**Asesorías de Dirección Estratégica para Carreras de Pregrado**

**Abril 2013**

Estimado Decano:

Junto con saludar, me dirijo a usted para ofrecer asesoría de dirección estratégica para carreras de pregrado, el cual tiene como objetivo proveer a la Escuela/Carrera un enfoque de dirección consistente en un proceso de análisis interno en un contexto de mejoramiento continuo de la carrera. Que trae como consecuencia natural el desarrollo e implementación de un Proceso de Autoevaluación.

El valor de la asesoría busca relación con la Integración de la Dirección Estratégica y la Autoevaluación necesaria para llevar a cabo un Proceso de Acreditación.

Adjunto encontrara detalles de la asesoría y metodologías de trabajo.

Espero que este sea de su interés.

Sin otro particular

Saluda Atentamente

Cynthia Pino Biolley

Ingeniero Civil Industrial

**“Asesoría de Dirección Estratégica para Carreras de Pregrado”**

***Contextualización***

Existen actualmente 3 tipos de Acreditación:

* Acreditación de Carreras de Pregrado
* Acreditación de Carreras de Postgrado
* Acreditación Institucional

La Acreditación busca que las IES (Instituciones de Educación Superior) se enfrenten a la necesidad de desarrollar procesos de **Dirección Estratégica** para establecer un plan de desarrollo y procesos de aseguramiento de la calidad para acreditar el desarrollo de sus funciones y de sus resultados.

En consecuencia, el servicio que se propone busca transformar los procesos de autoevaluación y acreditación de carreras de pregrado que, actualmente, se realizan en forma aislada, en procesos sistemáticos de seguimiento y control inherentes a la **Dirección Estratégica** de la institución.

La Dirección Estratégica tiene como fin de proveer a la organización un enfoque de dirección que, por un lado, le permita formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan y, por otro, lograr su cumplimiento a través de un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas

Tanto la formulación como la implementación de las estrategias, se llevan a cabo a través de un intenso trabajo grupal en la Institución, incorporando a todos los niveles de gestión de la organización (estratégico, táctico y operacional) y donde se reflexiona en conjunto sobre el futuro, se fijan los fines de cada nivel, se proponen acciones para cumplirlos y se autoevalúan.

Un proceso de dirección estratégica comprende el desarrollo de las siguientes etapas:

1. **Planificación Estratégica:** entendida como la definición de los valores de la institución que se desean resaltar–, la definición de los objetivos y la elección de estrategias;
2. **Implementación Estratégica**: ejecución de la estrategia, incluye definición de acciones, responsables, plazos, recursos, indicadores de logros y metas; y
3. **Control Estratégico**: que corresponde al monitoreo continuo de la ejecución de la estrategia y de sus resultados.



La autoevaluación consiste en un proceso de análisis interno de una unidad, carrera, programa o institución, realizado de manera participativa por los actores que lo conforman (estudiantes, profesores, egresados y empleadores) con la finalidad de emitir juicios valorativos, fundamentados y consensuados, acerca de su calidad académica, en un contexto de mejoramiento continuo y/o de acreditación.

Este proceso debe concluir con un conjunto de acciones de mejoramiento, definiendo plazos, indicadores y responsables de la ejecución de las mismas. Lo anterior se denomina Planificación e Implementación Estratégica.

La autoevaluación y formulación de Planes de Mejoramiento deben ir en perfecta correspondencia con el Plan de Desarrollo Institucional y su Proyecto Educativo.

Es importante destacar que la acreditación es una forma de dar garantía de calidad en una unidad, carrera, programa o en la propia institución.

Es bien sabido que la calidad es un concepto difícil de definir. En el contexto del mejoramiento continuo, la calidad puede caracterizarse por los denominados “criterios de calidad”. En esta materia existen distintos modelos respecto de los criterios a considerar. Así por ejemplo, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (Estados Unidos), se otorga anualmente a aquellas organizaciones que obtengan las mayores calificaciones en las siguientes categorías: Liderazgo, Información y Análisis, Planificación Estratégica de la Calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Garantía de Calidad de Productos y Servicios, Resultados de Calidad, y Satisfacción del Cliente. En el caso del modelo EFQM (Europa), se contemplan los siguientes criterios de calidad: Liderazgo, Personas, Políticas y Estrategias, Alianzas y Recursos, Procesos, Resultados en las Personas, Resultados en los Procesos, Resultados en la Sociedad, y Resultados Clave.

En Chile, los procesos de acreditación de carreras, programas e instituciones desarrollados bajo el alero de CNA-Chile, miden, en resumen, calidad según los siguientes criterios: propósitos institucionales; integridad estructural ; estructura organizacional, administrativa y financiera; estructura curricular; recursos humanos; efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje; resultados del proceso de formación; infraestructura, apoyo técnico y recursos para la enseñanza; y vinculación con el medio.

Así como también, el proceso considera las siguientes tres dimensiones agrupando estos 9 criterios antes mencionados:

* **Perfil de Egreso y Resultados**. La evaluación del perfil de egreso (conjunto de habilidades y competencias que el profesional debe dominar al momento de titularse) es el marco de referencia para la evaluación de insumos, procesos y resultados de la formación en las carreras. Considera los criterios: perfil de egreso, estructura curricular, efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, resultados del proceso de formación, y la vinculación con el medio.
* **Condiciones Mínimas de Operación.** Se trata de evaluar si la carrera cuenta con las condiciones operativas necesarias, suficientes y actualizadas, para cumplir con los propósitos declarados. Considera los criterios: estructura organizacional, administrativa y financiera, los recursos humanos, la infraestructura y recursos, servicio y bienestar estudiantil.
* **Capacidad de Autorregulación.** Permite verificar la capacidad de la carrera para verificar sus fortalezas y debilidades, así como el grado de compromiso que tiene con su mejoramiento. Permite estimar la conducta futura de la carrera. Considera criterios relacionados con propósitos, integridad y las características del proceso de autoevaluación desarrollado por la carrera.

Los resultados obtenidos a partir del proceso de autoevaluación deben ser debidamente socializados.

En este contexto, CNA-Chile ha definido que la institución debe contar con propósitos y fines institucionales apropiados y claros, que orienten adecuadamente su desarrollo. Asimismo, las políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad deben velar por el cumplimiento de los propósitos declarados; contar con políticas y mecanismos de aseguramiento de la calidad que se apliquen sistemáticamente en los diferentes niveles institucionales, de modo eficiente y eficaz; dar evidencia de resultados concordantes con los propósitos institucionales declarados y cautelados mediante políticas y mecanismos de autorregulación; y, demostrar que se tiene capacidad para efectuar ajustes y cambios necesarios para mejorar la calidad y avanzar consistentemente hacia el logro de los propósitos declarados. La autoevaluación debe dar cuenta de la existencia formal y la aplicación sistemática, con resultados verificables, de políticas y mecanismos aseguradores de calidad tendientes a velar por el cumplimiento de los propósitos institucionales.

La participación de los distintos actores en un proceso de esta envergadura se desarrolla a través de reuniones, focus group, cuestionarios u otros.

***Relación entre la Dirección Estratégica y la Autoevaluación para la Acreditación***

La autoevaluación es el proceso interno básico que se ha utilizado en las instituciones en el contexto del mejoramiento continuo de la calidad, que en el caso de las Instituciones de Educación Superior, se expresa en acreditación de carreras, programas de postgrado, y en la acreditación de las propias instituciones. En la actualidad, no se observa una vinculación directa entre la Dirección Estratégica y los procesos de autoevaluación, más bien estos últimos se vinculan exclusivamente a los procesos de acreditación de carreras y de programas de postgrado. El Proceso de Autoevaluación debe ser considerado como una etapa dentro de la Dirección Estratégica de cada unidad o carrera.

En el caso de la acreditación institucional ocurre actualmente los mismo, si bien es cierto el proceso de autoevaluación es global a la institución, su contexto de análisis no está relacionado directamente con la Dirección Estratégica sino con la existencia, aplicación y resultados de mecanismos aseguradores de calidad en la institución. Así, los procesos de autoevaluación se desarrollan sólo con ocasión de la acreditación, en ciclos determinados por los años de ésta. Esto ocasiona que los procesos de acreditación se transformen en un fin en sí mismos y no en un medio para dar garantía de calidad. Es importante, además, tener en cuenta que en una institución se desarrollan varios procesos de autoevaluación de carreras y programas en forma simultánea, al mismo tiempo que se desarrollan los procesos de seguimiento y control del Plan Estratégico Institucional (Control Estratégico). Esto conlleva a una doble carga de trabajo para todos los actores responsables de la gestión lo que, indudablemente, ocasiona una pérdida de esfuerzos que genera insatisfacción en ellos, ya que aparece como una carga excesiva, pesada y repetitiva que no obedece a un patrón institucional que facilite los procesos.

En este contexto, se postula que para lograr una Dirección Estratégica efectiva se considere la autoevaluación como un proceso central, continuo y permanente de la dirección estratégica de la institución.

Finalmente, podemos decir que todos estos procesos de cambios en la gestión organizacional conllevan la fuerte necesidad de capacitar y proporcionar herramientas efectivas de gestión a los responsables de la misma. Existen muchos conceptos que en la actualidad han debido aprenderse en la marcha de los procesos, con los correspondientes costos e impactos, tanto en los resultados como en las personas mismas. Con un buen proceso de formación de líderes de la gestión o lo que entendemos como “profesionalización de la gestión”, es posible obtener mejores resultados globales.

En la medida que se instale en la organización una cultura de autoevaluación, sustentada en criterios de calidad y procesos de planificación, ejecución (mejoras) y control, se logrará a través de un lenguaje común, integrar calidad y dirección estratégica en pro de la sustentabilidad y éxito de la institución.

El entorno altamente competitivo y las demandas crecientes por una formación de calidad certificada conllevan, en la actualidad, la necesidad de desarrollar procesos de Dirección Estratégica en las instituciones. La sola formulación o planificación estratégica ya no es suficiente, y no basta con declarar los objetivos institucionales, sino que también resulta indispensable establecer cómo se van a lograr dichos objetivos, con qué estándares de calidad se van a desarrollar y cómo se van a evaluar o medir los avances en el logro de los objetivos declarados.

La Dirección Estratégica de una institución, entendida como planificación, implementación y control, debe incluir la definición de criterios o estándares de calidad que luego serán monitoreados sistemáticamente, tanto en el seguimiento de los objetivos institucionales como en los procesos específicos de autoevaluación.

Las IES deben incorporar nuevas metodologías y herramientas de apoyo para la Dirección Estratégica adecuadas al ambiente universitario, con el propósito de optimizar los esfuerzos destinados a conducir una institución que, en materia de gestión, se caracteriza por la fuerte autonomía de sus integrantes y por sus particulares sistemas de elección de autoridades.

Contacto:

Cynthia Pino Biolley,

e-mail: cpinobiolley@gmail.com

cel phone : 8- 2283427;

Ruta del Proyecto de: Asesorías de Dirección Estratégica para Carreras de Pregrado