstico y buscan mejorar la calidad; sin embargo, tanto en la autoevaluación y, principalmente en la acreditación, las acciones son más rígidas y deben cumplir con estándares establecidos. Por otro lado, el planeamiento estratégico tiene otros objetivos, tales como la innovación sobre la base de un buen diagnóstico, permite visualizar donde se quiere estar en un plazo determinado y tiene que ver con la longevidad de la institución, es decir, su permanencia en el tiempo, el éxito para

alcanzar la visión, lograr los objetivos y reducir la incertidumbre, con el fin de un mayor control sobre el futuro.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El término *estrategia* tiene un uso muy antiguo; según Roger Everard (cit. por Mintzberg y Brian, 1997) desde la época de Pericles (estadista que creó el imperio Ateniense, 450 a.c.) se usaba para hacer referencia a habilidades administrativas, liderazgo, oratoria y poder. En tiempos de Alejandro de Macedonia (conquistador del mayor imperio, 330 a.c.), la estrategia hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer y crear un sistema unificado de administración.

Hay diferentes definiciones de lo que es estrategia y estas se usan dependiendo de los contextos específicos. Henry Mintzberg y James Brian (1997: 5), en su libro titulado “El proceso estratégico”, señalan que esta es “... un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente a realizar”; por consiguiente, es una forma de ordenar las fortalezas y debilidades de una organización para “lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

Henry Mintzberg, académico que ha investigado sobre dirección de programas avanzados, considera que *la estrategia* integra cinco definiciones: *plan*, *pauta de acción*, *patrón*, *posición* y *perspectiva*. Es un *plan* en el sentido que determina el curso de la actividad, se elabora antes de las *acciones* en las cuales se aplica y se

desarrolla de manera consciente con un propósito determinado. La estrategia es un *patrón* de flujo de acciones y comportamientos. Es una *posición* que ubica a la organización en el medio ambiente, la fuerza mediadora entre el contexto interno y externo. En su definición de *perspectiva*, la estrategia es una manera particular de percibir el mundo, “la intuición colectiva de cómo funciona el mundo”, “la cultura” o “la ideología” de la organización (Mintzberg y Brian, 1997: 19).

Durante la década de los años sesenta y principios de los setenta, “la estrategia” se convirtió en una novedosa herramienta de la administración dentro del contexto del crecimiento industrial. Hoy, “la cultura corporativa” y “el control de la calidad y la implementación” son otras vías para alcanzar el éxito en la administración; por ejemplo, algunas empresas japonesas acuñan los términos de calidad, productividad y trabajo en equipo y dejan el planeamiento estratégico por no dar los frutos esperados. Sin embargo, Michael Porter (2002: 29), considerado el pensador más influyente del mundo en la estrategia competitiva, insiste en rescatarla, piensa que la respuesta no es abandonar este procedimiento sino “... balancear, integrar y hacer consistentes todos estos aspectos de la administración”. Reconoce, asimismo, que en la época actual es muy necesario un pensamiento estratégico; el cual necesita, más bien, ser reconsiderado, reestructurado e incorporado como parte de la disciplina vital de la administración.

Las instituciones requieren de una estrategia global donde se integre las funciones, metodologías y prácticas de manera explícita y no intuitiva, bajo un enfoque sistémico, el cual permita tomar las decisiones con base en un análisis

concienzudo que repercute sobre la acción. La experiencia de Porter al respecto es que "... sin sistemas formales de planeamiento, la preocupación diaria hace olvidar el futuro" (2002: 19). El pensamiento estratégico es "... el elemento aglutinador que mantiene unidos los muchos sistemas e iniciativas dentro de una empresa" (Porter, 2002: 30).

En el contexto nacional actual, se identifican situaciones caracterizadas por el crecimiento lento, las políticas de desregulación, la globalización, el cambio tecnológico rápido y radical, entre otras. Este entorno ha afectado considerablemente a las instituciones que requieren hallar nuevas respuestas y, siguiendo el pensamiento de Porter, (2002: 27) "no se pueden identificar problemas ni formular soluciones, sin analizar claramente el ambiente y la estrategia de una empresa".

No obstante, se ha criticado la planeación estratégica no por su concepción, sino porque hay una deficiente práctica en materia de planificación dentro de la institución y se designa como "plan estratégico" a procesos que no cumplen con esta finalidad, por consiguiente, no son siempre eficientes y creativos, pues algunos se quedan en la táctica; es decir, en acciones de corta duración con la finalidad de lograr metas específicas, en vez de establecer los criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y dar un patrón el cual permita evaluar tales decisiones. De acuerdo con la experiencia de Goodstein, Notan y Pfeiffer, planteada en su libro titulado "Planeación estratégica aplicada" (1998), este es un proceso estricto que sólo pocas entidades cumplen a cabalidad; dramatizan esta situación narrando como algunos gerentes, cuando se les pregunta sobre el plan estratégico de sus

organizaciones, se sienten con frecuencia avergonzados o avergonzadas y buscan con angustia en las gavetas del escritorio y el archivo algún documento que respalde su gestión. Asimismo, la planeación estratégica es considerada, erróneamente, como una tarea de la alta gerencia que tiene poca o ninguna relación con el funcionamiento real de la organización.

ACREDITACIÓN

Según el estudio de María Cecilia Dobles, miembro del Consejo Nacional de Acreditación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES, 2004), la acreditación en la educación nace por la necesidad de determinar claramente las unidades de enseñanza para poder ubicar a los y las estudiantes que realizaban traslados de una universidad a otra. Así, los primeros esfuerzos se concentraron en definir estándares mínimos, luego avanzó rápidamente al establecimiento de requisitos de membresía para organizaciones cuyas características se constataban con base en descripciones del objeto evaluado. En las últimas dos décadas, la acreditación ha dado un gran salto, pasó de aplicar estándares arbitrarios a analizar cada programa o institución de acuerdo con sus fines y objetivos. Hoy, esta es un sistema de aseguramiento de la calidad.

Por otra parte, en Costa Rica, el SINAES es el organismo con la potestad para dar fe pública sobre la calidad de las carreras en universidades públicas y privadas; además, caracteriza la acreditación como el proceso de evaluación que tiene como propósito determinar si una institución u organización cumple con los requisitos de

calidad establecidos por ellos como ente acreditador (2000). SINAES utiliza un modelo integrado para acreditar las carreras, el cual incorpora y complementa dos modalidades de regulación: la autorregulación (conducida por la propia carrera) y la regulación extra institucional (conducida y dirigida por una agencia externa). Por consiguiente, cuando se hace referencia a la acreditación dirigida en la Escuela de Psicología por SINAES se está indicando ambas modalidades.

La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado en Chile (CNAP, 2002) considera que la acreditación es un sistema de aseguramiento de la excelencia, un proceso de evaluación, ajuste de calidad y gestión del cambio. Asegurar la calidad constituye la regulación del sistema de educación superior, donde se entiende por regulación “un proceso informado y periódico mediante el cual un sistema, una institución, un programa o una unidad se ajusta a las expectativas establecidas, a través de acciones de mejoramiento que se implementen como fruto de la evaluación” (Kells, 1977, cit. CNAP, 2002: 8).

En la acreditación, la evaluación es un proceso implícito, por consiguiente, la acreditación se define como “... la actividad sistemática de recolección, procesamiento y análisis de información y su contraste con propósitos y criterios de evaluación previamente definidos, para apoyar la toma de decisiones” (CNAP, 2002: 9). La acreditación agrega un componente diferente a la evaluación: la certificación pública de que la institución, carrera o programa reúne las condiciones correspondientes al rango al cual aspira.

El CNAP (2002: 12) determina que “Regular la calidad de la educación superior tiene como objetivo final mejorarla y, en consecuencia, no se avanza en esa dirección si se detectan debilidades, pero no hay un esfuerzo concreto y sustantivo por superarlas”. De aquí la importancia en la acreditación de acciones sobre el control y mejoramiento de la calidad, basados en la evaluación y la necesidad de desarrollar capacidad institucional que gestione el cambio.

Tal como la percibe Luis Eduardo González (2004), director del Programa de Política y Gestión Universitaria del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA, Chile), la acreditación puede darse no sólo como una manera de buscar el aseguramiento mínimo de la calidad; es decir, obtener una certificación, sino que puede insertarse en un proceso permanente de superación y mejoramiento para crear una cultura de calidad, la cual permita conocer más a fondo a la institución, obligue a revisar y adecuar el proyecto institucional y los planes estratégicos, redunde en un mejoramiento de la gestión y de los procesos internos, tienda a mejorar el uso de los recursos, garantice estándares mínimos para el desarrollo de las carreras y permita el reconocimiento internacional de los estudios.

Por ejemplo, Martha Picado Mesén, la exdirectora de la Escuela de Trabajo Social de la UCR, señala que la acreditación de esta carrera en el 2001 logró el fortalecimiento de la cultura de planificación estratégica, la cual es asumida con compromiso y responsabilidad.

Para Picado (2004), la acreditación permite un reordenamiento administrativo, organizativo y curricular, fomenta una cultura de mejoramiento continuo, logra una

comunicación e interacción entre los diversos sectores universitarios y extrauniversitarios, genera apertura al cambio y a la innovación como un proceso permanente.

Por otra parte, Manuel Martínez, director de la Escuela de Psicología de la UCR, de su experiencia con el proceso de acreditación en esta Carrera, considera tres beneficios básicos: la evaluación externa, la organización y sistematización de procesos y el reconocimiento académico y social.

Cuando nos sometemos a la mirada y escrutinio de la otredad, del tercero que observa, somos capaces de descubrir algunas importantes falencias que la mirada extraña nos hace ver, pero también nos permite reconocer en una nueva dimensión y magnitud nuestros logros y alcances. Nuestra percepción se volverá así, más rica y objetiva... Con la acreditación logramos organizar y sistematizar más de 30 años de experiencias de la carrera de Psicología y nos obligó a evaluar e investigar aspectos y elementos de nuestra realidad interna y el entorno circundante... Este cúmulo de información y conocimientos, nos permitió nuevos discernimientos y propósitos en aras de mejorar la *carrera*. Otro aspecto digno de mención tiene que ver con el prestigio y reconocimiento académico y social que de por sí brinda la acreditación, así como el compromiso con una cultura de excelencia académica y rendición de cuentas que compromete, no

solo a la Escuela de Psicología, sino a la Universidad como un todo, en aras del cumplimiento de sus fines y propósitos (Martínez, 2005: 2).

Además, la experiencia del decano Claudio Cordero de la Universidad de Ciencias Médicas (UCIMED), señala que la acreditación verifica si la carrera cumple con las normas establecidas, ayuda a los futuros estudiantes a identificar opciones aceptables, clarifica en los centros educativos la transferencia de créditos y estimula la creación de normas entre estos, ayuda a la distribución de recursos económicos de acuerdo con la estabilidad del programa, protege a la institución contra presiones internas o externas nocivas, crea metas para el mejoramiento de programas débiles, involucra al personal docente y administrativo en la evaluación y planificación institucional, establece criterios para la certificación y provee una de varias consideraciones que se usan como base para ser elegibles a recibir ayudas ofrecidas (Cordero, 2004).

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA UCR

Habitualmente, se tiende a pensar que desarrollar un plan estratégico en una unidad académica es un proceso administrativo complicado, largo y costoso; con dificultad una instancia de estas se involucra en dicha tarea. Sin embargo históricamente, las unidades académicas de la Universidad están en procesos autoevaluativos integrales que les permiten ver sus fortalezas y debilidades, realizar cambios cualitativos y cuantitativos importantes, adaptar los currículos a nuevas

necesidades e incluso proyectarse al futuro. Por lo general, estas evaluaciones corresponden a períodos determinados y son ejecutadas en el seno de la misma unidad académica o facultad, forman parte de una mirada interna donde queda siempre el vacío de la mirada de los otros; no así, en el proceso de acreditación.

La UCR se abre a los procesos de acreditación en un contexto donde los cambios, de las últimas décadas, han generado una preocupación mayor por la calidad y eficacia de todos los sistemas de educación superior. Por esta razón, este centro de enseñanza superior percibe y atiende la necesidad de analizar sus procesos, realizar planes de mejoramiento y demostrar a la sociedad que le da sustento la calidad de su oferta académica. Asimismo, las carreras en la UCR ven la necesidad de fortalecer el sistema de enseñanza superior estatal en contraste con la expansión amplia y acelerada de ofertas académicas privadas no siempre de calidad. También, se considera las nuevas presiones externas en el desarrollo de una economía abierta y competitiva, la necesidad de formar profesionales con alta capacidad de valorar críticamente el entorno, responder adecuadamente a las necesidades del país y generar nuevas oportunidades de desarrollo.

Jeannette Fallas Monge, especialista en evaluación (2004: 3), a través de la consulta a Brunner (2003), considera que en la actualidad “... los cambios han creado la necesidad de que los países, los gobiernos y las propias instituciones se hagan cargo de asegurar y mejorar la calidad de la Educación Superior y que informen y respondan públicamente por ella”. Estos cambios se reflejan en las universidades de la siguiente forma: la masificación de la matrícula, la multiplicación

de las instituciones de educación superior, la heterogeneidad de la oferta académica y de los diplomas, el aumento de los costos de la educación superior, el deterioro de la calidad de la enseñanza y la internalización de los mercados laborales.

En este contexto, se observa la necesidad de que las unidades académicas se desarrollen bajo un enfoque sistémico, el cual les permita enfrentar su quehacer en relación con el entorno y no sólo en el aquí y el ahora, sino con un sentido creativo y de visión a futuro, tal como lo considera el planeamiento estratégico.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y ACREDITACIÓN

En principio, el planeamiento estratégico y la acreditación poseen diferentes alcances. El primero pretende identificar las líneas de acción y ejecutarlas considerando el futuro, la acreditación, por otra parte, tiene por objetivo certificar la calidad de un proceso. Sin embargo, las metodologías para lograr sus fines tienen elementos comunes. Tareas básicas del planeamiento estratégico (según Goodstein, Notan y Pfeiffer, 1998) se dan en la actividad de acreditación, según la experiencia de la coordinadora del Proceso de Acreditación en la Escuela de Psicología, Zaida Salazar, y la metodología sugerida por SINAES para realizar el análisis, obtener la acreditación y ejecutar el plan de mejoramiento; de aquí la facilidad de continuar esta actividad con la planeación estratégica. Por medio de las comparaciones metodológicas de estos procesos se observa que:

1. El planeamiento estratégico exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. El proceso de acreditación se basa en las metas y objetivos de la universidad y la unidad académica, además, evalúa si estos se cumplen; o propone una revisión y replanteamiento.
2. La planeación estratégica exitosa se caracteriza por el proceso participativo de autoevaluación. La acreditación exige esta actividad, lo cual implica que se involucren la dirección, los administrativos y las administrativas, los y las docentes y los y las estudiantes de la unidad académica, así como, también, autoridades universitarias.
3. La planeación estratégica es una acción reiterativa, una vez que se completa el ciclo se requiere asegurar su implementación y luego decidir cuando comenzar el siguiente. El proceso de acreditación exige la elaboración y ejecución de un plan de mejoramiento, el cual es evaluado periódicamente por la unidad académica y el ente acreditador hasta completar ciclos que necesiten nuevamente iniciar el proceso.
4. La planeación estratégica proporciona el marco teórico para la acción. El proceso de acreditación nos da un documento resultante donde se plasma, como una radiografía, el estado de los componentes de la unidad académica. Este estado no es sólo a un nivel descriptivo, cuenta con evaluaciones y valoraciones de los diferentes componentes. Asimismo, el proceso de elaboración de este reporte

genera conocimiento y conciencia en el personal involucrado; por lo tanto, se convierte en el marco de referencia que da soporte a la toma de decisiones.

5. La planeación estratégica ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera. El proceso de acreditación retoma a la universidad como entorno de la unidad académica y la ubica en esta, considerando su historia, misión, visión, objetivos y recursos. Asimismo, exige un análisis sobre el aporte a la comunidad, su proyección académica y el impacto de sus graduados y graduadas. También, demanda un análisis de la percepción de las personas empleadoras y las graduadas acerca de la calidad de la carrera. Esta demanda particular del proceso de acreditación no es una práctica común en las unidades académicas de la Universidad, ya que, implica estudios costosos y de largo plazo.

La Escuela de Psicología generó la necesidad de crear un espacio para obtener y analizar información al respecto. Este espacio se expresó en forma concreta a través de un Módulo (curso especial), que corresponde a una modalidad de enseñanza en la cual los conocimientos se estructuran y organizan alrededor de grandes problemas de la realidad. Este Módulo ha generado entendimientos sobre el campo laboral del psicólogo y su práctica profesional.

6. El competidor tiene un papel muy importante en la planeación estratégica de las empresas con fines de lucro, no así en las instituciones públicas; sin embargo, es necesario conocer el entorno y reflexionar sobre este. La acreditación nos sumerge inevitablemente en la discusión sobre las universidades privadas como

competencia de las públicas y surge la diversidad de posturas. Hay quienes consideran que la experiencia y misión social de las instituciones de educación superior estatales en Costa Rica no tienen parámetros de comparación, pues, la competencia no les parece importante y no se requiere un análisis de esta, lo cual podría ser una postura prepotente ante la realidad.

En el campo de la psicología, hay 16 universidades que imparten esta carrera y están inscritas en el Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica (al 9 de agosto del 2005); tres de estas carreras están acreditadas por SINAES.

En lo interno de la Escuela de Psicología se ha discutido la necesidad de recalcar que si bien la UCR como ente formativo ha respondido a las necesidades laborales del país, esto no significa que responda a la competencia y a las demandas del mercado de manera lineal; por el contrario, las respuestas pueden ser la investigación en diferentes ámbitos y la apertura de nuevas opciones laborales no tradicionales, entre otras.

Esta discusión, en relación con la competencia, lleva a reflexionar sobre algunos de los propósitos sociales de la UCR para la formación de sus profesionales, contemplados en los artículos números 3, 4 del Estatuto Orgánico (1974:1) sobre: “el logro del bien común”, “la consecución de una verdadera justicia social”, “la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo”, “la formación de una conciencia creativa, crítica y objetiva”, “participar eficazmente en los diversos procesos de la actividad nacional”, “estudiar los problemas de la comunidad y participar en proyectos tendientes al pleno

desarrollo de los recursos humanos” y “evitar la indebida explotación de los recursos del país”.

Ante estos principios, vale preguntarse si las universidades privadas tendrán propósitos sociales parecidos a los de la UCR y si no debemos luchar y competir para que en el mercado laboral halla más profesionales, no sólo con excelente formación, el cual tiende a ser el perfil preferido del mercado, sino también formados bajo estos principios sociales.

En estos tiempos es importante conocer la competencia y fortalecer y expandir los propósitos universitarios. Vale preguntarse si ¿deberíamos anticiparnos al oponente? o ¿podríamos aprender del oponente? El proceso de acreditación al igual que el planeamiento estratégico nos hace analizar esta realidad.

7. La planeación estratégica y la acreditación requieren para el análisis de la información el manejo de gran cantidad de variables en diferentes grupos de estudio, tales como: docentes, estudiantes, personal administrativo, graduados y graduadas, personas empleadoras y otros; de tal forma que, se exige la creación de metodologías y técnicas nuevas propias para ciertas situaciones. De igual manera, los análisis de los datos implican el cruce de variables y se tornan complejos.
8. La planeación estratégica requiere de un nivel de examen de conciencia y de honestidad. El proceso de acreditación implica un amplio conocimiento de la existencia propia de la gestión, su estado y actos; prácticamente escudriña todos

los aspectos de una carrera y deja de manifiesto las debilidades con que se trabaja. Por supuesto que algunas de estas debilidades corresponden a errores y deficiencias humanas; precisamente por este motivo, se da, en parte, la resistencia a entrar en procesos de planeación estratégica y acreditación, pues, al dejar expuestas las deficiencias de las personas, la respuesta en muchos casos es temor, defensa y resistencia. Se requiere entonces, generar espacios para el diálogo, la discusión y fomentar en los miembros de las unidades académicas una actitud honesta, madura y abierta con el fin de aceptar las debilidades y buscar las soluciones adecuadas.

9. La planeación estratégica no sólo tiene que ver con decisiones futuras, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectan la organización y su futuro. Al ser los procesos de acreditación participativos, conforme se va generando conocimiento de la gestión, los involucrados van tomando decisiones respaldadas en la nueva información y algunos cambios se van dando automáticamente durante el mismo proceso. Además, son personas externas a la institución quienes la van a evaluar, lo cual implica una presión por estar en un estado idóneo o tener ya soluciones propuestas.
10. Los modelos de planeación estratégica son eficaces para organizaciones de diferente tamaño, entidades gubernamentales u organizaciones con y sin ánimo de lucro. Si bien la UCR y propiamente la Escuela de Psicología no son instituciones cuyo fin sea negociar, manejar estándares de calidad para competir o sacar provecho económico y enriquecerse, sí tienen un compromiso con la

sociedad costarricense de generar profesiones idóneos de alto nivel académico y conciencia social.

11. El modelo de planeación estratégica hace referencia a la importancia de una labor previa a este proceso, donde se considera el compromiso que existe con este, los involucrados y las involucradas, las personas que no están interesadas, el presupuesto, el tiempo, la información que se necesita para planear de manera exitosa, entre otras.

La experiencia de la Escuela de Psicología es que se reflexiona previamente en las ventajas y desventajas de obtener una acreditación y las implicaciones generales que esta tiene, pero no se analiza a profundidad aspectos de logística y recursos. Cuando ya se entra en el proceso, se van descubriendo dificultades y necesidades que en instituciones públicas, por razones de reglamento y burocracia, son difíciles de solventar y atrasan los procesos programados ante el ente acreditador.

12. Al igual que en la planeación estratégica, el proceso de acreditación requiere, como primer paso, el conocimiento por parte de las personas involucradas y asegurarse el compromiso organizacional ante el proceso. La estructura de mando y, principalmente, la dirección de la unidad académica deben considerar importante el proceso y estar dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él, de tal manera que resulte visible para el resto de la comunidad, es decir, debe existir un compromiso obvio por parte de la dirección para su éxito.

13. La planeación estratégica demanda formar un equipo de proyección, en el cual esté involucrada la alta gerencia de forma continua y cuente con las sugerencias de los colaboradores y las colaboradoras de la organización. Para que sea efectivo, este equipo debe poseer la capacidad de observar y procesar su propia dinámica de grupo y estar conformado por 10 ó 12 miembros permanentes. De igual manera, el proceso de acreditación requiere ser dirigido por una comisión, la cual debe considerar docentes, estudiantes y personal administrativo que idealmente tengan experiencia en la gestión de la unidad académica.

FORTALECIMIENTO DE LA AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Los procesos de autoevaluación y acreditación en las unidades académicas pueden fortalecerse considerando algunas de las características del planeamiento estratégico señaladas por Porter (2002) y Mintzberg y Brian (1997):

1. Los procesos se deben incorporar a la vida cotidiana de la unidad académica y convertirse en la labor de todas las instancias de mando y coordinación no sólo de la dirección.
2. Las personas encargadas de estos procesos están obligadas a desempeñar un papel de facilitadoras y dejar de ser ejecutoras. La ejecución debe quedar en manos de las personas coordinadoras y encargadas de las diferentes instancias académicas y administrativas quienes tienen la experiencia y dan mayor credibilidad al proceso.

3. El proceso debe concluir con las acciones detalladas acordadas, llevarlas a cabo y asegurarse que se mantienen funcionando adecuadamente.
4. Se debe realizar un análisis del ambiente en que se compete, considerando el entorno económico, político, social, educativo, entre otros. Un análisis de las ventajas competitivas y de los competidores existentes y potenciales.
5. La ejecución de la estrategia debe traducirse en acciones concretas que considere la capacitación del personal.
6. Se debe prever el futuro, lo cual lleva implícito definir una visión de este que mantenga las acciones necesarias para convertirlo en una realidad. La visión positiva e inspiradora del futuro da un sentido claro de dirección, moviliza la energía y transmite a los miembros de la institución el sentimiento de conllevar y estar comprometidos en algo importante, emite un sentido de identidad compartida, orgullo y motivación que aumenta su funcionamiento en equiparación con el pasado. Todo esto siempre y cuando la visión sea clara, se traduzca en acción y sea interactiva, donde la organización considere que sus propias acciones pueden dar forma al futuro.
7. Para Joel Barrer (1991) citado por Mintzberg y Brian (1997: 47) “la visión sin acción es sólo un sueño, la acción sin visión sólo deja pasar el tiempo, pero la visión con acción puede cambiar el mundo”. El proceso de planeación estratégico requiere de la visión con el fin de saber a dónde se quiere llegar, es la motivación para las etapas de planeación e implementación; sin la visión, la planeación

estratégica se convierte en un ejercicio académico y no en la administración proactiva.

UNA EXPERIENCIA UNIVERSITARIA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El caso de la Universidad de Zaragoza es un ejemplo de planeamiento estratégico al nivel de educación superior; el rector de esta universidad Felipe Pétriz (2005), considera que el plan estratégico es una metodología útil de acción que va a producir un cambio profundo y una herramienta para la modernización del trabajo universitario, colectivo e individual; pero sobre todo, pretende ser la respuesta de esta universidad a las demandas que la sociedad plantea y, en especial, a las de su entorno inmediato. Dentro de las demandas del entorno considera los cambios científicos, tecnológicos y sociales a los cuales la Universidad debe adelantarse y liderarlos.

Además, están considerando al plan estratégico como una reflexión colectiva donde se cuestionan la misión y la visión, las cuales son las bases más profundas en las que se asienta la Universidad para actualizarlas, pensando en su futuro a mediano y largo plazo. Para ello, es fundamental que la comunidad universitaria perciba la obligación de dar una respuesta a las necesidades de la sociedad y, sobre todo, ver la Universidad como una institución viva, en continua adaptación, adelantada a los problemas de la sociedad y oferente de alternativas para su solución. El plan estratégico les permite saber lo que quieren, a dónde quieren llegar y cómo van a lograrlo.

Para el rector de la Universidad (Pétriz, 2005), esta no es la única que inicia un gobierno marcado por las líneas de la planeación estratégica, ya que, desde mediados de los noventa, varias universidades españolas han desarrollado experiencias en este sentido y, en la actualidad, muchas se encuentran inmersas en estos procesos.

Los acontecimientos que llevan al Rector y su equipo de gobierno a reflexionar sobre el futuro de esta Universidad a corto, mediano y largo plazo, se basan en los cambios tecnológicos que amplían las capacidades de comunicación y adquisición de nuevos conocimientos. Analizan que sin haberse todavía desarrollado la llamada *Sociedad de la información* aparece rápidamente la *Sociedad del conocimiento*; siendo este, precisamente, la ocupación de una universidad y el cual da pie, en la actualidad, a un nuevo término: *Economía del conocimiento* definido como “un bien no perecedero, su consumo produce nuevo conocimiento y esencialmente un bien acumulativo, sólo tiene tendencia a crecer, y cuanto mayor es su consumo, la tendencia de crecimiento es mayor” (Pétriz, 2005: 7).

Pétriz (2005:7) cita al sociólogo Manuel Castells (2001) quien realiza un extenso estudio sobre las quince principales regiones de mayor desarrollo tecnológico y generador de riqueza mundial, las cuales nombra “*medios de innovación*”, y las identifica como regiones que precisamente tienen una universidad que juega un papel clave en el desarrollo de la innovación y, consecuentemente, en la prosperidad económica.

Asimismo, el equipo de la Universidad de Zaragoza analiza como esta Institución ha evolucionado de ser un transmisor de conocimientos del más alto nivel durante el siglo XIX a un centro investigador, generador y transmisor de conocimientos en la última década de siglo XX. Actualmente, los avances tecnológicos promueven en la Universidad la aparición de una nueva demanda asentada en la formación continua, brindar servicios de innovación, desarrollo a las empresas, servicios culturales, etcétera.

El territorio pide a la Universidad que asuma un papel activo en el desarrollo económico, en la aplicación del conocimiento y en la generación de información. Ahora la Universidad debe ofrecer servicios docentes, investigadores y de desarrollo. Esta última demanda hace que se proponga un nuevo modelo de la Universidad Emprendedora (Pétriz, 2005: 8).

En la elaboración del Plan Estratégico ejecutado por dicha Universidad han participado alrededor de doscientas personas, organizadas en once grupos de trabajo, tanto de la Universidad como fuera de esta. Corresponden a miembros de todo el campus, centros y colectivos de alumnos, profesores y profesionales de la administración y servicios de casi todos los departamentos. La experiencia por parte del rector de la Universidad como líder del Plan Estratégico es que este proceso

solamente puede realizarse cuando el sistema de relaciones invita a la colaboración y el trabajo en común (Pétriz, 2003).

Una de las estrategias que se ha convertido en el lema de la Universidad de Zaragoza es “la investigación al servicio de la sociedad”; la cual el Rector explica de la siguiente manera:

Descubrir para conocer, conocer para comprender, comprender para transmitir. La investigación como encomienda que la sociedad hace a la institución universitaria; como base del desarrollo social, cultural y económico (Pétriz, 2003).

El Rector percibe la necesidad de acercar la Universidad al entorno económico y social (ciudadano, empresarial, institucional), convencido de que la Universidad debe siempre estar atenta a las demandas sociales. Él busca la presencia de la Universidad “en la calle” y desea que esta siga siendo el espacio que facilita el encuentro y en el que se promueve el debate y la reflexión (Pétriz, 2003).

Por último, este plan se fundamenta en la reflexión de que la planificación estratégica en la Universidad no implica someterse estrictamente a las condiciones y tendencias del mercado, pues parten del principio que una universidad pública no debe orientarse sólo en función de criterios de demanda y rentabilidad (Universidad de Zaragoza, 2005).

CONCLUSIONES

- ✧ Los procesos evaluativos requieren tanto de la mirada interna como la externa, de ahí la importancia en las unidades académicas de la autoevaluación y la acreditación.
- ✧ Los procesos de autoevaluación y acreditación pueden servir como base para continuar el planeamiento estratégico con menos costo y esfuerzo.
- ✧ Una vez aplicadas (en las unidades académicas) las acciones de autoevaluación y acreditación se observa la necesidad de iniciar con el proceso de planeamiento estratégico. La acreditación genera un plan de mejoramiento por cumplir; sin embargo, se requiere ir más allá, ubicar la gestión en su entorno y generar creativamente nuevas oportunidades de acción y desarrollo a mediano y largo plazo.
- ✧ El planeamiento estratégico implica, con un enfoque sistémico, integrar y unificar la administración de tal manera que repercuta sobre acciones inmediatas y con una visión a futuro.
- ✧ El planeamiento estratégico implica un proceso importante al analizar la función de las instituciones educativas en el contexto nacional e internacional, el cual se caracteriza hoy por cambios profundos y rápidos en todos los niveles, y se requieren hallar nuevas respuestas para enfrentarlo.
- ✧ Es importante integrar y hacer conciencia en la gestión universitaria de todos estos procesos administrativos de calidad, acreditación, cultura corporativa,

productividad, carácter empresarial y valores corporativos, entre otros; sin perder el rumbo de la misión académica y social de la UCR, al responder a una sociedad con el mismo esfuerzo que esta ofrece para mantener una institución con la calidad y categoría de dicho centro.

- ✧ A través de los ejemplos de otras universidades, la UCR debe adelantarse a las demandas de la sociedad costarricense, ser el pulso que mida su desarrollo, tener conocimiento de su entorno y aportar soluciones. Igualmente, debe ser la “institución viva”, “de innovación”, “empresadora”, “al servicio de la sociedad”, que no sólo genera riqueza sino crítica, estrategias y acciones para la justa distribución de esa riqueza.

BIBLIOGRAFIA

Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP). *Manual de pares evaluadores*. Chile: Ministerio de Educación., 2002. 32 p.

Cordero Cabezas, Claudio. “Caso de la carrera de Medicina de la Universidad de las Ciencias Médicas”. [en línea]. En: *Ponencia* del Encuentro sobre calidad y acreditación de la Educación Superior: UCIMED (Costa Rica 17-18 de noviembre de 2004). Disponible en Web: <http://www.conare.ac.cr> [Consulta: 13 de mayo del 2005].

Dobles Yzaguirre, María Cecilia. “El reto de la acreditación de la calidad de la educación superior”. [en línea]. En: *Ponencia* del Encuentro sobre calidad y acreditación de la Educación Superior: UCIMED (Costa Rica 17-18 de noviembre de 2004). Disponible en Web: <http://www.conare.ac.cr> [Consulta: 9 de mayo del 2005].

Fallas, Jeannette. “Autoevaluación: el primer paso hacia la calidad”. [en línea]. En: *Ponencia* del encuentro sobre calidad y acreditación de la Educación Superior: UCIMED. (Costa Rica 17-18 de noviembre de 2004). Disponible en Web: <http://www.conare.ac.cr> [Consulta: 13 de mayo del 2005].

González, Luis Eduardo. “Impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades”. [en línea]. En: *Ponencia* del Encuentro sobre calidad y acreditación de la Educación Superior: UCIMED (Costa Rica 17-18 de noviembre de 2004). Disponible en Web: <http://www.conare.ac.cr> [Consulta: 13 de mayo del 2005].

Goodstein, Leonard, Nolan, Timothy y Pfeiffer, J. William. “Planeación estratégica aplicada”. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 1998. 446 p.

Martínez, Manuel. “Treinta aniversario Centro de Evaluación Académica”. San José, Costa Rica: Escuela de Psicología. Universidad de Costa Rica. *Discurso* no publicado, 2005. 5 p.

Mintzberg, Henry y Brian, James. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall, 1997. 641 p.

Pétriz, Felipe. *Consideraciones generales sobre la realidad de un Plan Estratégico*. [en línea]. Universidad de Zaragoza. [España], 2001. Disponible en Web http://www.unizar.es/plan_estrategico/ [Consulta: 11 de junio del 2005].

_____. *Programa de actuación del Rector*. [en línea]. Universidad Zaragoza, [España], 2003. Disponible en página Web de la http://www.unizar.es/plan_estrategico/ [Consulta: 11 de junio del 2005].

Picado, Martha. “Caso de la carrera de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica”. [en línea]. En: *Ponencia* del Encuentro sobre calidad y acreditación de la Educación Superior: UCIMED. (Costa Rica 17-18 de noviembre de 2004). Disponible en Web: <http://www.conare.ac.cr> [Consulta: 9 de mayo del 2005].

Porter, Michael. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental Sociedad Anónima, 1987. 407 p.

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. *Manual de Acreditación*. San José, Costa Rica: SINAES. 2000. 38 p.

Universidad de Costa Rica. *Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica*. San José, Costa Rica: UCR, 1974. 34 p.

Universidad de Zaragoza. *Por la planificación estratégica hacia la dirección estratégica*. [en línea]. España, 2001. Disponible en página en la Web http://www.unizar.es/plan_estrategico/ [Consulta: 11 de junio del 2005].

Zaida Salazar Mora
zaidasalazar@hotmail.com