

# Planificación Estratégica y Aseguramiento de la Calidad: Dos procesos dinámicos



Alfonso Muga

Grupo de Estudio de la Gestión en Instituciones de Educación Superior

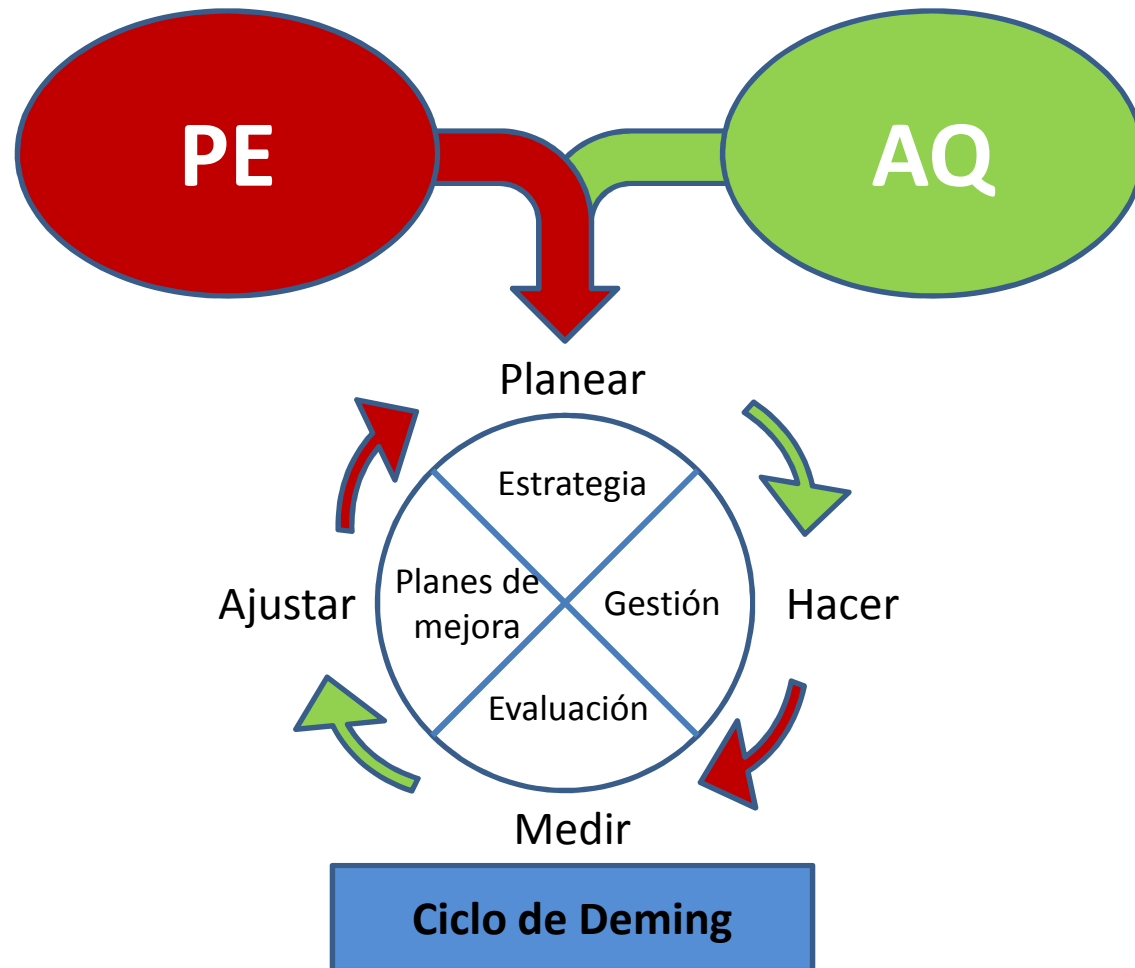
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
[muga.alfonso@gmail.com](mailto:muga.alfonso@gmail.com)

# Implantación de AQ y PE en las IES

- AQ y PE se gestaron en las IES como procesos paralelos.
- Bajos niveles de interacción y de consistencia interna y externa.
- Grados de formalización resueltos en el gabinete de Rectoría.
- Aprendizaje institucional.

## Integración de PE y AQ

**FIN** y **MEDIO**



La mejora continua de la calidad como bien o valor estratégicamente perseguido (**fin**)

PE como parte de los procesos de gestión de la calidad (**medio**)

# Ciclos de aprendizaje institucional en AQ y PE

## Primera fase:

Reactiva, procesos instrumentales, *top down* generalizado.

## Segunda fase:

Institucionalización primaria, nivel de participación y nivel de implantación, bajos; sub culturas evaluativas.

## Tercera fase:

Cultura evaluativa instalada y derivaciones en AQ y PE, participación *bottom up* o resolución *top down*, nivel de implementación recurrente.

## Cuarta fase:

Cambio de polaridad: la fuerza del cambio organizacional es endógena, autorregulación exigente con mirada estratégica y cuenta pública; resultados esperados según estándares de calidad, productividad, pertinencia, flexibilidad organizativa.

# Integración progresiva de PE y AQ

- Separación está presente en las primeras fases del ciclo.
- Tránsito entre la 3<sup>ra</sup> y 4<sup>ta</sup> fase es determinante para que AQ sea asumida como una dimensión estratégica relevante.
- Dinámica evolutiva y riesgos:
  - Homogeneización y/o adaptación de modelos preexistentes vs. entidades de geometría variable (Manuel Castells 2010).
  - Coexistencia de varias almas en IES de base pesada (modernizadora vs. conservadora).
  - Excesiva regulación estatal.
- Procedimientos de AQ debieran estimular el hecho de que la diferenciación en las IES sea un atributo deseable.

# Diversidad institucional

- Los SES han crecido y se han diversificado: más estudiantes, no tradicionales. Más proveedores, diferentes. Más programas, de pre y posgrado, educación continua, de ciclo corto, en distintas modalidades.
- Diversidad de funciones:
- docencia de pregrado; de posgrado; de educación continua; vocacional; profesional; académica.
- Investigación, actualización
- Transferencia de tecnología, extensión, emprendimiento
- Diversidad de misiones institucionales

# Categorías institucionales en Chile

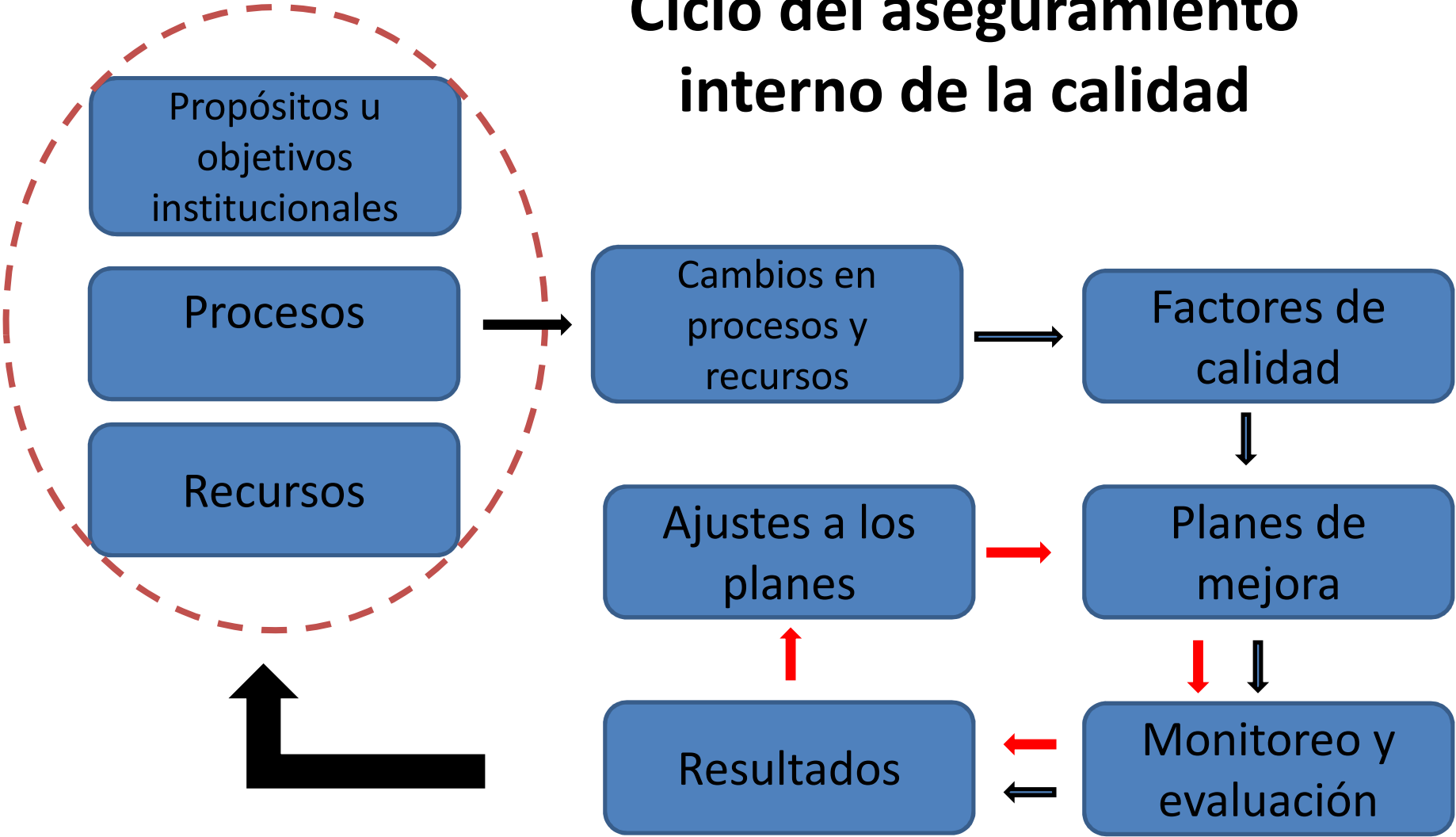
## Universidades:

- De investigación
- Con investigación
- Docentes selectivas
- Docentes no selectivas

## IPes/CFTes

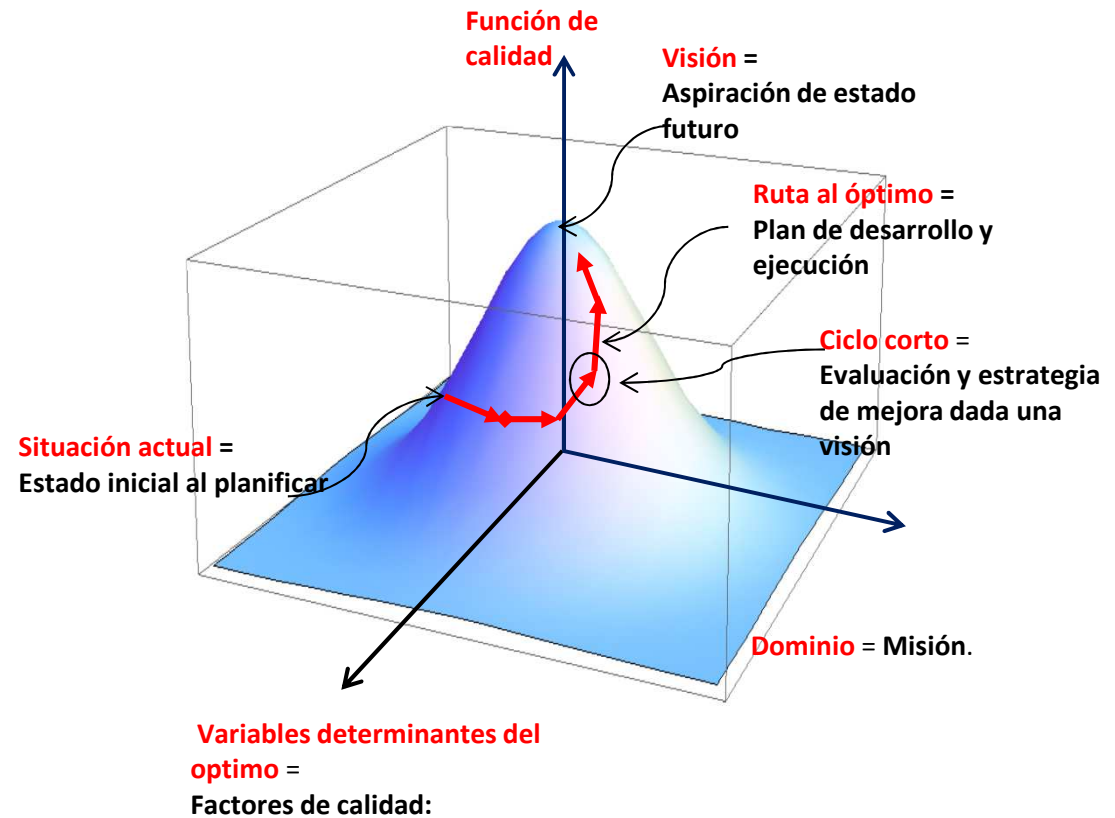
- Grandes, pequeños
- Especializados
- No especializados

# Ciclo del aseguramiento interno de la calidad





# Ciclo de Efectividad Institucional



# Conclusiones:

- ✓ Convergencia entre PE y AQ surge luego de un proceso de maduración de las IES.
- ✓ Mecanismos de mejora continua y tránsito consistente entre la 3<sup>ra</sup> y 4<sup>ta</sup> fases del ciclo de aprendizaje.
- ✓ Diferenciación IES y flexibilidad en criterios de certificación de calidad son atributos deseables.
- ✓ Planes de mejora son insumo indispensable de la PE (tanto a nivel de unidades como institucional).
- ✓ PE y AQ requieren de mecanismos de retroalimentación externa:
  - ✓ Ciclo corto: Control de gestión
  - ✓ Ciclo largo: Cuenta pública y Reporte de Sostenibilidad.