

Quality Improvement in Higher Education: Notes for the Management Curriculum in the Academic Programs

Jensy Campos Céspedes
Universidad Estatal a Distancia - Costa Rica
ycampos@uned.ac.cr

Resumen

A manera de reflexión, y en aras de viabilizar procesos de mejoramiento, sustantivos y sostenibles, en la institución universitaria, se presentan una serie de asuntos críticos de capital importancia sobre los cuales los gestores de la calidad deben centrar su atención y desplegar esfuerzos. La información presentada se deriva de la experiencia desarrollada por la autora en su rol como asesora, evaluadora y ejecutora de procesos de autoevaluación para mejoramiento de la calidad en educación superior.

El trabajo se presenta en dos momentos; el primero contextualiza algunos conceptos clave sobre el mejoramiento de la calidad de la educación superior, y en el segundo momento se apuntan una serie de asuntos críticos sobre los cuales conviene centrar la atención para gestionar calidad y mejoramiento continuo en programas académicos de educación superior.

Palabras claves educación, calidad, mejoramiento de la calidad, educación superior.

Abstract

A way of thinking, in order to enable process improvement, substantial and sustainable, the university, there are a number of critical issues of major importance on which quality managers should focus their attention and efforts. The information presented is derived from experience by the author in his role as a consultant, evaluator and executing processes for self-improvement of quality in higher education.

The work is presented in two moments: the first contextualizes some key concepts on improving the quality of higher education and the second time point to a number of critical issues on which they should focus attention to quality management and continuous improvement in academic programs.

Keywords education, quality, quality improvement, higher education.

Introducción

Los cambios experimentados en todos los campos, a raíz del avance tecnológico y el auge de las tecnologías de la información y la comunicación, constituyen uno de los aspectos más importantes que deben tomar en cuenta las universidades que han emprendido –o pretenden emprender–, procesos para incorporar el mejoramiento continuo de la calidad.

El posicionamiento de la universidad en la sociedad del conocimiento, los fines y medios de la formación profesional a virtualización de la oferta académica y la gestión de la calidad resultan ser temas sobre los cuales las unidades académicas de las instituciones de educación superior deben agudizar su mirada.

Los procesos de toma de decisiones deben ser fundamentados en conocimiento y deben orientar a la universidad elevar su pertinencia social atendiendo las demandas sociales y brindando un aporte significativo en el desarrollo de los sistemas en los que se ubican como unidades gestoras de conocimientos.

Nuevas demandas para las instituciones de educación superior

La sociedad del conocimiento a la que se concurre con el advenimiento del desarrollo tecnológico y la globalización, convoca a las universidades a reflexionar sobre, al menos, cuatro asuntos medulares:

- El posicionamiento de la universidad en la sociedad del conocimiento, y específicamente, la posición política que asume la universidad como uno de los espacios legítimos de creación y uso del conocimiento:

“Gestión del conocimiento: conjunto de dispositivos para asegurar el desarrollo y control de conocimiento, la formación de recursos humanos altamente calificados, la organización del sistema de información y la transferencia científico-tecnológica y el autocontrol inteligente de las universidades y centros de investigación. Implica: Definición de estrategias académicas e institucionales. Desarrollo de nuevos conocimientos. Coordinación de conocimientos. Formación de recursos humanos adecuados. Conocimientos sobre la universidad. Información, sistemas de información. Mecanismos de transferencia de conocimientos, vinculación entre la formación de recursos humanos y el mercado de conocimientos, articulación con demandas sociales.” (Pérez, 1998, p. 54)

Tomando en cuenta lo anterior, es preciso reflexionar en torno a cómo se asume el cambio curricular derivado de los cambios sociales, políticos y económicos generados por la sociedad del conocimiento y la globalización. En este sentido, las universidades deben tener plena claridad de que las demandas y necesidades formativas de la sociedad están cambiando, no solo en cuanto a las áreas de especialidad, sino también en cuanto a las competencias que se requieren formar en los estudiantes. Al respecto, cabe indicar lo siguiente:

“La sociedad contemporánea ya no se caracteriza por producir cosas, sino conocimiento... Con la nueva sociedad del conocimientos asistimos a un renacimiento de la Universidad... la información reemplaza a los objetos materiales como la primera fuerza social e incluso económica. La Universidad cambia –a regañadientes– hacia un sistema de disciplinas interconexas, en estructuras reales y virtuales, integradas. La Universidad es el futuro.” (De Miguel, 2003, p.15).

2. La actividad conferida a las universidades de formar profesionales para contribuir al desarrollo de las sociedades, es, en definitiva, un tema que debe reflexionarse seriamente; consecuentemente, los planes de estudio y las propuestas curriculares no pueden continuar diseñándose y ejecutándose bajo las premisas que se mantenían en el pasado.

Los planes de estudio en las universidades parecen haber partido de ciertos supuestos, que, claramente, hoy son falsos (Horruttiner, 2006; Pérez, 1998). A continuación, se citan dos ejemplos puntuales que dejan en evidencia lo anterior:

1. *La universidad posee total conocimiento de las demandas y necesidades sociales*. Esto es falso, en la medida de que la acelerada producción de conocimiento, los cambios vertiginosos asociados al desarrollo tecnológico y la disponibilidad de información, fundamentalmente, impactan en los escenarios profesionales y ejercen una presión importante que implica una necesaria y constante reconfiguración en los perfiles y los ejercicios profesionales. Las universidades no han logrado ir al ritmo de estos cambios y, en muchos casos, no han logrado percibirlos. De tal forma que muchos profesionales que fueron formados y lograron con ello adquirir ciertas competencias, no siempre encuentran que éstas coinciden con las que realmente requiere para ejercer adecuadamente en escenarios profesionales que están permanentemente desdibujando sus límites.

Las demandas y las necesidades sociales son las que legitiman las profesiones, por lo tanto, si éstas cambian en consonancia con los cambios de las sociedades, las universidades no pueden diseñar sus currícula de espaldas a la sociedad y enclaustrándose en el recinto universitario.

Las propuestas curriculares deben fundamentarse en el estudio concienzudo de las necesidades y demandas sociales y ello implica que las universidades se vinculen en la sociedad y abran espacios de participación a los actores sociales que tienen intereses y saberes acerca de la profesionalización de una disciplina. La dimensión dinámica de los currículos debe revalorarse considerando el nuevo ritmo de cambio de las sociedades y la constante reconfiguración de las profesiones.

1. *Se forma a una persona sobre la base de una vocación profesional.* El supuesto de partida de que se forma a un profesional que inmediatamente después de graduado se incorporará al mercado laboral, aplicará todos los conocimientos

aprendidos en la universidad y se desempeñará bien en esa profesión a lo largo de toda su vida laboral es falaz y no ocurre desde hace mucho tiempo debido a la saturación de los mercados laborales; además, existe una tendencia a que los profesionales experimenten cambios de espacio profesional e incluso de profesión a lo largo de su vida laboral. En este sentido, las universidades no deben educar para el primer empleo, sino para el último; por lo tanto, deben enseñar a dirigir la vida, a dar significado a lo que se hace, a entender, a colaborar y a construir democracia, debe formar para aprender a lo largo de la vida (De Miguel, 2003; Didriksson, 2008; Horruttiner, 2006). Al respecto, cabe recordar lo indicado por Bates, (2003):

“Las personas conservarán sus empleos solo si adquieren una formación de mayor nivel; incluso para la mayoría de los trabajos escasamente remunerados .. será necesarias la formación o el reciclaje, sobre todo en las destrezas básicas, solo para poder conservar el empleo ...los centros universitarios se enfrentan a un aumento importante de la demanda de personas que están trabajando y que necesitan una formación continuo... buenas destrezas de comunicación (leer, escribir, hablar y escuchar). Capacidad para aprender de forma independiente. Destrezas sociales (ética, actitud positiva, responsabilidad). Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes. Destrezas de razonamiento (resolución de problemas; destrezas críticas, lógicas y numéricas). Navegación en los conocimientos (saber donde conseguir la información y como procesarla)” (p.30).

- La virtualización es otro de los asuntos cruciales sobre los que las universidades deben reflexionar seriamente. La tendencia de la educación superior en el mundo es a moverse cada vez más rápidamente hacia la virtualidad: “Cada vez con más frecuencia, organizaciones que dedican toda o parte de su actividad a ofrecer formación se están planteando evolucionar hacia un sistema no presencial de aprendizaje utilizando las tecnologías actuales” (Duart, 2000, p.242).

Estudios recientes(Correa, 2004; Lima de Morúa, 2003; Silvio, 2006), revelan cómo la virtualización de la educación superior presenta una tendencia creciente y acelerada en los últimos años. Pese a las fuertes y antagónicas posiciones entre la conveniencia o no de la virtualidad, investigaciones en el tema han logrado demostrar que una adecuada incorporación de las nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza aprendizaje ayuda, de forma importante, a desarrollar los procesos de aprendizaje significativo.

Aunque en los modelos de educación a distancia el uso de las nuevas tecnologías ofrece grandes posibilidades, en definitiva, la discusión en cuanto a si éstas contribuyen o no a la equidad social es un tema no resuelto que, más allá de estar relacionado con el uso propiamente dicho de las tecnologías, tiene que ver con el

acceso a las tecnologías por parte de los sectores sociales subalternos. A la luz de lo anterior, aunque la bimodalidad –entendida como la oferta de un mismo curso bajo dos modalidades, que generalmente se constituyen en la modalidad bajo la cual el curso se ha ofertado tradicionalmente y la modalidad virtual–, podría ser la mejor solución en términos de equidad social. Es claro, sin embargo, que, en términos de costos económicos para la institución, esta oferta bimodal podría representar incrementos considerables.

Es importante que en el interior de la organización se adopte con seriedad la necesidad de investigar el tema de la virtualidad de la educación y se tomen decisiones informadas en torno a este asunto que puede variar sustancialmente el destino de la institución (Bates, 2003).

No obstante, es preciso tener claro que el hecho de decidir e, incluso, de adquirir cierta plataforma tecnológica para incursionar en la educación virtual no es suficiente y, en ese sentido, es necesario diseñar un plan estratégico que permita la migración desde las modalidades que la universidad tradicionalmente ha utilizado hacia la virtualidad. En dicho plan, además, debe definirse con gran claridad los niveles de incorporación de la virtualidad en las propuestas curriculares, los cambios asociados a este proceso de conversión y los mínimos de calidad que deberán presentar los cursos que se oferten bajo esa modalidad.

- El cuarto aspecto altamente pertinente de asumir actualmente es la gestión de la calidad. Ello supone la implementación de estrategias y mecanismos para lograr el aseguramiento de calidad y la incorporación del mejoramiento continuo dentro del quehacer institucional. Los movimientos en pro de la mejora y la acreditación de la calidad, no son asuntos nuevos. No obstante, cada vez resulta más evidente la necesidad de que las universidades se sumen a los procesos de mejora de la calidad, pues la certificación de calidad, más que un plus, se está constituyendo en un elemento clave en la legitimidad de las instituciones universitarias.

Lejos de ser un asunto de moda, como lo califican algunos, la evaluación es una necesidad, una demanda del contexto actual y una responsabilidad social. Los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad de carreras e instituciones, son una respuesta a la imperiosa necesidad de establecer mecanismos reguladores que permitan garantizar mínimos de calidad por parte de los programas que se ejecutan en el seno de las instituciones de educación superior.

La evaluación es una herramienta de gestión que, unida a la planificación, ofrece importantes posibilidades de contribución al mejoramiento de la calidad, pues permite orientar a las organizaciones hacia la superación de deficiencias, el mantenimiento de fortalezas y la potencialización de nuevas fortalezas y ventajas comparativas.

De acuerdo con Villar (citado por Cabero, 2001), la evaluación en educación es el proceso controlado y sistemático de análisis de la calidad de los servicios educativos prestados a la sociedad que detecta sus atributos críticos inherentes, que los aprecia a base de criterios de valor y que orienta el esfuerzo indagador a estudiar las condiciones

del servicio y a mejorar su funcionamiento.

Para el caso de las instituciones universitarias de carácter público, la evaluación representa una responsabilidad, no solo por la rendición de cuentas que debe dar a la sociedad respecto al uso efectivo de los recursos, sino también respecto al impacto de sus aportes al desarrollo de la sociedad. En el caso de las universidades en general, el hecho de trabajar con un bien público como lo es la educación, les confiere responsabilidades que sobrepasan su condición de ser pública o privada.

Así pues, aunque la universidad se dedique únicamente a la formación de profesionales y funcione con recursos privados, la naturaleza de su objeto de trabajo le confiere responsabilidades medulares en el desarrollo social; por ello, la responsabilidad trasciende su condición de empresa privada y su obligatoriedad de ofrecer excelencia debe ser garantizada por el Estado a través de entes públicos con funciones reguladoras.

Este hecho es de vital importancia, y en virtud de ello es que los procesos de evaluación y acreditación de la calidad tienen legitimidad social y forman parte de la responsabilidad que las universidades tienen en cuanto a ofrecer excelencia.

La evaluación en el ámbito universitario ha alcanzado un importante nivel de desarrollo, al punto de que actualmente no sólo hay un importante cuerpo teórico que la sustenta, sino que en la práctica se logra observar un importante número de universidades que incorporan la evaluación dentro de su accionar.

La incorporación de la evaluación en el quehacer universitario es uno de los temas que en el seno de las universidades debe convertirse en objeto de discusión y análisis. En razón de ello, es importante acotar las principales modalidades de evaluación que se observa en la educación superior, categorizadas desde el grado de organicidad y vinculación como parte de las prácticas habituales de la universidad:

a- Evaluación ocasional: es aquella que se realiza en un momento determinado y, generalmente por parte de los académicos, cuya finalidad es, principalmente, la acreditación de la calidad. Estas experiencias evaluativas son, realmente, concebidas como un proyecto específico, con un principio y un final establecido.

b-La evaluación que se realiza de manera sistemática y sostenida, como parte de las acciones autorregulatorias de un programa, en cuyo caso sobresale el seguimiento y monitoreo como actividad primordial y se presenta, generalmente, en organizaciones con cierta trayectoria en gestión de la calidad.

Cabe anotar que si bien en ambos casos la autoevaluación puede incidir en la autorregulación y en el mejoramiento continuo de las carreras universitarias, para el segundo caso, la evaluación es parte del quehacer del programa y requiere de una plataforma institucional que permita el monitoreo sistemático de una cantidad considerable de indicadores, tanto de desempeño como de resultado o impacto, que permita “ir tomando el pulso” a los aspectos cruciales de la carrera. Y es este último el grado deseable de incorporación de la evaluación en el quehacer de la institución universitaria.

Pese al potencial beneficio que la evaluación puede ofrecer a la gestión de la calidad, la obtención de esos beneficios no es inherente a la evaluación misma; en consecuencia, el alcance o impacto de la evaluación dependerá, al menos, de los siguientes factores:

- La calidad y cantidad de la información obtenida mediante el proceso.
- La utilización que se brinde de la información en los procesos de toma de decisión.
- La pertinencia y ejecución de las acciones de mejoramiento planteadas como resultado de la evaluación.

En este sentido, el hecho de que la evaluación comporte una tendencia creciente, no implica necesariamente que sea una práctica que fácilmente se asuma en las instituciones universitarias.□□

Por otra parte, se debe considerar que la evaluación no debe cobijar únicamente al quehacer académico; así pues, la evaluación de la calidad de un programa de educación superior, convoca a revisión de todos los procesos y dependencias asociadas al desarrollo de ese programa académico.□ En este sentido, se debe tomar en cuenta que pese a que los procesos de acreditación de la calidad, entre otras cosas, han permitido que la labor evaluativa sea incorporada en el accionar de las universidades, en la mayoría de los casos, como lo indica de Miguel (2003), la evaluación se centra en el quehacer académico (especialmente desde la docencia y la investigación) y no se cuestionan los otros procesos que, aunque son de apoyo a la labor académica, en muchos casos se constituyen en aspectos determinantes de la misma.

El desarrollo de una organización universitaria es altamente dependiente de la eficiencia y efectividad del sistema de evaluación y monitoreo. Esto se explica porque la□ evaluación: “es la única vía para determinar si se han conseguido o no y en que grado los objetivos didácticos. Determina, a posteriori, si se ha logrado recuperar de las inversiones. Proporciona un valioso *feedback* que permite ir mejorando constantemente” (Salinas, 2006, p.190).

Asuntos críticos en la gestión de la calidad en educación superior

El abordaje de los aspectos indicados y, en especial, la necesidad de una verdadera gestión de la calidad, dirige el análisis hacia un conjunto de asuntos críticos que en muchas instituciones educativas se constituyen en problemas o dilemas no resueltos:

Acceso y uso de la información en los procesos de toma de decisión

En muchas instituciones de educación superior, el acceso oportuno y el uso de la información continúa siendo un talón de Aquiles. La existencia de sistemas de información que responden a requerimientos del pasado, así como la desintegración y las inconsistencias en la información, conllevan a vacíos de información y una baja disponibilidad de datos potencialmente valiosos para sustentar los procesos de toma de decisiones.□ En este sentido, es necesario reconocer que la información clave para la gestión de la calidad en una institución de educación superior no se circunscribe a la información generada desde el interior de la institución, como estadísticas de comportamiento de indicadores de calidad educativa, o indicadores de desempeño; sino que las necesidades de información se extienden a estadísticas nacionales e

internacionales que permitan analizar tendencias, valorar resultados de investigación que son clave para alimentar los currículos de las carreras, el quehacer académico y situar los planes de desarrollo estratégico de las unidades académicas. Otro reto importante es lograr que la información disponible en las unidades académicas sea efectivamente incorporada en los procesos de toma de decisión que permitan orientar el cambio hacia niveles superiores de desarrollo de la organización. Aún cuando se cuenta con información institucional y contextual organizada y oportuna, el uso de la misma no es una práctica frecuente en las instituciones.

Gestión curricular como eje articulador del funcionamiento académico

La investigación y la extensión se articulan en función de lo que el currículum de la universidad establece, el cual, a su vez, es el resultado de procesos participativos que tienen como norte responder a demandas y necesidades sociales. Asimismo, todas las instancias universitarias de apoyo, dependencias de asesoría académica e instancias financieras-administrativas deben ajustar sus funciones y planes de desarrollo en torno a las necesidades derivadas de las propuestas curriculares. En este sentido, la gestión de la calidad en una institución de educación superior debe orientarse prioritariamente a lograr:

- Planes de estudios con pertinencia social, que respondan verdaderamente a las necesidades y demandas sociales actuales.
- Estructuras curriculares plenamente congruentes e integradas en el plan de estudios al que pertenecen, donde todos los elementos curriculares estén debidamente justificados y sean pertinentes.
- Propuestas curriculares congruentes con el modelo pedagógico de la universidad y pertinentes con el perfil de entrada y salida de los estudiantes.

La atención de esas prioridades en la gestión de la calidad pasa, en primera instancia, por resolver problemas que recurrentemente se detectan en las evaluaciones de la calidad de las carreras y que se relacionan con la disponibilidad y uso de los recursos presupuestarios.

Establecimiento de mecanismos de autorregulación y de orientación al cambio

El mejoramiento continuo supone la identificación permanente de situaciones que, dentro de la organización, pueden ser mejoradas para, progresivamente, alcanzar estadios superiores de calidad. En este sentido, es clave que la organización establezca líneas de atención prioritaria y estándares mínimos de calidad establecidos en consenso y ajustados con el plan de desarrollo estratégico de la institución y el horizonte histórico que orienta su quehacer. En cuanto a la autorregulación y el cambio constante, la planificación y la evaluación se constituyen en herramientas clave que deben ser utilizadas en todos los niveles operativos de la institución y deben ser parte, por lo tanto, parte medular de la práctica habitual. Ello implica la necesidad de que todas las instancias universitarias cuenten con planes de desarrollo y que los planes operativos estén alineados y orienten el quehacer cotidiano hacia el cumplimiento de las metas preestablecidas y el cambio.

A la luz de lo anterior, es imprescindible que la institución promueva el cambio tanto “de arriba hacia abajo” como “de abajo hacia arriba”; ello significa provocar dentro de la organización movimientos de cambio que surjan desde las unidades más operativas, así como políticas y lineamientos institucionales en consonancia con los cambios que se requieren. □

La autorregulación y la orientación al cambio requieren de un sistemático seguimiento y monitoreo a las acciones de mejora que se han propuesto. La institución debe asegurarse que los planes de mejoramiento se han diseñado para facilitar la evaluabilidad, y debe definir una estrategia que permita su ejecución y seguimiento. Esto supone no solo una disposición institucional, sino también asegurar el contenido presupuestario para el desarrollo de cada una de las acciones integradas en los planes de mejora.

Institucionalización de espacios de análisis curricular

Para lograr una efectiva gestión curricular, el responsable de los planes de estudio o carreras debe asumir un liderazgo y en la apertura de espacios de diálogo y reflexión con el personal académico que participa en la ejecución del plan de estudios de su carrera. □ Esto, más que una iniciativa aislada del encargado de carrera, debe ser una norma institucional. □ Los cursos que se integran en un plan de estudio deben ser diseñados, desarrollados y debidamente armonizados en estricta congruencia con ese plan de estudio; para el caso de los cursos que tienen una población meta heterogénea, desde el punto de vista del plan de estudios al que pertenece, es inminente la necesidad de que el responsable del diseño y desarrollo de esos cursos armonice criterios con los responsables de los diversos planes de estudio que requieren del curso, y que se asegure, por ende, la responsabilidad que implica tener cursos de servicios en términos de la clara y efectiva contribución que debe realizar al cumplimiento del perfil profesional y demás metas del plan de estudio. La coordinación entre el personal académico para la gestión curricular desde un programa o carrera implica al menos:

- 1. Comunicación, reflexión y análisis sobre el desarrollo de la carrera.**
- 2. Evaluación sobre el cumplimiento de metas y objetivos de la carrera.**
- 3. Pertinencia de los cursos respecto a los objetivos y metas de la carrera.**
- 4. Análisis de resultados de evaluación del desempeño.**
- 5. Análisis de resultado de la evaluación de cursos.**
- 6. Análisis del comportamiento de indicadores de rendimiento académico de los cursos.**
- 7. Incorporación de resultados de las evaluaciones de desempeño, evaluaciones de cursos □ y evaluaciones de los aprendizajes en los productos de mejoramiento.**
- 8. Diseño y ejecución de planes estratégicos para la carrera que permita su desarrollo y mejoramiento continuos.**
- 9. Ejecución de propuestas y proyectos de investigación y extensión que involucre al personal de diferentes áreas de conocimiento en que busque nuevos espacios y escenarios en el campo profesional.**

Estos espacios de coordinación deben avanzar progresivamente hasta lograr que el personal académico se constituya en una comunidad reflexiva y cooperativa integrada por el personal académico, aspecto que ha de ser una de las acciones prioritarias para el desarrollo y mejoramiento de la calidad.

Desarrollo del liderazgo transformacional por parte de la academia

Esto implica, por parte de quienes ocupan puestos clave dentro de la academia, posicionamiento político y claridad respecto de la naturaleza de la universidad. Tal como señala De Miguel (2003), la universidad debe cumplir una responsabilidad social no solo con la formación de profesionales, sino también con la producción de conocimiento, la democratización de esos conocimientos y la contribución al desarrollo de modelos democráticos que apunten hacia el desarrollo socioeconómico y el acceso mejores condiciones de vida para los sectores sociales subalternos:

“[...] la universidad debe promover la movilización social de la población con menos recursos económicos. Debe hacer más amplio el acceso a una situación económica digna...hace accesible la investigación a las comunidades que no tienen recursos para desarrollarla...debe proteger siempre la idea de una comunidad de personas que defienden la reflexión sobre la Humanidad. La Universidad debe ser todavía el lugar en donde se piensa críticamente, para poder iluminar el futuro político y social de la sociedad...debe guiar en su desarrollo para evitar consecuencias negativas para la sociedad ...debe poner un cuidado especial en desarrollar el aspecto más olvidado por la globalización que es la democracia”(De Miguel, 2003, p.23).

En armonía con la función social de la universidad como propulsora del desarrollo de la sociedad, quienes ostenten cargos de autoridad en la institución universitaria deben constituirse en verdaderos agentes de cambio y asumir la responsabilidad de contribuir al desarrollo de la organización y de los miembros que la integran.

Efectiva capitalización de la experiencia y la constitución de la universidad como una organización inteligente

La universidad debe aprender a aprender y desarrollar estrategias que le permitan recuperar las experiencias vividas, extraer las lecciones aprendidas y hacer esfuerzos para que su historia y la de sus homólogas enriquezcan los procesos de toma de decisión. Para llevar a cabo lo anterior es clave desarrollar una cultura de registro en la que la sistematización de las experiencias sea parte de las acciones cotidianas. Los conocimientos adquiridos no se deben dejar en las mentes de las personas, sino en las memorias organizacionales, en los informes y en los documentos fundamentales. La documentación es parte de las evidencias del trabajo realizado y permite extraer lecciones aprendidas para enriquecer las prácticas futuras.

En este sentido, es importante procurar una maximización de los beneficios de la existencia de las instancias democráticas de toma de decisiones dentro de la organización.

Las universidades, por lo general, son organizaciones que se caracterizan por poseer estructuras que tienden a ser planas y con instancias democráticas que permiten la reflexión, la deliberación y la toma de decisiones consensuada (asambleas o consejos de escuela, consejos de vicerrectorías, por ejemplo). Pese a ello, existen universidades que carecen de mecanismos que permitan aprovechar estas instancias para atender los asuntos cruciales orientados hacia el desarrollo estratégico de la institución universitaria y a su vinculación con el desarrollo nacional.

Desarrollo de la investigación □ desde las unidades académicas

Si bien es valiosa la labor investigativa que realizan las dependencias de apoyo a la parte académica, el sustento de la labor docente ha de descansar sobre la investigación. El continuar relegando la investigación y dejar desprovista a la parte académica de esta función, no solo representa riesgos importantes en la labor académica, sino que implica privar al personal académico del desarrollo de competencias clave en la nueva sociedad del conocimiento. □ La investigación que se ha desarrollado sobre las competencias genéricas básicas requeridas en los profesionales actualmente, apunta a identificar la investigación como una competencia básica. □ Es preciso tener claro, en relación con esto, que el desarrollo de competencias investigativas se logra a partir del ejercicio práctico de la competencia. Un académico que no desarrolle investigación, verá limitadas sus posibilidades para enriquecer su práctica educativa con los conocimientos generados por sus investigaciones, por lo que, muy probablemente se verá en la necesidad de prescribir los conocimientos declarados en libros de texto. Un académico que no investiga tiene dificultades para estar al día en los conocimientos sobre el área disciplinar en la que está formando, además, tiene dificultades para saber que está pasando en el escenario laboral con el profesional que él está formando. □ En este sentido, cobra especial relevancia los planteamientos de Stenhouse (2003) acerca de la necesidad fortalecer el ser docente-investigador.

Ahora bien, reconocer la importancia de la función investigativa en los académicos no es requisito suficiente para que la investigación aflore y se desarrolle en la institución universitaria. Las iniciativas, el interés y la pasión por la investigación que surge desde la base de la academia, debe acompañarse de políticas y contenido presupuestario, así como de una consensuada decisión sobre las líneas de investigación que a la institución le conviene investigar, las cuales, a grosso modo, deberán cubrir dos grandes vertientes de la investigación:

a- La investigación para alimentar el quehacer institución y en especial el currículo o la oferta académica.

b- La investigación sobre los campos del saber representados en las ofertas académicas, que se relaciona con los vacíos de conocimiento de las áreas que permiten solventar problemas o necesidades sociales.

Desarrollo profesional del personal académico

Esto supone el desarrollo de planes de capacitación y actualización tanto en las áreas de conocimiento específicas de los programas académicos que desarrollan, como en el fortalecimiento de competencias básicas que como académicos deben poseer, por ejemplo:

1. La alfabetización que supone el uso de las nuevas tecnologías y que no se limita □ a ser una alfabetización tecnológica; sino alfabetizaciones digitales (o de e-literacies) que implica un abanico amplio que incluye el saber buscar, seleccionar, comparar, establecer enlaces, navegar, usar instrumentalmente determinadas aplicaciones que van más allá de la alfabetización textual y numérica, organizar la información, así como formas nuevas de comunicación utilizando los nuevos medios (Illera, 2004, p.107).

2. Fundamento teórico ontológico, epistemológico, ético y metodológico que está tras la propuesta curricular que diseña y ejecuta la institución universitaria, y su pertinencia con las exigencias de una sociedad que requiere de la universidad para conducir su proceso de desarrollo.

3. Actualización en las áreas de conocimiento que confluyen en el campo disciplinar del plan de estudios o carrera del cual forma parte del personal académico. La educación superior a distancia tiene como uno de sus principios superar las brechas espaciales y temporales entre los sujetos del proceso de aprendizaje, lo cual supone la construcción de medios que faciliten al interacción para lograr procesos de aprendizaje significativos que contribuyan a una formación integral del estudiante como persona capaz de contribuir, desde su ejercicio profesional, al desarrollo de la sociedad. Ello supone a la propuesta pedagógica y al quehacer universitario, en general, niveles de calidad altos que no pueden ser dejados al azar, sino que deben ser alcanzados de manera sostenida y como producto de un proceso de planificación participativa entre los actores sociales convocados con el quehacer de la universidad.

Aunado a esta necesidad, es importante fortalecer el trabajo en equipo y el desarrollo de comunidades de aprendizaje para el logro de proyectos de mejoramiento. Ello supone la reciprocidad entre quienes constituyen el cuerpo docente y, ante todo, desarrollar su capacidad de diferenciar y contrastar sus puntos de vista de tal manera que lleguen a generar un proceso de construcción de conocimientos de forma conjunta y la resolución de problemas de forma compartida. Lo anterior permite adquirir habilidades como el intercambio de ideas, la negociación de puntos de vista diferentes, la confrontación en posturas opuestas; además, el trabajo cooperativo favorece la integración de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes consideradas importantes como aproximación a aquellos requerimientos que plantea el mundo laboral actual. (Duart, 2000).

Conclusiones

El mejoramiento de la calidad en la educación superior ha de ser una práctica habitual en todos los programas académicos e instancias de apoyo a la academia. El principal criterio de calidad, sin lugar a dudas, ha de ser la pertinencia social y, concretamente, la reflexión responsable respecto a las necesidades sociales que justifican el quehacer académico, aspecto que ha de ocupar un lugar privilegiado en los procesos de planificación y gestión curricular dentro de las universidades.

La consulta a los actores sociales, el vínculo universidad-sociedad y la lectura de los contextos sociales, políticos, económicos y culturales debe ser la brújula que oriente el desarrollo de la academia y de los programas y proyectos universitarios que, a su vez, deberán orientarse a contribuir en el desarrollo de las sociedades.

Tomando en cuenta lo anterior, uno de los asuntos urgentes que debe atenderse en los contextos universitarios, a fin de lograr el mejoramiento de la calidad, implica la necesidad de contar con sistemas de información que permitan a los académicos tener información institucional y contextual pertinente y oportuna, para analizar procesos y tomar decisiones fundamentadas en cuanto al plan de estudios y demás proyectos

orientados a la gestión curricular y nuevos desarrollos en el campo de conocimiento de las carreras en las cuales participan. Para ello, el apoyo institucional es clave, no solo en términos del diseño e implementación de una infraestructura tecnológica que potencie un efectivo sistema de información, sino también en cuanto a la definición de un mínimo de requerimientos de información y de estrategias de recolección y procesamiento de la información, que permita a los académicos enriquecer los procesos de toma de decisiones orientados al mejoramiento continuo y al desarrollo de los programas académicos.

Es preciso subrayar, por otro lado, que la base democrática en la que se asientan la mayoría de universidades, representa una ventaja para el desarrollo de procesos de toma de decisiones bajo una lógica democrática deliberativa orientada al bien común. Así pues, los temas clave de análisis, reflexión y de toma de decisiones en estos espacios deberán ser la calidad de la vinculación universidad-sociedad y la contribución real de la universidad al desarrollo nacional, no solo mediante la formación de profesionales de muy alto nivel sino también a través de la gestión y transferencia de conocimiento.

Asimismo, los esfuerzos de la institución universitaria han de concentrarse en el posicionamiento de la labor académica como la esencia misma de la universidad y en virtud de ello reorganizar los procesos, dependencias y estructuras de apoyo en función de la gestión curricular orientada a la excelencia y al desarrollo del conocimiento. Esto supone el desarrollo de un liderazgo real por parte del sector académico que a su vez permita asegurar un posicionamiento real del quehacer fundamental de la universidad.

El liderazgo de la academia conlleva no solo maximizar el aprovechamiento de las instancias democráticas de toma de decisiones para decidir en torno a la vinculación de la universidad en el desarrollo nacional, sino que también implica abrir espacios de reflexión reales en los que se analicen los resultados de procesos de evaluación o autoevaluación y se establezcan cambios orientados al mejoramiento curricular, jornadas de reflexión al interior de las carreras, talleres periódicos de evaluación, instauración de comisiones de gestión curricular al interior de las carreras son algunos ejemplos de iniciativas que algunas instituciones universitarias han empezado a desarrollar y que se perfilan como buenas prácticas de gestión universitaria.

Por otra parte, el mejoramiento continuo de la calidad y la búsqueda de la excelencia en las instituciones universitarias requiere de la incorporación de un sistema de gestión de la calidad que contemple mecanismos que coadyuven el desarrollo de planes de mejoramiento y acciones específicas orientadas al cambio, lo cual implica, a su vez, apoyos institucionales que aseguren la viabilidad de las propuestas de mejora y la disponibilidad de recursos necesarios para su implementación.

Como último aspecto, pero en igual nivel de importancia, se ubica el diseño e implementación de un plan de desarrollo profesional del personal académico. Esto supone una organización de las iniciativas institucionales de sistemas de becas, órganos internos de capacitación y sistemas de incentivos hacia el cumplimiento de metas estratégicas congruentes con los propósitos de mediano y largo plazo que se han planteado para la institución universitaria en función de su vinculación con el desarrollo de las sociedades.

Bibliografía

Bates. A. W. (2001). *Cómo Gestionar el Cambio Tecnológico Estrategias para los Responsables de Centros Universitarios*. Barcelona: Gedisa.

Brunner, J.; Elacqua, G.; Tillet, A.; Bonnefoy J.; González, S. Pacheco, P.; Salazar, F. (2005). *Guiar el Mercado. Informe sobre la Educación Superior en Chile*. Viña del Mar (Chile): Universidad Adolfo Ibáñez.

Cabero, J. (2001). *Tecnología Educativa Diseño y Utilización de Medios en la Enseñanza*. España: Ediciones Paidós.

Correa, G. J. (2004, 15 de julio). ¿Calidad educativa on line?: análisis de la calidad de la educación universitaria basada en Internet Pixel-Bit. [versión electrónica], *Revista de Medios y Educación*, nº 24, 11-42. Recuperado el 22 de abril de 2008, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=974992> (Revista) ISSN 1133-8482

De Miguel, J.(2003). *Universidad y Democracia*. Fundación Municipal de Cultura Ayuntamiento de Cádiz.

Didriksson, A. (2008). *Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 05 de enero del 2009 de <http://www.oei.es/salactsi/cres2008.htm>

Duart J. y Sangrà A. (comp). (2000). *Aprender en la virtualidad*. Barcelona, España: Gedisa.

Lima de Morúa, Sh. (2003). *Indicadores de calidad de los cursos virtuales*. Trabajo

presentado ante IV conferencia Internacional sobre educación, formación y nuevas tecnologías , Virtual educa 2003. Recuperado el 15 de abril de 2008, de <http://www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/803.pdf>

Horruttiner, P. (2006). El reto de la transformación curricular. En *Revista Iberoamericana de Educación* . (ISSN: 1681-5653) n.º 40/3 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

Illera, J. (2004). *El Aprendizaje Virtual enseñar y aprender en la era digital*. Argentina: Homosapiens Ediciones.

Pérez, A. (1998). *Políticas del Conocimiento, Educación Superior y Desarrollo*. Buenos Aires: Biblos.

Salinas, J.□ Aguaded, J. y Cabero, J. (2006). *Tecnologías para la Educación Diseño, Producción y Evaluación de Medios para la Formación Docente*. Madrid: Alianza Editorial.

Stenhouse, L. (2003). *La Investigación y Desarrollo del Currículum*. Madrid: Morata.

Silvio, J. (2006). Hacia una educación virtual de calidad, pero con equidad y pertinencia. [versión electrónica]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RSC)*. Vol3, número 1.UOC. Recuperado el 22 de abril de 2008, de <http://www.uoc.edu/rusc/3/1/dt/esp/silvio.pdf>