



REPUBLICA DEL ECUADOR
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

**DESARROLLO DE UN SISTEMA PARA LA
IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA
COMPETITIVA DE LA EDUCACION SUPERIOR DEL
PAIS**

**Tesis presentada como requisito para optar al título
de Master en Seguridad y Desarrollo**

Autor: Dr. Leonardo Soria Alvear
Asesora: Dra. Victoria Sánchez de Carrera

Quito, 1 de agosto de 2001

DEDICATORIA



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

*A mis hijos: Jacqueline, Henry, Vanesa y
Daniel que con la fe de Dios lograrán la
cristalización de sus proyectos.*

AGRADECIMIENTO

*Tengo una gran deuda con todas aquellas instituciones de Educación Superior del país que me dieron la oportunidad de hacer lo que más me gusta en la vida: **Educar**. Para todas ellas va este modesto aporte, con la sana esperanza de que se constituya en un eslabón más de esa gran*

cadena de esfuerzos que permanentemente realizan sus directivos, docentes, empleados, trabajadores y estudiantes por el desarrollo y crecimiento de su Universidad.

Exteriorizo mi reconocimiento especial para el Instituto de Altos Estudios Nacionales, factoría intelectual, que genera y canaliza las mejores propuestas de nuestra gente, para la Seguridad y el Desarrollo Nacional del Ecuador.

Un aporte fundamental y trascendental en la realización de este trabajo fue la que realizó mi Directora de Tesis, Master Victoria Sánchez de Carrera, a quien expreso mi sincero agradecimiento y la admiración por ese prolijo trabajo de revisión, análisis y cuestionamiento inteligente de mis propuestas, que con mucha tolerancia y bondad permitieron reajustar oportunamente todo el contenido de este trabajo.

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	1
Capítulo I: El Problema	6
Planteamiento del problema	6
Objetivo de estudio	13
Objetivo general	13
Objetivo específico	13
Hipótesis	14
Definición de las variables	14
Capítulo II: Marco Teórico	17

Introducción al análisis de competitividad	17
Tendencias modernas sobre dirección y administración	17
Organización de la calidad	20
Indicadores que definen la calidad organizacional	23
Estructura de organizaciones competitivas	25
La Educación Superior frente a las Reglas de Juego del Siglo XXI	27
Misión de la Universidad frente al Siglo XXI	27
Enfoque crítico del factor humano en la Educación Superior	34
Reglas de Juego de la Educación en el presente milenio	38
Un mundo globalizado	39
Una economía inestable y altamente riesgosa	40
Un mundo competitivo	40
Un mundo cada vez más desequilibrado	41
La constante debilidad del Estado-Nación	42
La Revolución de la Inteligencia	43
La aceleración del Cambio científico y tecnológico	44
El incremento vertiginoso de la Información	44
Una nueva visión de la gestión estratégica de las organizaciones	45
Definición de la Competitividad	48
Etapas de la Competitividad	50
Capítulo III: Marco Metodológico	52
Tipo de estudio: Descriptivo	53
Estudio explicativo	55
Método de investigación: Inductivo	57
Método deductivo	57
Análisis	57
Síntesis	58
Observación	58
Técnicas	58
Capítulo IV: La situación de las Instituciones Universitarias y su Competitividad	60
El Desarrollo Competitivo de las Instituciones de Educación	

Superior del País	68
Capítulo V: Propuesta de Competitividad para la Educación Superior del País	
Superior del País	73
Estrategia de Diagnóstico Institucional	73
Percepción del alumnado	75
Instrumentos para ser utilizados en el diagnóstico	77
Hoja de Verificación para hacer el Seguimiento de los Estudiantes	81
Posición Competitiva Institucional	82
Importancia estratégica de este análisis	82
Niveles de aceptación	83
Instrumentos de aplicación	84
Formato de Evaluación de la Posición Competitiva	84
Evaluación de la Posición Competitiva	84
Cuadro de Competitividad con otras Instituciones de Educación Superior	87
Forma de llenar los cuadros de competitividad	88
Diagnóstico de la Competitividad Institucional	89
Factores de Medición	90
Etapas Evolutivas de la Madurez Competitiva	92
Estrategia Institucional	96
Cuestionario para el Diagnóstico de la Competitividad Institucional	97
Reglas para el Diagnóstico de Competencia Institucional	99
Procedimiento para la aplicación del Diagnóstico de Competitividad Organizacional	101
Desarrollo de Habilidades Directivas	118
Enfoque de Sistemas	119
Misión de los Niveles Directivos	124
Una Cultura de Satisfacción al Usuario	128
Administración por Eventos	129
Direccionamiento Estratégico de la Institución Educativa	130
Implementar Estrategias Competitivas	133

Desarrollo Organizacional de las Instituciones de Educación Superior	135
¿Qué es la Tecnología Directiva?	138
Tecnología Directiva Aplicada a la Educación Superior	138
Capacitación Organizacional	142
Formulación de Estrategias para el fortalecimiento del Nivel Competitivo	145
Bibliografía	154
ANEXOS	156

LISTA DE CUADROS

NUMERO	CONTENIDO	PAG.
1	Número de Investigadores en algunos países de América	11
2	Ingreso PIB en los países ricos y pobres	41
3	El Desarrollo Competitivo de las Instituciones de Educación Superior	68
4	Interpretación de la Evaluación de la Posición Competitiva	86
5	Competitividad con Instituciones de Universidades Locales	87
6	Competitividad con Instituciones Universitarias Nacionales	87
7	Primera Etapa: Baja Calidad del Sistema Educativo	92
8	Segunda Etapa: Normalización de la Calidad del Sistema Educativo	93
9	Tercera Etapa: Calidad Superior del Sistema Educativo	94
10	Educativo	95

11	Cuarta Etapa: Excelencia Educativa	97
12	Areas de Diagnóstico e Indicadores	98
13	Indicador 97: Matriz Competitiva	100
14	Interpretación de cada Indicador por Escalas	102
15	Mercado Educativo	110
16	Apreciación de las Estrategias de Capacitación	
	Nivel de Desarrollo y Nivel de Desperdicio en una	115
17	Institución	138
18	Tecnología Directiva	144
	Responsabilidad Jerárquica de la Institución Educativa	

LISTA DE GRAFICOS

NUMERO	CONTENIDO	PAG.
1	Sistema Sociotécnico de la Organización	19
2	Insatisfacción de los usuarios, alumnos y la sociedad en general	24
3	Etapas de Competitividad	50
4	Ciclo de Servicio de matriculación	79
5	Necesidad de Capacitación Institucional	111
6	Perfil del Líder Moderno	126
7	Doble Proyección Directiva	127
8	Vector Estratégico	132
9	Principios de Competitividad	135
10	Modelo de Institución Competitiva	146

INTRODUCCION

Para que en el Ecuador exista riqueza, fundamentalmente ésta se tiene que ser producida, y ello no puede ser mediante el modelo de un país comunista o sobre la base de los principios de un estado asistencialista, sino a través de un sistema basado en la gestión empresarial, cubriendo con esta acepción la gestión de las organizaciones e instituciones del estado, las cuales deberán operar orientadas a generar bienestar para la comunidad en un régimen de libre mercado, como es el que se vive en la actualidad.

Partiendo de esta premisa, en los últimos años se ha podido percibir en el entorno de la realidad ecuatoriana, que cada vez más organizaciones laborales, independiente de su naturaleza y magnitud, están preocupadas por mejorar realmente el desempeño de su negocio+ mediante la renovación de bienes de capital, el entrenamiento de personal, la ampliación de su red de distribución, la incorporación de sistemas de información, la innovación de productos de servicios y otros.

El sistema educativo nacional no está exento de esta realidad, pues en el clásico movimiento pendular que ha caracterizado a la educación, la calidad ha pasado a ser el tema de actualidad y la alternativa de la solución a los problemas, derivados de un enfoque tradicional, en donde el interés educativo era dirigido exclusivamente por la cantidad antes que por su la calidad; enfoque que predominó, como política y como realidad, durante las últimas décadas, pero que en la actualidad se tiende a dar un giro hacia el predominio de la calidad.

La calidad de la educación se ha convertido en una suerte de frase mágica, de muletilla y lugar común al que todos se remiten para hablar tanto de los problemas como de las soluciones en este campo.

Efectivamente, en el ámbito educativo, el mundo presenta una abrumadora cantidad de desafíos; entre otros, la globalización, la revolución de la inteligencia, una economía inestable y altamente riesgosa, la constante debilidad del estado-nación, la aparición de nuevos actores sociales, la aceleración del cambio Científico y Tecnológico, el mundo de la informática y no se tiene otra opción que recoger el guante, como en la justa caballeresca. Es necesario delinear los escenarios en donde debe encontrarse la educación superior latinoamericana y la del Ecuador en especial y comenzar a colocar los primeros ladrillos desde ahora, para evitar, como dice Michel Godet¹ ***¡que el futuro nos sorprenda.***

En tal sentido, y como lo han expresado dirigentes de todos los sectores, la Educación Superior tiene una obligación histórica que cumplir; y es, la de asegurar reformas indispensables para que en ella se prepare al pueblo, se le enseñe a organizarse adecuadamente, para participar como sujetos activos en el destino de la nación en el presente milenio. Esto sólo se podrá lograr definiendo acciones concretas que deben ser tomadas por los rectores y los cuerpos académicos de las instituciones universitarias en todas sus modalidades y aplicarlas a través de la docencia y la investigación, de tal manera que contribuyan a la formación de dirigentes adecuados en todos los sectores comprometidos quienes coadyuven a solucionar los difíciles problemas que presenta la inserción de la educación actual en este milenio, tomando en cuenta que el mundo avanza en la globalización y la informática.

Para este siglo en el marco económico-empresarial habrán organizaciones que sobrevivirán y prosperarán y otras que, inexorablemente, desaparecerán en función de ciertos factores tales como características de los productos y/o servicios que ofrecen, capacidad de adaptación a los cambios del entorno, innovación y creatividad, globalización de la

¹ GODET, Michael, "Manual de Estrategia Prospectiva", Edt. Dunod, París, 1997.



PDF Complete

*Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

economía, mayores niveles de competitividad, entre otros, los cuales en las últimas décadas se han convertido en elementos claves de la calidad.

A todos los países y en especial al Ecuador, les espera un entorno con transformaciones significativas y con retos en todos los campos, especialmente en el ámbito de la Educación Superior. La metamorfosis económica y social que en estos días está atravesando el país lleva a reconocer a la educación como un factor básico y eficaz en el cambio

En este escenario, el **Instituto de Altos Estudios Nacionales**, ha preparado con certeza a sus cursantes para actuar proactivamente ante los problemas nacionales que agobian al país, si se cuentan con esta alternativa, es posible convertirla en una herramienta práctica, que contribuya con los agentes de cambio de las instituciones de Educación Superior del país a diagnosticar sus niveles de rendimiento, en sus diferentes aspectos de análisis académico y sobre cuya base se podrían implementar programas de cambio que permitirán alcanzar apreciables posiciones de competitividad.

El modelo que se propone en este trabajo, enfoca la competitividad de la Educación Superior del país desde el prisma de la aplicación de los principios de la calidad orientada a lograr la excelencia en todos los procesos internos, con particular atención a la gestión académica, al cambio organizativo que ello implica y al enfoque estratégico estructural del nivel universitario

La importancia medular de esta propuesta radica en ser una alternativa prospectiva, que consiste en prepararse para el cambio, pero fundamentalmente en diseñarlo y construirlo libremente. Constituyendo esta última posición, la auténtica edificación del futuro, porque supone el ejercicio de la libertad, pues como lo menciona el Dr. Francisco Mojica en

su documento sobre *La Educación Superior en Latinoamérica*², al recordar las frases de Maurice Blondel: **¡El futuro no se prevé sino se construye!** Se puede colegir que si no existe preocupación por fabricar el futuro en el aspecto educativo del nivel superior en el país, nadie lo va a hacer por los otros, es decir que todos y cada uno de los involucrados con la institución, están comprometidos y son responsables del grado de competitividad de la misma, ahí radica la importancia esencial de esta propuesta.

El presente trabajo ha sido desarrollado en cinco capítulos.

El Capítulo I, hace referencia a los aspectos básicos de la propuesta de trabajo, esto es, la formulación del problema, sus objetivos, hipótesis y variables integradoras.

El Capítulo II se refiere a las bases teóricas sobre competitividad, enfocadas hacia la caracterización de las organizaciones de calidad y los indicadores que las identifican como tales. Sobre esta base, este capítulo aborda las tendencias modernas sobre dirección y administración, así como la estructura de organizaciones competitivas.

Además se hace un análisis muy puntual de la educación superior ecuatoriana, sobre todo en los aspectos relativos a la regulación y autonomía, la diversificación y calidad educativa y el factor humano.

Como aspecto central, este capítulo se puntualizan las *Reglas de Juego de la Educación para el presente milenio*.

El Capítulo III se refiere al Marco Metodológico del trabajo. Específicamente trata del tipo de estudio, el método de investigación, las técnicas para la recolección de información y su tratamiento.

² MOJICA, Francisco, *La Educación Superior Latinoamericana frente a las reglas de juego del siglo XXI*, UTE, 1999



El Capítulo IV se centra en la Situación de las Instituciones Universitarias y su Competitividad.

El Capítulo V hace referencia al aspecto medular de este trabajo, esto es: %o Propuesta de Competitividad para la Educación Superior del país+.

Dentro de este tema central, se analiza una estrategia de Diagnóstico Institucional, partiendo de un estudio de la Percepción del alumnado y del Posicionamiento Institucional, señalando en cada uno de ellos los instrumentos a ser utilizados y la mecánica de su aplicación.

Este capítulo complementa el enfoque del modelo de Competitividad, con una propuesta de Desarrollo de Habilidades Directivas y el Desarrollo Organizacional de las Instituciones de Educación Superior, enfocado hacia el Desarrollo de una Tecnología Directiva y la Capacitación Organizacional.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Sobre la base del documento denominado **Í Plan de Desarrollo de las Universidades y Escuelas Politécnicas**³, que plantea como objetivo el posibilitar un proceso de modernización de la Educación Superior Ecuatoriana, con la participación de todas las Universidades y Escuelas Politécnicas del país, los entes estatales integrantes de este entorno y la sociedad civil; se procurará en esta primera parte, hacer una aproximación

³ Falconí Guillermo, Abendaño Augusto y otros, CONUEP, 1994

a la problemática de la Educación Superior del país, puntualizando aquellos factores, que han sido considerados como **Debilidades** del sistema universitario ecuatoriano.

Es necesario tener presente, que en casi todas las instituciones estatales de educación superior del país, y en algunas instituciones privadas, predomina el sistema de libre ingreso, convirtiéndose el primer año de estudios en tamizador selectivo de los bachilleres del país, por la excesiva pérdida de año en este nivel, repercutiendo en el aspecto económico de las familias de estos estudiantes.

Este mecanismo de libre ingreso es el generador de uno de los más grandes problemas de la educación superior del país: el **crecimiento poblacional** asfixiante, especialmente en los primeros cursos de la universidad. Esta situación se transforma en problema, por los escasos recursos financieros, tecnológicos, docentes y físicos con los que cuentan las instituciones en este nivel educativo.

Pero a pesar de esta realidad, es importante aclarar que la relación existente entre estas dos variables: número de alumnos que ingresan a las universidades y población global del país es muy inferior, en comparación a la existente en otros países latinoamericanos, sin embargo paradójicamente esta situación constituye un eslabón más en la cadena de problemas que afronta la educación superior del país.

Otro de los problemas significativos que caracteriza a la educación superior, de acuerdo al mismo documento señalado anteriormente⁴, constituye el nivel académico que cada vez va en descenso, a pesar del esfuerzo de sus directivos en desarrollar propuestas para elevarlo. Sin embargo, el enfoque que se tiene, en los diferentes escenarios del país es de un sistema educativo ineficiente e improductivo, dada la escasa

⁴ *ibid*, Pág. 29

planificación macro y micro curricular, anticuados procedimientos evaluatorios, métodos de enseñanza inapropiados para el nivel superior, desvinculación con el aparato productivo del país, poca e ineficiente actualización del personal docente, agravado por los bajos niveles salariales del profesorado.

Al hacer referencia a este problema es necesario aclarar que existen algunas instituciones de educación superior en las que se puede observar la presencia de planificación y organización académica y administrativa, sin embargo la gran mayoría de ellas carecen de las mismas.

Por experiencia propia del autor, en algunas de las instituciones de educación superior en las que ha tenido la oportunidad de prestar los servicios académicos, se ha percibido claramente que se hace una tarea administrativa sin sujetarse a la planificación universitaria, a pesar de existir planes estratégicos y operativos, disponiendo incluso de determinados recursos para la ejecución de los mismos. Pero estos planes, denominados, desde hace muchos años atrás: **Reformas Universitarias**, terminan siendo esquemas simplemente rituales, meramente indicativos o documentos exigidos por las autoridades superiores para cumplir con una formalidad académica.

El nivel universitario se ve afectado por la carencia de un modelo andragógico del sistema universitario, que fundamente y organice de manera técnica la gestión académica, en lo relativo al diseño, implementación y evaluación del esquema curricular.

Otras de las grandes debilidades que aflora en el sistema educativo superior, es la ausencia de instrumentos sistemáticos y organizacionales que generen una evaluación técnica y un adecuado seguimiento de la calidad de los procesos y de sus resultados, en base a parámetros y estándares de calidad que incrementen los niveles competitivos de las universidades y escuelas politécnicas del país.

Por otra parte, tampoco existe en el sistema educativo superior, análisis técnicos bien definidos que identifiquen el papel de la orientación vocacional y profesional de las instituciones, a pesar de la presencia de organismos internos especializados en llevar a cabo estas importantes funciones, lo que da como resultado la desorientación sobre todo en los jóvenes universitarios que cursan los primeros años de estudio, produciéndose, prematuras deserciones y abandono de los estudios. En este ámbito, es importante reconocer la trascendencia que tiene la orientación vocacional en las universidades y escuelas politécnicas, en razón de que los bachilleres que ingresan a las instituciones de educación superior, en su mayoría casi no cumplen con los conocimientos básicos que exigen los perfiles de las diferentes carreras universitarias y politécnicas, inclusive en áreas instrumentales como redacción, lectura, ortografía, caligrafía, y otras asignaturas básicas.

Dentro de los problemas que refleja la universidad ecuatoriana se destaca la inexistencia de formulaciones técnicas y actualizadas que definan con claridad la verdadera Misión de la Educación Superior ecuatoriana para el presente ni la Visión de Futuro. En tal sentido, el frágil impacto social y la escasa vinculación con su entorno determinan un cuadro irreal de la Misión que deben asumir la universidades y escuelas politécnicas del país.

Debido a esta opaca misión de algunas universidades ecuatorianas se puede determinar la falta de liderazgo de las universidades y escuelas politécnicas, en la organización como en sus diferentes estamentos: directivos, docentes, personal administrativo, trabajadores y estudiantes. Como consecuencia de esta falencia, la universidad ecuatoriana carece de una corriente de opinión que trascienda y potencialise su verdadero impacto en la sociedad y en el quehacer nacional.

Dentro del análisis se determina una situación deficitaria de algunas universidades y escuelas politécnicas, que lleva a formularse este

interrogante: ¿Por qué, pese a estas carencias notorias en la educación superior del país, estas pasan desapercibidas para la opinión pública y hasta para los propios medios de comunicación; así, los problemas de la Universidad son prácticamente inexistentes o no se los quiere ver?.

Muchos de estos interrogantes, pueden ser respondidos con una sola respuesta: carencia de liderazgo en las instituciones de educación superior del país y la falta de presencia efectiva de estas entidades en el escenario ecuatoriano.

Otro de los problemas que tienen las instituciones de educación superior es la ineficiente selectividad del personal docente, aclarando que el problema no es la ausencia de reglamentación para este proceso, sino más bien, la inobservancia de dicha reglamentación, primando sobre toda normativa, los compromisos y las infaltables prebendas de carácter político que deterioran el sistema de ingreso y carrera docente en algunas universidades y escuelas politécnicas del país.

Por otra parte, como corolario de lo anterior, es evidente la carencia de programas de capacitación y desarrollo docente, tanto en el campo científico como en el técnico y metodológico. En este contexto, un gran porcentaje de docentes, carece de formación en docencia universitaria, complementándose con la inexistencia de unidad y claridad en la metodología del proceso de inter aprendizaje de la educación superior del país.

A estos problemas se debe añadir la ausencia de políticas que conecten operativamente la docencia universitaria con la investigación y la extensión, pues los graduados de ciertas universidades y en determinadas carreras, tienen poca formación teórica y carecen de la correspondiente práctica que les faculte desenvolverse competitivamente en el ambiente laboral nacional, y peor aún fuera de él. En este sentido, se podría aseverar que hay una carencia en el desarrollo de la capacidad de

autogestión de los egresados universitarios y en la generación de trabajo productivo.

La apreciación de esta realidad no es tan relativa como puede parecer, pues nadie podría decir que nuestro país tiene una tradición científica vinculada con la investigación. Basta sería revisar el trabajo del Dr. Francisco José Mojica⁵, presentado en el Encuentro Académico organizado con ocasión de la V Asamblea de Universidades de América Latina y del Caribe para la Integración, AUALCPI, del 19 al 21 de mayo de 1999 en la ciudad de Quito. Este experto en Prospectiva sostiene que la investigación, lo mismo que todas las actividades humanas, tiene como centro el hombre y en el éxito o fracaso de su empresa contribuyen principalmente circunstancias externas, como el apoyo financiero y la educación+. Complementario a esto agrega la cantidad de investigadores de un país o de una región constituye el primer criterio para determinar la presencia o ausencia de la sociedad del conocimiento+.

En esta misma propuesta, el Dr. Mojica manifiesta en su análisis, que América Latina y tampoco el tercer mundo están en posesión del conocimiento. Un informe de *The Economist*+ nos muestra, dice que los países industrializados poseen el 94 % de los científicos del mundo, los países en vía de desarrollo el 4% de los cuales el 3% corresponde a nuestro continente+.

Este fenómeno es palpable en los cuadros siguientes presentado por el mismo experto en su trabajo ya citado:

Cuadro No. 1

Número de investigadores en algunos países de América

NUMERO	PAIS	INVESTIGADORES
1	Brasil	49.702

⁵ MOJICA, Francisco, *La Educación Superior Latinoamericana frente a las Reglas de Juego del Siglo XXI*, 1999

2	Argentina	22.147
3	México	19.434
4	Colombia	8.000
5	Cuba	7.512
6	Chile	6.807
7	Costa Rica	1.867
8	Bolivia	1.300
9	Uruguay	883
10	Ecuador	474
11	Nicaragua	340
12	Panamá	327
13	El Salvador	98
Total		125.987

MOJICA, Francisco, 1999

El décimo lugar que ocupa el Ecuador confirma la ausencia de políticas que relacionen operativamente la docencia universitaria con la investigación y la extensión, ya que el desarrollo científico y tecnológico, que se da en el nivel superior tanto público como privado del país puede considerarse como incipiente y en determinados casos como de escasa pertinencia.

Sobre el soporte del mismo documento del Plan de Desarrollo de las Universidades y Escuelas Politécnicas elaborado en el año de 1994, se puntualiza por otra parte que, no existe una positiva planificación de la estructura física de las universidades y escuelas politécnicas, lo que a generado la insana presencia de una infraestructura muy pobre, tanto de aulas como de laboratorios, ambientes administrativos, bibliotecas, espacios deportivos, auditorios, servicios de bar y sanitarios, etc que trasciende significativamente en el nivel de satisfacción del estudiantado universitario. Si a esto se agrega la ausencia de equipamiento de laboratorios y talleres como de material didáctico y audiovisual y computacional, el panorama universitarios es realmente adverso.

A esta visión problemática de la universidad ecuatoriana, en base a lo descrito en este mismo documento, se adiciona aquel que es francamente perturbador y obstaculizante para el desarrollo de la educación superior del

país, y es la negativa intervención política-partidista al interior de las instituciones educativas superiores, que afectan al ejercicio mismo del proceso académico y administrativo en casi todas las funciones del quehacer universitario, sobre todo en aquellas de carácter oficial o públicas, siendo menos notorio este fenómeno en las instituciones privadas.

Finalmente, a más de los problemas presentados, y sin querer decir con esto que se ha agotado el análisis de los problemas de estas instituciones, sino que para caracterizar a aquellos de mayor incidencia y que es uno de los más graves, por la connotación que tiene en los demás es el relacionado con el aspecto financiero.

Efectivamente, en este ámbito, las universidades, sobre todo estatales, que dependen casi en su totalidad del presupuesto gubernamental y de algunas instituciones privadas, no logran financiarse ni siquiera para cubrir sus gastos corrientes, y que, al no formular propuestas de autofinanciamiento, sus presupuestos han comenzado paulatinamente a disminuir drásticamente, con lo que sus limitadas posibilidades de funcionamiento se ven cada vez más restringidas.

Con este marco referencial de la problemática de la Educación Superior del país, se presenta como una alternativa académica esta propuesta instrumental, que coadyuva, junto con otras medidas alternas, a desarrollar el nivel de Competitividad de estas instituciones.

OBJETIVOS DE ESTUDIO

Objetivo General



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Proponer un sistema de gestión académica para el desarrollo competitivo de las instituciones de Educación Superior del país, dentro de la filosofía de la Calidad.

Objetivos Específicos

- Proponer un instrumento para diagnosticar el nivel competitivo de las instituciones de Educación Superior del país
- Ofrecer un instrumento de gestión para aplicar, al interior de cada organización educativa, procedimientos técnicos y académicos que partiendo de un diagnóstico integral, se formulen acciones estratégicas para el mejoramiento institucional dentro de la filosofía de la calidad.
- Definir acciones estratégicas para incrementar el mejoramiento interno de estas organizaciones con un enfoque de calidad.

HIPOTESIS

- La consolidación de una Institución de Educación Superior en el mercado educativo, requiere la aplicación de procedimientos y herramientas prácticas que desarrollen niveles de competencia organizacional.
- Existe una relación directa entre el éxito de una institución educativa superior y los Principios de la Competitividad organizacional.

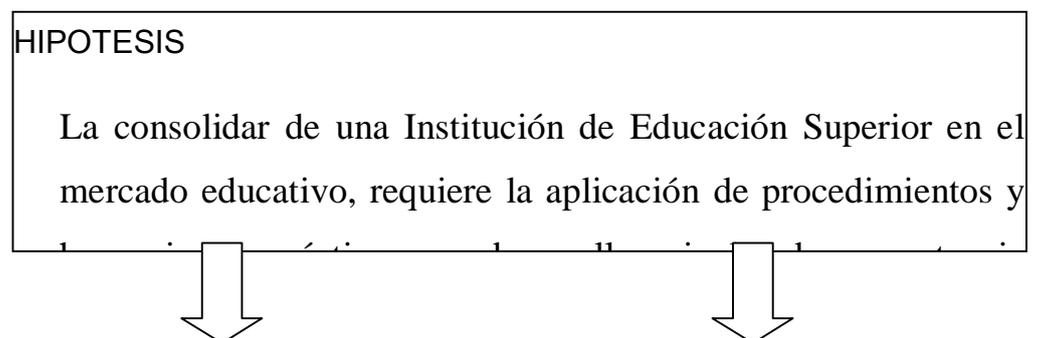
- No es posible poner en marcha una organización de educación superior, si carece de un mercado educativo potencial donde realizar una actividad académica por un tiempo suficientemente largo de manera tal que pueda recuperar y retribuir los recursos invertidos

DEFINICION DE LAS VARIABLES

Al definir las hipótesis de trabajo se ha definido también las variables, en razón de que estas últimas constituyen los elementos básicos de las primeras. En tal sentido, las hipótesis han sido estructuradas sobre la base de las relaciones existentes entre las variables.

Partiendo del concepto de que una variable constituye cualesquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir que puede **variar**, las variables que integran el presente trabajo:

Variables de la Primera Hipótesis



Variables Independientes
Procedimiento y herramientas prácticas que desarrollen niveles de competencia organizacional

Variable Dependiente
La consolidación de la presencia institucional

Variables de la Segunda Hipótesis

HIPOTESIS

Existe una relación directa entre el éxito de una institución educativa superior y los Principios de la Competitividad organizacional.

Variables Independientes

- Principios de Competitividad Organizacional

Variable Dependiente

- Éxito de una institución educativa Superior

Variables de la Tercera Hipótesis

HIPOTESIS

No es posible poner en marcha una organización de educación superior, si carece de un mercado potencial educativo donde realizar una actividad académica en un tiempo suficientemente largo de manera tal que pueda recuperar y retribuir los recursos invertidos.

Variables Independientes

- Mercado potencial educativo
- Tiempo de funcionamiento
- Recuperación de recursos invertidos.

Variable dependiente

- Funcionamiento de una organización de educación superior.



CAPITULO II

MARCO TEORICO

INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

Tendencias modernas sobre dirección y administración

Se considera que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Fundado en esta premisa, el autor estructuralista, Etzioni⁶, 1972 acota que dentro de esta definición se incluye a las empresas, ejércitos, instituciones educativas, hospitales, iglesias etc. Los elementos o variables que este autor considera para discriminar esta clase de unidades sociales que, siendo grupos humanos no alcanzan a conformar una organización son,

⁶ Etzioni, A., Organizaciones modernas, UTEA, México, 1972, páginas 4 y 5

justamente las características que se han mencionado anteriormente, es decir: agrupaciones humanas, deliberadamente construidas o reconstruidas, alcanzar fines específicos y acciones coordinadas de sus miembros.

Esta definición permite considerar que una organización está integrada, en primer lugar de personas, que toman decisiones y las ejecutan, por lo que constituyen la parte más importante de la organización. Además, cuentan con recursos, que son los elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la organización, ya sean físicos, financieros, equipos, etc. También lo integran el conocimiento técnico y el administrativo, que son factores indispensables para la producción de bienes y servicios que ofrecen las organizaciones. El medio ambiente interno y externo, es considerado como elemento integrador de la organización.

En este sentido, las organizaciones, independientemente de su magnitud y naturaleza, son sistemas organizados, compuestos por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites identificables de su medio ambiente externo.

Para Etzioni⁷ las organizaciones se diferencian de otros grupos en función de los siguientes criterios:

- La división del trabajo, el poder la asignación de responsabilidades y la comunicación, no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos.
- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados en la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización, remodelan su estructura donde es necesario para aumentar su eficiencia.

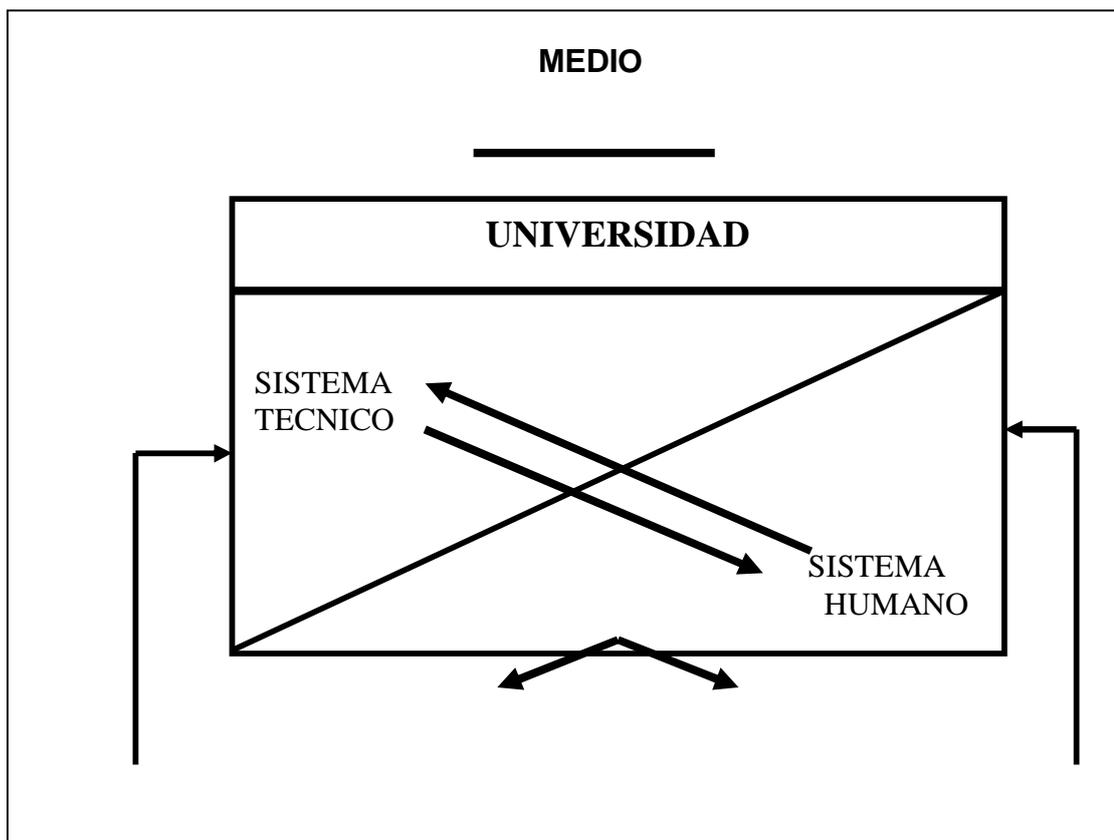
⁷ Ibid, Pág, 78

- Sustitución de personal, es decir que las personas cuyo desempeño no satisfacen pueden ser reemplazadas y sus tareas asignadas a otras. La organización puede también combinar a su personal mediante su traslado o su promoción.

Después de exponer estas tres características distintivas, se puede llegar a determinar que las organizaciones en general, y específicamente las instituciones de Educación Superior constituyen una red de relaciones entre personas. Las instituciones educativas percibidas como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos académicos (sistema técnico) es nada más que una maqueta, sólo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico. Por lo que una universidad o politécnica es un sistema **socio técnico**, que de manera gráfica se representaría así:

Gráfico No.1:

Sistema Socio técnico de la Organización



SERVICIO EDUCATIVO

EFICACIA

MORAL, CLIMA HUMANO

SALUD

FUENTE: *Peters y Waterman (1994)*

Del presente gráfico se colige que, una organización es una red de relaciones entre **personas**. En tal sentido, una institución educativa vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos (**sistema técnico**) es nada más que una maqueta; sólo las personas pueden infundirle vida. **HACIENDO FUNCIONAR EL SISTEMA TECNICO.**

Organización de la Calidad

La búsqueda de la excelencia, que tiende a comprender los conceptos del éxito de las organizaciones competitivas, conduce a los principios de una gestión en que la calidad desempeña un papel esencial. Tomas Peters y Robert Waterman⁸, muy conocidos por su famosa obra *En busca de la excelencia* conceden especial importancia a nueve aspectos de una organización eficiente:

- Manejar la ambigüedad y la paradoja.
- Tomar partido por la acción.
- Escuchar al cliente.
- Autonomía y espíritu de empresa.
- Productividad mediante la motivación del personal.
- Ley de los valores compartidos.
- Dedicarse a lo que se debe hacer.
- Una estructura simple y ligera.
- Flexibilidad en el rigor.

⁸PETERS Tomas WATERMAN Robert, *En busca de la excelencia* 1994

En estos enunciados se puede apreciar el pragmatismo, que tanto se requiere en la gestión de cualesquier organización, independiente de su naturaleza y complejidad. La excelencia en esta concepción se define, no como un modelo preestablecido sino, como una mezcla de elementos cuyo resultado es el éxito. Como en la obra de arte o, por emplear otra analogía, la alta cocina, todo está en el saber hacer del dirigente de una organización y de sus colaboradores más que en la calidad de los ingredientes. Se aprecia pues, que la excelencia equivale al concepto de calidad total, definida como la calidad de la organización considerada en todas sus dimensiones.

Sobre la base de esta apreciación genérica, se pasará a definir la calidad desde una conceptualización instrumental, es decir, práctica. En este sentido, se debe tratar de ubicarse en el hecho de estar comprando algún objeto, como por ejemplo, un electrodoméstico. En situaciones de esta naturaleza, es típico que las casas comerciales ofrezcan el producto en diferentes marcas y con características diferentes. Es necesario entonces enfrentarse a una elección.

Es muy probable que, a primera vista, la persona se deja llevar por el artículo que tiene una mejor presentación, sobre todo, si vemos que tiene buen precio. Sin embargo, puede suceder que el objeto, a pesar de su buena presentación, sea de mala calidad. Se sabe que es de mala calidad, si al poco tiempo de uso aquel electrodoméstico deja de funcionar, por desperfecto de alguna de sus partes.

Este sencillo ejemplo, da la idea de que la calidad de un objeto no consiste precisamente en su presentación o apariencia externa, sino en el hecho de que responda a las expectativas del usuario.

Estas expectativas pueden dirigirse a varios factores, siendo los más importantes: la funcionalidad del producto o servicio, el costo y la oportunidad de la oferta.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Por tanto, un producto o un servicio tiene calidad en la medida en que el uso del artículo o del servicio que el cliente o usuario ha adquirido lo deja satisfecho.

Las características de calidad, en el caso de los servicios, y dentro de estos, la educación, tienen que ver directamente con la **eficiencia de estos**. Son, por tanto, características de la calidad de la educación: la rapidez, la puntualidad en el cumplimiento de la fecha establecida, la simplicidad de los trámites, la buena atención al estudiante, la desburocratización de los procedimientos académicos y administrativos, los servicios complementarios que se brindan al estudiantado y otros.

Todas estas actividades internas que ejecutan las diferentes unidades académicas y administrativas, por intermedio del personal responsable, deben satisfacer las expectativas de los usuarios, en este caso, alumnos, padres de familia, sociedad en general, a fin de que puedan calificarse como de calidad.

En este sentido, se concluiría señalando que la calidad, es el sello característico de algo o la manera de comportarse de algo, en este caso, de las instituciones de educación superior, lo que le singulariza o le personaliza y le hace ser diferente a otros de la misma naturaleza. Cuando se dice que esa universidad tiene calidad, sería para denotar que aquella entidad educativa frente a otras, posee elementos que la destacan, su valor agregado, su ventaja diferencial pertinente, no solo es diferente, sino, mejor o superior a otras.

Esta apreciación de calidad, según Nemesio Espinoza H,⁹ quien manifiesta que el concepto de calidad involucra al concepto de competencia, en razón de que calidad y competencia son dos elementos consustanciales e integradores, %simbióticos+, en razón de que no puede existir el uno sin el otro. Dice este autor peruano %Al final la competitividad se traduce en la competencia por la calidad. Hablar de la calidad implica siempre y necesariamente hablar de la competencia+. En este sentido, se podría considerar, que sólo a través de la competencia, como acto de competir, se puede lograr la calidad.

Indicadores que definen la Calidad Organizacional

Luego de haber efectuado una aproximación a las características que identifican a las organizaciones de calidad, se puntualiza ahora aquellos factores o indicadores que definen la calidad organizacional:

- **Una organización, en su calidad de productora de bienes o servicios, solamente perdura si existen clientes o usuarios dispuestos a adquirir sus productos o servicios.**
- **La organización de calidad no gestiona un mercado, sino compradores o usuarios de sus productos o servicios.**
- **Estas organizaciones ofrecen a sus clientes un producto o servicio de calidad conforme a sus necesidades.**
- **La organización vale lo que valen los hombres y mujeres que lo integran.**
- **Hacer bien las cosas que hay que hacer a la primera vez.**
- **Todo recurso empleado tiene que generar el máximo valor añadido posible.**
- **La calidad expresa la manera de ser de la organización.**
- **Estas organizaciones mantienen un proceso de mejora continua de los estándares logrados.**

⁹ ESPINOZA, Nemesio, "Gerencia Universitaria, Universidad San Marcos, Perú, 2000

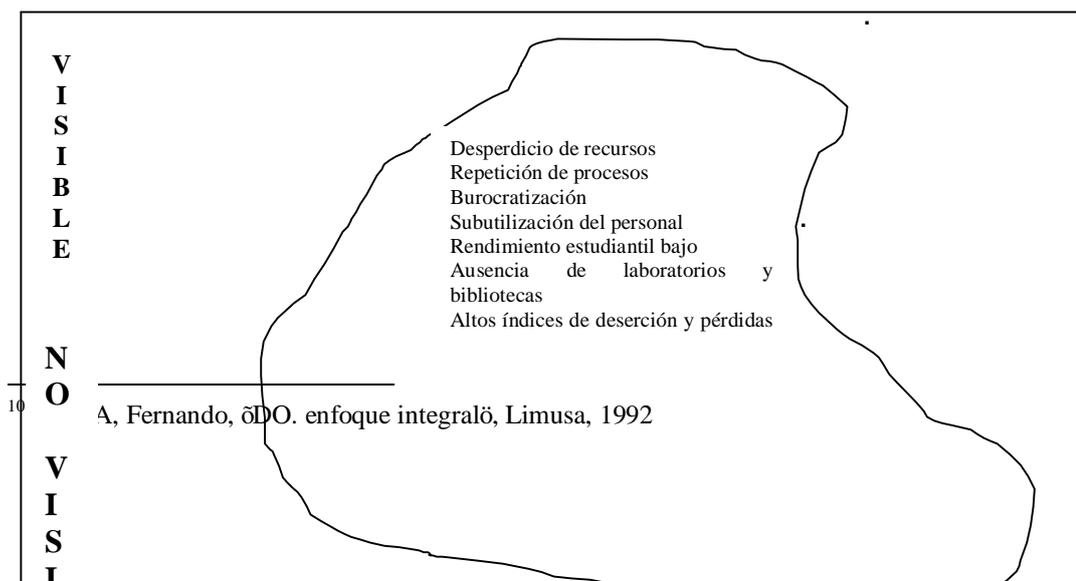
Trasladados estos indicadores al ámbito de la Educación Superior, se podría sintetizar esquemáticamente en esta simple ecuación:

<p><i>CALIDAD DE UNA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR</i> = <i>Calidad académica + calidad de servicio</i></p>

Dentro de este contexto, las instituciones de Educación Superior del país en su diario transitar, por lo general se encuentran con problemas, de los cuales solamente una parte son visibles, así: el desperdicio de recursos, los trámites complicados, tanto en lo académico como en lo administrativo, la subutilización de personal (docentes y administrativos), equipos e infraestructura, rendimiento estudiantil bajo, ausencia de laboratorios y bibliotecas, altos índices de deserción y pérdidas de año, etc. Sin embargo, todas estas situaciones tienen un componente no visible, como la ineficiencia de los procesos académicos, la obsolescencia de equipos, la pérdida de imagen institucional, deterioro del clima organizacional, sistema curricular caduco, modelo educativo tradicional, esto explicaría la situación actual de la Educación Superior del país.

Esta realidad se lo puede representar a manera de un iceberg¹⁰, de la siguiente manera:

Gráfico No 2



Ineficiencia de procesos académicos
Obsolescencia de equipos
Pérdida de imagen institucional
Deterioro del Clima Organizacional
Sistema Curricular caduco
Modelo educativo tradicional

INSATISFACCION DE LOS USUARIOS: ALUMNOS Y SOCIEDAD EN GENERAL

FUENTE: Fernando Faria (1992)

A esta situación se lo podría entender como **el costo de la falta de calidad**, en razón de que cada uno de estos problemas origina un perjuicio al usuario, que como ya se ha repetido constituyen los estudiantes y la sociedad en general, y que por ende, constituye un costo monetario de la propia institución educativa y por cierto, para el propio estado ecuatoriano.

Con este panorama, lo que se propone es propiciar el desarrollo de las instituciones de educación superior a niveles de calidad, que vivan en constante movimiento hacia la excelencia, construyendo su propia dimensión competitiva.

Estructura de organizaciones competitivas.

El diseño que se propone en este trabajo, tiene como propósito, proporcionar a los agentes de cambio de las instituciones de Educación Superior, un instrumento de aplicación que les permita integrar el esfuerzo humano con el esfuerzo técnico, que coadyuve a generar mejores resultados académicos y administrativos de sus organismos educativos.

El diseño para la estructuración de Instituciones de Educación Superior Competitivas, descansa en los siguientes principios:

- Proporcionar a la organización educativa para su aplicación, un modelo funcional que pueda ser implementado parcial o totalmente,

ya sea para iniciar o consolidar un proceso de cambio competitivo hacia la excelencia.

- Transferir tecnología de aplicación directiva que fortalezca significativamente la capacidad para implantar estrategias que efectivamente mejoren la posición competitiva de las Instituciones de Educación Superior del país.

- Motivar la implantación de una cultura de innovación y mejora continua como opción realista para competir proactivamente en un ámbito de excelencia académica, que es lo que requiere prioritariamente el país.

- Esta propuesta es aplicable a cualquier tipo de organización educativa del país y en cualquier grado de evolución competitiva en que se encuentre, gracias a su flexibilidad de aplicación, en razón de los siguientes fundamentos:
 - Este instrumento es una guía no un dogma.
 - Constituye una guía estratégica no un fin que alcanzar.
 - Constituye un instrumento que ayuda a dirigir una institución de Educación Superior bajo las nuevas condiciones de competencia.
 - Este instrumento transporta la estrategia académica a un esquema de competitividad educativa para la generación de óptimos resultados.
 - Esta propuesta instrumental proporciona a quienes implementen, tecnología práctica de aplicación inmediata.
 - Este instrumento constituye un marco de referencia bajo el cual una institución de educación superior integra las tecnologías usadas en cada organismo educativo y de acuerdo a sus propias realidades.

- Este instrumento es un aliado estratégico en todo momento, porque le proporciona la capacidad de autocrítica y rediseño continuo de la institución educativa que lo aplique.

- Es fundamental lograr el incremento de la posición competitiva en las instituciones de educación superior, por lo tanto, en lugar de aplicar estricta y metódicamente este instrumento, cada organización educativa puede aprovechar de éste solamente aquello que agregue valor a su gestión académica y administrativa.

LA EDUCACION SUPERIOR FRENTE A LAS REGLAS DE JUEGO DEL SIGLO XXI

Misión de la universidad para el siglo XXI

Con la finalidad de cumplir las responsabilidades que en el ámbito de la educación define la Constitución Política del Ecuador, como también la Ley de Educación y Cultura, la Ley de Educación Superior, el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, en el período comprendido entre el 1 de junio de 1992 y julio de 1994, estructuró el Proyecto: *Misión de la Universidad Ecuatoriana para el Siglo XXI*¹¹

Según consta en este documento, el estudio contó, entre otros antecedentes, con los resultados del estudio ***Évaluación de la situación actual y perspectivas para el corto y mediano plazos de las universidades y escuelas politécnicas***, que lo llevó a cabo el CONUEP en el período 1987- 1989, bajo la dirección del Econ. Lucas Pacheco, cuyo informe definitivo o fue publicado en el año de 1992

A partir de esta acción investigativa, diferentes órganos e instituciones vinculadas con la educación superior han desarrollado periódicamente

¹¹ MEC-CONUEP, *Universidad ecuatoriana: Misión para el Siglo XXI*

seminarios y encuentros destinados a examinar la situación universitaria, cuyos resultados han sido los intentos, en ciertos casos con relativo éxito, de emprender cambios fundamentales en la estructura académica, o han propuesto procesos de planificación estratégica institucional.

Sobre la base de estas iniciativas, se puntualiza, de manera concreta la proyección que debería tener la Educación Superior en este milenio, para el logro del fortalecimiento integral de su sistema:

- La redefinición de las relaciones de las universidades y escuelas politécnicas con la sociedad y el Estado.
- El mejoramiento cualitativo de la educación superior que permita lograr eficiencia y equidad.
- El estímulo a la investigación científica y tecnológica.
- La existencia de una integración con los requerimientos de servicio acorde a las exigencias de nuestra sociedad.
- La incorporación de nuevas modalidades de gestión académica y administrativa.
- Mecanismos de estímulo a la investigación científica y tecnológica.
- Generación de mecanismos de vinculación entre las universidades y el sector externo, particularmente con los sectores productivos.
- Fortalecimiento del rol universitario en la cultura del país.

En conclusión, la misión de la educación superior en el país debe ser concebida como factor de desarrollo integral, de creación y fortalecimiento de las condiciones sociales para una modernización con equidad social, dentro del contexto contemporáneo.

Por otro lado, la formación humana integral, conjuntamente con la fuerza laboral de altamente capacitada y la difusión de valores y conductas democráticas, convierten a la educación superior en un factor decisivo para la construcción de una sociedad ecuatoriana moderna y en ciudadanos

potenciales para el logro de la equidad social y de niveles de competitividad que requiere la economía ecuatoriana en el marco del nuevo paradigma del mundo actual: **la globalización**

Análisis de la educación superior: regulación y autonomía

Las universidades y escuelas politécnicas proyectadas dentro de un enfoque de sistemas, cubre aspectos relacionados con su regulación y con su autonomía.

En el mismo documento ¹² Misión de la Universidad Ecuatoriana para el Siglo XXI+¹² se dice, que este sistema debe permitir el autogobierno institucional como condicionante para el desarrollo de las actividades académicas, y que la regulación tiene que ver fundamentalmente con las normas relativas a la creación y funcionamiento de estas instituciones, tanto públicas como privadas; la supervisión del cumplimiento de los fines y objetivos las universidades y escuelas politécnicas se fijan así mismas; la evaluación del desempeño académico y la acreditación de materias y/o programas, el financiamiento; el gobierno de las instituciones y la dirección o coordinación del sistema.

Estos elementos reguladores del sistema educativo superior están inscritos en cuerpos legales y reglamentarios de cada una de las instituciones, sobre la base de leyes y normas generales y específicas.

Junto a lo anterior, la responsabilidad que se vierte de la propia autonomía, la competencia y la interacción entre las propias instituciones, generan un marco para la autorregulación, tanto del sistema como de las propias instituciones. Lo que quiere decir, que

¹² *Ibíd.*, Pág. 31

existiendo una adecuada correspondencia entre autonomía y regulación, esto a su vez, consolida las bases institucionales del sistema de educación superior.

La propuesta que formula la comisión integrada para la elaboración de este estudio, mencionado anteriormente¹³, señala que la educación superior es, ante todo, un servicio público, en razón de sus propósitos básicos: el desarrollo del conocimiento científico-tecnológico, la formación de recursos humanos con base en ese desarrollo, la proyección de los avances cognoscitivos en la sociedad, la divulgación de la cultura en diversas formas y la contribución al fortalecimiento de una convivencia social democrática, por lo que la educación superior, debe caracterizarse por ser una función y una responsabilidad del Estado moderno, la misma que se realiza, a través de instituciones del sector público y privado, que tienen como propósito fundamental ese servicio.

Por lo que, es obvio considerar que esa responsabilidad debe ser expresada en regulaciones que deben ser acatadas tanto por las universidades y escuelas politécnicas del país como por el ente gubernamental

En lo que respecta a la **autonomía**, esta debe ir vinculada a la **responsabilidad social**. Con esta condición, las universidades y escuelas politécnicas gozan de autonomía para la realización de su actividad académica y, por tanto, para organizarse internamente. El propio concepto de autonomía, se ha enriquecido, pues se considera que la responsabilidad pública de las instituciones forma parte de su autonomía, entendida ésta, como la capacidad para el autogobierno de conformidad con los intereses sociales que se ponen en juego en la educación superior.

¹³ *Ibíd.*, Pág. 34



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Vista así la autonomía vinculada con la responsabilidad social, las universidades y escuelas politécnicas del país, definen su específica misión, sus fines y objetivos, y realizan sus actividades, asegurando que la sociedad conozca los resultados de su labor, a través de mecanismos públicos de información y de evaluación que no se restringe a la auditoría del manejo presupuestario o contable, sino que examina el conjunto de su actividad académica. Lo cual quiere decir, que la autonomía se vincula estrechamente con los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de los programas de estudio.

La autonomía de las universidades y escuelas politécnicas, dentro del contexto jurídico, está establecida en el Art., 28 de la Constitución Política del Ecuador y se rigen por la ley y su propio estatuto, y que sus recintos son inviolables.

En este mismo aspecto, la Ley de Educación Superior, en el Capítulo 1, Art. 4 manifiesta %las universidades y escuelas politécnicas son personas jurídicas sin fines de lucro. El Estado reconoce y garantiza su autonomía académica y de gestión y autogestión económica y administrativa+.

Por lo señalado anteriormente, las funciones que la sociedad asigna a la educación superior y, sobre todo, a las universidades, tiene como eje el desarrollo del conocimiento, por tanto ,de la actividad académica. Esta no puede realizarse sino en un ámbito de autonomía, y esta descansa en la libertad exigida por la naturaleza de la producción del conocimiento humano y por el derecho que posee la humanidad para buscar la verdad sin restricciones. Este hecho demanda que cada institución educativa ponga en evidencia, su voluntad para el desarrollo de la ciencia, su vocación intelectual para la formación de profesionales que requiere el país, su voluntad



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

de trabajo y de servicio a la colectividad. Es esta voluntad en ejercicio permanente, la que define la autonomía de las universidades y escuelas politécnicas y es la orientadora de su responsabilidad social, y no aquella autonomía que falsamente ha sido interpretada y aplicada por determinados directivos y dirigentes estudiantiles, que bajo su amparo, han distorsionado su significado y han obrado en perjuicio de las propias instituciones, de estudiantes y de la sociedad en general.

Sistema de educación superior: diversificación y calidad

Anteriormente se trató ya de la serie de problemas que afronta la educación superior del país, proyectándose cada uno de ellos y de manera integradora a la vez, y constituyéndose en factores atentatorios a la calidad de educación superior que demanda la sociedad ecuatoriana, sin embargo hay que reconocer que se han asentado las bases para una diversificación que pueda permitir al país contar con una oferta múltiple y descentralizada, en lo que se refiere a tipos de instituciones, localización, carreras profesionales y niveles de formación.

Justamente en este aspecto se podría señalar lo paradójico que resulta el sistema educativo superior, en razón de que a pesar de esta debilidad manifiesta en la estructura universitaria, se ha producido una clara ampliación de cobertura de educación superior del país en el último cuarto de siglo, expresada en la masificación estudiantil, por el libre ingreso, incremento del número de instituciones.

Esta masificación debería estar acompañada de una adecuada estructura del sistema que garantice su calidad, eficiencia y equidad, a través de la diversificación, la descentralización, la autonomía y la responsabilidad social de las universidades y escuelas politécnicas.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

El advenimiento del siglo XXI, obliga a una diversificación pluralista del sistema educativo superior, cuyas instituciones compitan sobre la base de sus propuestas educativas de calidad académica, que a la vez interactúen, cooperen y se complementen en aras de un efectivo desarrollo del estudiantado y por ende, de la sociedad en general.

Básicamente, la diversificación debe proyectarse en torno a dos ejes: una diversificación horizontal, relativa a los tipos de instituciones, que ha pesar de su implementación estas no se hallan bien definidas, y otra vertical, enfocada a las carreras de formación técnica y profesional. Esta diversificación, se convertiría en un regulador importantísimo de las grandes distorsiones (como la saturación del número de estudiantes en determinadas carreras y la ausencia de demanda en otras que son mayormente requeridas por los distintos sectores del país), que además con el abrupto crecimiento de la matrícula universitaria (masificación), determinado por el libre ingreso en estos casos y por la variada oferta de formación técnica profesional en otros y que es a la vez tan necesaria y emergente en el sistema educativo superior del país.

La necesaria diversificación del sistema universitario esta estrechamente vinculado con otro factor: **la Calidad**. Efectivamente, las relaciones que se establecen entre el conocimiento, la formación de recursos humanos, la producción social y el desarrollo ya visualizada a propósito de la Misión de la Educación Superior, determinan la demanda que distintos sectores de la sociedad ecuatoriana plantean a las universidades y escuelas politécnicas, el reto de ofrecer una mejor calidad y eficiencia en la formación profesional, un sostenido esfuerzo y mayor pertinencia en la investigación, mayor vínculo con las necesidades específicas de las empresas y una vasta creatividad necesaria para formular respuestas tangibles a los grandes problemas sociales, económicos, culturales, ambientales y productivos del entorno nacional.

Estas distorsiones entre diversificación y debilidad estructural del sistema educativo superior ha incidido en el progresivo declive de la calidad de la educación superior del país, distorsiones que interactúan y convergen, agravando más aún esta situación. Solamente, se puntualizará los factores que más inciden en el deterioro de la calidad educativa

- El bajo componente del profesorado que se dedique a tiempo completo a la labor educativa en este nivel.
- El deterioro de la condición económica y social del personal docente.
- Falta de equipamiento, locales, laboratorios, y más grave aún, de bibliografías y otras fuentes de información científico-tecnológica.
- La carencia de recursos y de políticas para mejorar permanentemente la capacidad del profesorado universitario.
- Carencia de recursos para el desarrollo de los programas académicos, a causa de la falta de cumplimiento en las asignaciones fiscales, frente al crecimiento de la matriculación, la ineficiencia en el uso de los recursos, las altas tasas de deserción y repitencia.
- Las ineficientes políticas de admisión, frente al deterioro de la educación media.¹⁴

Enfoque crítico del factor humano en la educación superior.

Es incuestionable el hecho de que el fenómeno más importante en los últimos tiempos ha constituido la masificación de la educación superior en el país, en razón de que nuevas capas poblacionales irrumpieron agresivamente en búsqueda de esta opción educativa, con el libre ingreso que hasta mediados del siglo anterior había constituido un privilegio para un minúsculo sector de la sociedad ecuatoriana.

¹⁴ *Ibíd.*, Pág. 57



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Sin embargo frente a este fenómeno, las autoridades estatales ni las mismas instituciones educativas, han desarrollado políticas concretas y efectivas para que frente a este acelerado crecimiento de la masa educativa del nivel superior se logre combinar un crecimiento con **eficiencia y equidad**, por lo que sería gestión prioritaria, en el presente milenio, a más de mantener una correspondencia entre las universidades y el aparato productivo del Estado, procurar una ampliación de la cobertura de sus servicios hacia sectores que hasta el presente, se encuentran aislados de esta posibilidad, por lo que la Educación a Distancia, que en este último año se ha implementado en un buen número de universidades, podría minimizar este déficit.

Esta propuesta es vital para la transformación económica del país, pues de acuerdo con el presidente de la República Gustavo Novoa, ésta sólo puede sustentarse en una aplicación intencional y sistemática utilizando el progreso técnico y científico para la conquista de niveles significativos de productividad que es lo que básicamente requiere el Ecuador, para salir de esta crisis que se la viene arrastrando desde hace varios años.

Efectivamente, esta imperiosa necesidad del país, ha sido repetidamente reclamada por grandes sectores de nuestra nación, tales como los propios bachilleres que en gran número egresan de todos los establecimientos de educación media del país, padres de familia, algunos grupos políticos, las mismas universidades y escuelas politécnicas así como determinados sectores laborales del país, y aunque suene a una frase estereotipada, el Ecuador requiere mejoras inmediatas en la capacidad de organización de los sectores productivos y paralelos, mejoras sustanciales en la educación y en la capacitación de los recursos humanos. Pues con el propósito de responder a los retos de crecimiento, aspiración de todos los ecuatorianos, es impostergable implementar políticas y acciones para mejorar la educación superior, pero dentro de estándares de calidad, como ya se ha descrito.

A pesar de que el país ha requerido entrar en esta acción educativa al término del año 2000, aún no existen estudios sobre la futura demanda de recursos humanos calificados y sobre la disponibilidad actual de personal docente y técnicos en las diversas actividades vinculadas con las necesidades del país y los requerimientos presentes de nuestro mercado laboral a nivel nacional.

Esta carencia de información, obstaculiza la predicción sobre el crecimiento de la matrícula en las universidades y escuelas politécnicas del país, imposibilitando además el establecimiento de una planificación estratégica de estas instituciones, que definan políticas y acciones a largo plazo, con una visión y misión que realmente necesita el país.

Frente a este problema y ante la incuestionable demanda cada vez más apremiante de la matriculación en universidades y escuelas politécnicas del país, el sistema educativo superior requiere proyectarse, aunque aproximadamente a las reales demandas presentes y futuras del mercado laboral que requiere el país y de su economía en general. Se afirma que para los futuros profesionales universitarios y politécnicos, la conformación del actual mercado es muy precaria, agravándose aún más, dada la incuestionable competitividad generada por la llamada globalización de los mercados y la automatización de los procesos productivos.

Esta última percepción de nuestro sistema educativo universitario, obliga a la formulación de nuevos perfiles profesionales que deben ser totalmente diferentes a los de la última década, aspecto que de no cumplirse, agravará más aún la situación de los nuevos egresados de universidades y politécnicas, ya que las nuevas exigencias del mercado ocupacional nacional e internacional, desplazarán a los profesionales formados con estructuras académicas caducas e incoherentes con los nuevos avances técnicos y científicos que caracterizan a una sociedad en continuo cambio.

En estas circunstancias, el gobierno por un lado, y los propios estamentos directivos de las universidades y politécnicas del país, deben introducir sustanciales reformas en la actual oferta del sistema educativo superior, ya que si a esta realidad agregamos la tendencia general al deterioro de calidad de la formación profesional, según las conclusiones y propuestas que presenta el CONUEP¹⁵, en su documento titulado: *Universidad Ecuatoriana: Misión para el siglo XXI+*, y que a lo largo de este análisis se lo ha hecho referencia. El panorama se complica gravemente para el enfrentamiento de los nuevos retos que exige este milenio en el ámbito de la Educación Superior.

En lo que a eficiencia del sistema educativo superior se refiere, estudios realizados por la Comisión de Evaluación y Seguimiento del documento mencionado, concluyen que el índice de eficacia del sistema universitario es muy bajo, así, entre el 8 y el 12% de estudiantes que ingresan, terminan sus estudios. Igualmente, estos estudios afirman que entre los factores que determinan esta baja tasa de eficiencia, constituyen básicamente los escasos resultados académicos que caracterizan a la educación secundaria y a los inadecuados procesos de admisión vigentes en la actualidad en la mayoría de instituciones de educación superior del país. Esto explica, en parte, la alta deserción en los primeros años en las carreras universitarias y politécnicas, pues aproximadamente el 40% de los estudiantes que ingresan a los primeros años, abandonan sus estudios.

Finalmente a esta realidad corresponde avizorar otro elemento importante que incide negativamente en la educación superior del país, y es aquel que está relacionado con la ineficiente programación curricular con programas que no corresponden al desarrollo científico y tecnológico del mundo moderno.

Esta deficiencia académica, prolonga innecesariamente un gran número de carreras profesionales en casi todas las instituciones universitarias del

¹⁵ *Ibíd.*, Pág. 56



país, lo que conlleva a significativas tardanzas en la graduación de los estudiantes y a su consiguiente deserción con los desastrosos efectos socio-económicos tanto para ellos como para el país en general.

Dentro de este entorno general de la educación superior del país, el gobierno actual enfrenta uno de los mayores retos, el mismo que debe dirigirse a asegurar iguales oportunidades de ingreso a toda la población que egresa de la enseñanza media, sobre bases que contemple exclusivamente el mérito escolar y la capacidad para seguir estudios superiores. En esta línea, la política educativa debe proyectarse precisamente a la búsqueda de esta equidad en todos los niveles del sistema educativo nacional, comenzando con la educación básica y especialmente, ofreciendo una educación media de calidad, ya que es en ella donde se potencializa las reales opciones de continuar el proceso educativo en las universidades y politécnicas, dentro de parámetros de calidad y excelencia académica.

REGLAS DE JUEGO DE LA EDUCACION EN EL PRESENTE MILENIO

En la ***V Asamblea del Consejo en Pleno de la Asociación de Universidades de América Latina y del Caribe para la Integración-AUALCPI***, celebrada en la ciudad de Quito, entre el 19 y 21 de mayo de 1999, tuvo como sede la Universidad Técnica Equinoccial se delinearon importantes conclusiones que definen el entorno de la Educación Superior para el presente milenio.

Se seleccionó como tema ***La Educación Superior Latinoamericana frente a las Reglas de Juego del Siglo XXI***, de cuyas reflexiones el

autor como participante de este evento internacional puntualiza las conclusiones más importantes.

Estas son las Reglas de Juego que en siglo XXI deberá encarar la Educación Superior para cumplir el rol protagónico que le demanda la sociedad

- Un mundo globalizado
- Una economía inestable y altamente riesgosa
- Un mundo competitivo
- Un mundo cada vez mas desequilibrado
- Una constante debilidad del estado nación
- La ~~%~~evolución de la inteligencia+
- La aceleración del cambio científico y tecnológico
- El incremento vertiginoso de la información

Un mundo globalizado

Al fenómeno de la globalización se lo puede definir como la aparición de redes y canales de interdependencia muy sólidos entre los diferentes países y comunidades del mundo:

- Este fenómeno comienza con los acuerdos de intercambio económico pero trasciende a otros ámbitos como el ecológico, financiero , social y dentro de este el educativo.
- Estos convenios económicos han generado un importante proceso de articulación económica en nuestro continente. Entre ellos sobresale el ALCA (Area de Libre Comercio de las Américas), iniciado en la Cumbre de las Américas, reunida en Miami en el mes de diciembre de 1994 y está proyectado para integrar a todo el continente con el liderazgo de Estados Unidos .

Una economía inestable y altamente riesgosa

- El investigador japonés Keniche Ohmae¹⁶ asegura que las primeras formas de la economía, a saber la agrícola y la industrial, se caracterizan por conservar un crecimiento continuo. No así la economía global, cuyo comportamiento muestra ascensos y descensos bruscos. Lo que la convierte en sorpresiva e impredecible.
- A esta situación de sube y baja se debe añadir el denominado *efecto dominó*; es decir que el mundo del futuro no solamente tiende a globalizarse sino que ha generado un tejido interactivo de alta sensibilidad, que transmite a toda la red los efectos de cualquier variación, por débil que ésta sea, así como lo que ocurra en cualquiera de sus puntos
- Las economías de algunos países pierden el piso en estos sectores y se sostienen unos con otros pasando a constituirse en Estados dependientes de los movimientos de una enorme masa de capitales que se moviliza de una plaza a otra, según las leyes del mercado.

Un mundo Competitivo

- El ser humano es competitivo o tiene que serlo si quiere sobrevivir.
- También lo son las instituciones prestadoras de servicios sociales como la educación, que debe ser competitiva, al igual que las demás organizaciones que pugnan por alcanzar la calidad y atraer al estudiantado ofreciendo mas garantías que los demás, tanto en instrucción como en formación

¹⁶ OMAHE, Keniche, *El mundo sin frontera*, Harper Collins Publishers, 1990

Un mundo cada vez más desequilibrado

- En los últimos 30 años la economía del mundo tiende a polarizarse de manera más radical.
- Así, mientras los países ricos aumentaron su ingreso del PIB los países pobres disminuyeron:

El documento del Dr. Francisco Mojica¹⁷ presenta numéricamente esta realidad, teniendo como referencia los años: 1960, 1991 y 1994:

Cuadro No. 2:

Ingreso PIB en los países ricos y pobres:

PAISES RICOS	AÑO	
PAISES POBRES		
70%	1960	2,3%
85%	1991	1,4%
86%	1994	1,1%

Una breve apreciación de este cuadro permite llegar a la conclusión que en los últimos 30 años la economía del mundo tiende a polarizarse de manera cada vez más radical. Así, mientras los países ricos aumentaron su ingreso, pasando del 70% del PIB en 1960 al 85% en 1991 y luego al 86% en 1994, los países más

¹⁷ OP. Cit. Pág. 19

pobres, que participaban apenas con el 2,3% del ingreso en 1960, descendieron al 1,4% en 1991 y luego al 1,1 en 1994. Es decir, los países ricos se volvieron más ricos y los pobres más pobres.

La constante debilidad del Estado-Nación

Los factores que argumentan esta apreciación son:

- Los estados son cada vez más complacientes con los inversionistas internacionales.
- Son estados que debilitan el poder e hipotecan la capacidad de gobernar ante la coacción implícita o explícita del capital internacional.
- El estado ecuatoriano no ha sido exitoso en el ámbito de competitividad: Eficiencia . eficacia.
- Así va dejando espacios abiertos que son cubiertos por la empresa privada (*educación, salud, comunicación, inclusive los llamados servicios domiciliarios*).
- En este panorama, el estado comienza a tomar conciencia que cediendo espacios a la empresa privada, es decir puede tener un mayor crecimiento económico.
- La explicación estaría dada en lo que significa para el Estado el deshacerse de sus obligaciones presentes en la Constitución de la República para de esta manera reducir el gasto público que lo va asfixiando paulatinamente

La Revolución de la Inteligencia

El experto en prospectiva Alvin Toffler¹⁸ denomina a las naciones que han cimentado su economía en la explotación de materias primas: países de *Primera Ola*. A las que se apoyan en la industria manufacturera: regiones de *Segunda Ola*, y llega a calificar de *Tercera Ola* a las naciones que basan su economía en un bien intangible llamado: ***el conocimiento***.

Este hecho que constituye el signo más representativo de la nueva realidad que se ha comenzado a vivir, permite relacionar el conocimiento con la ciencia y con su manifestación práctica que es la tecnología, que desde esta óptica, vendrían a constituirse en la divisa más importante de la economía actual y el elemento primordial de la era post-industrial.

Desde esta percepción, una de las reglas de juego que debe enfrentar la Educación Superior en el presente siglo es la denominada: Revolución de la Inteligencia, caracterizada por estos aspectos:

- Llamada la *tercera ola*: el conocimiento.
- Factor definitivo de la competitividad empresarial es la *economía del saber*.
- El conocimiento, asociado con la ciencia y con la tecnología, constituyen la divisa más importante de la economía actual de todos los países; se la denomina: *moneda del siglo XXI*.
- El conocimiento es considerado como un *bien intangible*, ya que es el generador del mayor bien agregado y en consecuencia es el factor clave en la generación de riqueza.

La aceleración del cambio Científico y Tecnológico

¹⁸ TOFFLER, Alvin. *Future Shock*, Random House, New York, 1970



PDF Complete

Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- La ciencia actual y la del futuro se caracteriza por ser interdisciplinaria y dinámica.
- Hay un núcleo común donde confluyen las diferentes ciencias, lo cual permite que cualquier estudio de la realidad se lo realice con el concurso de varias ciencias conjuntamente.
- De esta manera un adelanto de alguna disciplina desencadena mutaciones en las otras, de allí que es necesario que exista una verdadera interacción dinámica de las ciencias.
- Como conclusión se diría que existe mayor aceleración de aquellas disciplinas que reciben mayor cantidad de apoyo financiero mundial y que se ha dado en llamar: tecnología de punta.

El incremento vertiginoso de la Información

La mayoría de especialistas en prospección coinciden en señalar que el cambio más significativo en el presente milenio es la transformación total del comportamiento respecto a relacionarse y actuar de los seres humanos, sobre la base de la intercomunicación electrónica con acceso instantáneo y retroalimentación inmediata en todo el entorno del globo terrestre, e incluso, fuera de él. Efectivamente, hoy en día se ha ingresado a un mundo interrelacionado por una enorme red de computadoras que interactúan con poderosos servidores a través de la fibra óptica y la comunicación satelital, permitiendo la aparición de las denominadas **autopistas de la información**, sustentadas en complejos sistemas de Internet.

Estas son las puntualizaciones referentes a las Reglas de Juego a las que deberá encarar la Educación Superior en el presente milenio, cuyas consecuencias marcarán las actividades humanas del siglo XXI:

- Producto de la microelectrónica (años 60) llamada: la segunda revolución industrial
- Esta disciplina origina la informática-robótica y las telecomunicaciones.

LA CONSECUENCIA: *es la multiplicación exponencial de la información que se encuentra en las redes de sofisticados equipos computacionales, bajo la forma de publicaciones electrónicas de periódicos, revistas, artículos publicitarios, etc. que a través de las denominadas páginas web cubren una gigantesca cantidad de temas.*

UNA NUEVA VISIÓN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

La Calidad, según la definición del profesor T. Asaka, en el libro de Ugo Fea¹⁹ *Competitividad es Calidad Total* es: **La aplicación sistemática del sentido común para conseguir optimizar los beneficios de una organización, maximizando los servicios, y minimizando los recursos empleados.**

La gestión de calidad, es sin lugar a dudas, el sistema más racional que el hombre haya logrado desarrollar para alcanzar los objetivos organizacionales a través de la producción y distribución de bienes y servicios, lo cual, en el campo de la educación superior significa, ofrecer una alternativa educativa acorde a las reales necesidades del país, en lo que a productividad se refiere y la generación de oportunidades de trabajo

¹⁹ FEA, Ugo, *Competitividad es Calidad Total*, Edt. Alfaomega, 1993

profesional a sus egresados. Su filosofía descansa sobre ciertos principios tan sencillos como arrolladores, que de una manera muy resumida se los puntualiza a continuación:

- Una organización cualesquiera sea su naturaleza, calidad de productora de bienes o servicios, sólo existe si hay un cliente dispuesto a adquirir sus productos o servicios.
- Al término **Íclientel** no se le atribuye la genérica acepción de **ÍmercadoÍ** o de empresa, sino la de **hombre-cliente**, es decir, un individuo que, como tal, tiene hábitos y opiniones que condicionan sus elecciones. Es necesario, pues, conocer los elementos que influyen positivamente sobre sus decisiones, a fin de ofrecerlos de manera inmediata.

De lo expresado, resulta entonces consecuente el enfoque presentado por Ugo Fea²⁰ (1993), que requiere de dos prerrequisitos básicos:

- La existencia de un mercado educativo
- Un **potencial competitivo** idóneo para conseguir y mantener la penetración adecuada.

Sobre esta base teórica en el ámbito de la educación superior, lo realmente importante, es tener:

- **usuarios consolidados** (en este caso, estudiantes que retornen a adquirir la oferta educativa).
- **Potencial competitivo** (creación de un valor agregado de la calidad educativa).

²⁰ *Ibíd.*, Pág. 23

- **Continuidad** (capacidad de mantener en el tiempo la generación de beneficios).
- La satisfacción del **í clientel** se consigue ofreciendo al estudiante, en primera instancia, y a la sociedad en general, un producto educativo de calidad conforme a sus necesidades y aspiraciones.
- La organización vale por los hombres que la constituyen.

Esto supone una alteración de las prioridades estratégicas: los recursos humanos adquieren la primacía respecto a los medios y a los sistemas, dirigiéndose la inversión prioritariamente al capital humano.

- La calidad educativa expresa la manera de ser de la organización. Una filosofía educativa centrada en el alumno y en la sociedad, vista como la gran benefactora del proceso educativo.
- Proceso de mejora continua estaría dada por los estándares logrados.
- La excelencia cualitativa. La palabra excelencia expresa la situación en la que se encuentra la institución de educación del nivel superior que ha alcanzado los vértices más altos del mercado educativo y es estructuralmente capaz de mantenerse en ellos o mejorarlos.

Lo mencionado anteriormente hace pensar que no debe gestionarse un mercado, sino unos compradores que, a su vez, son hombres, seres humanos aún cuando asuman, de manera abstracta, la forma de mercado u organización.

De esta forma nace el concepto de la **satisfacción del hombre-cliente** la misma que debe ser la razón de ser de las organizaciones modernas y

constituir la base del éxito de un modelo de gestión que revoluciona radicalmente la concepción de la empresa tradicional, orientada a apreciar los beneficios como principal objetivo de su actividad y a considerar al cliente o usuario como *Í medioÍ* ; y no como lo que representa, %a prioridad estratégica de toda institución educativa son los estudiantes+.

Definición de Competitividad

Ugo Fea²¹, en su obra citada, define a la Competitividad como: ***Í la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribuciónÍ.***

Esta definición, hace pensar que la competitividad tiene que ver más con el progreso continuo de la propia organización, que con el choque frontal y opacamiento de los competidores. La competitividad tiene que ver con el nivel de evolución y madurez de la propia organización a través del tiempo. La competitividad tiene que ver con la capacidad de la organización para atraer más clientes, para ser más eficiente, para mantener un ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a su personal y para volver vista atrás y establecer los ajustes necesarios.

El tamaño y la antigüedad en el mercado, son dos factores que no hacen por sí solos que una organización educativa de nivel superior sea o no competitiva. Universidades pequeñas y jóvenes, muchas veces tienen más flexibilidad para adecuarse rápidamente a los cambios. El éxito siempre es cuantificable, y se mide en recursos disponibles, rentabilidad alcanzada, participación del mercado y resultados de su acción. La salud y la enfermedad de una Institución de Educación Superior no se pueden ocultar fácilmente.

²¹ *Ibíd.* Pág. 47

- ***La Institución Educativa de nivel superior altamente competitiva transpira salud.***

- ***La Institución Educativa de nivel superior no competitiva transpira vulnerabilidad.***

La competitividad en la Educación Superior es un término relativo. Una Institución Educativa que es competitiva el día de hoy, tal vez mañana ya no lo sea, y viceversa. La competitividad educativa implica, mantenerse despierto y siempre activo para enfrentar con efectividad y oportunidad a las nuevas exigencias de la sociedad, que está en un permanente proceso de cambio.. La Universidad o Institución Politécnica que se confía y subestima a los competidores, pierde competitividad.

La universidad y más ampliamente, la educación superior, a través de la formación de recursos humanos (profesionales, técnicos superiores), de la investigación, de la difusión cultural y otras formas de la extensión universitaria, interviene decisivamente en la economía, en la organización política, en la cultura, en los cambios sociales. La Universidad Ecuatoriana no solo debe comprender la complejidad de los retos que se le plantean, sino que, para responder adecuadamente a las exigencias de cambio, necesita el concurso de amplios sectores de la sociedad civil y del propio Estado.

Sólo si la Educación Superior logra orientarse por principios claros y puede proyectarse a niveles altos de competitividad, y constituirse en un factor de crecimiento global de la sociedad ecuatoriana, de sus distintos componentes étnicos y sociales, estaría cumpliendo el rol que efectivamente le corresponde, y sólo así, estaría en condiciones de intervenir en los procesos de modernización, sobre todo a través de la

En el Capítulo V: ÍPropuesta de Competitividad para la Educación Superior del PaísÍ, específicamente en el tema: %Diagnóstico de la Competitividad Superior del País+, se analizará en toda su extensión y profundidad estas etapas.

En el escenario de la Educación Superior, todas las entidades educativas deben proyectar su desarrollo hacia la búsqueda del **tercero** y **cuarto** nivel de competitividad.

Los procesos de transformación en las Instituciones Educativas Superiores requieren básicamente de decisión política y recursos tanto humanos como económicos. Con los dos elementos indicados, existe la seguridad de hacer una evaluación institucional, determinar sus debilidades y amenazas así como mantener o mejorar las fortalezas y oportunidades.

En la Educación Superior, la decisión política debe ser compartida entre los gobernantes del Estado, la sociedad, y la comunidad académica. Esta decisión será tanto más consistente y productiva, si logra una voluntad común o consensuada, generada a través del diálogo abierto, franco y público entre los actores del proceso.

En cuanto a las estrategias de mejoramiento institucional, propósito de este trabajo, es fundamental que cada una de las Universidades identifiquen su nivel actual de rendimiento, en consideración a las cuatro etapas de competitividad graficadas en líneas anteriores, ya que si logra diagnosticar con claridad en la etapa de evolución que se encuentra, tendrá la oportunidad de definir claramente los objetivos y las estrategias de desarrollo, para generar acciones que permitan ascender a etapas superiores de competitividad.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Para ello, es muy importante que una Institución de Educación Superior visualice la etapa siguiente como la etapa guía, de manera que empiece a encaminarse hacia ella en su búsqueda por la excelencia.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Los aspectos metodológicos que se han aplicado en el diseño de este trabajo de investigación han permitido la generación de una propuesta

sobre estrategias competitivas en las Instituciones de Educación Superior del país.

Básicamente, para cumplir con este propósito, se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- Tipo de estudio
- Método de investigación
- Técnicas para la recolección de información
- Tratamiento de la información

Tipo de Estudio

El tipo de estudio propuesto está enfocado tanto en el tipo *descriptivo* como en el explicativo.

➤ **Estudio Descriptivo:**

Constituye un estudio descriptivo por cuanto se han determinado ciertas características que identifican los elementos y componentes de las organizaciones competitivas frente a las que no lo son, estableciendo sus diferencias más significativas, por lo que se describen situaciones y eventos relacionados con las universidades y escuelas politécnicas. Es decir, como son y de que manera se manifiestan estos componentes al interior de las instituciones de Educación Superior del país.

En tal sentido, este tipo de estudio descriptivo, especifica las propiedades importantes de los diferentes actores de la actividad académica de las organizaciones educativas, así como la acción concreta de los diferentes grupos de trabajo, sus formas de conducta y actitudes de los niveles directivos y de sus seguidores o cualquier otro fenómeno que ha sido sometido al análisis. Este tipo de estudio ha permitido medir o evaluar



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno educativo dentro del nivel superior, siendo en el presente caso, los elementos integradores de la competitividad institucional.

Sobre la base de este estudio descriptivo, se ha efectuado un análisis retrospectivo y actual, tanto de la sociedad ecuatoriana como, también, de otras realidades cercanas, detectándose varios elementos que configuran un escenario, sobre el cual deberá orientarse la universidad del futuro.

En el arranque del presente milenio, las telecomunicaciones, los computadores, la electrónica, la televisión y la biotecnología tienen un despegue espectacular, todo lo que se apoya en economía global, y por cierto, la educación también debe actualizarse y desarrollarse con los adelantos científico tecnológicos actuales y más bien proyectarse de manera paralela y/o dentro de este escenario.

Así mismo, el análisis descriptivo aplicado en este trabajo, avizora que los sistemas educativos mejorarán sus procesos y resultados con la inclusión de nuevos elementos audiovisuales, la computación y el conocimiento de idiomas extranjeros. Pero, por otro lado, no está lejos aún la posibilidad de que la mayoría de instituciones de Educación Superior auto-generen procesos de reforma curricular encaminados a elevar los niveles de eficiencia y eficacia universitaria, por lo que este escenario obliga a generar propuestas, como la que se presenta en este trabajo, como ayuda al diseño de alternativas técnicas de carácter práctico dirigida a elevar los niveles de competencia institucional.

➤ Estudio explicativo

Se constituye, en razón de que los resultados de este trabajo se orientan a la comprobación de las hipótesis, y además por que éstos pueden generar aporte al modelo teórico de la Competitividad Organizacional.

Al ser un estudio explicativo requiere una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación del fenómeno educativo, y sobre todo un conocimiento muy significativo del marco teórico, específicamente, el relacionado con la competitividad organizacional.

Además, este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, que en este caso se refieren a la educación superior del país, dado que están dirigidos a responder a las causas de los problemas, sobre todo de carácter académico, que afectan a las organizaciones de educación superior y a la generación de alternativas de solución. Por lo que el interés básico de este trabajo es el desarrollo de una metodología que diagnostique los niveles de competitividad de las instituciones educativas de nivel superior y proponga alternativas de mejoramiento académico.

Para definir el tipo de estudio a aplicarse en el presente trabajo se ha tomado en cuenta básicamente los siguientes aspectos de reflexión:

- El conocimiento actual de investigación en el ámbito de la competitividad y de la educación superior del país, exige la revisión de la literatura existente en nuestro medio.
- El enfoque que se ha pretendido dar en este trabajo.

Así, el desarrollo de un Sistema para la Implementación de una Estrategia Competitiva de la Educación Superior del país, es un estudio descriptivo que busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Se propone identificar elementos y características del problema de investigación?

- ¿Busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por los cuales se identifica el problema de investigación?
- ¿El problema que se plantea y los hechos que se comprende abarcan: comportamientos sociales, actitudes, creencias, procedimientos, formas de pensar y actuar de un grupo o colectividad?
- ¿Se pretende describir las formas de organización social en los niveles macro, mezo y micro?
- ¿Se espera que los resultados de este trabajo sean la base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicie un conocimiento explicativo?
- ¿Se espera presentar en este estudio los rasgos que caracterizan e identifican el problema de investigación planteado?.

Las respuestas a estos interrogantes son todas afirmativas, por consiguiente se puede confirmar de que se trata de un tipo de ***investigación descriptiva***.

De igual forma, las respuestas que arrojan los siguientes interrogantes, confirman también que este trabajo de investigación constituye un ***estudio explicativo***:

- ¿Se orientan los resultados de la investigación a la comprobación de hipótesis?
- ¿Pueden constituirse los resultados de este trabajo en un aporte al modelo teórico de la explicación de hechos y fenómenos que puedan generalizarse a partir del problema de investigación que se ha formulado en esta propuesta?.

Método de investigación

Partiendo del hecho de que el método es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el proponente debe seguir en la adquisición del conocimiento²³; en el desarrollo del presente trabajo, se parte del objetivo de estudio, el mismo que determina precisamente, el tipo de método a utilizar, así:

Método Inductivo: Con la aplicación de esta metodología, se inició este trabajo por la observación de fenómenos organizacionales, en el ámbito educativo de carácter particular, con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a las observadas.

Método Deductivo: Tiene su origen con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares de los factores de Competitividad Institucional contenidas explícitamente en la situación general.

Análisis: Se inició con la identificación de cada una de las partes que caracterizan al objeto de estudio propuesto en este trabajo. De esta manera se establece la relación **causa-efecto** entre los elementos que componen la Competitividad Organizacional y la relación con las instituciones educativas de nivel superior.

Síntesis: Constituye un proceso de conocimiento inverso que procede de las partes al todo, de la causa o los efectos, de los principios a las consecuencias.

²³ MENDEZ, Carlos E., *Metodología*, McGrawHill, 1995

Observación: Exige procesos cognoscitivos por los cuales se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en el estudio propuesto en el presente trabajo.

Técnicas

Partiendo de que la información es la materia prima por la cual se puede llegar a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación presentado en la presente Tesis. Por consiguiente, es necesario precisar las técnicas que se han empleado en la recolección de la información, las mismas que dependen de las Fuentes a las que se ha recurrido para extraerlas.

Fuentes Primarias: Información oral o escrita que ha sido recopilada, a través de relatos o documentos transmitidos por los involucrados en el fenómeno educativo sujeto a análisis.

En este caso, las técnicas utilizadas fueron: Observación, entrevista y sondeos de opinión.

Fuentes Secundarias: Es la información escrita que ha sido también recopilada y transcrita por personas que han recibido la información a través de otras fuentes escritas.

En este caso, las técnicas empleadas fueron: análisis bibliográfico de textos, documentos, manuales de las instituciones educativas, revistas, y otros documentos.

Para llegar a definir las técnicas aplicadas en este trabajo, se ha considerado los siguientes aspectos:

- Se han tomado en cuenta básicamente los objetivos y las hipótesis que son las que han determinado el tipo de información y las fuentes requeridas.
- Siendo un trabajo fundamentalmente teórico, se ha acudido a las bibliotecas, para consultar toda la información que ha precisado el problema de investigación.
- En este aspecto es importante puntualizar que el material de Michael E. Porter (1995)²⁴ *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* ha servido de base consultiva para la realización del presente trabajo, así como la obra *Ventaja competitiva de las naciones* del mismo autor²⁵, como principal fuente secundaria de consulta

²⁴ PORTER, Michael, *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Edt. CECSA, México, 1995

²⁵ PORTER, Michael, *Ventaja competitiva de las naciones*, Edt. Vergara SA, Argentina, 1991

CAPITULO IV

LA SITUACION DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS Y SU COMPETITIVIDAD

Esta propuesta establece, de manera concreta, los siguientes elementos importantes:

- En lo que respecta a la calidad, aunque es un tema que en nuestro medio ya se lo ha tratado ampliamente, aún existe un buen número de personas que relaciona este enfoque administrativo con alguna industria japonesa, quizá en una nacional que ya haya logrado ese reconocimiento. Se estima que también habrán otras personas que conociendo más el tema a lo mejor piensen en alguna empresa de servicio que ya está ejerciendo la Administración de la Calidad Total. Pero si se afirma que es posible aplicarla en el gobierno, o más específicamente en las universidades públicas y privadas, posiblemente exterioricen una actitud de asombro e incredulidad.
- Dentro de esta misma temática, el autor considera que mucha gente en el Ecuador dan mil razones para justificar que la calidad es terreno prohibido o meta inalcanzable para la burocracia, y más aún para las instituciones educativas de nivel superior. Los argumentos más conocidos giran alrededor de la falta de competencia, los sueldos bajos, las estructuras complejas, la apatía, o simplemente, la costumbre. Otros quizá quieran ahondar en factores psicológicos y expresen que el empleado universitario está hecho de otra manera, pues carece de ambición, actualización académica y actitud de servicio.

- Se considera esta percepción, porque el país está lleno de malos ejemplos que refuerzan este paradigma. Sin embargo, en los últimos años, se ha podido observar procesos de reforma administrativa en algunos entornos del sector público y específicamente en el universitario. Como funcionario público y docente universitario, el autor ha colaborado con equipos de alto rendimiento, implementando programas de cambio y fortalecimiento institucional que han arrojado resultados muy optimistas. Igualmente como observador, ha constatado procesos de éxito que aseguran que es factible aplicar en el ámbito de la educación superior programas administrativos que incrementen los niveles de competitividad de estas organizaciones que por naturaleza son los que generan los cambios que el Ecuador necesita.

- Los resultados constatados han motivado a desarrollar este trabajo, con el fin de cambiar la visión negativa que de la gestión universitaria se tiene, sobre todo de las instituciones de carácter público. Las instituciones estatales, al igual que las privadas reaccionan en relación con su medio ambiente. Si los ecuatorianos exigen calidad al gobierno y a sus instituciones, se obtendrá la calidad; si en cambio, existe la conformidad y apoyo a la inercia caracterizada por la mayoría de ciudadanos se estará extinguiendo la posibilidad de una transformación, y con ello, consolidando el paradigma existente.

- En este sentido, no es fácil cambiar la cultura y los sistemas de trabajo, pero a diferencia de la creencia popular, y quizá esto sea lo más importante, **no es más fácil ni más difícil lograrlo en las instituciones de educación superior del país**, pero es necesario.

- Existen muchas razones, para entrar en programas que generen mayor competitividad del sistema educativo superior, pero no hay una mejor que la necesidad de hacerlo. Sin embargo, es común que

la necesidad no se haga patente hasta que surge una crisis. Mientras los directivos institucionales no sean conscientes para captar los signos negativos, las instituciones de educación superior, sobre todo las públicas, seguirán su camino hacia la total ineficiencia..

- Los países, las personas, las empresas y los gobiernos cambian por necesidad, pero primero tienen que estar conscientes de dicha necesidad, desear el cambio para poder realizarlo.

- Como se puede apreciar, el problema de la administración pública, y dentro de ella, el de las instituciones educativas, carecen de indicadores claros, como los que se dan en la administración privada. Al igual que las instituciones estatales, como ministerios, entidades descentralizadas de carácter público y otros organismos, en las universidades, no hay ventas, no hay utilidades y recién, con la creación de un gran número de universidades se ha dado origen al surgimiento de la competencia. Así, siempre hay **clientes** que acuden a realizar trámites, a entablar demandas o a gestionar un pedido. Los usuarios forzosamente **compran** los servicios educativos de estas organizaciones y estas deben cumplir con sus expectativas.

- La **voz del cliente** en las empresas, es la de los alumnos en la universidad, no se manifiesta cotidianamente en los procesos regulares como se da en el sector privado, sólo se manifiestan en las elecciones y ocasionalmente, en los medios de comunicación. Por ello, una de las partes más importantes de un programa de Competitividad Institucional es el desarrollo y utilización de indicadores que en forma exacta señalen a los niveles directivos cómo se desarrollan las acciones académicas y administrativas de manera permanente.

- En este sentido, la propuesta del modelo para incrementar el nivel de Competitividad de las Instituciones de Educación Superior, parte de este análisis, que constituye la *Vo*z del Usuarios+. Esta estrategia de Diagnóstico integra tres procedimientos:
 - Percepción del alumnado
 - Posicionamiento Institucional
 - Diagnóstico de Competitividad.

- En lo que respecta al primer procedimiento se concluiría señalando que el análisis de la Percepción del Alumnado está determinado por tres factores: Función, Costo y Oportunidad, los cuales determinan, las brechas de la Calidad Académica, es decir la diferencia entre lo que el alumno desea y lo que realmente obtiene en cualquier institución educativa.
- El Posicionamiento Institucional, analiza el impacto que las otras instituciones educativas tienen o pueden tener en el Mercado Educativo, para lo cual se propone un formato de diagnóstico que contiene 25 factores de análisis.
- El Diagnóstico de Competitividad se obtiene aplicando un cuestionario de 112 Indicadores, agrupados en 7 áreas de análisis.

- El procedimiento de aplicación está debidamente explicado en 8 pasos de desarrollo. En el Paso 5 de este proceso, se determina los requerimientos de Capacitación que necesita el personal para fortalecer el nivel competitivo de la organización educativa.

- Esta estrategia de capacitación, está dirigida a cuatro áreas, que constituyen la formación integral del individuo:
 - Educación
 - Capacitación

- Adiestramiento
 - Instrucción
- La propuesta contiene también la necesidad de generar el **%Desarrollo de Habilidades Directivas+**, como requisito básico para el incremento de los niveles de competitividad institucional. Este elemento es necesario que se aplique de manera paralela a la implementación del programa de Competitividad Organizacional.
- Igualmente en este trabajo se determina la **%Misión de los Niveles Directivos+**, en la cual se define el nuevo Perfil de los líderes institucionales, acorde a las exigencias de elevar la competitividad de las universidades del país. Este perfil apunta a concebir una Visión organizacional de calidad, a generar las estrategias para su logro y formar un equipo humano, con las condiciones y capacidades necesarias para conseguir este propósito.
- Como necesidad fundamental para cumplir con este propósito, también se aborda una propuesta de **%Desarrollo Organizacional+** de las instituciones de Educación Superior, la misma que está integrada por dos estrategias, que siendo distintas en su aplicación, son complementarias:
- Desarrollo de la Tecnología Directiva, y
 - Capacitación Organizacional.

Finalmente la propuesta de Competitividad termina con la **%Formulación de estrategias para el Fortalecimiento del Nivel Competitivo+**, señalándose algunas estrategias operativas para el logro de esta meta.

Después de haber hecho el análisis de la situación de las Universidades y Escuelas Politécnicas, es necesario tomar en cuenta que:

- El Ecuador requiere inminentemente de una visión positiva. Cada vez que parece estar cerca de la orilla, la corriente le arrastra hacia una nueva turbulencia, hacia una nueva crisis, hacia otro tropiezo que exige mayores sacrificios, sobre todo de las de clase socio económica media hacia bajo . Sacrificio que la sociedad ecuatoriana considera estéril porque los problemas se repiten en todos los campos, y en el ámbito educativo , la situación no es la excepción.
- En el momento actual, es necesario tener una visión de largo alcance. Nadie se sacrifica para salir de una crisis o corregir un error del pasado, se sacrifica por un mejor porvenir para él y para sus hijos. El reto de la crisis está en la gran oportunidad de corregir errores estructurales y mejorar.
- En este orden, muchos han considerado que el futuro no consiste en salir de la crisis, ni siquiera en retornar al crecimiento. Es algo mucho más grande que eso, es adueñarse de la situación, encontrarle sentido a la existencia y crear un propio futuro.

Es necesario puntualizar lo que el Ecuador requiere, en estos momentos, transparentar sus necesidades, con una visión crítica pero de mejoramiento, para lo que es importante:

- Un Gobierno competitivo que facilite la actividad privada.
- Servicios públicos que generen valor agrado
- Seguridad pública y sistema judicial confiable
- Entorno estable que facilite la planeación de largo plazo
- Empresas productivas y competitivas a nivel internacional
- Educación de Calidad en todos sus niveles
- Política democrática de cooperación, no de enfrentamiento
- Participación ciudadana en decisiones vitales para el país
- Medios de comunicación masivos, objetivos y útiles
- Medio ambiente sano

- Menor desigualdad en el reparto de la riqueza
- Calidad de vida para todos
- Desarrollo sostenible.

Si se aplica lo anterior el futuro del Ecuador será promisorio. Tomando en cuenta que la **Educación**, y dentro de esta, la **Educación Superior** constituye el más importante engranaje de toda esta gran rueda que moviliza en una sola dirección el destino de la nación.

Retomando lo señalado, si en verdad el factor Educación Superior es la base más importante de toda esa compleja maquinaria que requiere el país para direccionarse al éxito, es incuestionable el reconocer que es el factor determinante para el cumplimiento de este propósito, ya que no se podrá alcanzar ese futuro tan anhelado, si entre otras cosas no se logra que los ecuatorianos se desarrollen en una Educación de Calidad, y esto a su vez, se logra generando un mayor nivel de **Competencia**.

Ratificando esta aseveración, se diría que, instituciones universitarias y politécnicas de reconocidos niveles de competitividad, constituirán verdaderas factorías intelectuales que contribuirán a la creatividad productiva de los individuos y las organizaciones. La ineficiencia de una gran mayoría de estas instituciones, por su esquema de administración tradicional y de sistemas caducos de enseñanza, agregado a los problemas que ya han sido puntualizados, seguirá, directa o indirectamente, frenando el desarrollo del país.

Se presenta de manera esquemática, las bases de lo que se debería hacer en el ámbito de las Universidades y Escuelas Politécnicas del país de tal manera que estas instituciones se proyecten a niveles competitivos permitiendo cumplir la misión que verdaderamente espera el pueblo ecuatoriano, dentro de sus diferentes escenarios. Estos ejemplos son presentados en cuadros esquemáticos referidos a los principales problemas que atraviesa la Educación Superior y que han sido abordados



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

en el **Capítulo I**, planteados como **Debilidades**, y, frente a cada una de ellas se puntualizan los **Objetivos Generales**, las **Políticas** y las principales estrategias que se recomienda implementar para el logro de dichos objetivos.

La fuente para el diseño de los cuadros que a continuación se exponen es el instrumento de trabajo utilizado para el análisis del Perfil de PLANEUP (1994)+, estructurado por los diferentes grupos de trabajo que se conformó con este propósito.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

CAPITULO V

PROPUESTA DE COMPETITIVIDAD PARA LA EDUCACION SUPERIOR DEL PAIS

ESTRATEGIA DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Es necesario partir del hecho incuestionable de que el entorno competitivo de hoy es muy dinámico y de gran incertidumbre. Estas tendencias están propiciando la disminución o el aumento de su vulnerabilidad ante este ambiente de incertidumbre. Las organizaciones que se acoplan a esta realidad están en efecto reaprendiendo y tienen mayor posibilidad de convertirse en entidades de excelencia.

En la mayoría de instituciones de educación superior que cuentan con alguna formulación de planeamiento estratégico, han propuesto sus Valores Institucionales, sobre la base de **%buscar permanentemente la calidad y la excelencia académica**.

Igualmente, estas organizaciones educativas plantean su Visión y Misión Institucional haciendo hincapié en ser o en constituirse en entidades con ***Ígran liderazgo nacional, con proyecciones a nivel internacional...Í***

Las preguntas que cabe formularse aquí son: ¿Cómo alcanzar el liderazgo que en la Visión de Futuro proyectan alcanzar estas instituciones educativas?. ¿Cómo llegar a posicionarse en niveles de gran aceptación dentro del mercado educativo nacional?. ¿Cómo pueden estas instituciones educativas generar interesantes alianzas estratégicas con universidades y politécnicas de prestigio internacional?. La respuesta es simple: SIENDO INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EXCELENCIA. Pero para llegar a esta conclusión hay que tomar en consideración una serie de factores que son los que determinan esa categorización, y cuyos atributos de excelencia, estarían marcando la frontera de liderazgo en primera instancia, dentro del mercado educativo nacional, y luego en el mercado educativo internacional.

Los atributos de Excelencia Organizacional, de acuerdo a los criterios de algunos expertos, como Santiago Roel Rodríguez²⁶ (1996), J. Ribera y M.A. Rodríguez²⁷ (1997), entre otros, son los siguientes:

- Cultura Organizacional claramente definida.
- Desperdicio Organizacional prácticamente nulo.
- Desarrollo creciente de sus recursos.
- Estructura Organizacional simple.
- Orientación a la Acción.
- Personal altamente Desarrollado.
- Cercanía con el cliente / usuario.
- Alto grado de Innovación.
- Autonomía y Decisión.

²⁶ RODRIGUEZ, Santiago R, «Estrategias para un Gobierno Competitivo», Edt. Castillo, México, 1996

²⁷ RIBERA J. RODRIGUEZ, M.A., «Calidad: Definirla, ;edirla y Gestionarla, Folio, España 1997

- Administración Proactiva basada en Información
- Orientación hacia los Resultados.

La única manera de alcanzar este posicionamiento estratégico, es generando un sistema que permita a las instituciones de educación superior del país diagnosticar su **Nivel Competitivo**, es decir, saber cual es la presencia que tienen cada una de ellas en el Mercado Educativo en el que se desenvuelven.

El sistema que se propone en este trabajo, debería partir desde una estrategia de Diagnóstico Institucional, que faculte a los niveles directivos de cada institución educativa, por ser quienes toman las decisiones de cambio, valorar su situación actual sobre la base de estos tres procedimientos:

- Percepción del alumnado.
- Posicionamiento Institucional.
- Diagnóstico de Competitividad Institucional.

PERCEPCIÓN DEL ALUMNADO

Imposible llegar a niveles óptimos de competitividad desestimando la voz de los usuarios directos (alumnos), ya que son ellos quienes son los mejores jueces al definir la calidad del sistema educativo que están usufructuando. La Calidad del sistema educativo siempre estará en función de las percepciones de sus **Í clientesÎ**, más no de las normas o parámetros que fije la institución. Esto significa que aún si se cumpliera religiosamente las normas establecidas por la institución educativa, si el estudiantado, en primer lugar y la colectividad en general, no se sienten satisfechos, el servicio educativo que se proporciona deja mucho que desear.

Entre los parámetros que se ha considerado de mayor significación para definir la percepción estudiantil son los siguientes:

FUNCION : *Cumplir al 100% con las propuestas académicas ofrecidas y sus demás servicios complementarios.*

COSTO : *Su formación profesional le debe representar al alumno un beneficio notoriamente mayor al precio pagado.*

OPORTUNIDAD : *Proporcionar los diferentes servicios académicos y no académicos en el momento requerido por el alumno*

Sobre la base de estos tres factores, la hipótesis básica afirma que las universidades y politécnicas verdaderamente competitivas satisfacen a sus estudiantes en cuanto a sus expectativas y por ende, obtienen su lealtad y compromiso con la institución que atiende a sus requerimientos.

Inicialmente es necesario identificar los obstáculos que presenta cada institución educativa los mismos que impiden generar las satisfacciones que aspiran lograr los usuarios de sus servicios. En otras palabras, esto significa, descubrir las **Íbrechas de calidad** que tiene el sistema educativo de la institución que se está analizando

Se manifestó ya que la brecha de la calidad es considerada como la diferencia entre lo que **lo que los estudiantes desean y lo que efectivamente obtienen.**

Estas brechas pueden deberse, entre otros factores, a los siguientes:

- La diferencia entre lo que los estudiantes quieren y lo que los directivos de la universidad o politécnica creen que quieren.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- La diferencia entre lo que los directivos creen que el estudiante desea y lo que ellos piden a los docentes, administrativos y demás personal de la institución.
- La diferencia entre los planes expuestos y lo realmente ofrecido.
- La diferencia entre la calidad ofrecida y la que efectivamente se brinda.

La opinión del estudiantado, respecto a estos parámetros que determinan la Calidad del sistema educativo, estará en función de:

- Lo que el alumno desea
- Lo que el alumno obtiene
- Lo que percibe al haber hecho uso del servicio académico institucional.

Entendida así la situación, la estrategia institucional debe ser entonces satisfacer y superar las expectativas de los estudiantes y demás usuarios de los servicios y desarrollar los cambios del sistema educativo que minimicen y eliminen las brechas existentes. Los niveles directivos de cada institución conjuntamente con sus colaboradores, podrán generar las condiciones requeridas en cada organismo para buscar la superioridad en calidad educativa.

Instrumentos para ser utilizados en el diagnóstico

Para obtener la percepción de los usuarios sobre la institución se pueden utilizarán los siguientes instrumentos:

- Encuestas.
- Observación Insitu
- Entrevistas.

ENCUESTAS :

Constituye un medio para escuchar la voz del Cliente+(alumnos), y poder traducir sus palabras originales a estrategias y parámetros de satisfacción. Es recomendable aplicar la Encuesta a todos los estudiantes de la institución educativa, dentro de sus diferentes horarios.

Los Items que contenga la Encuesta deberán cubrir una amplia gama de factores que cubran la totalidad del Sistema Integral Educativo de la Institución, y que en su conjunto deberá reunir las siguientes características:

- *Evitar preguntas forzadas o condicionadas.*
- *Usar terminología simple y concreta. Evitar tecnicismos.*
- *Incluir preguntas de selección múltiple, abiertas y numéricas.*
- *Evitar razonamientos complicados para responder a las preguntas.*
- *Evitar preguntas compuestas.*
- *Utilizar un modelo simple y uniforme de presentación en la redacción de preguntas.*
- *Personalizar cuando sea factible*

OBSERVACION INSITU:

Este instrumento de análisis, permite verificar en directo y de manera física en el sitio y en la realidad misma del cumplimiento de un proceso académico o administrativo, respecto a la atención que se esta proporcionando al estudiantado, en sus diferentes ámbitos de la gestión.

Para su aplicación, es necesario definir un cronograma de análisis de la situación de servicio que se está ofertando a los estudiantes, en aquellas actividades, que por la importancia y el impacto que tienen en las expectativas de los usuarios, son consideradas como **acciones claves** de desempeño institucional, y que por tales razones, repercuten significativamente en la satisfacción del alumnado.

Es recomendable en la aplicación de esta metodología, definir los **momentos críticos**, que son las instancias más importantes y vitales por

las que atraviesa el estudiantado al interior de la institución en cada uno de los diferentes procesos académicos y administrativos de la interacción alumno-organización.

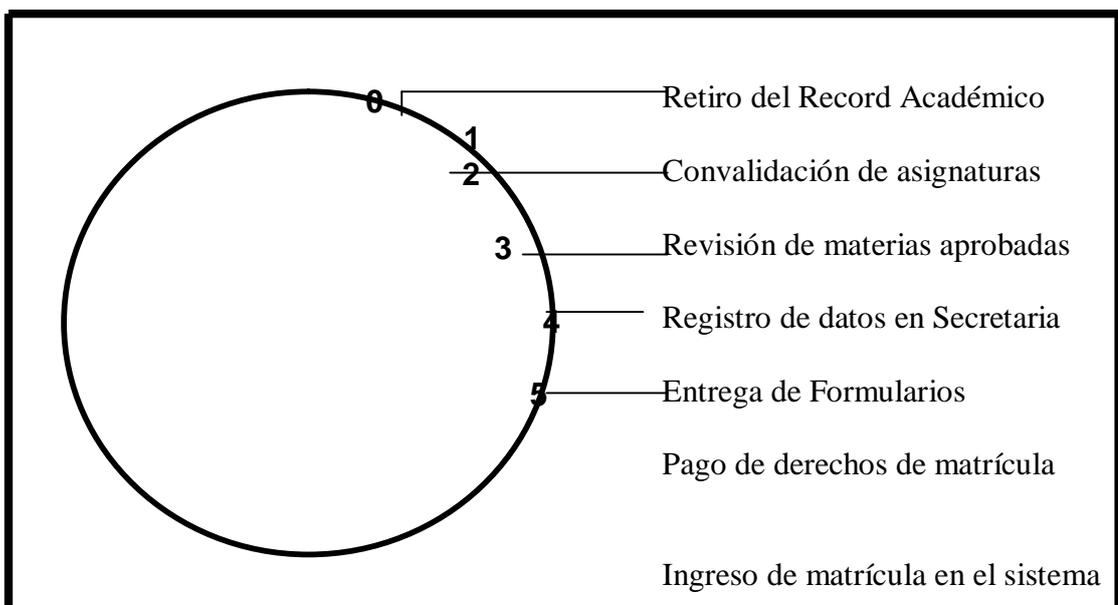
Para entender mejor este análisis, se diría que los **Ímomentos críticos** suceden cuando los estudiantes de la institución comprometida en este diagnóstico, se ponen en contacto con un servicio académico y/o administrativo y lo califican en función de su percepción. Se recomienda para esta acción, aplicar el llamado **ciclo del servicio**, que se ejemplifica a continuación, de modo que al pensar cronológicamente, se van identificando cada uno de los **momentos críticos** en un determinado proceso académico o administrativo institucional.

El resultado obtenido con la aplicación de esta metodología es la observación en el lugar de los acontecimientos de cómo se desarrolla el proceso para la consecución de un determinado resultado para cada estudiante (o una muestra representativa del universo).

Un ejemplo representativo de un **de un ÍCiclo de Servicio: Matriculación** en el ámbito académico se lo puede apreciar en el siguiente gráfico

Gráfico No. 4

Ciclo de Servicio de Matriculación:



6 _____

7 _____

8 _____

Es decir que el usuario podrá determinar en que momento se demora, en que oficina ha tenido obstáculos y lo evaluará al final del proceso.

ENTREVISTAS :

Constituyen un complemento de las Encuestas y de las Observaciones Insitu, ofreciendo al mismo tiempo, una visión más amplia de la situación real.

Por el factor costo y el tiempo, las Entrevistas deben orientarse a una muestra representativa de estudiantes, debiendo ser breves y concretas.

Las Entrevistas deben ser aplicadas de modo que el entrevistador escuche con atención, sin estar a la defensiva.

En términos generales, una entrevista de este tipo, debe incluir aspectos relevantes como:

- *Permitir al entrevistado exponer los puntos fuertes y los puntos débiles.*
- *Cotejar requisitos.*
- *Describir lo que el usuario*
 - ◆ *Quiere y obtiene.*
 - ◆ *Quiere y no obtiene.*
 - ◆ *No quiere y obtiene.*
 - ◆ *No quiere y no obtiene.*

Las entrevistas pueden ser:

- Formales, con visitas programadas.
- Repentinias, de sorpresa y breves.
- Telefónicas.
- Grupales, reuniendo a los estudiantes en algún lugar especial.
- De oportunidad, realizada en el momento de dar alguna atención al estudiante.

Se adjunta el siguiente Formato que facilita la verificación de acciones que permite optimizar la tarea de Escuchar la Voz del Usuario del Sistema Educativo Institución:

HOJA DE VERIFICACION DE LA PERCEPCION DE LOS ESTUDIANTES PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO

Cuadro No. 4

Responsable	No.	Actividad	Avances
	1	Diseñar Encuesta	
	2	Diseñar portada(cartas de presentación)	
	3	Determinar el tamaño de la Muestra	
	4	Identificar alumnos / áreas a encuestar	
	5	Identificar encuestadores	
	6	Elaborar programa de visitas	
	7	Definir personal que intervendrá en la investigación de campo	
	8	Elaborar programa de observación insitu	
	9	Diseñar estrategias para realizar las entrevistas	
	10	Seleccionar entrevistadores	
	11	Preparar a los entrevistadores	
	12	Elaborar programa de entrevistas	
	13	Elaborar reporte completo de la percepción de los Estudiantes	
	14	Analizar reporte de Percepción de Estudiantes	
	15	Descubrir expectativas ocultas	



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	16	Redefinir parámetros del sistema educativo de la institución con los cambios necesarios	
	17	Implementar los cambios y difundirlos	
	18	Definir Debilidades y Amenazas existentes	



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

POSICION COMPETITIVA INSTITUCIONAL

Aún cuando el principal interés de una institución de educación superior son los resultados expresados por el Mercado Educativo y la Voz de sus usuarios, es necesario también considerar el impacto que las demás instituciones de Educación Superior del país tienen o pueden tener.

El nivel de impacto de las instituciones educativas competidoras estará reflejada en gran parte por la percepción del estudiantado, definido en el numeral anterior.

Sin embargo, dentro de toda planificación institucional se debe considerar el conocimiento del entorno, de una manera completa y dinámica, y ser lo suficientemente sensibles para realizar los cambios que sean necesarios. Pues si no se fortalece las oportunidades y se eliminan las amenazas, no se lograría una institución de calidad.

Importancia estratégica de este análisis

Puntualmente, estas son las principales razones del análisis de la posición competitiva de la Institución en el Mercado Educativo:

- Definir las ventajas competitivas.
- Definir y comprender las desventajas competitivas.
- Definir mejor los mercados educativos a los que se debe enfocar la institución.
- Que la institución aprenda de sus aciertos y errores.
- Identificar oportunidades no explotadas en el mercado educativo.
- Conocer otras estrategias.
- Identificar paradigmas que caracterizan a la organización educativa.
- Identificar aspectos para la diferenciación, que ayude a la organización al logro de una fuerte ventaja competitiva.



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Niveles de aceptación

El nivel de aceptación, muestra la dirección y distancia en la que se encuentra las otras instituciones educativas dentro del Mercado Educativo del país.

Son tres los niveles que una universidad o politécnica debe considerar en este análisis:

NIVEL I. Impacto Superior en el Mercado Educativo

Cuando una Universidad o Politécnica es reconocida por el Mercado Educativo, se debe a que proporciona servicios académicos y administrativos satisfactorios así como cuenta con un fuerte apoyo de sus estudiantes, docentes, empleados y demás usuarios.

NIVEL II. Impacto en el Mercado Educativo

La institución educativa competitiva reconocida en el Mercado Educativo, requiere de un nivel significativo de inversión en promoción para mantenerse y llegar a otros usuarios potenciales.

NIVEL III. Impacto inferior en el Mercado Educativo

La institución competitiva es reconocida únicamente por sus alumnos, tiene poca inversión en promoción de su sistema educativo y servicios, y su orientación en el Mercado está muy limitado.

Instrumentos de aplicación

El Índice de aceptación de las instituciones de educación superior del país se mide a través de un sistema de monitoreo que, de acuerdo a los requerimientos del momento, puede ser a base de:

- Entrevistas a estudiantes actuales y potenciales.
- Encuestas de investigación con estudiantes (actuales y potenciales).
- Base de datos y publicaciones especiales.
- Presencia en foros masivos(exposiciones, conferencias, cámaras, asociaciones, etc.).
- Entrevistas y encuestas de investigación a proveedores del medio.
- Reconocimiento y frecuencia de aparición en medios de promoción (revistas especializadas, periódico, Tv., radio, correspondencia, etc.)

Formato de Evaluación de la Posición Competitiva

Se aplicará el **Formato Anexo 1** para evaluar la posición competitiva que tiene la institución educativa que está aplicando este análisis, con el cual se compara la Institución en **25 Factores diferentes** contra el mejor competidor de cada uno de ellos

Evaluación de la Posición Competitiva

El procedimiento a seguir para aplicar esta evaluación es el siguiente:

- En cada Ítem se colocará primero al mayor competidor de la institución de educación superior en la que está aplicando esta evaluación.

- En la columna **A** en cada componente se cuestiona:
 - ¿Cómo está la institución respecto del mejor competidor?
 - Si está igual, calificar con cero
 - Si está en peor condición: desde -1 hasta -7, según la apreciación.
 - Si está mejor, desde + 1 hasta + 7.

- En la columna **B** se determinará el porcentaje de importancia que cada uno de los Times tiene para el éxito de la institución.

- Distribuir **1000** puntos entre los **25 Items**.

- Para llenar la columna del total, multiplicar **A x B** de cada uno de los Items.

- Calcular el **porcentaje de Posición Competitiva**, dividiendo la suma de los puntos positivos entre la suma absoluta de todos los puntos por **100**.

- Ubicar luego la **competitividad de las instituciones de Educación Superior locales y nacionales** en relación a su participación real o potencial en los Formatos indicados a continuación.

Posterior a esta evaluación, cada institución educativa, de acuerdo a su caso particular, debería hacer la interpretación respectiva, procurando identificar áreas de oportunidad que posteriormente se los concrete en planteamientos estratégicos, que les proyecte alcanzar mejoras académicas, estructurales, administrativas y de otra índole.

Dentro de este diagnóstico institucional, se requiere hacer una evaluación de la Posición Competitiva tanto para el Mercado Educativo Local, como para el Nacional, por cada uno de los **componentes** de análisis que constan en el **Anexo 1**. A continuación de ejemplifican estos dos cuadros o formatos de análisis.

Cuadro No. 4

Interpretación de la Evaluación de la Posición Competitiva²⁸

% Posición Competitiva	Posición Competitiva	Características	Sugerencias(Acciones)
Menos del 0%	Muy Mala	Institución no reconocida y con poco impacto en el Mercado Educativo	Requiere actuar de inmediato para hacer frente al nivel de competitividad de otras instituciones educativas. Elaborar estrategias para los componentes con ponderación total más baja. Enfocarse principalmente en los 4 o 5 componentes más críticos. Además de conseguir más información acerca de lo que hacen otras instituciones.
Del 0 al 30%	Regular	La institución empieza a figurar en la lista de %competidores+	Establecer un sistema de información para reconocer las tendencias del Mercado Educativo y monitorear las actividades de la competencia. Además de corregir de raíz deficiencias crónicas de su sistema Educativo.
Del 30% al 70%	Buena	Institución con capacidad para ocupar posiciones de liderazgo	Clarificar cuáles son sus factores de éxito , y elaborar programa de trabajo que incluya el desarrollo de factores distintivos de la institución (dejar de ser seguidor). Asignar recursos para optimizar procesos e iniciar actividades de investigación y desarrollo.
Del 70% al 100%	Muy Buena	Institución que ocupa posiciones de liderazgo.	Seguir implantando nuevas reglas de juego al Mercado Educativo. No creer que los competidores son pequeños y/o no pueden lograr lo mismo que la institución. Establecer un % radarí muy sensible para detectar todos y cada uno de los movimientos de las otras instituciones. Como parte de la Cultura institucional, escuchar la voz de sus Í clientesÍ

²⁸ CASAR, Pablo, "Estrategias para incrementar la posición competitiva", Panorama, 1994

			y contar con un sistema de Mejora Continua acelerada.
--	--	--	---

Cuadros de competitividad con otras instituciones de Educación

Superior

Como se señaló en el recuadro anterior, la competitividad de una institución educativa se mide en relación con otras instituciones. Estas pueden ser a nivel **local o nacional**. Los cuadros de evaluación debe ser efectuados independientemente, para disponer así mismo, de una apreciación separada de la posición competitiva, como se ilustra a continuación:

Cuadro No. 5

Competitividad con Instituciones Universitarias locales

<i>Instituciones Nacionales</i>	COMPONENTES DE ANALISIS				
	1	2	3	4	5
A	XX	X	XXX	PP	XXX
B	XX	P		XXX	XX
C	XX	XXX	XX	X	XX
D	X		XX	X	XXX

Cuadro No. 6

Competitividad con Instituciones Universitarias a nivel nacional

<i>Instituciones Nacionales</i>	COMPONENTES DE ANALISIS				
	1	2	3	4	5
A	X	X	XX	XXX	PP
B	PPP	X		XX	XXX
C	XX	X	X	XXX	PP
D	XX	X	X	X	XXX
E	X		XX	P	XX
F	XX	XX	XXX	PPP	P

Los dos cuadros diagramados en la página anterior contienen en la primera columna el nombre de las Instituciones de Educación Superior con las que se están comparando el nivel competitivo de la organización en la que se está aplicando este diagnóstico. En el área denominada: *Componentes de análisis*, se ubica en los numerales 1, 2, 3, 4, 5, etc. los factores considerados para el estudio de competitividad con las otras instituciones educativas, así por ejemplo: sistema educativo, tecnología educativa, infraestructura, ubicación geográfica, pago de aranceles, preparación de los docentes, etc.

Forma de llenar los cuadros:

- Marcar con una **Í XÍ** si es un servicio académico actual.

Í XXXÍ Liderazgo del competidor.

Í XXÍ Es importante el competidor.

Í XÍ Poco importante o que no es significativo.

- Marcar con una **Í PÍ** si es un servicio académico potencial:

Í PPPÍ Competidor rápido.

Í PPÍ Competidor normal.

Í PÍ Competidor lento o sin importancia.

- Dejar en blanco las casillas de los componentes no aplicables.

La aplicación de estos cuadros en el análisis de competitividad es muy sencillo. Para ratificar lo señalado basta con tomar un ejemplo:

Una universidad está aplicando este diagnóstico, con sus similares que funcionan en la misma ciudad (locales). El componente que se está analizando es, por ejemplo **infraestructura física**. Si el competidor supera significativamente a la institución en referencia, se lo calificara con esta simbología **XXXI**, que de acuerdo a la interpretación que se está dando en la propuesta de este trabajo, significa la existencia de un gran liderazgo del competidor, mientras que si lo calificamos con este signo: **I**, significaría que nuestro competidor tiene poca importancia en ese factor de análisis. Así se debería ir analizando todos los factores estimados en este análisis, tanto para el diagnóstico competitivo con universidades locales como también con instituciones a nivel nacional.

DIAGNOSTICO DE LA COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL

Introducción:

Luego de tener una apreciación clara y veraz de la Posición Competitiva que tiene una Institución Universitaria en referencia a otras instituciones locales y nacionales, los niveles directivos proyectan implementar procesos de cambio que permitan generar mejores niveles de rendimiento o, si es que ya lo tienen, consolidar y mantener esos rangos de competencia

En todo tipo de empresas e instituciones, más importante que la antigüedad en el mercado y el número de empleados, es la **madurez** que tiene cada oferente para mantener una fuerte y continua preferencia dentro de su respectivo mercado en el que funciona..

Dentro de este mismo ámbito de análisis, Ferry Harbour²⁹, en sus investigaciones sobre Reingeniería de Procesos, manifiesta que el tiempo que se pasa en el trabajo puede dividirse en dos componentes: trabajo y desperdicio y agrega que el objetivo de la reingeniería de procesos es eliminar todo el desperdicio relativo al proceso.

Con este antecedente introductorio, el diagnóstico de Competitividad Institucional tiende a evaluar dos factores, que son los más significativos en la determinación del nivel competitivo de la organización. Estos factores son:

- Nivel de Desarrollo
- Nivel de Desperdicio Institucional.

Factores de medición:

- 1.** El nivel de desarrollo hacia la *madurez institucional*, en una escala de **0% al 100%**.

Interpretación :

Para fines de esta evaluación, la *madurez institucional*, se interpretará como la capacidad que tiene la institución universitaria para competir satisfactoriamente en el Mercado Educativo proporcionando un sistema con diferentes servicios académicos y administrativos complementarios que satisfagan los requerimientos y las expectativas de los usuarios, así como desarrollar un personal altamente motivado y capacitado, y, lograr

²⁹ HARBOUR, Jerry Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos, Panorama, México 1996

resultados institucionales satisfactoriamente gratificantes, en sus diferentes rubros.

2. El nivel de *desperdicio institucional*, en una escala de **0% a 60%**

Interpretación

Desperdicio Institucional, será entendido como el conjunto de recursos mantenidos por la institución universitaria o politécnica que no le **agrega valor** a su rendimiento, tan sólo le significa **costos**. Así, el desperdicio representa las actividades que realiza la institución universitaria que no agrega valor al proceso educativo, incluyendo el esfuerzo de su personal directivo, administrativo y docente, tiempo, materiales, equipos y demás recursos que se utilizan en el proceso académico. En este sentido, el desperdicio, visto de esta manera, no aumenta el valor ni hace avanzar un proceso. En vez de eso, sólo agrega demoras y costos.

Como ejemplo de *desperdicio* estaría toda espera que deben realizar los estudiantes en el proceso de matriculación, en la utilización de un laboratorio, en la entrega de calificaciones, en el pedido de un material didáctico, o el traslado de equipos de computación a nuevas instalaciones, o el recorrido que deben efectuar los estudiantes para ir de un lugar a otro a recibir sus clases, o el largo tiempo que deben esperar los directivos de una institución educativa para que se apruebe una licitación en la intención de efectuar tal o cual obra o adquisición, etc.

En todos estos ejemplos se aprecia que ninguna de estas acciones agrega valor al proceso educativo y en la práctica consume gran cantidad de tiempo.

Etapas evolutivas de la Madurez Competitiva

Sobre la base de los estudios efectuados por Pablo Casar Palacios³⁰, experto en los temas de Competitividad, y que ha servido de soporte teórico para el presente trabajo, se definen cuatro Etapas de Madurez Institucional, que se puntualizan a continuación:

Cuadro No.7

PRIMERA ETAPA: Baja Calidad del sistema académico

CARACTERISTICAS :

- Desorganización del sistema educativo y administrativo.
- Escasa o nula preocupación por la Calidad del sistema.
- Nula preocupación por el desarrollo y motivación del personal.
- Nula presencia de sistemas operativos y administrativos.
- Falta de Planificación a mediano y largo plazo.
- Excesivo desperdicio y falta de control.
- Liderazgo escaso o deficiente.
- Falta Empowerment Institucional.

FUENTE: Casar, Pablo (1994)

En esta etapa, siendo una institución de bajo nivel competitivo, es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente, por lo que, si las cosas siguen mal, la institución no tiene futuro, alguna organización educativa potencialmente preparada será en cualquier momento una mejor opción para el Mercado Educativo local y nacional.

En este caso, es necesario que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo de la institución. Básicamente se requiere definir explícita y formalmente los principales valores, objetivos, indicadores, políticas y procedimientos tales que puedan hacer que las decisiones en todas las Facultades y Unidades Académicas

³⁰ OP. Cit. Pág.

y en sus diferentes niveles de mando, se orientes a hacer lo correcto y a definir el camino hacia donde ir.

Cuadro No. 8

SEGUNDA ETAPA: Normalización de la Calidad del Sistema Educativo

CARACTERISTICAS :

- Regular nivel de Competitividad
- Se inicia la cultura usuario - proveedor interno.
- Sistema educativo administrado por objetivos e indicadores.
- La Calidad del sistema es una función.
- El desperdicio es alto pero estable.
- Presencia de un programa significativo de capacitación y desarrollo para el mejoramiento continuo del personal docente y administrativo.
- El desarrollo del recurso humano de la institución se define en función de las estrategias previstas por los niveles directivos.
- Se empieza a implantar planes y programas de Mejoramiento Institucional.
- Se administra a través de políticas y procedimientos que optimizan la utilización de los recursos organizacionales.

FUENTE: Casar, Pablo (1994)

En esta etapa, la institución tiene el reconocimiento suficiente para iniciar la depuración de aquellas actividades que no agregan valor al Mercado Educativo. Además de consolidar su status de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos con el Mercado, estando en la posibilidad de explorar nuevos sistemas y nuevas propuestas educativas, así como sus procesos, servicios académicos y administrativos e iniciar acciones de mejoramiento continuo.

Cuadro No. 9

TERCERA ETAPA: Calidad Superior del Sistema Educativo

CARACTERISTICAS :

- La Calidad es una estrategia institucional, que debe cubrir a todas las áreas de la organización
- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos
- La competitividad es reconocida por los usuarios
- Los problemas se resuelven en equipo
- La capacitación es efectiva
- Docentes y administrativos tienen un proceso de autocontrol que generan valor agregado en beneficio personal, grupal y organizacional.

FUENTE: Casar, Pablo (1994)

Esta etapa se caracteriza por reflejar un buen nivel de competitividad institucional, por lo que la organización educativa empieza a ocupar un aceptable nivel de liderazgo. La Cultura de trabajo en todas las áreas y niveles de la institución universitaria, reflejada en los valores organizacionales y en el comportamiento de su recurso humano, está caracterizada por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones, actitudes exteriorizadas por el personal, de manera que la institución proyecta el desarrollo integral de todos sus estamentos, en clara tendencia hacia resultados positivos, crecimiento consistente de sus logros en los diferentes aspectos de la gestión educativa, debido al incremento de la satisfacción del Mercado Educativo y de la disminución de desperdicio institucional.

Cuadro No. 10

CUARTA ETAPA: Excelencia Educativa

CARACTERISTICAS :

- La Calidad es una forma de vida institucional
- El Mejoramiento Continuo es un hábito
- La institución es líder en el Mercado Educativo local y nacional
- El desperdicio es casi nulo
- El desarrollo del personal directivo, docentes y administrativos es óptimo.
- La productividad (**eficacia + eficiencia**) se da en su más alto nivel
- Los usuarios reconocen el alto grado de innovación institucional.

FUENTE: Casar, Pablo (1994)

En esta etapa la institución de educación superior es capaz de anticiparse a cualquier requerimiento del Mercado Educativo local o nacional, ya que la velocidad de respuesta y la postura de liderazgo la hacen merecedora del rol para dictar las reglas de juego en aspectos, tales como: tecnología, efectividad en el sistema educativo, servicio académico de gran nivel, desarrollo humano integral de alumnos, docentes y personal administrativo, entre otros.

Los Agentes de Cambio Institucional, que son todos aquellos que por la naturaleza de sus funciones y por las responsabilidades asignadas a su cargo, deben identificar en que etapa de evolución se encuentra la institución educativa, para definir, con la oportunidad debida, las **estrategias de desarrollo**, es decir las acciones que va ha emprender la institución para aumentar su eficacia y eficiencia organizacional a fin de



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

incrementar el Nivel Competitivo de la organización. Todas estas acciones deben ser efectuadas dentro de un liderazgo totalmente participativo.

Estrategia Institucional

Partiendo del concepto de estrategia, en el sentido de identificar, con el grupo de trabajo, las mejores alternativas para la implementación de una acción de carácter académico y/o administrativo, y de optar por aquella que mejor se ajuste a la realidad y condiciones de cada organización, la mejora de la institución educativa se da en la **comparación de cualquier etapa superior con la etapa actual en la que se encuentre al momento del diagnóstico**. Por ello es muy importante relacionar, comparativamente, la etapa siguiente, es decir la ideal, con la etapa actual, que supuestamente no cubre las expectativas organizacionales, de manera de proyectarse estratégicamente hacia ésta, en la búsqueda de la **excelencia académica**.

Así por ejemplo, si el diagnóstico arroja resultados con los cuales ubica a una institución educativa en la **Etapa 2**, es decir, que al menos existen objetivos e indicadores de éxito, y por consiguiente la calidad es considerada como una función de la organización, con notorias limitaciones que obstaculizan su total desarrollo; este nivel también reflejaría que en la institución universitaria existen ciertos programas de capacitación para el mejor desarrollo de su personal docente y administrativo, aunque se estimaría un alto índice de desperdicio institucional pero existe estabilidad, con el apoyo de todos sus colaboradores, estaría en condiciones de diseñar e implementar programas de Fortalecimiento Organizacional, que permita de llevar a la institución al menos a la **Etapa 3**, y haciendo una escala en esta, proyectar un Plan Estratégico, que conduzca a la Etapa de Excelencia Educativa, esto es la **Etapa 4**. Es decir, que la propuesta de dicha universidad sería el pretender alcanzar el máximo nivel de desarrollo institucional.

Cuestionario para el Diagnóstico de la Competitividad Institucional

El Cuestionario está compuesto de **112 Indicadores (ANEXO 2)** agrupados en siete áreas de análisis, que debidamente evaluados mostrarán el nivel de evolución y madurez competitiva de la institución de la que se ha realizado el diagnóstico.

Cuadro No. 11

Áreas de Diagnóstico e Indicadores

	Nombre del Indicador	Número de Indicadores
1	Cultura Organizacional	Desde el Indicador 001 hasta el 011, inclusive
2	Nivel de Concienciación y participación con la organización	Desde el Indicador 012 hasta el 029, inclusive.
3	Nivel y Estilo de Comunicación y Toma de Decisiones	Desde el Indicador 030 hasta el 066, inclusive
4	Nivel y Desarrollo del Potencial Organizacional	Desde el Indicador 067, hasta el 081, inclusive
5	Nivel de la Conceptualización de la Calidad y la Productividad así como la identificación de sus principales indicadores.	Desde el Indicador 082, hasta el 096, inclusive
6	Visualización del Entorno Externo Competitivo de la institución.	Desde el Indicador 97*, hasta el 98, inclusive
7	Nivel de conocimiento de posiciones competitivas	Desde el Indicador 99 hasta el 112, inclusive

NOTA : Como se puede apreciar en este cuadro el área de **diagnóstico 6** **Visualización del Entorno Externo Competitivo de la Institución**, cubre solamente dos Indicadores: **97 y 98**, y se relacionan con el planteamiento de estrategias dirigidas a conquistar un mercado educativo

potencial, por lo que es necesario saber qué requiere este mercado y qué indicadores deben cubrir, para ello y de igual manera, se debe realizar un seguimiento permanente a todas las instituciones educativas competidoras a nivel local y nacional. El **Indicador 097**, en el Anexo 2 **corresponde a la Matriz Competitiva**, tiene sus propios factores de análisis, por lo que su estudio se lo hará separadamente y en su propia matriz, que se presenta a continuación:

Cuadro No.12

Indicador 97: Matriz Competitiva

ASPECTO	C O M P E T I D O R							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Reputación Institucional								
Aranceles								
Portafolio Educativo								
Nivel tecnológico								
Calidad del sistema								
Infraestructura institucional								
Mejoramiento Continuo institucional								
Nivel de desarrollo del personal docente y administrativo								
Servicios Académicos complementarios								

FUENTE: Casar, Pablo (1994)

Cada uno de los aspectos de la **Matriz Competitiva**, será calificada con el empleo de la siguiente escala:

S = Superior al competidor

M = Más o menos igual que el competidor

I = Inferior al competidor

N = No hay información fidedigna

Reglas para la aplicación del Diagnóstico de Competencia Institucional

Sobre la base del material de Pablo Casar³¹ (1994), adaptado al campo educativo, se cita a continuación las reglas para aplicar el Diagnóstico de Competitividad Universitaria:

- El equipo directivo de la institución en proceso de evaluación será quien coordine la aplicación de los instrumentos y el análisis de los resultados.
- Se utilizará como instrumento de medición, la Encuesta específicamente diseñada para este diagnóstico, integrada por las **7 Áreas de evaluación y sus 112 Indicadores** que están estructurados en el **ANEXO 2**.
- Los 112 Indicadores del Diagnóstico tendrán una escala de calificación de entre **0% y 100%**, entendida de la siguiente manera:

0%: No existe, no se tiene, no se conoce, no se difunde, no se aplica, no se usa, etc. Es decir, existe nula aplicación y efectividad del indicador por parte de todo el personal de la Institución.

³¹ CASAR, Pablo, OP. Cit. Pág. 62

100%: Se usa de manera total, se revisa, se actualiza y se mejora. Es decir, hay total aplicación y efectividad del Indicador por parte de todo el personal de la institución.

Cuadro No. 13

Interpretación de cada Indicador por escalas

RANGO	CALIFICACION
0.00 - 10.00%	--- Pésimo
10.01 - 30.00%	-- Muy malo
30.01 - 40.00%	- Malo
40.01 - 60.00%	- + Regular
60.01 - 70.00%	+ Bueno
70.01 - 90.00%	++Muy Bueno
90.01 - 100.00%	+++Excelente

FUENTE: Casar, Pablo (1994)

- El Diagnóstico de Competitividad detallado adquiere el carácter de confidencial, sólo el equipo directivo puede tener acceso a él.
- Solamente los resultados globales acerca del nivel de evolución, nivel de avance, nivel de desperdicio y el cumplimiento de cada una de las siete áreas del análisis deben darse a conocer a todo el personal de la organización.
- Se recomienda aplicar el Diagnóstico **una vez al año**, luego de lo cual, y con los resultados del mismo, se formularán las estrategias que sean necesarias, como ajuste al **Plan Estratégico Institucional**.

- Si se realizó el Diagnóstico, y la Institución de Educación Superior no realizó actividades o proyectos de Mejora, sería recomendable esperar más de un año para realizar uno nuevo. Pues toda organización que no planifica tiende al desorden y al caos. Por ello, es vital que continuamente se le dé mantenimiento al sistema, implantando innovaciones y mejoras orientadas al incremento de competitividad.

Procedimiento para la aplicación del Diagnóstico de Competitividad Organizacional

PASO 1

El equipo directivo debe analizar detalladamente la propuesta y conocer el Instrumento de Evaluación Diagnóstica.

PASO 2

Tener presente que para la aplicación de la evaluación diagnóstica, se debe cumplir básicamente estas **dos actividades previas**:

- Estimar y validar por parte del **equipo directivo**, cada uno de los **112 Indicadores** que integran la propuesta y realizar variantes si fuere necesario.
- Analizar participativa y objetivamente la información real recogida en la institución.

PASO 3

Estimar la participación de la Institución en proceso de evaluación en el Mercado Educativo Local y Nacional, así como también aquellas Instituciones de Educación Superior que se consideren de mayor

competitividad. Esta información se incluirá en el **Indicador No 98 del Cuestionario de Diagnóstico de Competitividad Institucional**. Se utilizará la siguiente Matriz.

Cuadro No.14

Mercado Educativo

MERCADO EDUCATIVO			
LOCAL		NACIONAL	
Oferentes	Porcentaje de participación	Oferentes	Porcentaje de participación

Este diagnóstico contaría con el soporte estadístico de las matrículas registradas por cada una de las instituciones analizadas, durante el período académico considerando en el estudio.

PASO 4

Analizar el **Nivel de Desperdicio Institucional** en base a estos **diez parámetros**:

- Misión, Filosofía, Valores, Normas y Políticas

Son todos los elementos básicos que permiten a la institución educativa desarrollar una cultura organizacional sana, orientada al Mejoramiento Continuo y por ende a la Calidad Educativa.

Por lo señalado, el 100% del personal de la entidad educativa debe conocer perfectamente lo que se propone la institución, cómo piensa, cómo siente y cómo lo va a lograr; para obtener de ellos un comprometimiento total y una ayuda eficaz.

➤ **Descripción del Puesto**

Cuando cada persona sabe exactamente cuáles son sus funciones, sus tareas y responsabilidades, así como el nivel de autoridad asignado a su puesto de trabajo dentro de la institución universitaria o politécnica y la importancia y la trascendencia que tiene el hacer bien o mal las cosas, es altamente probable que tanto la persona como la institución estén satisfechas, y en consecuencia, ambas se estén desarrollando permanentemente (Manual Organizacional, Funcional y Posicional debidamente actualizados).

➤ **Proceso de Planeación Estratégica**

La manera de asegurar que tanto la Institución como las personas están avanzando sólidamente, es garantizar que el proceso de Planificación Estratégica de la entidad sea cada vez más asertivo y defina clara y ambiciosamente una proyección institucional a largo plazo, con una Misión y una Visión acorde a las reales necesidades del país, como también los Objetivos Institucionales, Objetivos Específicos, Planes, Programas, Equipos de trabajo, Estrategias para el logro de las metas propuestas, Presupuestos, Indicadores de Gestión y apoyos del Equipo Directivo; con la participación de todos los estamentos universitarios.

➤ **Flujos (Lay Out)**

El asegurar que todos los procesos y métodos de trabajo aplicados por la institución universitaria, tanto en su gestión académica, como administrativa, permitan un flujo de información, material, producto, recursos, etc. continuo y balanceado, evitando de esta manera la pérdida de eficacia y eficiencia institucional.

En otras palabras, los procesos institucionales deben ser altamente productivos, y esto significa a la vez, que generen **valor agregado**, evitando todo **desperdicio**.

➤ **Procesos de Captura - Análisis de Información**

La premisa básica de este elemento, es reaccionar rápida y efectivamente. Además de asegurar que todas las Facultades y Direcciones y por ende todo el personal que integra la Institución cuente con información oportuna, fidedigna y veraz.

Que todos los directivos cuenten con la información necesaria, es fundamental para una buena y congruente toma de decisiones. Esto significa que todas las Facultades, Direcciones y demás Unidades Departamentales hayan definido claramente el tipo, cantidad, frecuencia, oportunidad y presentación de la información requerida, así como los procesos posteriores de captura, análisis, correlación e interpretación de los mismos.

➤ **Plan y Programa Global de Entrenamiento**

Se refiere a que la institución educativa siempre debe mantener al personal altamente capacitado y especialmente actualizado, pues la madurez de una institución de Educación Superior no se mide por la antigüedad en el Mercado Educativo, sino por la preparación, su nivel motivacional y actitudinal del personal, así como de su

voluntad para ayudar a la institución a alcanzar los niveles de calidad que se propone alcanzar en su Plan Estratégico.

➤ **Planes y Programas**

Cuando la institución universitaria o politécnica sabe lo que quiere, en lo que respecta a su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Objetivos Específicos y tiene la capacidad para generar la tecnología de apoyo, logra lo que se ha propuesto a través de planes y programas de trabajo, que le generará significativas probabilidades de pasar de una etapa de evolución de escasos niveles de competitividad a otra de mejores condiciones de excelencia institucional. Estos planes y programas son debatidos, preparados y aplicados tanto en áreas académicas como en las administrativas.

Además, estos planes y programas involucran Objetivos Específicos y Equipos de Trabajo Multidisciplinarios que aseguren presentar la Visión global de la organización, para que esta sea implantada en la institución.

➤ **Proyectos de Mejoramiento Institucional**

Con el propósito de que cada Facultad, Dirección y demás Unidades Académicas y Administrativas brinde un mejor servicio a los usuarios internos y externos, se requiere de una variedad de proyectos, (priorizados previamente) los mismos implementarán uno tras otro según, las necesidades y la disponibilidad de recursos, la exigencia de los usuarios y la decisión del equipo directivo.

➤ **Solución de Problemas**

Hace énfasis a mantener dentro de la institución universitaria o politécnica un equipo con visión, que realice el análisis y propicie la discusión y el debate inteligente y creativo, que llegue a la solución de los problemas y presente alternativas que coadyuven a la toma de decisiones efectivas por parte de los directivos de la institución, considerando siempre la participación de los demás estamentos organizacionales.

➤ **Otros factores**

Aquí se incluirán otros factores, que a criterio del equipo directivo, los consideren importantes, ya sea como originadores o contribuidores del desperdicio institucional. Aquí puede incluirse, por ejemplo, administración del recurso humano, servicio al estudiante, equipos de trabajo, procesos académicos y administrativos y otros.

Para efectuar la ***Estimación del Desperdicio Institucional***, se aplicarán los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de Indicadores para medir el Desperdicio Institucional **(Anexo 3)**.
- Matriz para Registro y Evaluación de la Estimación del Desperdicio **(Anexo 4)**.

PASO 5

Sobre la base de la información arrojada en la Detección del Nivel Competitivo de la Institución y del nivel de Desperdicio Institucional, se determina la necesidad de **capacitación** requerida por la organización educativa.

La capacitación que requiere la institución podrá variar de un período a otro, dependiendo del nivel de desarrollo y madurez competitiva obtenida del Diagnóstico de Competitividad Institucional.

La estrategia de capacitación deberá ir dirigida a estas cuatro áreas:

EDUCACIÓN :

Constituye la cantidad de información que tiene el personal acerca de la institución. Se enfoca a optimizar las actitudes del personal en base al conocimiento que tiene de la cultura institucional (así por ejemplo: la historia de la entidad educativa, sus valores, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, sus políticas, su sistema educativo, y otros.

CAPACITACIÓN:

Constituye el conjunto de conocimientos generales que se proporciona al personal para ayudarles a contextualizar las situaciones y a reforzar su sentido común, que les faculte desarrollar un trabajo de mejor calidad (por ejemplo, conocimientos en secretariado, contabilidad, finanzas, informática, y otros dependiendo del área donde preste los

ADIESTRAMIENTO :

Se refiere al desarrollo de las habilidades y destrezas del personal que garantice que cada uno de ellos se convierta en un experto en el desarrollo de sus funciones (por ejemplo: Adiestramiento, Diseño y Evaluación de Proyectos, Construcciones, Sistemas Informáticos, y otros).

INSTRUCCIÓN.

Constituye el desarrollo de las capacidades del personal, para asegurar la adecuada realización de su trabajo a través de definir, comunicar y recibir claramente los requisitos de tareas / trabajos que asigna a otros o que el mismo realiza. Este es el hábito que se refuerza preguntando o respondiendo a los siguientes cuestionamientos: ¿QUÉ?, ¿COMO?, ¿CUANDO ?, ¿DONDE ?, ¿PARA QUE ?, ¿POR QUE ?, ¿QUIEN ?.

Para determinar el requerimiento de capacitación Institucional se aplicará el mismo Cuestionario que se aplicó para Diagnosticar la Competitividad Institucional, compuesto por los **112 Indicadores**, los cuales determinarán el Nivel de Capacitación Institucional y las necesidades que existen.

Siempre el total de capacitación impartido por la institución formará un 100%:Es decir:

Se tendrá presente para esta apreciación, que el 0% significa que nadie en la organización educativa conoce o aplica el Indicador que está siendo analizado, mientras que el 100% significa que todo el personal lo conoce y lo pone en práctica.

(% E + % C + % A + % I = 100%).

Igualmente para esta apreciación, se entenderá como personal de la institución, tanto a directivos como a docentes y administrativos.

La clasificación de los **112 Indicadores** dentro de las cuatro áreas del Modelo de Capacitación Institucional (Educación, Capacitación, Adiestramiento, Instrucción: (ECAI) se contempla en el **Anexo 5**.

PASO 6

Determinar la dosis requerida por la Institución en cada una de las cuatro estrategias de Capacitación del Modelo ECAI.

Para que esté claro como realizar esta apreciación, se seguirá un procedimiento similar al del siguiente ejemplo:

Cuadro No. 15

Apreciación de las Estrategias de Capacitación

Estrategia	No. Total de Indicadores	(I) Máximo Puntaje a alcanzar	(II) Total de Puntos alcanzados	Diferencia (I-II)
E : Educación	51	5.100	3.150	1.950
C : Capacitación	8	800	520	280
A : Adiestramiento	29	2.900	810	2.090
I : Instrucción	24	2.400	965	1.435
TOTAL	112	11.200	5.445	5.755

$$\% E = \frac{E}{T+A} \times 100 = \frac{1950 \times 100}{7.845} = 24,8$$

$$\% C = \frac{C+A}{T+A} \times 100 = \frac{2.370 \times 100}{7.845} = 30,3$$

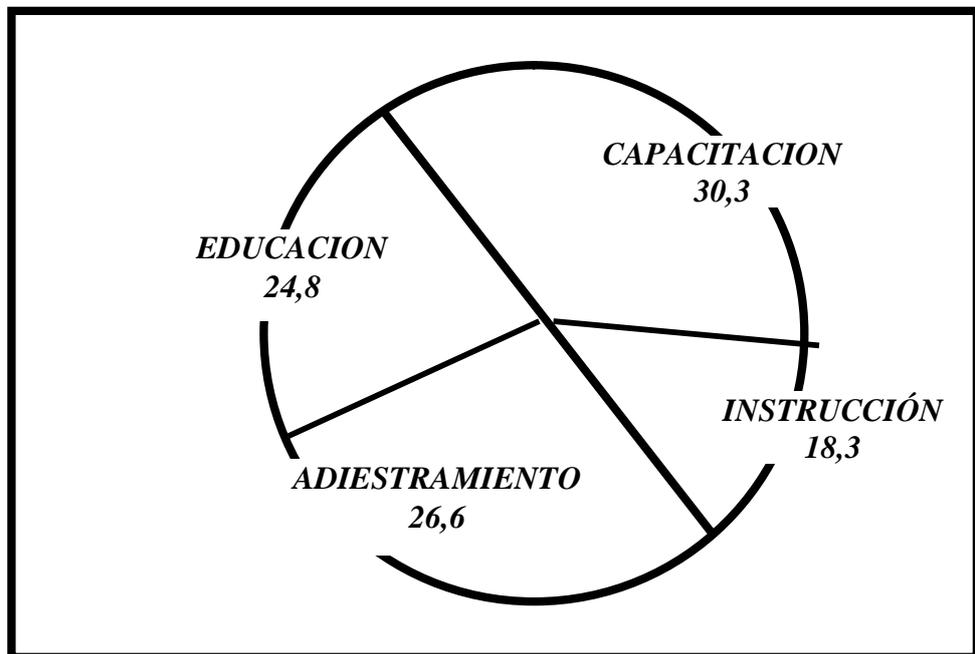
$$\%A = \frac{A}{T+A} \times 100 = \frac{2.090 \times 100}{7.845} = 26,6$$

$$\%I = \frac{I}{T+A} \times 100 = \frac{1.435 \times 100}{7.845} = 18,3$$

En este Ejemplo los porcentajes obtenidos muestran la necesidad de capacitación que en este caso requeriría la supuesta organización para incrementar su **evolución y madurez competitiva**.

Gráfico No. 5

Necesidades de Capacitación Institucional



Explicando este ejemplo propuesto en este gráfico, se señala lo siguiente:

- Como se ha indicado, la sumatoria de necesidades de capacitación en las cuatro áreas: Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción debería dar el 100%.

- El **Cuadro No. 15** está indicando el número total de indicadores que integran cada una de las cuatro estrategias de entrenamiento, con el máximo puntaje otorgado a cada una.
- La aplicación del Diagnóstico de Competitividad Institucional, que consta en el **Anexo 2**, dará la puntuación para el cálculo de cada una de las estrategias de capacitación.
- Con esta información numérica, se aplicarán las fórmulas señaladas para el cálculo de cada estrategia de entrenamiento.
- Los porcentajes del ejemplo señalado en este trabajo, arroja la siguiente realidad institucional en materia de capacitación:
 - **En el 30,3 %** de funcionarios existe las necesidades de **Capacitación** propiamente dicha, entendida como los conocimientos generales, en diferentes áreas de la actividad académica y administrativa de la organización, que les faltaría poseer a los miembros de la institución que aplica el estudio.
 - **En el 26,6 %** existe la necesidad de **Adiestramiento**, es decir, el porcentaje de habilidades y destrezas requeridas por el elemento humano de la organización, para satisfacer adecuadamente los exigencias institucionales. Esta evaluación integra todas las actividades técnicas y operativas de la gestión educativa.
 - **El 24,8 %** tiene la necesidad de **Educación** que exige la institución universitaria para cumplir eficientemente las actividades institucionales; entendida como los conocimientos complementarios exigidos para satisfacer el quehacer universitario.

- **El 18,3 %** del personal necesita de Instrucción para cumplir con satisfacción las exigencias organizacionales. Este elemento se refiere al desarrollo de capacidades para asegurar una adecuada realización de su trabajo a través de los estándares mínimos requeridos para cada función.

Es importante destacar en este punto, que las estrategias de Entrenamiento son fundamentales para la evolución de la organización educativa. Sin embargo, hay que combinarlas adecuadamente con otras estrategias vinculadas con la Administración de los Recursos Humanos, como son: Evaluación del rendimiento del personal, programas de reubicación y asignación de nuevas funciones, sistemas de remuneraciones e incentivos, para obtener un nivel adecuado de desarrollo e integración del personal.

Los programa de entrenamiento, independiente de su naturaleza y duración, pueden ser desarrollados o impartidos por instituciones externas o con personal y recursos propios de cada universidad.

- Talleres
- Cursos
- Seminarios
- Solución de problemas en equipo
- Conferencias
- Juntas de trabajo
- Pasantías
- Desarrollo de proyectos educativos
- Análisis de sugerencias
- Innovación o cambios tecnológicos, etc.

Este esquema de Entrenamiento pretende cubrir las áreas de entrenamiento detectados en cada período de Evaluación. Lo que se entiende que a través del tiempo, se requiere diferentes dosis de capacitación, adiestramiento, educación e instrucción en función del nivel de evolución y madurez competitiva del personal de la institución educativa. En este sentido, es comprensible el hecho de que cuando la universidad va madurando, el entrenamiento se va volviendo más selectivo y efectivo.

PASO 7

Estimar el nivel de Desarrollo y el nivel de Desperdicio de la Institución, para ubicarla en su posición con respecto a una de Excelencia Académica.

El procedimiento de valoración para estos dos niveles es muy sencillo y de fácil aplicación, como se podrá ver a continuación:

A. Nivel de Desarrollo:

Se obtiene estableciendo esta relación:

$$\text{Nivel de Desarrollo} = \frac{\text{Sumatoria de los 112 Indicadores}}{11.200}$$

Esta relación proviene de la puntuación asignada a los 112 Indicadores del Diagnóstico aplicado a la institución universitaria, dividido para la sumatoria del máximo puntaje otorgado a estos 112 Indicadores, que es 11.200, resultante de multiplicar 112 por 100, que es el máximo puntaje para cada uno de ellos

B. Nivel de Desperdicio:

Constituye el Potencial de Crecimiento y Desperdicio **No aprovechado por la institución**, y se lo obtiene de la ponderación y suma de los diez conceptos de medición del Desperdicio Institucional (**Anexo 3**).

Para la apreciación del nivel de Desarrollo y del nivel de Desperdicio Institucional se aplicará la siguiente tabla interpretativa:

Cuadro No. 16

Nivel de Desarrollo y Nivel de Desperdicio en una Institución

<i>Etapa de Evolución</i>	<i>% de Desarrollo</i>	<i>% de Desperdicio</i>
I. Baja Calidad Institucional	0,0 - 30,0 %	Mayor al 30,0 %
II. Normalización de la Calidad	30,01 - 70,0 %	15,01 - 30,0 %
III. Calidad Superior	70,01 - 90,0 %	5 - 15,0 %
IV. Excelencia Educativa	90,01 - 100,0 %	Menor a 5 %

El porcentaje del nivel de **Desarrollo** de una institución es inversamente proporcional al porcentaje del nivel de **Desperdicio**.

Lo que significa que si la institución educativa califica con **42%**, por ejemplo, correspondería a la segundo Nivel de Desperdicio Institucional, es decir, ***Normalización de la Calidad del Sistema Educativo*** analizado. Calificación que no arroja resultados alentadores para la institución, facultando a los directivos, estructurar las estrategias necesarias para elevar en nivel competitivo de la organización, sobre la base de aquellos elementos del diagnóstico que mayores problemas exterioricen.

PASO 8

Elaboración del Informe del Diagnóstico

Para que la institución tenga una información completa y perfectamente organizada del trabajo relacionado con el **Diagnóstico de Competitividad**, es fundamental que el reporte final enviado a las máximas autoridades de la institución contenga los siguientes aspectos:

8.1 Portada

Debe contener la información referente a la Institución Educativa, los datos de identificación del documento de diagnóstico, incluyendo el nombre de las personas responsables del estudio y la fecha de realización.

8.2 Índice del contenido

Señalando de manera clara la página que contiene cada uno de los temas, subtemas y demás contenidos del diagnóstico efectuado en la institución universitaria.

8.3 Conclusiones

En las mismas que se hará énfasis en los Indicadores y Componentes que hayan obtenido las calificaciones más significativas (tanto las más bajas como las más altas), señalando también las debilidades y oportunidades que arroja la información).

8.4 Resumen del DCI (Diagnóstico Competitivo Institucional)

En este resumen se destacará los porcentajes de cumplimiento de cada uno de sus componentes, en lo que respecta:

- El Nivel de Desarrollo Institucional

- El Nivel de Desperdicio Institucional
- La Etapa de Evolución Institucional

Los porcentajes serán acompañados de una interpretación y apreciación muy resumida de los resultados.

8.5 Estimación del Nivel de Desperdicio

Presentando la Tabla correspondiente y los resultados de las estimaciones cuantitativas y cualitativas explicadas anteriormente.

8.6 Representación gráfica del Nivel de Desarrollo y del Nivel de Desperdicio Institucional.

8.7 Formular las Estrategias de Capacitación Institucional

En la que se puntualizará, cualitativa y cuantitativamente la dosis requerida en cada una de las áreas: **Educativa, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción: Modelo ECAI.**

8.8 Puntualizar las calificaciones obtenidas en los tres factores críticos de Diagnóstico Competitivo Institucional- DCI.

Considerando que son críticos, no sólo por la calificación obtenida en el Diagnóstico, sino por definición, es decir por constituirse en los factores más significativos del desarrollo competitivo de la entidad educativa.

Estos factores son:

- A. **Indicador:** Credibilidad.
- B. **Componente:** Cultura Organizacional
- C. **Componente:** Nivel de conocimiento o Posición Competitiva.

8.9 Cuerpo principal, destacando los 112 Indicadores con sus respectivas calificaciones.

Se agrupará los Indicadores en cada uno de los *siete componentes*. Cultura Organizacional, Nivel de Concientización, Comunicación, Potencial Organizacional, Calidad y Productividad, Entorno Competitivo Externo y Posición Competitiva.

8.10 Anexar un documento que contenga los 112 Indicadores ordenados de mayor a menor calificación.

PASO 9

Difusión de los resultados globales (macro) del Diagnóstico de Competitividad Institucional al interior de la Institución Educativa, de acuerdo a las políticas que al respecto formulen las máximas autoridades

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Para que una Institución de Educación Superior asegure su crecimiento y permanencia, es condición natural su evolución y crecimiento. El punto de referencia para verificar esta evolución a niveles de excelencia, consiste en saber qué tan cerca o distante está de estos niveles. Este aspecto implica, definir una estrategia general competitiva que permita a los directivos institucionales un proceso de reaprendizaje para avanzar a la conquista de sus propósitos de excelencia institucional.

En este sentido, se entiende que los directivos determinan las reglas de juego y eso los convierte en protagonistas de la evolución institucional, por lo tanto, es preciso fortalecer sus habilidades si se quiere fortalecer a la institución universitaria.

Visto de esta manera, las Habilidades Directivas constituyen un conjunto de herramientas estratégicas que partiendo de una visión sistémica y global de su organización, les permita aplicar procedimientos encaminados al desarrollo organizacional. Esta apreciación, obliga a iniciar este tema analizando precisamente lo que es una organización educativa desde un enfoque sistémico.

Enfoque de Sistemas

A medida que el siglo XX avanzaba hacia su fin, ha sido cada vez más notorio que el concepto tradicional de organización, muy jerarquizada y con estructuras complejas, han sido incapaces de responder a los nuevos retos con que se deben enfrentar las organizaciones empresariales, agravándose más aún si estas son del sector estatal. El rápido desarrollo tecnológico, los constantes cambios socioculturales y económicos, la aparición de un nuevo sistema de valores en la sociedad, el fenómeno de la globalización, etc. son variables que obligan a replantear dicho concepto tradicional.

Es necesario revisar someramente, por qué las organizaciones tradicionales no pueden responder adecuadamente a los cambios o retos que le plantea un mercado cada vez más competitivo. Así en las organizaciones tradicionales de acuerdo con el autor Martín Álvarez³² se tiene:

- Una estructura muy jerarquizada, en la que la toma de decisiones sólo se lleva a cabo en los niveles superiores del organigrama, convirtiendo al resto del personal en entes pasivos y fiel cumplidores de las órdenes de trabajo.
- Un distributivo del personal formado, fundamentalmente, por especialistas; esto es, por personas que cumplen las competencias

³² ALVAREZ, Martín, OP. Cit. Pág.95

exigidas para puesto de trabajo, pero que son poco flexibles y tienen poca autonomía para tomar decisiones. En este sentido, las organizaciones están saturadas de personal indispensable.

- Las actividades están absolutamente estandarizadas. No se atienden las sugerencias de los usuarios en cuanto a las características particulares que desean en los bienes y servicios que demandan.
- El único objetivo que tiene la organización es el beneficio económico, no planteándose, en ningún momento, la existencia de objetivos sociales.
- Las personas tienen poco valor, porque se parte del principio de que en el mercado laboral se encontrará fácilmente candidatos que reúnan las competencias exigidas por los puestos de trabajo.
- No existe una verdadera gestión de Recursos Humanos, ya que al considerarse el personal como un costo la política que se sigue es la de reducir al máximo el mismo. Las inversiones se hacen en otros ámbitos organizacionales: como el tecnológico, infraestructura, materiales, etc.

Este planteamiento tradicional debe superarse, si se quiere tener organizaciones altamente competitivas, pues el mundo moderno del siglo XXI exige organizaciones que tengan una estructura cada vez más planas. En este tipo de organizaciones, las relaciones jerárquicas tradicionales serán sustituidas por grupos o equipos de trabajo, en los que aumentará la responsabilidad de todo el personal que lo integra, se dispondrá de mayor información y, como consecuencia, se podrá tomar sus propias decisiones.

En las organizaciones modernas, que exige el nuevo entorno al que se tiene que enfrentar en la actualidad, la función directiva es una función



PDF Complete

Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

panorámica, integradora, de visión y coordinación estratégica, más que de intervención operativa; en este sentido, cuando se le somete al enfoque reduccionista, pierde su sentido de conducción y se convierte en una gestión rutinaria de control sobre los procesos que generalmente no agrega valor alguno, sino más bien, costos.

El enfoque de *sistemas* es el que más se acopla para ajustar la organización a las nuevas exigencias directivas que reclama el mundo contemporáneo, ya que explica los fenómenos organizacionales en función de su relación con otros dentro del ámbito que los vincula.

Considerando a las universidades y politécnicas dentro de este enfoque sistémico, proporciona la estructura conceptual necesaria para redefinir la gestión de sus directivos desde una perspectiva de evolución y desarrollo permanente, por que engloba dos elementos básicos como son: *sistema* y *sinergia*, entendidos de la siguiente forma:

SISTEMA: Conjunto de variables interrelacionadas e interdependientes que tratan de conseguir un objetivo común.

SINERGIA: Constituye la propiedad de los sistemas, que privilegia la funcionalidad en las interrelaciones y no en las partes. Es decir, el todo es más que la suma de sus partes, por lo que un sector afectado, repercute significativamente a los demás elementos del sistema. Bien valdría decir, entonces, que ninguna de las partes del sistema es más valiosa que todas juntas.

Entendido en esta manera, lo que es una Institución de Educación Superior desde el enfoque de sistemas; el Desarrollo de las Habilidades Directivas, se proyecta *desarrollar las habilidades de sus agentes de cambio para relacionar una situación académica o administrativa de su institución dentro del contexto mayor que la contiene, generando al*

mismo tiempo, acciones que conduzcan a la obtención de sinergia entre sus integrantes.

Un ejemplo que podría ilustrar es el siguiente:

Situación: La deserción de los alumnos a aumentado significativamente en el último período académico.

Contexto mayor: El pensum de estudios es muy extenso y por lo mismo debilita las expectativas de los estudiantes; la atención administrativa a los estudiantes se ha tornado demasiado burocratizada; el nivel de exigencia académica en determinadas áreas de estudio se ha vuelto extremadamente rígido, con una carga excesiva de tareas por parte del personal docente; los aranceles se han duplicado de un período a otro, agravada por la situación económica crítica del entorno general del país.

Dentro del contexto de este ejemplo, se podrá fácilmente percibir que sería un gran desacierto enfrentar esta situación interviniendo a uno solo de estos factores, como causantes de la deserción estudiantil. La propuesta de solución podría dirigirse en las siguientes acciones en conjunto:

- Hacer una revisión del pensum de estudios a fin de acortar las Carreras que se están ofertando sin desmedro de su calidad académica.
- Implementar una Reingeniería de Procesos a fin de desburocratizar la acción Administrativas de la institución, sobre la base del modelo de *%Calidad Total+*
- Dosificar la acción académica con el propósito de equilibrar los procesos de enseñanza - aprendizaje y no generar excesivas cargas de trabajo al estudiantado.

- Hacer una revisión de aranceles acorde a la situación socioeconómica del país, implementado un Programa de becas y de Bienestar Estudiantil para incentivar la participación y el rendimiento del estudiantado.

De lo anterior se desprende que la institución educativa es vista como un sistema en el que se expresan una serie de intervenciones para atender su nivel de vulnerabilidad interna y externa.

La importancia de que las instituciones de Educación Superior se manejen con un sentido práctico y en base del *enfoque sistémico* es conducida por la mentalidad estratégica de sus directivos, optimizando las interrelaciones entre las funciones internas de la institución, y con las del suprasistema.

En estos términos, el primer paso para mejorar la habilidad directiva es la aplicación del *Enfoque de Sistemas*, dentro de la institución, ya que el sistema universidad o politécnica no existe en el vacío, sino que está incluido en un entorno social con determinadas características económicas, políticas, socioculturales, está por tanto, en relación con otros sistemas (alumnos, docentes, instituciones públicas y privadas, Entidades reguladoras del sistema . CONESUP-, universidades y politécnicas competidoras, gremios y asociaciones, etc.) que influyen significativamente en su evolución y que, a su vez estos, se ven influidos por la institución educativa; es decir que será, por tanto, un *sistema abierto*.

MISION DE LOS NIVELES DIRECTIVOS

El Desarrollo de las Habilidades Directivas debe verse reflejado en la capacidad para rediseñar la institución de manera consciente buscando mejorar las interacciones internas y con el suprasistema, para lo cual es

necesario tener presente que toda organización requiere de un equipo multidisciplinario encargado de dirigir y atender todas las necesidades de la entidad. Aún cuando el máximo directivo de la entidad universitaria sea muy inteligente y posea mucho sentido común, difícilmente puede estar al tanto de todo lo que ocurre dentro y fuera de dicha institución con cierto grado de profundidad. Además, es importante y necesario compartir la responsabilidad de la Dirección con un equipo de trabajo. Las ideas y los planes se generan, se multiplican, se validan y se aplican con mayor facilidad cuando existe este efecto de sinergia, del que ya se habló anteriormente.

La misión que cumple los niveles directivos está circunscrito a la formación de un equipo de trabajo de alto rendimiento, ya que más allá de sus intereses personales, el resultado de trabajar en equipo, permite estar y sentirse apoyado mutuamente, para alcanzar todo lo que la organización se propone. El no trabajar en equipo, da como resultado la desunión, los intereses creados y las %las de poder+, no en vano, Wilson Buchholz.³³ manifiesta que el trabajo del equipo directivo logra:

- Visualizar la organización a la conquista de metas a largo plazo.
- Dirigir mejor a la organización hacia el cumplimiento de su Misión.
- Mejorar los resultados de la organización.
- Disminuir el desperdicio organizacional.
- Ser el motor y el promotor del cambio y la mejora en la organización.

Visto de esta manera, se diría que el desafío consiste en crear una situación laboral en la que el directivo y su unidad de trabajo funcionen como equipo para lograr más de lo que cada uno puede alcanzar individualmente; es decir, generar un efecto de sinergia, por lo que un buen directivo sabrá proyectar un liderazgo sólido, crear y reforzar una positiva cultura de trabajo, guiar a su equipo hacia la interdependencia y la sinergia grupal, establecer objetivos mediante un liderazgo participativo, prever y

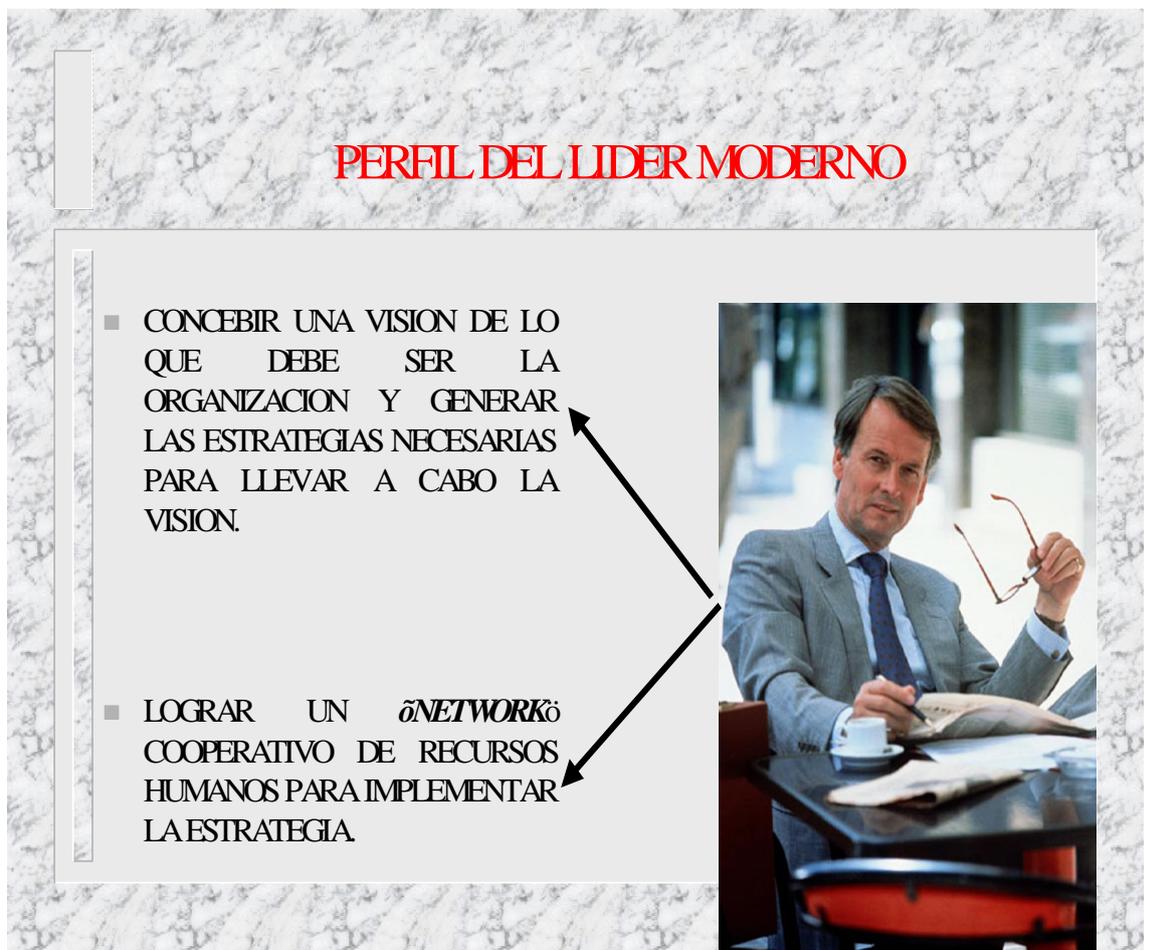
³³ BUCHHOLZ, Wilson, "Cómo crear un equipo de alto rendimiento", Atlántida, Argentina 1992

neutralizar problemas, aprovechar la fuerza más poderosa que existe: la creatividad.

Graficando el rol que debe tener quien dirige una institución universitaria como líder institucional, para enfrentar con eficacia y eficiencia los desafíos cambiantes del presente siglo, se puede representar de la siguiente manera:

Gráfico No. 6

Perfil del Líder Moderno



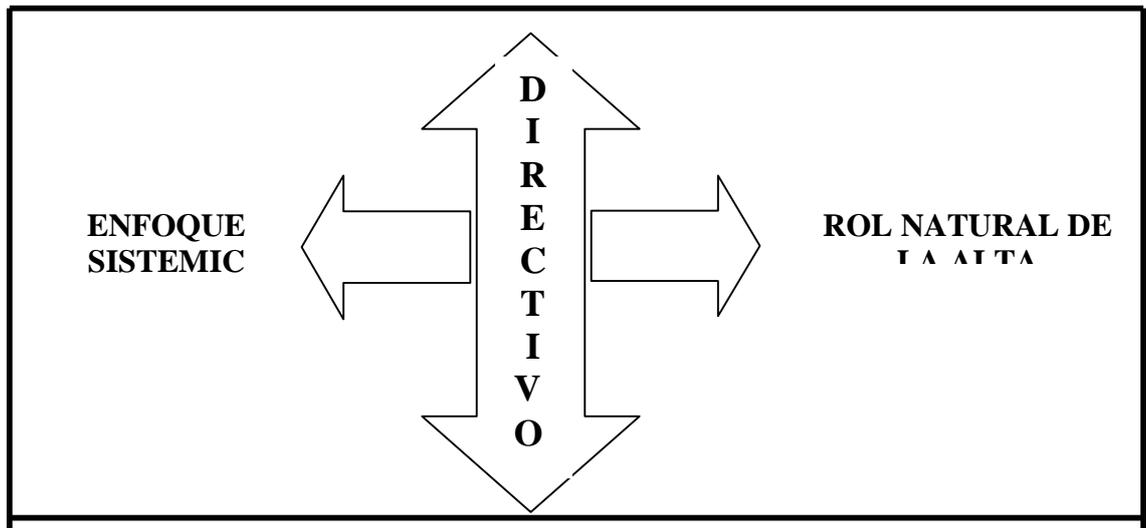
Esto significa desde el punto de vista práctico, que el Líder Institucional o quien dirige una universidad o politécnica, al asumir esta responsabilidad, dentro de su rol natural debe buscar la plena satisfacción de las

expectativas de los usuarios, de la comunidad educativa y de la sociedad en general.

Desde este punto de vista, las habilidades directivas necesarias para incrementar la posición competitiva de su institución, demanda una doble proyección directiva:

Gráfico No. 7

Doble proyección directiva



Habilidades básicas

Sobre la base de lo analizado, el líder institucional deberá conformar el equipo directivo de la institución de Educación Superior, el mismo que estará integrado por profesionales capacitados, quienes lograrán ser tan hábiles que con la sinergia positiva que se obtenga entre cada uno de sus integrantes, tanto a nivel del personal docente, como administrativo, logrará una excelente interacción entre todos los estamentos de la institución.



PDF Complete

Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Esta sinergia es posible optimizarla a medida que se vaya disminuyendo la brecha existente entre la actividad netamente operativa del equipo de trabajo y el rol natural que le corresponde cumplir al directivo. Y en la medida en que se vaya disminuyendo esta brecha, se generará un fenómeno sinérgico positivo que obliga a utilizar la capacidad del equipo para producir cambios estratégicos que beneficien al logro de los objetivos institucionales, en lugar de utilizarla para la ejecución de trabajos aislados y desintegrados, que posiblemente generarán competencias desleales

Por otro lado es importante recalcar que las habilidades directivas que se expresan en una institución de Educación Superior estarán vinculadas más con la habilidad del equipo directivo para originar e implantar procesos de cambios competitivos, que con la habilidad individual de cada uno de sus miembros.

Por lo señalado, en cualesquier programa de capacitación directiva, en una organización universitaria o politécnica se debe enfocar con mayor firmeza al desarrollo de habilidades que cubran la formación y competencia de equipos de trabajo de alto rendimiento, antes que el desarrollo de habilidades individuales, que pueden desembocar en competencias aisladas y que por ende, generen resultados incipientes, que no ayudan a posicionar competitivamente a su institución. Esta propuesta, desde el punto de vista motivacional, se diría que hay que ~~premiar~~ premiar el trabajo en equipo antes que el esfuerzo aislado que sinérgicamente no es positivo.

En las entidades educativas que presentan niveles de alta competencia académica, se ha podido identificar el desarrollo de las siguientes *habilidades básicas*:

Una Cultura de Satisfacción al Usuario

El equipo directivo de la institución educativa, tanto en el ámbito académico como administrativo debe hacer énfasis en buscar la satisfacción de los usuarios de su sistema educativo en sus diferentes ámbitos de servicio, pues como se ha señalado, esta constituye la esencia de la calidad.

La generación de esta satisfacción debe estar expresada en acciones concretas de la organización en beneficio de sus usuarios. Tales actividades o eventos podrían ser:

- Rediseño de procesos que faciliten y dinamicen la acción académica y administrativa.
- Remodelación de aulas, oficinas y áreas de trabajo compatibles con la nueva imagen y valores institucionales.
- Reuniones periódicas con los diferentes estamentos universitarios para sensibilizar la introducción de cambios organizacionales.
- Establecimiento y difusión de valores que representen la convivencia institucional de sus miembros.
- Modificación y simplificación de políticas y procedimientos.
- Estimulación y reconocimiento a estudiantes y personal docente y administrativo que se destaque en la práctica de los valores institucionales.
- Renovación de la tecnología institucional.
- Sistematización de la información interna y externa de la institución.
- Implantación de proyectos de mejoramiento institucional.

Administración por Eventos

Significa la habilidad directiva para establecer una efectiva cultura institucional caracterizada por una acción de medir los hechos que se suscitan en la organización sobre la base de factores que producen resultados, tanto en el orden académico como en el administrativo



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Esta habilidad directiva implica desarrollar la capacidad de tomar decisiones fundamentadas en hechos y datos cuantificables orientados a optimización del desempeño de una institución universitaria.

Esta forma de administrar fácilmente puede proyectarse a otros niveles y conseguir colaboración; su importancia radica en la capacidad de:

- Percibir e identificar las variables que generan los efectos más significativos, tanto al interior como al exterior de la institución educativa.
- Desarrollar una cultura de evaluación objetiva, partiendo del análisis de los más importantes síntomas que afectan a la organización.
- Establecer acciones correctivas y de mejoramiento.
- Mantener un proceso de Seguimiento y Control de estos eventos, con el propósito de estimular su repetición, en caso de ser positivos, o de suprimirlos, en caso de ser desfavorables para el prestigio y/o eficiencia institucional.

Direccionamiento Estratégico de la Institución Educativa

Esta habilidad puede ser parte integrante de la Planeación Estratégica Institucional, que obviamente se da por entendido debe ser una técnica administrativa que esté a cargo de los máximos directivos de una universidad o politécnica y su equipo de trabajo.

El Direccionamiento Estratégico comprende no solamente definir la Visión y la Misión que debe cumplir la Institución Educativa, sino también, el diseño de la mejor Opción para la organización dentro del Mercado Educativo. En este sentido, el establecimiento de las Opciones Estratégicas Institucionales, es un ejercicio de análisis, que consiste en

buscar diferentes caminos para lograr los objetivos propuestos por la organización educativa.

¿Cómo establecer la mejor opción estratégica?

De la amplia gama metodológica que sustentan las ciencias administrativas para su determinación, una universidad o politécnica puede optar por lo que se denomina: **Análisis Vectorial de Crecimiento**

Vector es una línea que representa el direccionamiento estratégico que debe tener una institución educativa a través de un cierto período de tiempo, establecido en el plan integral de la organización. Este trayecto, que debe ser estructurado por los niveles directivos de la institución, y su equipo de trabajo dentro de un proceso altamente participativo, define el mejor camino para el logro de los objetivos institucionales; por lo que el análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de ofertas educativas y servicios académicos complementarios en relación con las opciones del mercado educativo que se presenta en el entorno local y nacional, sobre el soporte de los resultados obtenidos en el Diagnóstico Institucional.

Así por ejemplo una oferta educativa actual en un nuevo mercado educativo plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de una oferta educativa nueva en un mercado educativo ya existente. De esta manera, un análisis sistemático de la estructura del mercado educativo revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas anteriormente.

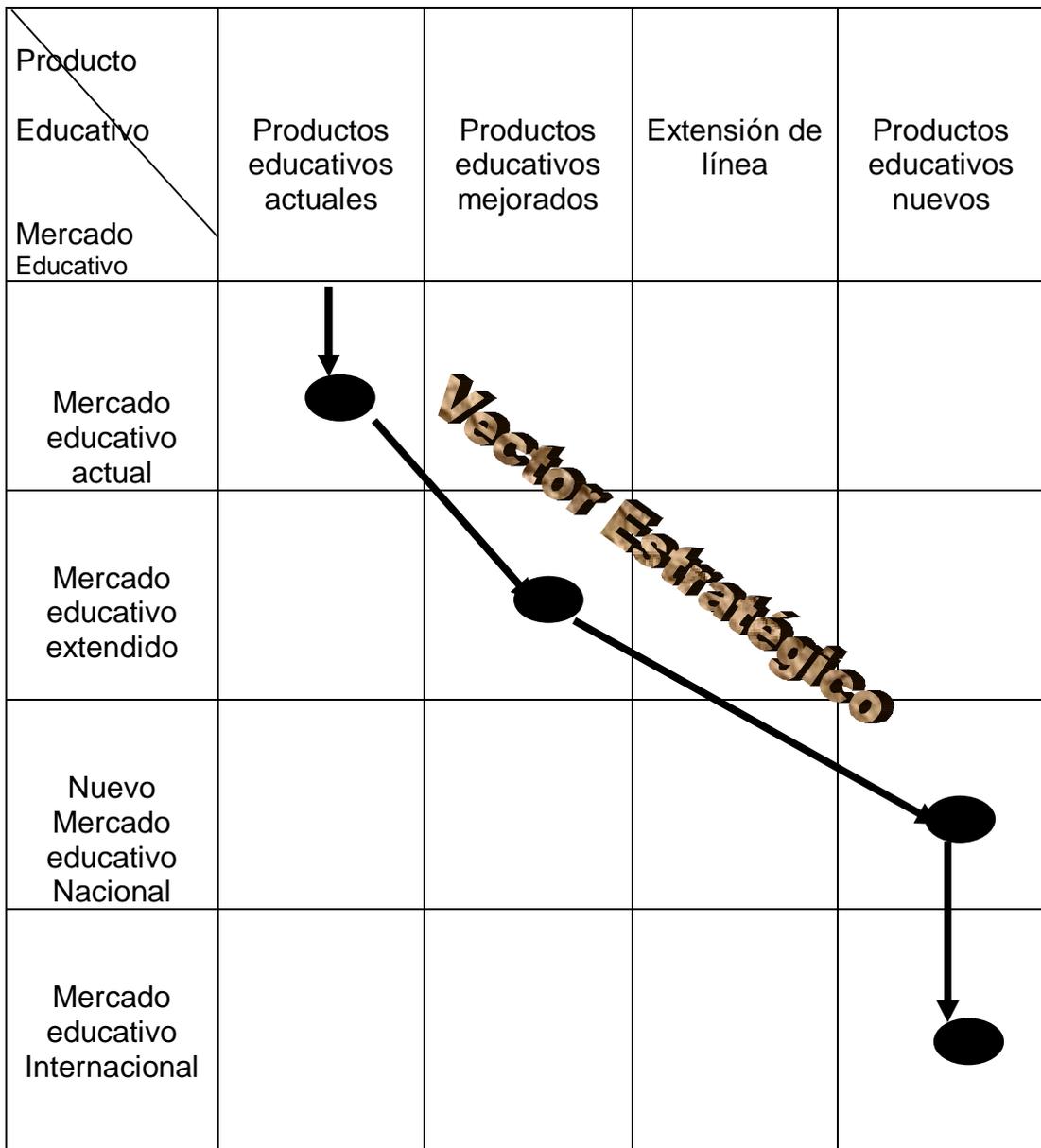
En este sentido, el Vector Estratégico puede tener una infinidad de trazos, dependiendo del direccionamiento que se quiere proyectar en el futuro a la institución educativa, desde una línea perfectamente horizontal, si la proyección se lo hace pensando exclusivamente en el desarrollo del producto educativo que se desea ofertar, o puede ser perfectamente

vertical, si en cambio, los niveles directivos tienen una visión de proyectarse solamente en dirección al Mercado educativo.

Sobre esta base metodológica, una Institución de Educación Superior puede decidir por ejemplo, aplicar el **VECTOR ESTRATEGICO** representando estas dos direcciones en el siguiente gráfico:³⁴

Gráfico No. 8

Vector Estratégico



³⁴ SERNA, Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*, Legis, 1994

Fuente: Humberto Serna, òPlaneación y Gestión Estratégicaö, 1994

Por lo señalado, el análisis vectorial de crecimiento constituye una importante herramienta para estructurar las estrategias de una institución universitaria.

El Vector estratégico que se ha presentado como ejemplo, podría ser explicado de esta manera:

La Institución de Educación Superior decide:

- *Comenzar en el Mercado Educativo de hoy con propuestas educativas que hasta la presente se han venido ofertando.*
- *Ampliarse a Mercados Educativos extendidos con propuestas educativas mejoradas.*
- *Penetrar en nuevos mercados nacionales e internacionales con innovadoras propuestas educativas.*

Implementar Estrategias Competitivas

Paralelamente al desarrollo de habilidades que ayuden al Direccionamiento Estratégico de la Institución, en necesario generar habilidades directivas complementarias que permitan mantener y mejorar el posicionamiento competitivo de la organización.

Las habilidades, que de acuerdo a los requerimientos de la institución, deberían ser desarrolladas por los directivos son las siguientes:

- Creación de Escenarios Institucionales.
- Fortalecimiento de la Tecnología Académica.
- Desarrollo del Liderazgo Situacional.
- Rediseño de Estrategias Competitivas.
- Servicio Proactivo al Usuario.
- Diseños de Procesos de Calidad.
- Consolidación de la Cultura Institucional.

- Formación de Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento.

Reafirmar la Estructura Global de la Institución

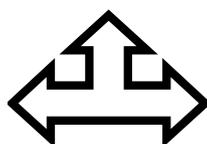
Esta habilidad directiva se centra en la redefinición del trabajo institucional por una gestión integradora de objetivos organizacionales, en donde las funciones se tornan áreas de especialidad.

Como ejemplo se podría señalar, la tarea que cumple el Director de una Carrera, en donde se sobreentiende que él es un especialista del área que está bajo su responsabilidad, sin embargo, este directivo también es responsable del Servicio que se brinda al estudiantado de esa Carrera, de la acción administrativa que se desarrolla en su ámbito de gestión y de los resultados técnicos, académicos y administrativos que se operan en dicha área.

Los servicios administrativos que ofrece una determinada Carrera, son factores complementarios de gran importancia para los usuarios, específicamente para los estudiantes y por consiguiente, deberán tener, por parte del Director de Carrera, la misma atención brindada a la acción propiamente académica, en razón de que estos servicios pueden estar generando ~~valor~~ **valor agregado** a la gestión conjunta de esa institución, o puede estar generando desperdicio, y ocasionando continuos reclamos del estudiantado.

El desarrollo de esta habilidad, conduce al fortalecimiento del trabajo en equipo, del cual ya se hizo referencia anteriormente.

***ENFOQUE SISTEMICO
DER LA INSTITUCION***

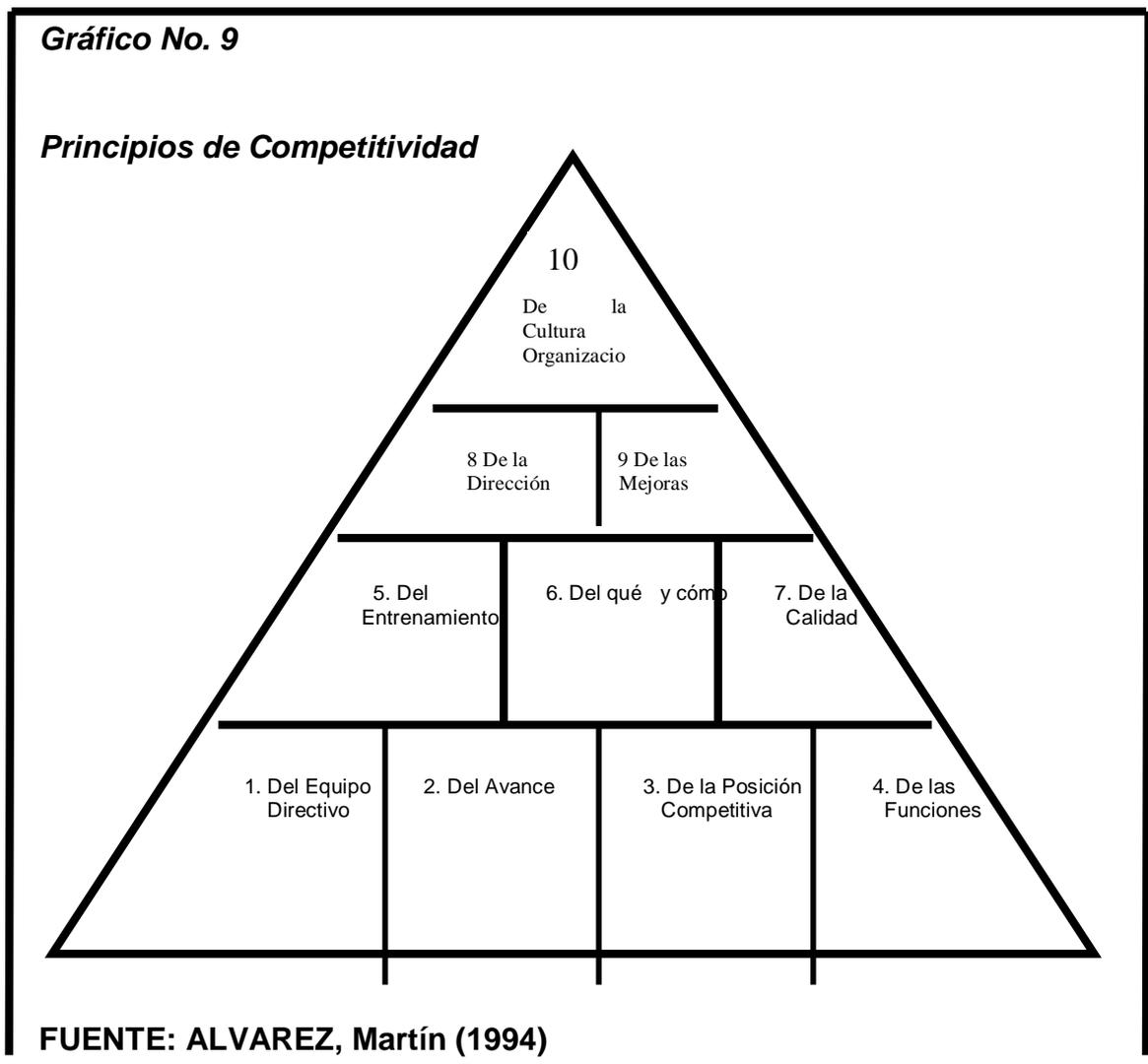


***ROL NATURAL DE LA MAXIMA
DIRECCION INSTITUCIONAL***

Haciendo una síntesis puntual de lo tratado, se concluye afirmando de que las Habilidades Directivas en una Institución de Educación Superior pueden desarrollarse o consolidarse positivamente siempre que se considere la aplicación efectiva del doble fundamento directivo:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

Martín Álvarez T.³⁵, especialista en Competitividad Organizacional, manifiesta que se desarrolla a través de la adopción de *DIEZ PRINCIPIOS*, que con el propósito de apreciarlos puntual y objetivamente se los concentrará en el siguiente gráfico:



³⁵ ALVAREZ, Martín, *Manual de Competitividad*, Panorama.1994

La práctica de cada uno de estos Principios incrementa la competitividad de la Institución Universitaria, y en la medida que la organización los adopta y hace uso eficiente de cada uno de ellos, su efectividad es más significativa. Esto significa en la práctica educativa, que obtener un nivel muy alto de competitividad implica, un muy alto dominio de cada uno de estos Principios.

Como se puede apreciar, uno de estos diez principios se refiere al **Entrenamiento**, entendido como, la acción de capacitar y adiestrar a todo el personal para actualizar sus conocimientos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización, pues la vida del ser humano es aprender y adquirir conocimientos para ser competente en todo momento, ya que el que posee conocimientos puede ser útil y productivo, mientras que el que no, se empantana en la esfera del saber, se vuelve ineficiente e improductivo.

Este Principio, cubre una amplia gama de conocimientos y habilidades que necesita un individuo al interior de una organización para ser efectivo y eficiente en las actividades encomendadas a su gestión, por lo que en la medida en que esta persona reciba mayor entrenamiento y mayor información actualizada, mayor y mejor serán sus aportes a la propia organización.

Por otra parte, es muy conocido que en el ámbito de las ciencias administrativas han surgido, a través del tiempo, una abundante cantidad de enfoques y formas de conducir las organizaciones, marcando a cada época de acuerdo con sus propios paradigmas.

Igualmente, es fácil comprender, que aquellas organizaciones que aplicaron adecuadamente los principios y técnicas que abordaban estos enfoques administrativos, han sido quienes alcanzaron más prontamente el éxito organizacional. El común denominador para este éxito ha sido, sin lugar a duda: **la capacidad constante de aprender a aprender.**

Y aprender a aprender+ constituye la esencia básica del Desarrollo Organizacional, así lo da a entender, Wendel L French³⁶ al definir las metas de esta disciplina: ***La metas del DO son... 1. Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización; 2. Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; 3. Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.***

En este sentido, se identificaría al Desarrollo Organizacional (D O) tanto como una respuesta al cambio como también una estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, valores , estructura y procesos de la organización, todo esto, con el propósito de lograr que la organización sea capaz de responder a las exigencias cambiantes del ambiente.

Dentro de este gran proceso a largo plazo que caracteriza al Desarrollo Organizacional, se inserta el ***Desarrollo de la Tecnología Directiva*** como una de las intervenciones más importantes de esta disciplina y que ha tenido una importante difusión en nuestro medio.

En el ámbito de la Educación Superior, estas organizaciones, al igual que cualesquier organización comercial o productiva, pública o privada, requieren aprender a utilizar de manera adecuada la tecnología directiva que existe en nuestro medio. Precisamente, este tipo de tecnología, se está desarrollando continuamente tanto en los centros de Educación Superior como en las propias organizaciones laborales, así como por consultoras, que de un tiempo a esta parte han florecido en nuestro medio

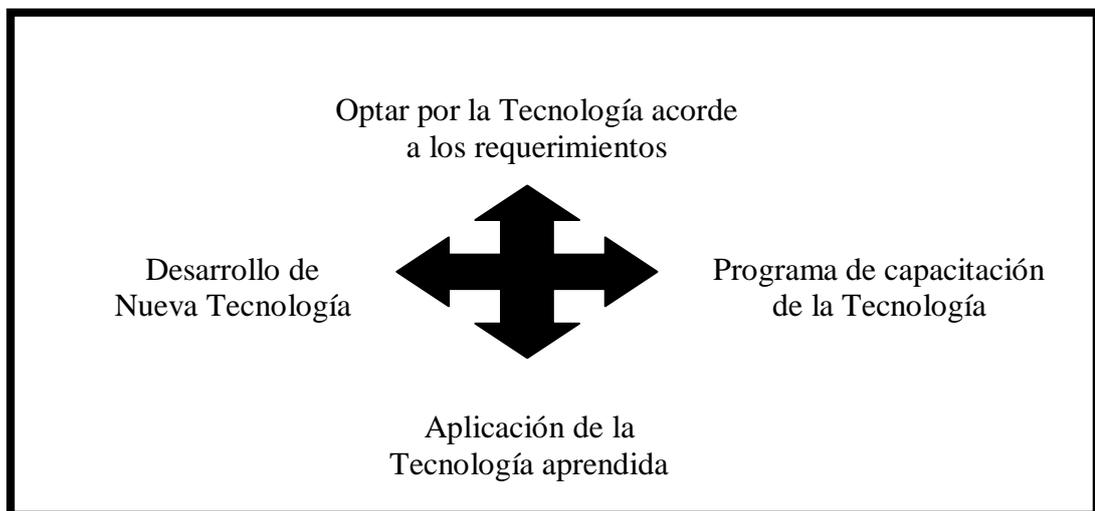
¿Qué es la Tecnología Directiva?

³⁶ FRENCH, Wendell, *Desarrollo Organizacional*, Printice Hall

Es la integración de una serie de herramientas prácticas, y procedimientos de gestión que contribuyen a generar resultados eficaces y eficientes en las organizaciones que lo aplican.

Los beneficios de su aplicación dependen de su correcto diseño y de su continuo perfeccionamiento. Para lo cual se recomienda poner en marcha el siguiente proceso secuencial:

Cuadro No. 17
Tecnología Directiva



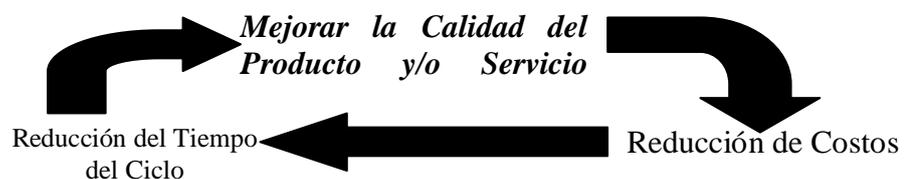
Este enfoque constituye un procesos cíclico, que significa que la nueva Tecnología Directiva incorporada por la institución de Educación Superior puede seguir siendo perfeccionada y a la vez, puede ser asimilada por otras organizaciones, adaptándola a sus propias necesidades.

Tecnología Directivas aplicables a la Educación Superior

Varias de las Tecnologías Directivas que están siendo aplicadas en las organizaciones públicas y privadas de nuestro medio, como Programas de Competitividad Organizacional, pueden ser adaptadas a las Instituciones de Educación Superior, siendo las más importantes:

- Total Quality Management (TQM) Administración de la Calidad Total.
- Just In Time (JIT) Justo A Tiempo.
- Business Process Reengineering (BPR) Reingeniería de Procesos de Negocio.
- Las 4 E ϕ s de Innovación y Mejora Continua.
- Benchmarking.

Es importante señalar que las tres primeras tecnologías señaladas son filosofías que se proyectan a la mejora de procesos. La orientación a los procesos puede generar en las Instituciones de Educación Superior los siguientes beneficios directos, siendo lo más importante, la sinergia que se producen entre ellos:



Una explicación muy puntual de estas cinco tecnologías se podría resumir así:

Administración de la Calidad Total: Constituye esencialmente el desarrollo de una ideología, una filosofía, métodos y acciones, diseñados para satisfacer completamente las necesidades del cliente mediante continuas mejoras. Sin embargo, Administración de la Calidad, es más que esto; es una forma de vida, una forma de trabajar. Debido al incremento de la competitividad en la mayoría de las actividades humanas, la atención a la calidad para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores representa un cambio considerable en la manera de dirigir una organización.

Justo a Tiempo: Esta tecnología japonesa, ofrece al directivo, habilidades efectivas para eliminar el desperdicio operativo a través de:

- Ofrecer rapidez y calidad en la gestión académica y administrativa
- Reorganizar operaciones
- Reducir tiempos innecesarios
- Eliminar inventarios
- Aprovechar adecuadamente los recursos
- Sincronizar un flujo continuo de los procesos de trabajo
- Eliminar actividades que no agregan valor

Reingeniería de Procesos: Replantea la manera en que se manejan las empresas e instituciones . en una visión de proceso- alejándose de los tradicionales esquemas jerárquicos funcionales, centrados en las operaciones internas, teniendo a organizaciones al servicio de los clientes y estructuradas en torno a equipos de trabajo.

Sobre esta base conceptual, la Reingeniería de Procesos, es el análisis fundamental y el rediseño radical de los procesos organizacionales, para conseguir mejoras substanciales en el desempeño, en aspectos tales como **costo, calidad de servicio y oportunidad en las acciones emprendidas.**

Las 4 EB de Innovación y Mejora Continua: Es la capacidad de la organización educativa para hacer una serie de adaptaciones y sus correspondientes aplicaciones a los productos y sistemas académicos y administrativos que integran la propuesta educativa de la institución universitaria, así como a sus sistemas y procesos, teniendo como soporte técnico, estos cuatro elementos:

Eliminación: de todos aquellos elementos que generan desperdicio institucional, sean estos: recursos, actividades, actitudes o cosas que no

forma parte o no se desea en la organización, obstaculiza el proceso, por lo que debe eliminarse.

Evolución: Al eliminar o remover estas restricciones debidamente identificadas como factores obstaculizantes, las organizaciones se desarrollan y evolucionan a niveles superiores.

Experimentación: La forma en que se indaga los efectos de la evolución, es ensayando y examinando las diferencias que se puedan producir por ejecutar los cambios; la experimentación controlada provee el soporte y conocimiento de la situación.

Estandarización: Toda vez que se ha eliminado algo no deseado o se ha probado que un cambio en la organización educativa es favorable, es pertinente volverlo práctica común. En tal sentido, la estandarización representa el cambio y en el futuro puede asociar aspectos no deseables sujetos a eliminación o puede convertirse en restricción que merezca remoción

En este sentido, la innovación es materia de aplicar las **4 EB** y el **Mejoramiento Continuo** implica el movimiento constante y consistente de estos cuatro elementos.

Benchmarking: Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios, métodos y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas administrativas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales para igualar sus rendimientos o en el mejor de los casos, superarlas.

En este sentido, esta herramienta administrativa es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas administrativas de la competencia no representan el mejor desempeño o

las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes/usuarios, proveedores, los clientes potenciales, todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito de la organización.

Independiente de estas Tecnologías, la Universidad o Politécnica puede hacer uso de otras alternativas metodológicas que cubran las expectativas y requerimientos de sus propios objetivos institucionales:

- Círculos de Calidad Educativa
- Planeación Estratégica
- Formación de Equipos Académicos de Alto Rendimiento.
- Los Costos de Calidad.
- Mejoramiento Continuo
- Diseño y Evaluación de Proyectos
- Implementación de Procesos de Calidad
- Otros

Cada una de estas Tecnologías tiene sus propios objetivos, sus propias herramientas de aplicación y sus propios tratadistas, y por la complejidad, no corresponden ser analizadas en este trabajo, pero si es importante dejar claro, que cada una de ellas, puede ser perfectamente adaptada e implementadas en Universidades y Escuelas Politécnicas del país.

CAPACITACION ORGANIZACIONAL

Al analizar el tema: **%DIAGNOSTICO DE LA COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL+**, se determinó el procedimiento para la aplicación de este diagnóstico, y se vio que el **Paso 5** determina la necesidad de **capacitación** requerida por la institución educativa, la misma que depende del nivel de desarrollo y madurez competitiva obtenida precisamente en el Diagnóstico Institucional. Por consiguiente es necesario estructurar un plan de Capacitación y actualización integral, cuya

finalidad esencial se dirija a que la Institución Educativa aplique la Tecnología Directiva.

Por otra parte, dentro de los Diez Principios de la Competitividad Organizacional, representados en el gráfico **No. 9**, a manera de una gran pirámide organizacional, integra al Entrenamiento, como uno de los Principios que garantizan significativos niveles de competitividad a las universidades y Escuelas Politécnicas que lo aplican planificada y sistemáticamente.

En tal sentido, es importante desarrollar un plan de entrenamiento global para todo el personal que integra la institución universitaria, sobre todo para el recurso humano, que actuando como Agentes de Cambio, tienen la gran responsabilidad de direccionar los destinos de la organización.

Independiente del plan estructurado por cada entidad universitaria, debería considerar estos dos factores indispensables:

- Programación de la Tecnología Directiva.

- Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de toda la Institución Educativa proyectada al logro de una mejor posicionamiento competitivo.

En el siguiente cuadro se puntualiza las responsabilidades específicas que dentro de los niveles jerárquicos de la Institución Educativa correspondería aplicar de manera óptima la tecnología directiva:

Cuadro No. 18

Responsabilidad Jerárquica de la Institución Educativa

NIVEL JERARQUICO	E	C	A	I
<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Vicerrector • Miembros del Consejo Universitario o Politécnico 	3-4	1-2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Decanos • Subdecanos • Directores 	3-4	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Subdirectores • Coordinadores de Carreras • Jefes Departamentales 	3	2	3	3
<ul style="list-style-type: none"> • Docentes • Empleados administrativos • Trabajadores en general 			3	3

FUENTE; Pablo Casar, OP. Cit. 1994

Como ya se ha explicado, la nomenclatura de las cuatro estrategias es la siguiente:

- C:** CAPACITACION
- A:** ADIESTRAMIENTO
- I:** INSTRUCCION

El cuadro No. 12 significa que, a partir de la dosis requerida de entrenamiento para cada una de las cuatro estrategias (**E C A I**), los programas de entrenamiento, que técnicamente debería otorgarse a los diferentes niveles directivos de la institución universitaria, corresponden a la numeración señalada a continuación:

1. Selección de tecnología directiva
2. Aprendizaje de la tecnología directiva
3. Implantación de la tecnología directiva
4. Desarrollo de una nueva tecnología directiva.

Así por ejemplo, a los niveles superiores de la institución universitaria, correspondería programas de Desarrollo de una Nueva Tecnología Directiva (**4**), en lo que respecta a la estrategia **Instruccional (I)**, mientras que al personal que ocupa el cuarto nivel jerárquico, correspondería un programa de Implantación de la Tecnología Directiva, dentro de esta misma estrategia Instruccional (**I**).

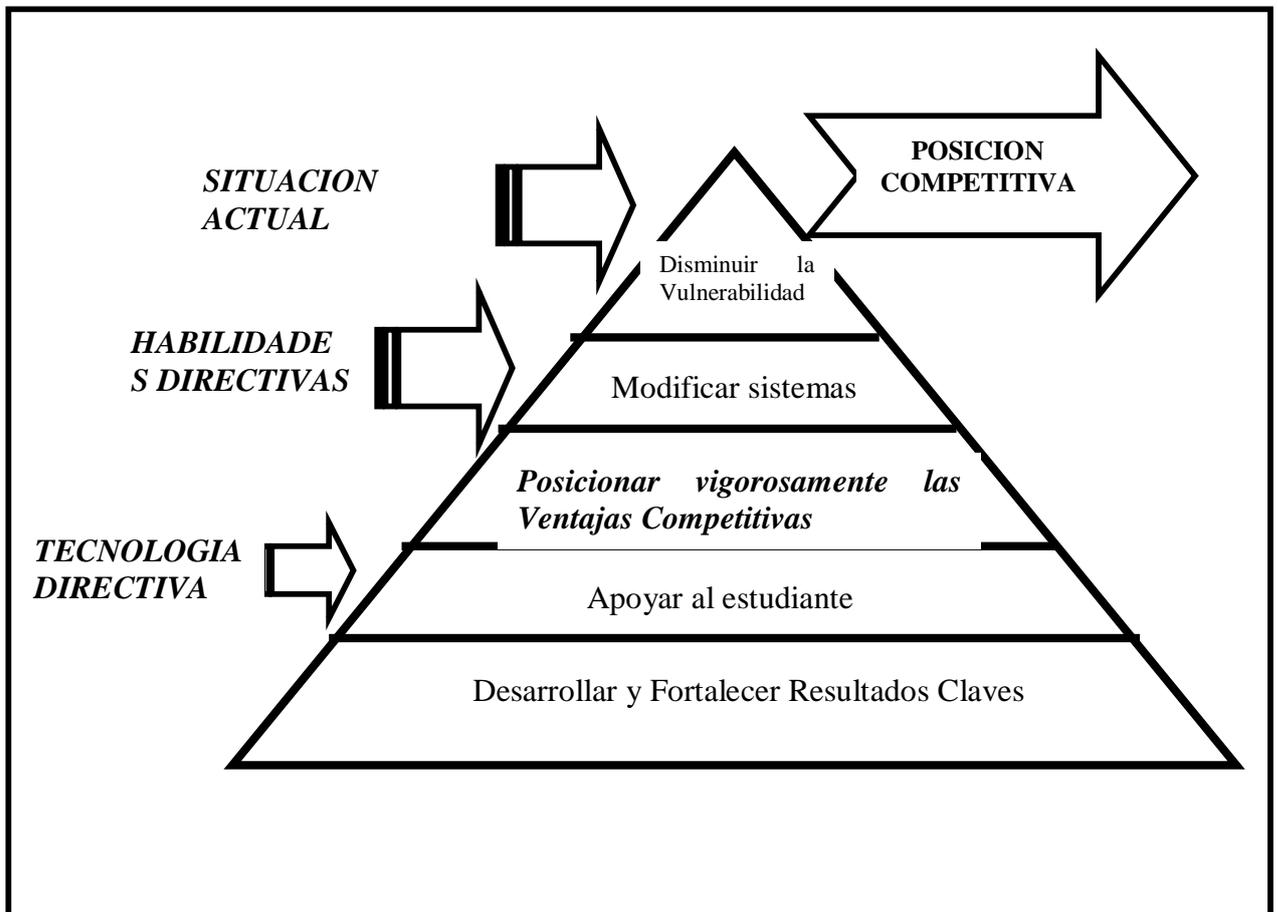
FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL NIVEL COMPETITIVO

Modelo de Instituciones Competitivas (MIC)

Esta propuesta, estructurada en un modelo sencillo, denominado **Modelo de Instituciones Competitivas (MIC)** contempla tres elementos básicos y cinco estrategias competitivas. Gráficamente este modelo se lo representaría de la siguiente forma:

Gráfico No. 10

Modelo de Instituciones Competitivas



FUENTE: Martín, Álvarez %Manual de Competitividad, Panorama, 1998

Se pasará a continuación a hacer una rápida conceptualización de cada uno de estos elementos en el ámbito de la Educación Superior:

Situación Actual:

Constituye la información que necesita la Institución Educativa para la aplicación de las Estrategias Competitivas.

Habilidades Directivas:

Constituye la experiencia acumulada por los niveles directivos de la entidad educativa.

Tecnología Directiva:

Se refiere al nivel de conocimientos que requieren los niveles directivos para incrementar el nivel competitivo de la organización educativa.

En lo que respecta a las cinco estrategias competitivas, se las puede resumir de la siguiente forma:

ESTRATEGIA 1

Disminuir la Vulnerabilidad:

El nivel de Vulnerabilidad de una Universidad o Escuela Politécnica es inversamente proporcional a su grado de Madurez, de acuerdo a los resultados del **Diagnóstico de Competitividad** aplicado por la organización educativa, sobre la base del instrumento propuesto: **Í Diagnóstico de la Competitividad InstitucionalÍ**

Las estimaciones que arrojan los siguientes factores del referido diagnóstico, son los que van a ser utilizados para el análisis del nivel de Vulnerabilidad de la institución educativa:

- Los resultados de competitividad que arrojen los 112 indicadores de competitividad que tengan una estimación **menor al 30% de avance.**
- Los conceptos de desperdicio que se tiene de los 9 propuestos que tengan más de **1 punto de estimación.**

La Institución Educativa deberá encarar con acciones concretas estos indicadores, conceptos y rubros de manera que las estrategias se proyecten adecuadamente para el aprovechamiento de oportunidades que

conduzcan a un mayor nivel de madurez institucional, para cuyo propósito se recomienda:

- Seleccionar los factores más relevantes de esta información, a fin de poder trabajar únicamente con la masa crítica.
- Los Factores Claves de la organización Educativa deberán estar insertos en esta información a la que denominamos: **masa crítica**.
- Considerar a los once indicadores del componente: **Cultura Organizacional** del Diagnóstico como Factores Claves de la organización, por su efecto sinérgico.
- Formular estrategias académicas y administrativas para eliminar o disminuir la vulnerabilidad institucional. Abordando un mejoramiento integrado, es decir, varias deficiencias de manera simultánea, minimiza el tamaño de la masa crítica.
- Describir en un documento los aspectos críticos de la institución e integrarlos con los puntos relevantes de las demás estrategias que se proponen a continuación.

ESTRATEGIA 2

Modificar Sistemas:

Revisar los sistemas de la institución educativa, específicamente aquellos que son vitales para la vida organizacional. Estos son aquellos que tienen relación con la atención académica y administrativa de los estudiantes y demás usuarios.

Los directivos de la institución universitaria deberían ponerse en una posición crítica en relación con los sistemas existentes, cuestionando su valor sobre la base de ciertos parámetros, que varían de una institución a otra.

A continuación se optaría por rediseñar los sistemas que no generan valor agregado. Incluso se los podrían eliminar.

ESTRATEGIA 3

Posicionar las Ventajas Competitivas:

Toda universidad o escuela politécnica tiene ciertas fortalezas y oportunidades, las mismas que deberían ser impulsadas enérgicamente para ir posicionándose en el mercado educativo.

La apreciación de las mismas identificadas como factores positivos en la evaluación de la Posición Competitiva, se efectuó en detalle en **Diagnóstico de la Competitividad Institucional**.

La institución universitaria podría optar por todos aquellos factores que han sido valorados **con tres o más puntos positivos**.

Como posicionamiento de Ventajas Competitivas se puede anotar los siguientes ejemplos:

:

UNIVERSIDAD CENTRAL Identificada con la realidad socio económica del pueblo ecuatoriano y ser el alma mater de las universidades.

ESPE conocida por sus valores de disciplina y cumplimiento, agregando a esto, su amplia infraestructura y sus laboratorios.

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL Alto nivel académico y su trayectoria de exigencia en el ámbito de la ingeniería.

UTE Líder en Carreras Tecnológicas e innovación académica.

UNIVERSIDAD DE LOJA Pionera de la Educación a Distancia en el país.

En este sentido, las Ventajas Competitivas de cada una de las Universidades se las puede utilizar para impulsar la Oferta Académica y su Posicionamiento en el Mercado Educativo.

ESTRATEGIA 4

Apoyar al Usuario (Estudiantes):

El estudiante es el centro gravitante del sistema educativo superior, y es quien determina la permanencia de la organización, por lo que ***si tan importante son las políticas y estándares académicos y administrativos fijados por la institución universitaria, más importante aún, es la percepción de valor que tiene el estudiante y la sociedad en general respecto al sistema educativo y los servicios complementarios que la institución está ofertando.***

Partiendo de esta premisa, las universidades y escuelas politécnicas deben integrarse a este modelo competitivo a base de las siguientes estrategias de aplicación:

- Estrategias de integración docentes. alumnos. directivos, generando mecanismos de retroalimentación permanente de beneficio mutuo e institucional.



- Innovación permanente del sistema académico institucional.
- Programas de perfeccionamiento y actualización del personal docente y administrativo que tienda a mejorar su desempeño y motivar su participación.

La aplicación de esta estrategia competitiva contempla la consideración de escenarios educativos que permitan la visualización de las tendencias de los estudiantes actuales y potenciales, así como de otros usuarios del sistema educativo que oferta una determinada institución, para lo cual es recomendable, entre otras acciones, las siguientes:

- Revisar concienzudamente la información obtenida del Cuestionario **%Percepción de los Alumnos+**
- Proporcionar a los usuarios la retroalimentación suficiente y oportuna en todo lo relacionado al proceso de enseñanza-aprendizaje y de todo el quehacer educativo que presta la institución.
- Identificar y abordar oportunidades vinculadas al mejoramiento de la vida académica del estudiantado.
- Ofrecer seguridad y mayor bienestar al usuario por medio del disfrute de los servicios prestados.
- Minimizar demoras y esfuerzos inútiles, que no agregan valor alguno al proceso de enseñanza-aprendizaje,
- Generar una cultura **%Empática+** de todos los actores de la institución en beneficio de los usuarios (estudiantes especialmente).

- Proporcionar al estudiantado conocimientos que les enriquezcan como individuos y que les faculte poner en práctica lo aprendido.

ESTRATEGIA 5

Desarrollar y Fortalecer Resultados Claves:

Toda organización, y por ende las universidades, están obligadas a generar determinados resultados que les faculte mantener, al menos, un racional nivel de salud organizacional, si es que desea mantenerse en un aceptable nivel de competencia, y cumplir su misión de educar.

Estos resultados, según el autor Pablo Casar³⁷ son considerados como vitales ya que constituyen la esencia misma de la organización, y son los siguientes:

- Participación en el Mercado Educativo.
- Generación de rentabilidad
- Satisfacción de los usuarios.

El mismo autor señala, que si estos resultados se ven amenazados o están en peligro, la institución educativa correría graves riesgos, que incluirían el de su propia permanencia.

En este sentido, esta estrategia, de manera puntual consiste en :

- Identificar claramente el estado actual de los resultados vitales de la institución educativa.

³⁷ CASAR, Pablo. Op. Cit. pag.147



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Sobre la base de este análisis, se debe reformular los objetivos institucionales, coherentes con la Misión y Visión propuestas.
- Especificar por escrito la información desarrollada en los dos puntos anteriores, para integrarlas a las demás estrategias competitivas descritas anteriormente.
- Poner en práctica las acciones estratégicas dentro de la Planificación global de la institución, comprometiendo a todos los estamentos en su aplicación y seguimiento.

BIBLIOGRAFIA

- ARANDA, Alcides, 2000, *Planificación Estratégica Universitaria*, Ed. Cosmos, Loja-Ecuador.
- CASAR, Pablo, 1994, *Estrategias para incrementar la posición competitiva*, Ed. Panorama, México.
- EDWARDS, Verónica, 1993, *El concepto de Calidad de la Educación*, Ed. Libresa.
- ESPINOZA, Nemesio, 2000, *Gerencia Universitaria*, Ed. San Marcos, Lima-Perú.
- FLEITMAN, Jack, 1994, *Evaluación Integral*, Ed. McGrawHill, México.
- IBARRA, David, 1997, *La Organización emprendedora*, Ed. Limusa, México.
- IVANCEVICH, Gibson, 1996, *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*, Ed. Irwin, Madrid-España.
- Ley de Educación Superior del Ecuador, 2000, Registro Oficial, del 15 de mayo del 2000.
- FARIA, Fernando Melo 1992, *D.O. Enfoque Integral*, Ed. Limusa, México.
- MARTIN, Alvarez T. ,1994, *Estrategias Efectivas para incrementar su posición competitiva*, Ed. Panorama, México.
- MARTIN, Alvarez T., 1998, *Manual de Competitividad*, Ed. Panorama, México.
- MATAMALA, Ricardo, 1994, *Administración por Políticas: Hoshin . Kanri*, Ed. ;McGrawHill, Bogotá-Colombia.
- MEC-CONUEP, 1994, *Universidad Ecuatoriana: Misión para el Siglo XXI*, EB/PRODEC, Quito-Ecuador.
- MOJICA, José, 1997, *La Educación Superior Latinoamericana*, AULCAPI, Colombia.
- MONDRIA, Jesús, 1996, *Mejore su Rendimiento*, Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona-España.
- NALEBUFF, Barry, 1996, *Coopetencia*, Ed. Norma, Bogotá-Colombia.

- OMAHE, Keniche, 1990, *El mundo sin fronteras*+, Ed. Harper Collins Publishers.
- PHEGAN, Barry, 1998, *Desarrollo de la Cultura de su empresa*+, Ed. Panorama, México.
- PORTER, Michael, 1995, *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*+, Ed. CECSA, México.
- PORTER, Michael, 1991, *Ventaja Competitiva de las Naciones*+, Ed. Vergara S.A. , Buenos Aires-Argentina.
- RIBERA, Rodríguez, 1997, *Calidad: definirla, medirla y gestionarla*+, Ed. Folio, España.
- RODRIGUEZ, Santiago, 1996, *Estrategias para un Gobierno Competitivo*+, Ed. Castillo, México
- SENGE, Peter, 1995, *La Quinta Disciplina*+, Ed. Pearson, Buenos Aires-Argentina.
- SENLE, Andrés, 1996, *ISO 2000 en Empresas de Servicio*+, Ediciones Gestión 2000 S.A.Barcelona, España.
- THOMPSON, James, 1994, *Organizaciones en acción*+, Ed. McGrawHill, Bogotá-Colombia.
- UGO, Fea, 1993, *Competitividad es Calidad Total*+, Ed. Alfaomega/Marcombo, Barcelona-España.
- VALERIANO, Luis, 1999, *Metodología para el diseño y elaboración de proyectos de investigación social*+, Ed. San Marcos, Lima-Perú.
- WALTON, Mary, 1996, *El Método Deming en la práctica*+, Ed. Norma, Bogotá-Colombia.
- ZEPEDA, Fernando, 1999, *Psicología Organizacional*+, Ed. Perason, Juárez, México
- ZIMMERMANN, Arthur, 1998, *Gestión de Cambio Organizacional*+, Ed. Abya-Yala.

ANEXO 1

DE EDUCACION SUPERIOR:.....

EVALUACION DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA INSTITUCION EN EL MERCADO EDUCATIVO LOCAL

<i>Componente</i>		El mejor competidor es	Calificación A	Ponderación B	Total A x B
No.	Descripción				
1	Posición del Mercado Educativo			80	
2	Crecimiento Anual			40	
3	Postura Estratégica			40	
4	Calidad Académica			100	
5	Imagen y Prestigio			50	
6	Credibilidad			50	
7	Trabajo de Postgrado			40	
8	Inversión			10	
9	Aranceles			20	
10	Infraestructura física			30	
11	Tecnología Educativa			20	

				40	
		Complementarios		30	
14	Proyección social			40	
15	Laboratorios en servicio			30	
16	Producción bibliográfica			30	
17	Comunicación			20	
18	Desarrollo Cultural - Deportivo			30	
19	Sistemas Normativos			20	
20	Cultura Organizacional General			30	
21	Competitividad docente			40	
22	Capacitación y Desarrollo del Personal			30	
23	Orden y disciplina compartida			30	
24	Procesos de Calidad del sistema enseñanza-aprendizaje			70	
25	Aceptabilidad de nuestros profesionales Egresados (Efectividad Institucional)			80	

FUENTE: ALVAREZ, Martín (1994)

EDUCACION SUPERIOR:

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL

No.	DESCRIPCION DEL INDICADOR	VALOR ESTIMADO (Escala de 0 al 100%)
01	Misión	
02	Filosofía	
03	Valores	
04	Normas	
05	Políticas que dan soporte a la filosofía	
06	Procedimientos e inducción a la filosofía	
07	Conocimiento de la historia de la institución educativa	
08	Conocimiento del sistema educativo y de sus servicios complementarios	
09	Conocimiento de la estructura organizacional y sus funciones	
010	Conocimiento de planes, objetivos, premisas y prioridades a corto y mediano plazo	
011	Conocimiento del futuro de la institución	
012	Seguridad de contar con su trabajo	
013	Razón de compromiso con la institución.	
014	Confianza	
015	Credibilidad	
016	Orden, Disciplina, Limpieza y seguridad	
017	Competitividad	

	responsabilidades	
020	Identificación de valores	
021	Ejemplificar con actitudes y clima	
022	Integración y organización	
023	Integración en solución de problemas	
024	Participación con sugerencias de mejora	
025	Deseo de logro y perfección	
026	Aportación de conocimientos	
027	Disponibilidad de aprender	
028	Autocontrol	
029	Conceptualización de ñusuario internoö	
030	Comunicación en la institución	
031	Nivel de comunicación con el nivel superior inmediato	
032	Nivel de comunicación de niveles superiores a inferiores	
033	Comunicación de objetivos, compromisos, futuro, políticas y promociones	
034	Apoyo de jefe inmediato	
035	Detección de necesidades para un mejor desempeño	
036	Desarrollo a través de la capacitación y el autoadiestramiento	
037	Confianza y credibilidad	
038	Deseo de logro	
039	Deseo de cambio e innovación para la perfección	
040	Delegación de responsabilidad	

	nes actuales y futuros de lo que se espera del individuo	
	namiento del área de trabajo	
043	Objetivos generales	
044	Objetivos departamentales	
045	Objetivos específicos y/o metas	
046	Indicadores de calidad y/o productividad académica	
047	Indicadores de premisas, prioridades y compromisos	
048	Descripción de puesto	
049	Conocimiento de objetivos Vs. Funciones	
050	Conocimiento de procedimientos, metodologías y hojas de instrucción	
051	Conocimiento de políticas y manuales	
052	Conocimiento de planes, programas y presupuestos	
053	Conocimiento de proyectos	
054	Sistema de Mercadeo Educativo	
055	Sistema de planeación estratégica	
056	Sistema de detección de necesidades de los usuarios	
057	Sistema de calidad total	
058	Sistema de identificación de proyectos potenciales de mejora del sistema educativo	
059	Sistema de desarrollo, control y evaluación de costos	
060	Sistema de reducción de costos	
061	Sistema de desperdicio, control y evaluación del desperdicio	
062	Sistema de mejora continua acelerada	
063	Sistema de motivación, comunicación y reconocimiento	

	n del desempeño	
	n del personal	
066	Sistema de desarrollo profesional a través de la Mejora Continua	
067	Madurez de la estructura institucional	
068	Antigüedad en la institución politécnica Vs. dominio del Know How	
069	Experiencia institucional	
070	Nivel académico de la Institución	
071	Programa de Educación básica de cultura de la organización	
072	Programa de sensibilización, concientización y productividad académica para la excelencia	
073	Programa de motivación, comunicación y reconocimiento	
074	Programa de Clima organizacional	
075	Programa de desarrollo profesional a través de la mejoea	
076	Programa de Mejora Continua y acelerada	
077	Programa de desarrollo de cuadros potenciales	
078	Programa de evaluación del desempeño	
079	Programa de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento	
080	Programa de promoción de personal	
081	Programa integral familiar en busca de la excelencia	
082	Programa de Calidad Total	
083	Auditoría del sistema operativo de calidad	
084	Conceptos de calidad y productividad académica	
085	Definición de calidad	
086	Definición de productividad	

	la calidad	
	la competitividad	
089	Conocimiento de quien depende la calidad	
090	Nivel de búsqueda de la perfección	
091	Medición de la calidad	
092	Conocimiento de indicadores de calidad y productividad	
093	Identificación de los efectos de la no calidad	
094	El desperdicio como efecto de una institución educativa sin calidad	
095	Conocimiento de los beneficios de la calidad	
096	Programa de Mejora continua y acelerada	
097	Matriz competitiva	
098	Porción del Mercado Educativa por competidos	
099	Conceptualización de ventajas competitivas	
100	Factores distintivos de la institución	
101	Conocimiento de instituciones competidoras locales y nacionales	
102	Mercado Educativo potencial total	
103	Detección de necesidades de Mercado Educativo	
104	Detección de Oportunidades y Amenazas	
105	Detección de objetivos y metas	
106	Atractividad del Mercado Educativo	
107	Detección de Fuerzas y Debilidades	
108	Detección de Estrategias Institucionales	
109	Detección de programas e inversiones	

	ado Educativo potencial en 5 años	
	erazgo de la institución	
112	Conocimiento de factores políticos y socioeconómicos del país	

FUENTE: Pablo Casar. *“Estrategias Competitivas”, 1994 (Adaptado por el autor al campo educativo)*

ANEXO 3

INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR:

INDICADORES PARA ESTIMAR CADA UNO DE LOS PARAMETROS EN EL NIVEL DE DESPERDICIO INSTITUCIONAL

CONCEPTO	INDICADORES DEL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO PROMEDIO
----------	--	-----------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y aplicación de la Misión 100% del Personal • Conocimiento y aplicación de la Filosofía 100% del Personal • Conocimiento y aplicación de los Valores 100% del Personal • Conocimiento y aplicación de las Normas 100% del Personal • Conocimiento y aplicación de las Políticas 100% del Personal • Conocimiento y aplicación de los Procedimientos 100% del Personal • Conocimientos de la Historia de la Inst. 100% del Personal • Conocimiento de la Oferta Educativa 100% del Personal • Conocimiento de la Estructura Institucional 100% del Personal • Conocimiento y aplicación de Objetivos en el Corto y Mediano Plazo 100% del Personal • Conocimiento del Futuro de la Inst. 100% del Personal 	<p>40% (Como Ejemplo)</p>
2. Descripción del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la Descripción de Puestos 100% • Difusión de Descripción de Puestos 100% • Aplicación de la Descripción de Puestos 100% 	<p>20%</p>
3. Proceso de Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del Plan Estratégico 1 vez por año • Objetivos Específicos del Plan Estratégico 100% de cumplidos • Documentación de cada Objetivo Específico 100% • Programas de Trabajo Actualizados 100% • Resultados de los Objetivos Institucionales 100% de cumplidos • Resultados Indicadores de Calidad 100% cumplan 	<p>40%</p>
4. Lay - Out (Flujos)	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras 0% • Quejas 0% • Eficiencia 100% • Uso de Información 100% • Uso de Presupuesto 100% • Inventarios 0 Días, 0% 	<p>40%</p>
5. Proceso de Captura Análisis de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Días de atraso de captura de información 0 Días • Uso de información 100% • Atraso en Toma de Decisiones 0 Días • Información fidedigna y Veraz 100% 	<p>40%</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación por persona 100 Horas Mínimo • Personal Capacitado 100% • Cumplimiento Programa de Capacitación 100% • Rotación del Personal 0% 	20%
7. Planes y Programas Académicos y Administrativos		
8. Proyectos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos 100% Cumplidos • Documentación de Apoyo 100% • Programas de Trabajo Actualizados 100% • Elaboración de Agendas y Minutas 100% Reuniones • Cumplimiento de Compromisos 100% 	30%
9. Solución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de Mejora Implantadas 100% • Personal con propuesta de Mejoras 100% • Problemas Documentados 100% • Cumplimiento de Compromisos 100% 	40%
10. Otros. Identificar elementos de la Institución que originan Desperdicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos 100% • Servicio al Estudiante 100% • Equipos de Trabajo 100% 	55%

FUENTE: Pablo Casar. *“Estrategias Competitivas”, 1994 (Adaptado por el autor al campo educativo)*

ANEXO 4

INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR:

MATRIZ PARA REGISTRO Y EVALUACION DE LA ESTIMACION DEL DESPERDICIO INSTITUCIONAL

CONCEPTO	DESPERDICIO A Máximos puntos	% de	B % de	Desperdicio estimado en la Institución (Puntos porcentualea)
----------	------------------------------------	------	-----------	--

	porcentuales	cumplimiento	Incumplimiento	
Planes y Políticas	10			
	10			
3. Proceso de Planeación Estratégica.	10			
4. Flujos (Lay Out)	10			
5. Proceso de captura- Análisis de Información.	10			
6. Plan y Programa Global de Entrenamiento.	10			
7. Planes y Programas Académicos y Administrativos	10			
8. Proyectos de Mejora	10			
9. Solución de Problemas	10			
10. Otros.	10			

FUENTE: Pablo Casar. òEstrategias Competitivasö, 1994 (Adaptado por el autor al campo educativo)

ANEXO 5

INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR:

CUESTIONARIO DEL MODELO ECAI

No.	INDICADORES DE EDUCACION DESCRIPCION DEL INDICADOR	CALIFICACION (Escala de 0 al 100%)
------------	---	---

	ción	
	Valores Institucionales	
04	Normas de la Institución	
07	Conocimiento de la historia de la institución universitaria o politécnica	
08	Conocimiento del sistema educativo y de sus servicios complementarios	
09	Conocimiento de la estructura organizacional y sus funciones	
08	Conocimiento del sistema educativo y de sus servicios complementarios	
09	Conocimiento de la estructura organizacional y sus funciones	
010	Conocimiento de planes, objetivos, premisas y prioridades a corto y mediano plazo	
011	Conocimiento del futuro de la institución	
012	Seguridad de contar con su trabajo	
013	Razón de compromiso con la institución.	
014	Confianza	
015	Credibilidad	
016	Orden, Disciplina, Limpieza y seguridad	
017	Competitividad	
018	Reconocimiento	
019	Delegación de responsabilidades	
020	Identificación de valores	
021	Ejemplificar con actitudes y clima	
022	Integración y organización	
023	Integración en solución de problemas	

	Preferencias de mejora	
	Perfección	
026	Aportación de conocimientos	
027	Disponibilidad de aprender	
028	Autocontrol	
029	Conceptualización de ñusuario internoö	
030	Comunicación en la institución	
031	Nivel de comunicación con el nivel superior inmediato	
032	Nivel de comunicación de niveles superiores a inferiores	
034	Apoyo de jefe inmediato	
037	Confianza y credibilidad	
038	Deseo de logro	
039	Deseo de cambio e innovación para la perfección	
040	Delegación de responsabilidad	
041	Conocimiento de planes actuales y futuros de lo que se espera del individuo	
067	Madurez de la estructura institucional	
068	Antigüedad en la institución politécnica Vs. Dominio del Know How	
070	Nivel académico de la institución.	
084	Conceptos de calidad y productividad académica	
085	Definición de calidad	
086	Definición de productividad	
087	Concientización de la calidad	
088	Concientización de la competitividad	

	en depende la calidad	
	e la perfección	
091	Medición de la calidad	
092	Conocimiento de indicadores de calidad y productividad	
093	Identificación de los efectos de la no calidad	
094	El desperdicio como efecto de una institución educativa sin calidad	
095	Conocimiento de los beneficios de la calidad	
No.	INDICADORES DE CAPACITACION DESCRIPCION DEL INDICADOR	CALIFICACION (Escala de 0 al 100%)
35	Detección de necesidades para un mejor desempeño	
36	Desarrollo a través de la capacitación y el entrenamiento	
42	Objetividad y funcionalidad del área de trabajo	
49	Conocimiento de objetivos Vs. Funciones	
050	Conocimiento de procedimientos, metodologías y hojas de instrucción	
051	Conocimiento de políticas y manuales	
052	Conocimiento de planes, programas y presupuestos	
053	Conocimiento de proyectos	
No.	INDICADORES DE ADIESTRAMIENTO DESCRIPCION DEL INDICADOR	CALIFICACION (Escala de 0 al 100%)
069	Experiencia institucional	
071	<i>Programa de Educación básica de cultura de la organización</i>	
072	Programa de sensibilización, concientización y productividad académica para la excelencia	

	ión, comunicación y reconocimiento	
	rganizacional	
075	Programa de desarrollo profesional a través de la mejoea	
076	Programa de Mejora Continua y acelerada	
077	Programa de desarrollo de cuadros potenciales	
078	Programa de evaluación del desempeño	
079	Programa de detección de necesidades de capacitación y adiestramiento	
080	Programa de promoción de personal	
081	Programa integral familiar en busca de la excelencia	
082	Programa de Calidad Total	
097	Matriz competitiva	
098	Porción del Mercado Educativa por competidos	
099	Conceptualización de ventajas competitivas	
100	Factores distintivos de la institución	
101	Conocimiento de instituciones conpetidiras locales y nacionales	
102	Mercado Educativo potencial total	
103	Detección de necesidades de Mercado Educativo	
104	Detección de Oportunidades y Amenazas	
105	Detección de objetivos y metas	
106	Atractividad del Mercado Educativo	
107	Detección de Fuerzas y Debilidades	
108	Detección de Estrategias Institucionales	
109	Detección de programas e inversiones	

	ado Educativo potencial en 5 años	
	erazgo de la institución	
	Conocimiento de factores políticos y socioeconómicos del país	
No.	INDICADORES DE INSTRUCCIÓN DESCRIPCION DEL INDICADOR	CALIFICACION (Escala de 0 al 100%)
5	Políticas que dan soporte a la filosofía	
6	Procedimientos e inducción de la filosofía	
33	Comunicación de objetivos, compromisos futuros, políticas y promociones	
043	Objetivos generales	
044	Objetivos departamentales	
045	<i>Objetivos específicos y/o metas</i>	
046	Indicadores de calidad y/o productividad académica	
047	Indicadores de premisas, prioridades y compromisos	
048	Descripción de puesto	
054	Sistema de Mercadeo Educativo	
055	Sistema de planeación estratégica	
056	Sistema de detección de necesidades de los usuarios	
057	Sistema de calidad total	
058	Sistema de identificación de proyectos potenciales de mejora del sistema educativo	
059	Sistema de desarrollo, control y evaluación de costos	
060	Sistema de reducción de costos	
061	Sistema de desperdicio, control y evaluación del desperdicio	
062	Sistema de mejora continua acelerada	

	on, comunicación y reconocimiento	
	n del desempeño	
065	Sistema de promoción del personal	
066	Sistema de desarrollo profesional a través de la Mejora Continua	
083	Auditoría del sistema operativo de control de calidad	
096	Programa de mejora continua acelerada	
064	Sistema de evaluación del desempeño	
065	Sistema de promoción del personal	
066	Sistema de desarrollo profesional a través de la Mejora Continua	
083	Auditoría del sistema operativo de control de calidad	
096	Programa de mejora continua acelerada	

FUENTE: ALVAREZ, *Martín*, 1994 (Adaptado por el autor al campo educativo)

PETITIVO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR DEL PAIS

DEBILIDADES (PROBLEMAS)	OBJETIVOS GENERALES	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p>1. VINCULACION CON EL MEDIO EXTERNO</p> <p><i>Insuficiente definición y alcance de la misión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptualización ➤ Acción <p>1.2 Insuficiente vinculación con los sectores externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisar permanentemente la misión, objetivos y políticas de la Institución ➤ Crear estructuras de coordinación para fomentar proyectos destinados al sector productivo ➤ Demostrar a través del trabajo técnico universitario el compromiso social con el pueblo y su desarrollo económico y social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Redefinición constante de la misión y objetivos ➤ Impulso a la vinculación de la universidad con su entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concluir el Debate Nacional sobre la misión de las universidades. ➤ Profundizar el análisis conceptual de la misión a nivel del CONESUP y de la Universidad ➤ Constituir un sistema nacional de asesoría universitaria para el medio social y productivo ➤ Implementar un sistema de gestión tecnológica universitaria y de servicio para el medio externo ➤ Elaborar una propuesta de regionalización de la educación superior ➤ Redefinir a la extensión y difusión cultural y operativizar su ejecución ➤ Preparar un proyecto de fortalecimiento del sistema nacional de información académica ➤ Propuesta de un sistema de auditoría financiera, de acuerdo a peculiares características de las universidades

FUENTE: CONUEP (Grupo de trabajo para el análisis del Perfil del PLANEUPö, 1994)

DEBILIDADES(PROBLEMAS)	OBJETIVOS GENERALES	POLITICAS	ESTRATEGIAS
1.3 Carencia de un sistema universitario de rendición social de cuentas.	Proponer nueva base legal que propicie vinculación con el entorno e introduzca la rendición social de cuentas	♦ Propuesta de un sistema de evaluación que posibilite institucionalizar la rendición	♦ Propuesta de un sistema de evaluación que posibilite institucionalizar la rendición social de cuentas

<p>2.1 Insuficiente calidad de la educación universitaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Currículo ◆ Docencia ◆ Equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formar profesionales de excelencia que contribuyan al desarrollo nacional ◆ Desarrollar procesos educativos orientados a formar profesionales que afronten la problemática nacional. 	<p>social de cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejoramiento y democratización de la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Innovar el planeamiento macro y micro curricular ◆ Construir modelos andragógicos alternativos ◆ Elaborar un plan de desarrollo para docentes e investigadores ◆ Generalizar el subsistema de postgrado ◆ Implementar un sistema nacional de evaluación de procesos y productos educativos ◆ Preparar un proyecto de intercomunicación universitaria ◆ Implementar un sistema nacional de admisión estudiantil.
---	---	---	---

DEBILIDADES (PROBLEMAS)	OBJETIVOS GENERALES	POLITICAS	ESTRATEGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer el sistema nacional de bibliotecas y centros de investigación científica y tecnológica. ➤ Ingresar en el INTERNET ➤ Formular un plan nacional de

formación profesional:

- Equidad
- Funcionalidad
- Competitividad

3.FOMENTAR INVESTIGACION

LA

3.1 Incipiente desarrollo científico, tecnológico y cultural.

Modificar, ampliar y actualizar la oferta educativa, en armonía con las cambiantes necesidades del entorno.

- Desarrollar actividades de investigación destinadas a atender el desarrollo nacional
- Contribuir a que el conocimiento científico se constituya en el núcleo de la transformación productiva
- Promover y privilegiar las áreas y líneas prioritarias de investigación que requiere el país.

- Diseñar toda oferta educativa sobre la base de los requerimientos del país, sobre todo, de su aparato productivo.
- Las universidades y escuelas politécnicas deben realizar un estudio técnico del Mercado Educativo antes de implementar una nueva carrera profesional.
- Un requisito indispensable para la Acreditación Universitaria deberá considerar la gestión investigativa desplegada por la universidad que lo requiere.
- Proyectar la gestión universitaria con programas de extensión en el ámbito investigativo, con la participación del sector productivo y comunitario.

equipamiento y desarrollo físico

- Identificar las necesidades de recursos humanos que requiere el país y sus ajustes futuros
- Elaborar un plan de unificación de títulos y grados universitarios
- Elaborar un sistema nacional de información científica y tecnológica
- Elaborar un plan de investigación cultural
- Elaborar un plan de fortalecimiento y difusión de la investigación universitaria.

DEBILIDADES(PROBLEMAS)	OBJETIVOS GENERALES	POLITICAS	ESTRATEGIAS
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar operativamente el sistema nacional de planeamiento universitario ➤ Elaborar una propuesta integradora del sistema nacional de educación superior, liderada por las propias entidades educativas, pero con la participación de los diferentes actores del quehacer económico, social y científico del país.

--	--	--	--

DEBILIDADES(PROBLEMAS)	OBJETIVOS GENERALES	POLITICAS	ESTRATEGIAS
<p>4. INCREMENTAR Y DIVERSIFICAR EL FINANCIAMIENTO</p> <p>4.1 Insuficiencia de recursos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Masificación Universitaria ➤ Financiamiento 	<p>Proponer una nueva base legal que diversifique e incremente su financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento y diversificación de las fuentes de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar proyecto múltiple de aranceles, becas y préstamos ➤ Creación de un fondo para el desarrollo universitario y politécnico ➤ Establecer nueva política de distribución de los recursos financieros ➤ Elaborar un sistema de remuneraciones para los docentes que incluya la modificación del escalafón ➤ Realizar un censo nacional de estudiantes, profesores y empleados ➤ Plan de asesoría interinstitucional universitaria

<p>5. MODIFICACION DEL MARCO LEGAL</p> <p>5.1 Deficiencias en la gestión y administración</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Unidad➤ Normatividad➤ Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Proponer una nueva base legal que mejore su gobernabilidad y flexibilice su estructura➤ Emplear el planeamiento para el desarrollo de la universidad	<ul style="list-style-type: none">➤ Mejoramiento y optimización de gestión universitaria➤ Modificación y actualización de las normas legales	<ul style="list-style-type: none">➤ Elevar la capacidad de gobierno en función de las tareas académicas➤ Nueva integración y funciones del CONESUP y renovada estructura de la Secretaría General.
--	---	---	---