

LA RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA ACREDITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES

MACGP. Delia Arrieta Díaz, docente de la UJED, darrietad@hotmail.com

**Dr. Ernesto Geovani Figueroa González, docente de la UJED,
geovanifigueroa@yahoo.es**

Dr. Miguel Ángel Meléndez, docente de la UJED, huarache1986@yahoo.com.mx

Resumen

La administración estratégica se consideró como la opción para solucionar todos los problemas, tanto las instituciones públicas como las instituciones de educación superior.

La calidad en las instituciones de educación superior ha sido una preocupación tanto de los organismos nacionales como internacionales, por lo cual se han creado diversos organismos que tengan la credibilidad para evaluar las instituciones y los programas de estudio.

Este trabajo tiene los siguientes objetivos: a) realizar una reflexión sobre la administración estratégica, su relación con la calidad y la acreditación en las universidades, tomando en consideración la experiencia de los autores en la formulación e implantación de la administración estratégica; b) realizar un análisis a priori sobre la administración estratégica universitaria, como elemento para el planteamiento de la investigación en administración estratégica.

La implantación de la administración estratégica, la evaluación y la calidad son importantísimas han tenido muchos logros en las instituciones sin embargo se requiere seguir en el proceso de mejora continua para mejorar los servicios de calidad educativos ofrecidos a la comunidad.

El documento cuenta con las secciones: a) Dirección Estratégica, b) Calidad en la UNESCO, c) Calidad en las Universidades, d) Acreditación de los sistemas de educación superior, e) Reflexiones, f) Conclusiones, y g) Bibliografía.

Palabras clave: administración estratégica, calidad, evaluación, acreditación.

Abstract

Strategic management is considered as the option to solve all the problems, both public institutions and institutions of higher education. The quality of institutions of higher education has been one concern of national bodies and international, whereby various agencies that have the credibility to evaluate institutions and study programmes have been created. This study has the following objectives: a) carry out a reflection on the strategic management and its relation ship with the quality of the universities, taking into consideration the experience of the authors in the formulation and implementation of strategic management; (b) analyze a priori about the University strategic management as an element for the approach of research in strategic management. The implementation of strategic management, the evaluation and quality are very important have had many achievements in the institutions however is required to follow in the process of continuous improvement to improve educational quality services offered to the community. The document has sections: a) strategic direction, b) quality in UNESCO, c) quality in universities, d) accreditation of the systems of higher education, e) reflections, f) conclusions, and g) Bibliography

Keys words: strategic management, quality, evaluation, accreditation

Introducción

La administración estratégica se consideró como la opción para solucionar todos los problemas, tanto las instituciones públicas como las instituciones de educación superior (IES) pronto empezaron a formular los planes estratégicos, tomando en cuenta las estrategias y los factores competitivos. En la actualidad muchas de las IES se manejan en contextos competitivos, ya que compiten por alumnos, fondos de participación federal tanto para investigación como para gastos de operación.

Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de fomentar la educación con calidad, pertinencia y equidad, propiciando la optimización de los recursos económicos cada vez más escasos, buscando la eficiencia, eficacia y productividad.

La calidad en las instituciones de educación superior ha sido una preocupación tanto de los organismos nacionales como internacionales, por lo cual se han creado diversos organismos que tengan la credibilidad para evaluar las instituciones y los programas de estudio conforme a la especialidad de cada Facultad o a las carreras que ofrece cada universidad.

Este trabajo tiene como objetivo realizar una reflexión sobre la administración estratégica, su relación con la calidad y la acreditación en las universidades, tomando en consideración la experiencia de los autores en la formulación e implantación de la administración estratégica. Así mismo tiene como objetivo realizar un análisis a priori sobre la administración estratégica universitaria, ya que servirá como elemento para el planteamiento definitivo de la investigación en administración estratégica.

Existe el consenso de que la administración estratégica ya no es importante para diseñar las estrategias y que es una herramienta pasada de moda. Sin embargo en el ámbito educativo aún se utiliza como herramienta de gestión, ya sea sólo para definir la

misión, visión, objetivos y estrategias o para implantar todo el sistema de administración estratégica en la universidad.

La tendencia actual es hacia la competitividad de las instituciones por lo cual indistintamente del tipo de sistema administrativo que se utilice es importantísimo que se sustente en la calidad, aplicada en todos los ámbitos y en todos los procesos. Ya que al adoptar la calidad total y la competitividad son cuestiones de actitud y cultura de la organización

La implantación de la evaluación y la calidad son importantísimas han tenido muchos logros en las instituciones sin embargo se requiere seguir en el proceso de mejora continua para efectos de poder mejorar cada día los servicios de calidad educativos ofrecidos a la comunidad, recordando que la calidad es un proceso que nunca termina.

El documento está organizado en las siguientes secciones: a) Dirección Estratégica, en el cual se desarrolla los planteamientos teóricos, b) La Calidad en la UNESCO, se establecen los lineamientos estratégicos relacionados con la calidad, c) La Calidad en las Universidades, se considera la teoría sobre la calidad en las instituciones educativas d) La acreditación de los sistemas de educación superior, se mencionan algunos elementos de la acreditación, e) Reflexiones, se realizan algunas reflexiones sobre la calidad, la administración estratégica, la evaluación y la acreditación, f) Conclusiones, se mencionan algunas conclusiones sobre el trabajo realizado y g) Bibliografía, las referencias utilizadas para sustentar este trabajo.

Dirección estratégica

La dirección estratégica tiene su origen en las experiencias desarrolladas en el ámbito empresarial, el término de planeación estratégica se originó en los años 50's y se hizo muy popular a mediados de los 60's y 70's; durante estos años se le consideraba a la planeación estratégica como la respuesta a todos los problemas, sin embargo fue eliminada durante los 80's debido a que varios de los modelos de planeación no produjeron buenos rendimientos, en los 90's se restableció la planeación estratégica y en este momento tiene un amplio uso en las organizaciones tanto públicas como privadas. (Thompson, 2008)

Para David (2003), el término de dirección estratégica se utiliza como sinónimo del término de planeación estratégica y de administración estratégica, el término de planeación estratégica se usa más en los negocios y dirección estratégica en el ambiente académico. En ocasiones el término de dirección estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia; mientras que el término de planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. Entonces para el mismo autor, la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar, y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

La administración estratégica se consideró como la opción para solucionar todos los problemas, tanto las instituciones públicas como las instituciones de educación superior (IES) empezaron a formular los planes estratégicos, tomando en cuenta las estrategias, los escenarios y los factores competitivos.

En la actualidad muchas de las IES se manejan en ambientes altamente competitivos, ya que compiten con universidades privadas de calidad, por alumnos de calidad, fondos de participación federal y estatal.

Para Taylor y Miroiu (2002), la competencia a veces se ve influenciada por los gobiernos y organismos financiadores. Por lo cual, muchas universidades han emprendido procesos para la elaboración de un plan estratégico hasta el punto que la planificación estratégica se ha convertido en un proceso importante en las actividades y servicios de las IES.

A pesar de que hay mucha bibliografía sobre la administración estratégica, no hay procedimientos estándares para guiar a las instituciones de educación superior en este proceso. Esto se hace más evidente cuando se considera la aplicación de un proceso de planificación en los diferentes contextos culturales. La planificación estratégica, ha ido evolucionando progresivamente en el ámbito universitario, de modo que actualmente podemos hallar una amplia representación de planes estratégicos que nos permiten analizar el papel de la planificación estratégica en la gobernanza de las universidades. (Llinàs-Audet, Giroto y Solé, 2011)

Para Machado (2004), el grado en que se utiliza la planificación estratégica es una determinante importante del éxito institucional; la literatura respalda que la planificación estratégica es la clave para lograr un rendimiento institucional superior.

Hunt (1997) menciona que la planificación estratégica permite a la institución aprovechar la utilización estratégica de los recursos. Aunque diversos autores han tratado de explicar los éxitos y fracasos de la planificación estratégica en las IES, los autores difieren en sus opiniones, especialmente en lo que se refiere a los principales factores determinantes del éxito. Algunas instituciones de educación superior han sido capaces de hacer cambios importantes en ciertas partes de sus operaciones, pero muchas de ellas han tropezado o disuelto en polémicas (Rowley, 1997).

Birnbaum (2000) argumenta que algunas innovaciones en la gestión de la educación superior, como la “moda” de la planificación estratégica, han sido indagadas por un breve tiempo sólo para ser abandonadas posteriormente, sin ningún intento real de evaluar su eficacia.

Rowley, (2001) comenta que la planificación estratégica en muchas IES no es realmente planificación estratégica, sino más bien se trata de una planificación a corto plazo o una planificación puntual de cara a la resolución de problemas. Además, muchas universidades lo hacen por razones equivocadas, no necesariamente con el objetivo de implantar o desarrollar nuevos proyectos estratégicos.

Según Martínez y Wolverton (2009) la planificación estratégica y la estrategia competitiva contribuyeron al desarrollo de la estrategia como área, pero en conjunto o individualmente, no pueden sustituir a una estrategia global. La compleja interacción de las variables dentro y fuera de la institución significa que la estrategia debe ser más dinámica y flexible.

La calidad en la UNESCO

Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad social de contribuir a reducir la brecha del desarrollo humano, tanto a nivel nacional como local, por lo cual las universidades deben ocuparse de fomentar la educación con calidad y equidad.

La calidad en las instituciones de educación superior ha sido una preocupación tanto de los organismos nacionales como internacionales y como ejemplo de ello se tiene la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción emitida por la UNESCO (1998), en la cual en el artículo 11 referente a la evaluación de la calidad menciona que:

a) La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad.

Deberían crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional.

b) La calidad requiere también que la enseñanza superior esté caracterizada por su dimensión internacional: el intercambio de conocimientos, la creación de sistemas interactivos, la movilidad de profesores y estudiantes y los proyectos de investigación internacionales, aun cuando se tengan debidamente en cuenta los valores culturales y las situaciones nacionales.

c) Para lograr y mantener la calidad nacional, regional o internacional, ciertos elementos son especialmente importantes, principalmente la selección esmerada del personal y su perfeccionamiento constante, en particular mediante la promoción de planes de estudios adecuados para el perfeccionamiento del personal universitario, incluida la metodología del proceso pedagógico, y mediante la movilidad entre los países y los establecimientos de enseñanza superior y entre los establecimientos de educación superior y el mundo del trabajo, así como la movilidad de los estudiantes en cada país y entre los distintos países.

Posteriormente la UNESCO (2009) en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, en el apartado de Acceso, Equidad y Calidad indica lo siguiente:

a) En los últimos diez años se han realizado ingentes esfuerzos a fin de mejorar el acceso y garantizar la calidad. Este empeño debe continuar. Pero el acceso, por sí solo, no es suficiente. Será preciso hacer mucho más. Hay que llevar a cabo esfuerzos para lograr que los educandos obtengan buenos resultados.

b) Al ampliar el acceso, la educación superior debe tratar de alcanzar simultáneamente los objetivos de equidad, pertinencia y calidad. La equidad no es únicamente una cuestión de acceso – el objetivo debe ser la participación y conclusión con éxito de los estudios, al tiempo que la garantía del bienestar del alumno. Este empeño debe abarcar el adecuado apoyo económico y educativo para los estudiantes que proceden de comunidades pobres y marginadas.

d) La formación de expertos en planificación educativa y la realización de investigaciones pedagógicas con el fin de mejorar las estrategias didácticas contribuyen también a la consecución de los objetivos de la EPT.

e) La aplicación de las TIC a la enseñanza y el aprendizaje encierra un gran potencial de aumento del acceso, la calidad y los buenos resultados. Para lograr que la aplicación de las TIC aporte un valor añadido, los establecimientos y los gobiernos deberían colaborar a fin de combinar sus experiencias, elaborar políticas y fortalecer infraestructuras, en particular en materia de ancho de banda.

La Calidad en las Universidades

A diferencia de otros niveles educativos, la educación universitaria comprende la generación de nuevos conocimientos, la difusión de ellos, la vinculación con los sectores sociales y productivos, la impartición de la educación, y la difusión cultural entre otros, la diversidad e impacto de sus funciones genera una enorme complejidad.

Para González, y Ayarza (2010), por la complejidad de las instituciones de educación superior y la diversidad de sus funciones, toda estrategia orientada a la innovación y el mejoramiento de la calidad de la educación universitaria debe incluir un conjunto de acciones con la finalidad de estimular, facilitar y considerar adecuadamente los cambios institucionales y de actitudes en todos los actores involucrados para lograr dicho mejoramiento. Esto es válido tanto para la función docente como para las funciones de investigación y extensión, así como también para las funciones de apoyo tales como las de perfeccionamiento académico y, en especial, la de gestión universitaria.

Por la diversificación de las funciones de las universidades y por la carencia de recursos económicos, las universidades han requerido:

Asignarle más importancia a la docencia por ser la que consume mayores recursos. Los investigadores por su parte han buscado financiamiento externo, tanto con programas federales de apoyo a la investigación como a los apoyos de instituciones privadas. La extensión se ha transformado, en establecer actividades de difusión rentables y ha

surgido el área de prestación de servicios asesorías, controles de laboratorios, actividades productivas; como actividades paralelas con más autonomía y orientadas a la generación de nuevos ingresos para la institución.

Las universidades, por los requerimientos nacionales e internacionales están muy ocupadas en la búsqueda de la calidad y en su desarrollo, sin embargo la calidad como concepto también surge de la iniciativa privada y tiene diferentes acepciones, por ejemplo:

Para Cantú (2004) la calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Un servicio o un producto es de calidad cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades de sus usuarios; entre estas características podemos mencionar sus funciones operativas, el precio y la economía de su uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de mantener en condiciones operativas y que sea ecológico. Cabe hacer mención que cada uno de los teóricos de la calidad tiene su propia definición de calidad.

El mismo autor menciona a Bounds (1994) que señala que la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras:

- Inspección (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.
- Control estadístico del proceso (década de los 30), enfocada en el control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de niveles de inspección.
- Aseguramiento de calidad (década de los 50), surge de la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.
- Administración estratégica por calidad total (década de los 90), se hace hincapié en el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

Harvey y Green (1993) menciona cinco enfoques:

Calidad vista como excepción, como perfección, como aptitud para un propósito prefijado, como valor agregado y como transformación.

La calidad vista como excepción es una concepción tradicional que da por hecho que ésta es algo especial. En esta conceptualización se presentan tres variantes. La primera considera la calidad como algo diferente de clase superior y le otorga un sentido elitista y de exclusividad. La segunda entiende calidad como equivalente a excelencia, o el logro de un estándar muy alto, es elitista ya que la concibe como algo alcanzable, pero en circunstancias muy limitadas. La tercera noción de calidad implica alcanzar estándares mínimos. Este ha sido un enfoque bastante utilizado en educación superior, donde la calidad se ha visto como el mantenimiento y mejoramiento de estándares en el diseño y contenido de los programas de docencia y en los procedimientos tanto de docencia como administrativos.

La calidad como perfección o consistencia está basada en dos premisas: la de “cero defectos”, y la de “hacer las cosas bien y a la primera”. En la premisa de cero defectos la excelencia se define en términos de especificaciones particulares. El producto es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es predefinida y medible. El enfoque “cero defectos” está, en opinión de Peters y Waterman (1982) intrínsecamente ligado a la noción de cultura de calidad. Una cultura de calidad implica que todos en la organización son igualmente responsables del producto final, y no solamente quienes están encargados de controlar la calidad (Crosby, 1986).

Los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosa no pueden ser tolerados más tiempo. Las mejoras de calidad más importantes son aquellas que se aplican a los procesos realizados por las personas involucradas en ellos. La filosofía de mejora continua se adopta para cambiar la cultura; las personas que disfrutan de su trabajo y están satisfechas con él, incrementan la calidad de su propia vida, todo ello implica una cultura de calidad (Cantú, 2004)

En el contexto de la educación superior, la utilización del concepto de calidad, según los requerimientos del cliente, genera varias interrogantes. Primero, ¿quién es el cliente de la educación superior?; ¿los estudiantes o el gobierno que aportan recursos?; ¿los empleadores o los padres que pagan por la educación de sus hijos?; ¿y qué son los alumnos? ¿Clientes, productos o ambos?. O quizás se debería hablar de los estudiantes como “consumidores” de la educación, ya que son ellos los que ingresan al sistema educativo. La otra pregunta que surge es, en caso de ser los estudiantes los clientes, ¿están ellos en posición de especificar los requerimientos del servicio? ¿Cómo son determinados estos requerimientos? González, y Ayarza (2010)

Conforme a lo expuesto una institución de alta calidad es aquella que señala claramente su misión, visión, estrategias en cada una de las áreas administrativas y académicas, así como en los planes de estudio. Sin embargo en esta parte se requiere forzosamente que la institución elabore sus procedimientos y procesos de evaluación de todos los ámbitos para efectos de medir el desempeño y determinar la calidad en el servicio que se está proporcionando y sobre todo la efectividad.

La acreditación de los sistemas de educación superior

En este momento no existe una unificación de criterios para efectos de distinguir entre regulación, evaluación, acreditación y certificación, en cuanto a sus procedimientos y etapas y sobre todo del tipo de información solicitada. En el ámbito académico es frecuente usar el término de acreditación para referirse a la calidad académica o institucional.

CACECA (Consejo de Acreditación en la Enseñanza de la Contaduría y Administración) en su página Web menciona que la ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior) desde 1972, en su XIV Asamblea General, celebrada en Tepic, Nayarit, recomendó dar atención al tema de la acreditación,

definiéndola como "un sistema de créditos", encaminado a otorgar reconocimiento a las habilidades y destrezas adquiridas.

Para las instituciones, la acreditación puede entenderse como “una valoración que indica si una institución alcanza un nivel o estatus determinado”. (ANUIES, 2001). A partir de la acreditación, se decide si la institución educativa es adecuada en diversos sentidos y por lo tanto debe recibir aprobación, es decir deber ser admitida en una categoría de acreditada.

La calificación para lograr el estatus de acreditada de una institución educativa se define conforme al logro de cierto número de estándares de calidad, y el resultado es una decisión afirmativa/negativa, representada por una calificación en una escala lineal. (<http://www.caceca.org.mx/web20/index.php/sample-sites>)

La acreditación en realidad consiste en emitir un juicio académico o administrativo para efectos de la toma de decisiones, comprende los siguientes mecanismos: a) acopio de la información debidamente sistematizada conforme a los lineamientos establecidos del organismo acreditador, análisis comparativo de la información proporcionada con los estándares del organismo, emisión de recomendaciones y en todo caso la decisión de la procedencia o no de la acreditación.

Las áreas que se evalúan son profesores, estudiantes, programas educativos, programa integrador, recursos financieros, recursos eficiencia, extensión e investigación, personal administrativo todo ello encaminado al fomento de la cultura de la evaluación en la institución.

Reflexiones

La administración estratégica y la calidad están directamente vinculadas sin embargo tienen problemáticas de fondo y de forma en virtud de haber sido originadas en la iniciativa privada y encaminadas a la mejora continua de los productos y a satisfacer a

los clientes. La problemática de origen reside en que estas herramientas o técnicas no están encaminadas a la administración educativa sino que han sido adaptadas a una realidad y contexto totalmente diferente.

En mi experiencia de la aplicabilidad de la administración estratégica, mencionaré lo siguiente:

- a) se reunió a docentes de cada una de las facultades para efectos de determinar la misión y la visión de la universidad.
- b) se reunió a un equipo representativo (un docente por cada facultad) para estudiar y delimitar la misión, la visión y los objetivos institucionales.
- c) Se elaboró el FODA con una comisión integrada por 3 docentes (dos médicos y un administrador)

Me parece que la universidad cuidó la socialización de la misión y visión sin embargo fue más que evidente que faltó la participación de un especialista en administración estratégica educativa, ya que como lo menciona la UNESCO debe de existir especialistas en el tema para un adecuado apoyo a las universidades. Por otro lado la elaboración del FODA estando a cargo de médicos en su mayoría quedó muy limitada ya que al hacer el análisis externo e interno, faltaron muchos elementos evaluativos y perspectivas de los organismos internacionales sobre la educación en las Instituciones de Educación Superior.

Considero que también faltó la construcción de los escenarios y el análisis de la competencia, ya que esta universidad es una de las que menos presupuesto federal recibe a nivel nacional, por lo cual le es muy difícil establecer medidas de mejora que requieran inversión ya que carece de recursos económicos para su implementación.

Aunado a esto las constantes restricciones de gasto que se generan con las disminuciones presupuestales, producto del modelo neoliberal en el que el Estado busca lograr la máxima eficiencia con el mínimo de recursos invertido.

Otro de los problemas con la administración estratégica es la incapacidad de la institución para ejecutar su Plan de Desarrollo Institucional, una vez que éste está formulado, ya que se requiere bajar la información a las Facultades y Escuelas y es aquí donde se evidencia la desvinculación que existe hacia el interior de las universidades ya que cada facultad elabora su propio plan.

Por otro lado a pesar de que se trabaja con la evaluación para efectos de lograr la acreditación de los programas de estudio, el personal tanto académico como administrativo aún no se acostumbra a la evaluación del desempeño y de una u otra manera se opone a que se les evalúe. Y cuando se les evalúa no se toman acciones correctivas con dichas evaluaciones sólo las dejan como información.

Conforme a la cultura del mexicano es muy importante que un organismo externo evalúe la universidad ya que se carece de confianza en las entidades gubernamentales como evaluadoras y en la institución misma, ya que puede alterar los datos de la evaluación. Por lo cual tanto para los docentes como para los alumnos y para el mismo Estado es importante que exista la acreditación ya que es sinónimo de calidad en la educación.

Sin embargo la acreditación muchas veces puede resultar amenazante a los docentes y para su libertad de cátedra, ya que la acreditación busca también la estandarización y no todos los docentes están dispuestos a sacrificar su libertad de cátedra por una acreditación. Respecto a este tema es importante que la acreditación llegue hasta la cátedra ya que los programas de capacitación para docentes sólo son para los docentes de tiempo completo y se dejan descubiertos a los docentes de hora semanales, que son la mayoría.

La administración estratégica como tal, tal vez no ha fracasado, ya que continúa de moda en el ámbito académico, sino que el fracaso reside en que no se ha sabido aplicar adecuadamente la herramienta y bajarla tanto a los departamentos como a las Facultades, se jactan de tener el Plan de Desarrollo Institucional contemplando misión,

visión, objetivos estratégicos, pero no existen los planes operativos; los cuales son sustantivos para efectos del logro de los objetivos.

Otro de los problemas existentes es el cambio cada 6 años de Plan Nacional de Desarrollo, el cual establece los lineamientos y estrategias generales para la educación superior en nuestro país, por lo cual cada universidad debe ajustarse a estos lineamientos conforme sus posibilidades lo permitan.

Conclusiones

Existe el consenso de que la administración estratégica ya no es importante para diseñar las estrategias y que es una herramienta pasada de moda. Sin embargo en el ámbito educativo aún se utiliza como herramienta de gestión, ya sea sólo para definir la misión, visión, objetivos y estrategias o para implantar todo el sistema de administración estratégica en la universidad.

La tendencia actual es hacia la competitividad de las instituciones por lo cual indistintamente de cual sistema administrativo utilice es importantísimo que se sustente en la calidad, aplicada en todos los ámbitos y en todos los procesos. Ya que al adoptar la calidad total y la competitividad son cuestiones de actitud y cultura de la organización.

Para que las IES cambien requieren un cambio planeado y administrado estratégicamente; se deben desarrollar estrategias efectivas e identificar los factores de éxito así como definir los procesos críticos; sin perder de vista la implementación de un plan de comunicación, en el que se socialice con la comunidad universitaria las estrategias y objetivos planteados.

Cuando la comunidad tiene clara la misión y la visión de la universidad y conoce plenamente las estrategias y objetivos facilita un mayor compromiso e implicación con

las tareas y por consecuencia genera una mayor cohesión grupal en favor de la institución.

Es necesario que la comunidad universitaria participe en el proceso de la administración estratégica sin embargo hay que cuidar de no llegar al extremo de aplicar la administración participativa, que difiere mucho de la estratégica.

Un factor definitorio para el éxito de la implantación de la administración estratégica la calidad es el liderazgo del rector y de sus directivos, en la definición de un equipo de trabajo capacitado, vinculado y comprometido con la estrategia institucional.

Uno de los problemas para poder implantar la administración estratégica, la calidad y lograr la acreditación son los sindicatos, ya que el sindicato tiene estipuladas las descripciones de funciones de cada uno de los trabajadores sindicalizados y con el implantación de nuevas estrategias se incrementan las funciones que hay que desempeñar y en muchas ocasiones el personal sindicalizado se niega, lo que ocasiona que el jefe del área absorba las nuevas funciones.

Los organismos internacionales han propiciado conforme a sus lineamientos, la calidad. Sin embargo falta considerar que se requiere un frontal combate a la corrupción, por lo cual se podría decir que hace falta un organismo que absorba las quejas de los alumnos, que este pendiente de los derechos de los alumnos en el caso del acoso sexual de los docentes, del incumplimiento de los programas de estudio, de la falta de técnicas didácticas en clase, de la impunidad y ejercicio del poder desmedido en clase, y en general que analice e informe los abusos y violaciones a la normatividad y que aplique sanciones en caso de que lo amerite el dictamen que efectúen.

La implantación de la evaluación y la calidad son importantísimas han tenido muchos logros en las instituciones sin embargo se requiere seguir en el proceso de mejora continua para efectos de poder mejorar cada día los servicios de calidad educativos ofrecidos a la comunidad, recordando que la calidad es un proceso que nunca termina.

Bibliografía

CACECA, <http://www.caceca.org.mx/web20/index.php/sample-sites> consultada el 28 de mayo de 2013

Cantú, Humberto (2004), *Desarrollo de una cultura de calidad*, Mc Graw Hill, 2a. edición, México

Crosby, P. (1986) *Running things: the art of making things happen*. American Society for Quality Control, Milwaukee

David, Fred (2003), *Conceptos de administración estratégica*, Pearson Prentice Hall, 9ª. Edición, México

González E, Luis Eduardo y Ayarza E. Hernán (2010) Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe, CINDA, Santiago de Chile, Chile. <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/reduc/pdf/pdf/8184.pdf> consultada el 20 de abril de 2013

Harvey, L, Green, D. (1993) *Defining quality: assesment and evaluation in higher education*. Bath.

Hunt, C. M., Oosting, K. W., Stevens, R., Loudon, D. & Migliore, R. H. (1997). *Strategic Planning for Private Higher Education*. Binghamton, NY: Haworth.

Llinàs-Audet X., Girotto M. y Solé Parellada, F. (2011) La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas, *Revista de Educación*, 355. Mayo-agosto, pp. 33-54

Machado, M. L., Farhangm ehr, M. & Taylor, J. S. (2004). The Status of Strategic Planning in Portuguese Higher Education Institutions: Trappings or Substance? *Higher Education Policy*, 17, 383-404.

Martinez, M. C. & Wolverton, M. (2009). *Innovative Strategy Making in Higher Education*. Charlotte, NC: IAP - Information Age Publishing.

Peters, Waterman (1982) *In search of excellence: lessons from Americas: best run companies*. Harper and Row, New York.

Rowley, D. J. & Sherman, H. (2001). *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*. San Francisco, CA: Joessy-Bass Publishers.

Taylor, J. & Miroiu, A. (2002). *Policy Making, Strategic Planning and Management of Higher Education*. Philadelphia: Carfax Publishing, Taylor & Francis Ltd.

Thompson, Arthur, Strickland, A, Gamble, John (2008), *Administración estratégica, teoría y casos*, Mc Graw Hill, 15a. edición, México

UNESCO (2009), Conferencia Mundial sobre la Educación Superior - 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo

UNESCO (1998), Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm consultada el 20 de mayo de 2013