



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

RECIBIDO: 29/06/2015 ACEPTADO: 28/10/2015

Paba, Luz

Universidad de la Guajira, Uniguajira, Colombia
luzalpapaba@uniguajira.edu.co

RESUMEN

El presente artículo expone una investigación de carácter documental desarrollada en el Departamento de idiomas la Universidad de La Guajira – Colombia. Este análisis fue desarrollado desde la perspectiva de la necesidad en las entidades educativas de tener directivos docentes poseedores no solo de un amplio conocimiento en educación sino también de irrefutables habilidades gerenciales a fin de alcanzar una educación de calidad acorde con las exigencias de la actual sociedad, que además asegure la consecución de los más altos estándares de cualificación institucional. Las bases teóricas que sustentan esta investigación fueron tomadas principalmente de los autores Bryson (2011), Sainz (2009) y Orozco (2012). A través de este estudio se buscó examinar las estrategias gerenciales utilizadas al interior del Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira, para luego generar una planeación estratégica basada en la revisión documental y en las entrevistas desarrolladas con docentes y directivos, contribuyendo de esta forma al aseguramiento de la calidad. Se exponen entonces en este artículo los resultados del análisis de la gestión desarrollada en el Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira, los aportes teóricos más relevantes que dan soporte científico a lo expuesto frente a estrategias gerenciales y aseguramiento de la calidad en Instituciones de Educación Superior, la planeación estratégica desarrollada y, finalmente se plantean con detenimiento cada una de las estrategias propuestas.

Palabras clave: cuadro de mando integral, mapa estratégico, aseguramiento de la calidad.

STRATEGIC PLANNING FOR QUALITY ASSURANCE IN THE DEPARTMENT OF LANGUAGES OF THE UNIVERSITY OF GUAJIRA

ABSTRACT

This paper presents a documentary research developed at the Department of languages at Universidad de La Guajira – Colombia. This analysis was developed from the perspective that Educational institutions need to have school administrators with extensive knowledge in education but also holders of irrefutable management skills in order to offer quality education to students, successfully respond to the demands of our society and ensure the achievement of the highest standards of institutional qualification. The theoretical framework of this research is based mainly in the postulates of Bryson (2011), Sainz (2009) and Orozco (2012). Through this study we seek to examine the management strategies used within the Department of languages at Universidad de La Guajira, to



create a strategic planning, based on the literature review and interviews with teachers and administrators, thus contributing to quality assurance. The results of the management processes that take place within the Department of languages at Universidad de La Guajira are discussed throughout this article. We also present the most relevant theoretical contributions that give scientific support to what is exposed on this article, the strategic planning developed with the purpose of improving the institutional quality and effectiveness and finally we present in detail each of the proposed strategies.

Keywords: balanced scorecard, strategic map, quality assurance.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa o institución que pretenda generar un impacto positivo sobre su mercado y trabajar bajo políticas de calidad que le permitan ofrecer un servicio de excelencia debe adoptar ciertas estrategias gerenciales que han sido desarrolladas durante décadas por grandes autoridades en el área de los negocios.

Las instituciones educativas han venido a través del tiempo siendo relegadas en este aspecto, pues en términos generales los encargados de las funciones directivas de estos centros tienen como adiestramiento principal la formación docente, que resulta fundamental para tener una perspectiva correcta de una entidad educativa, pero que si no está acompañada del conocimiento y la destreza en los aspectos gerenciales no resulta tan eficaz como podría creerse o esperarse. Es importante tener en cuenta que un directivo docente nunca debe desvincular la academia de la gerencia.

Partiendo de la visión de que la dirección de una entidad educativa al igual que la gerencia de cualquier compañía indistintamente de su sector productivo, requiere de mantenerse a la vanguardia de las estrategias gerenciales que permiten el éxito de una compañía y la satisfacción del cliente se generó el estudio titulado Planeación Estratégica para el Aseguramiento de la Calidad en el Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira.

El presente estudio pretende realizar un diagnóstico del nivel de apropiación de las estrategias gerenciales de vanguardia al interior del Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira y ofrecer una propuesta para fortalecer las áreas débiles encontradas, de acuerdo con los planteamientos de Bryson (2011), Sainz (2009) y Orozco (2012).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como lo plantea Sainz (2009) en su libro "El plan estratégico en la práctica", toda planeación estratégica incluye el planteamiento de la misión y visión institucionales, a la vez que la realización de un análisis de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas institucionales, a partir de las cuales surge toda la estrategia institucional, los objetivos y su consecuente mapa estratégico, cuadro de mando integral y plan operativo.

La misión representa la identidad institucional, el quehacer de una entidad, aquello que la caracteriza, mientras la visión representa el sueño institucional, la posición que la



institución desea alcanzar o lo que desea lograr en un determinado periodo de tiempo. La misión y la visión institucional constituyen el proyecto de vida de una empresa, pues estas permiten conocer qué y cómo es la empresa en el momento y hacia dónde se proyecta a un futuro.

Bryson (2011) sintetiza la definición de planeación estratégica como “smart practice”, proponiendo que esta es una forma inteligente de asegurar la efectividad de las organizaciones. La planeación estratégica tiene una multiplicidad de propósitos, algunos de los cuales se describen a continuación:

- Recolección, análisis y síntesis de la información más relevante de la empresa.
- Evaluar la pertinencia de la misión, propósitos, estrategias y acciones de la organización.
- Abordar de forma efectiva los asuntos y retos más relevantes de la organización en el presente y en el futuro previsible.
- Promover el permanente mejoramiento institucional.
- Crear para la compañía un significativo y duradero valor público.

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Mejora el proceso de toma de decisiones. La planeación estratégica contribuye en el mejoramiento de este proceso pues permite enfocar la atención en los asuntos y retos cruciales que la organización enfrenta; beneficio que resulta vital dado que estudios demuestran que por lo menos la mitad de las decisiones estratégicas fallan como resultado de un inadecuado proceso de toma de decisiones. La planeación estratégica permite a las organizaciones formular y comunicar claramente las directrices e intenciones estratégicas a la población relevante, a la vez que actuar acorde con esas intenciones.
- Mejora la efectividad y resiliencia institucional. De acuerdo con Bryson (2011), las instituciones involucradas en planeación estratégica responden sabiamente a demandas y presiones internas y externas, a la vez que lidian efectivamente con un ambiente de rápidos e intempestivos cambios.
- Mejora la legitimidad organizacional. En el caso especial de las instituciones públicas, cuya existencia se justifica al cubrir una necesidad real y específica de una población determinada; aquellas que continúan encontrando formas de ofrecer un servicio que se mantenga vigente para la comunidad que le circunscribe garantizan su permanencia. Según lo planteado por Bryson (2011), la planeación estratégica le permite a este tipo de instituciones mantenerse vigentes y justificar efectivamente los recursos que el estado le provee.
- Mejorar la efectividad del sistema social circundante. Nuevamente en relación a todas las organizaciones y en mayor medida aquellas instituciones de carácter público, como es el caso de la Universidad de La Guajira, tiene un compromiso importante con la



sociedad y de acuerdo con Bryson (2011), la planeación estratégica permite a las organizaciones tomar en cuenta su sistema social circundante y determinar las más positivas alianzas que permitan generar un impacto positivo en la comunidad.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001) las empresas que desean alcanzar niveles de competitividad y éxito no pueden elaborar su planeación estratégica exclusivamente en términos financieros; ellos plantean que es necesario que la empresa realice su planeación en términos más complejos y efectivos para la realidad actual.

En la planeación se deben tener en cuenta las exigencias que la sociedad impone a las empresas y los altos índices de competencia existentes en una sociedad globalizada, pues ya la competencia no proviene de la empresa más próxima en términos geográficos sino que proviene del mundo, gracias a la masividad permitida por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Según lo planteado por Kaplan y Norton (2001) quienes llevan al surgimiento de una nueva cultura empresarial, enfocada en el trabajo en equipo, son cuatro las áreas en las que se debe desarrollar la planeación estratégica de una compañía.

El trabajo en equipo, fundamentado en esas cuatro áreas (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de aprendizaje y desarrollo y perspectiva interna) se convierte en un elemento necesario para el óptimo funcionamiento de la estrategia.

Su propuesta es innovadora, en tanto cambia por completo la visión de la planeación estratégica existente hasta ese momento; pasando del enfoque en las metas financieras al enfoque en la estrategia, de un referente único (el financiero) a un referente de cuatro componentes y de un sistema de control a un sistema de la comunicación y el trabajo en equipo. Esta propuesta ofrece también a la empresa una visión más estructurada consolidando el pasado, el presente y el futuro en un diagnóstico organizacional, una definición de metas y unas estrategias para alcanzarlas.

A continuación, se presentan dos figuras que representan el avance de la planeación estratégica desde el enfoque basado en el referente financiero, al abordaje centrado en la estrategia.

Figura 1. Actividad gerencial centrada en el componente financiero y el control administrativo



Fuente: Kaplan y Norton (2001).

Figura 2. Actividad gerencial centrada en la estrategia



Fuente: Kaplan y Norton (2001).



Kaplan y Norton (2001) exponen que si bien las estrategias difieren de una empresa a la otra (por su tipo, sector productivo, medio ambiente circundante, entre otras), las empresas enfocadas en la estrategia tienen en común que el centro de sus procesos administrativos es la estrategia y que esta se encuentra cuidadosamente ligada transversalmente a todos los procesos, unidades e individuos de la compañía.

Existen desde la perspectiva del cuadro de mando integral cinco principios que una empresa enfocada en la estrategia debe seguir para alcanzar un excelente y efectivo desempeño:

- Traducir la estrategia a términos operacionales. Este primer principio es logrado, precisamente a través de la construcción de un cuadro de mando integral, que describa y comunique la estrategia, de forma que todo el equipo de trabajo de la empresa tenga conocimiento de cuáles son los objetivos de la empresa y como planea lograrlos.

- Alinear la organización con la estrategia. Según Kaplan y Norton (2001) es necesario lograr que tanto unidades de negocios o departamentos como individuos que conformen una empresa se sensibilicen, se motiven y estén comprometidos con la estrategia institucional. De acuerdo con este principio, cada departamento debe incorporarse en el desarrollo y formulación de estrategias para su departamento o unidad de negocio, asegurándose que estas sean consistentes con lo planteado en el cuadro de mando integral. Corroborando los planteamientos de Kaplan y Norton (2001) al respecto, Zavarce (2013) expone que la organización que no vincula presupuesto, colaboradores e incentivos con la estrategia, se convierte en una empresa cuya estrategia está destinada a fallar.

- Hacer de la estrategia un proceso continuo. Este principio refiere a la necesidad de observar la estrategia como una parte de las funciones administrativas que no pueden ser diseñadas y ejecutadas de forma aislada sino en conjunto y armonía con las demás. Esta estrategia debe estar además alineada con la misión institucional y darle cumplimiento.

- Hacer de la estrategia el trabajo diario de todos, Kaplan y Norton (2001) plantean que en el modelo actual de negocios mantener a los empleados en desconocimiento de los objetivos institucionales y concentrados únicamente en su función operativa básica es obsoleto.

Actualmente se considera y se ha demostrado como más efectivo, dar a conocer a todos los funcionarios el cuadro de mando integral y permitirles entender la estrategia institucional. Para lograr esto se proponen estrategias de comunicación como la publicación del mapa estratégico en lugares visibles de la institución y fomentar en los diferentes departamentos o unidades de negocio la comunicación a través de presentaciones, revistas y carteleras.

- Movilizar el cambio a través de la dirección ejecutiva. Kaplan y Norton (2001) aseguran que el liderazgo desde la perspectiva de la organización enfocada en la estrategia lidera transformaciones, no pequeños cambios.



Estos líderes requieren un fuerte compromiso con el cumplimiento de los objetivos organizacionales y asegurar el efectivo cumplimiento de lo propuesto en la planeación estratégica. Los autores proponen también que el cuadro de mando integral facilita la labor de los líderes de estos procesos al especificar en detalle los elementos críticos para sus estrategias de crecimiento.

MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es un mecanismo que proporciona a los empleados una visión clara de la forma en que sus funciones específicas impactan los objetivos institucionales, esto les permite comprender la importancia de su labor para la compañía. El mapa estratégico muestra además, cómo una empresa transformará sus proyectos y recursos en resultados observables.

Kaplan y Norton (2001) proponen que en la actual sociedad, el accionar de las empresas ha cambiado, desde la era industrial en la que básicamente las empresas ofrecían productos fabricados a partir de materiales tangibles, a la era actual en la que se ofrece un gran número de servicios que no parten de bienes tangibles sino de bienes intangibles. Esta evolución hace la esquematización de los procesos de las empresas una labor más compleja que debe ir más allá de las representaciones en términos financieros.

Ante este cambio se dificulta un poco determinar el valor que estos bienes intangibles pueden representar para la empresa, sobre todo teniendo en cuenta que estos bienes adquieren su valor real cuando dejan de ser bienes separados y se constituyen en un conjunto de bienes tenidos en cuenta en la elaboración de la estrategia de la empresa en particular.

Buscando facilitar el entendimiento de la forma en que las organizaciones crean valor en la era de la información, Kaplan y Norton (2001) desarrollaron el cuadro de mando integral, que fue descrito con anterioridad, pero que resumiendo mide el desempeño de una empresa desde cuatro grandes perspectivas; perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de crecimiento y desarrollo.

El mapa estratégico facilita el entendimiento de toda esta representación empresarial, esquematizando lo desarrollado a través del cuadro de mando integral. Kaplan y Norton (2001) aseguran que el mapa estratégico y todo la planeación que tiene lugar para que este pueda ser desarrollado resultan efectivos para todo tipo de organizaciones públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, en cualquiera que fuera su sector productivo.

Kaplan y Norton (2001) recomiendan que estos mapas estratégicos sean construidos de arriba hacia abajo, iniciando con el destino y luego esquematizando las rutas que llevarán a la compañía hasta ese lugar; para hacer esto los líderes de este proceso deben revisar cuidadosamente la misión y visión institucional y sus valores fundamentales; a partir de allí, ellos podrán realizar una planeación estratégica basada en lo que la empresa pretende llegar a ser, la estrategia deberá entonces definir la lógica de como la institución va a llegar al destino deseado, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas planteadas a través del cuadro de mando integral.

El mapa estratégico muestra como una empresa planea convertir sus bienes intangibles en resultados deseados. En cuanto a la perspectiva de crecimiento y desarrollo, se presentan usualmente los conocimientos, habilidades y sistemas que los empleados requieren fortalecer en orden de darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

La perspectiva interna se refiere a los procesos que requieren ser fortalecidos al interior de la organización para innovar y contar con las capacidades y eficiencias necesarias para ofrecer al cliente un producto o servicio de la mejor calidad. La perspectiva del cliente nace del estudio de nuestro mercado objetivo, para determinar qué desean ellos obtener, pudiendo así garantizar como empresa nuestra efectividad al obtener y mantener clientes. Finalmente, la perspectiva financiera hace referencia a los objetivos específicos a nivel financiero y de productividad de los ejecutivos de la empresa.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

La UNESCO (2009) plantea que en ningún otro momento histórico ha sido tan indispensable que las Instituciones de Educación Superior garanticen la calidad del servicio que prestan, en tanto son estas unas fuerzas fundamentales en la construcción de sociedades del conocimiento que propendan por el desarrollo de los pueblos.

De acuerdo con Orozco (2010) el aseguramiento de la calidad hace referencia a un concepto operativo que permite estimar el grado en que una institución de educación superior o programa académico le da cumplimiento en la práctica a lo expuesto en su carta misional.

Orozco (2012) expresa también que el aseguramiento de la calidad y la consecuente evaluación institucional, parten del principio de reconocimiento del derecho constitucional del Estado a intervenir en la educación superior para garantizar que este servicio dé cumplimiento a los estándares de calidad necesarios. El propósito es asegurar que las instituciones de educación superior alcancen y mantengan la calidad como eje fundamental de su accionar haciendo gala de una autonomía responsable.

La calidad dentro del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior hace referencia a tres aspectos principalmente:

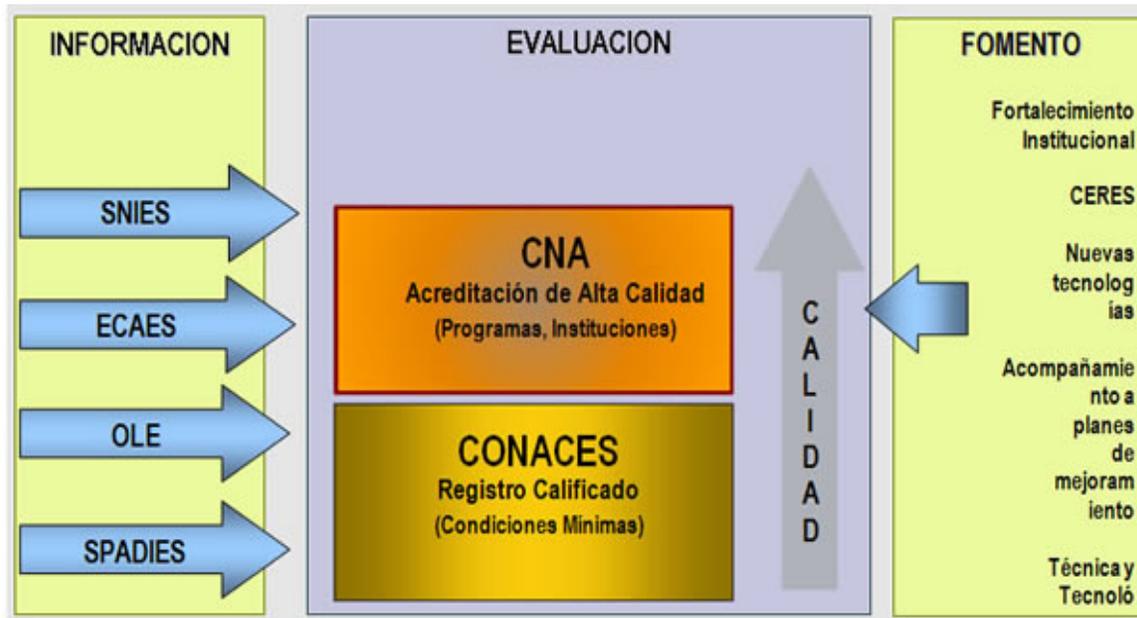
- En primer lugar, la calidad observada como una característica necesaria de un producto o servicio que al faltarle impacta negativamente su naturaleza.
- En segundo lugar, la calidad definida como el grado de aproximación al arquetipo de excelencia que para ese elemento en particular históricamente ha sido definido.
- En tercer lugar, la calidad de una institución es medida teniendo en cuenta el planteamiento realizado en su misión y visión en donde la institución o el programa expresan lo que pretende ser y por lo que desea ser reconocida, a la vez que la institución de manera particular y autónoma decide escoger como su diferenciador, su rostro propio.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad requiere un estructurado accionar que impulse la calidad; una normatividad que genere las condiciones necesarias para el adecuado funcionamiento de las instituciones, la existencia de un sistema de información que recolecte, procese, analice y genere información efectiva y oportunamente; un trabajo sincronizado con otros organismos y sistemas de información extra- sectorial y la ejecución de estudios sectoriales de manera permanente.

Se señalan como necesarios en el proceso de aseguramiento de la calidad: la voluntad política de las instituciones para comprometerse con la calidad, el ejercicio responsable de un proceso de autoevaluación honesto y participativo; la verificación permanente de las condiciones requeridas y el desarrollo y ejecución de políticas de mejoramiento permanente. Un proceso de aseguramiento de la calidad que no cumpla con lo anteriormente mencionado, no tendrá ningún impacto en el incremento de la calidad, ni generará un rendimiento de cuentas institucionales responsables.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad está diseñado para brindar garantías en lo referente a la educación de tercer nivel, este incluye los procesos de evaluación, certificación y acreditación institucional. El siguiente cuadro presenta los principales componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Colombia:

Figura 3. Componentes del Sistema de Aseguramiento de Calidad en Colombia



Fuente: Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. (2015).

En la anterior figura se observa el proceso llevado a cabo en busca del aseguramiento de la calidad y los entes encargados de cada fase de este proceso que por su naturaleza de mejoramiento continuo es cíclico.



En primer lugar, se encuentran los sistemas de Información, encargados de recolectar, procesar, analizar y generar información efectiva y oportuna respecto a los procesos gestados al interior de las instituciones, para este fin encontramos los siguientes sistemas:

- **SNIES:** Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. En este sistema se recolectan y clasifican los datos más relevantes respecto a la educación superior que permiten la planificación, monitoreo, valoración, consultoría, control y vigilancia de este sector.
- **ECAES:** Exámenes a la Calidad de la Educación Superior. Estas son unas pruebas realizadas a los estudiantes de los diferentes programas de pregrado de las universidades colombianas antes de recibir su título profesional, estos exámenes miden el desempeño de los estudiantes a punto de egresar en las áreas de profesionalización e inglés y generaran datos importantes sobre el grado en el que las instituciones se encuentran alcanzando sus objetivos a este respecto.
- **OLE:** Observatorio Laboral para la Educación, ofrece un seguimiento permanente a los egresados de la educación superior en Colombia, permitiendo hacer interpretaciones sobre la relación entre la educación superior y el mercado laboral.
- **SPADIES:** Este sistema permite hacerle un seguimiento a los niveles de deserción estudiantil en las instituciones de educación superior.

Todos estos sistemas en conjunto cumplen la función de ofrecer al Estado las herramientas para evaluar el desempeño de las universidades colombianas en los aspectos más fundamentales, cómo son: egresar profesionales con los más altos niveles de desempeño, asegurar el cubrimiento de la demanda laboral del país, garantizar la competitividad de sus egresados para acceder a favorables plazas laborales y disminuir a su mínima expresión los niveles de deserción estudiantil.

Estos sistemas de información ofrecen los datos necesarios para proceder al siguiente paso que es el proceso de evaluación, el cual puede tener dos finalidades, la obtención del registro calificado o la acreditación de alta calidad.

El registro calificado hace referencia al cumplimiento de los requisitos mínimos para prestar el servicio y es requerimiento indispensable para el funcionamiento de los programas académicos. El ente encargado de evaluar para el otorgamiento del registro calificado es el CONACES o Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

ACREDITACIÓN DE ALTA CALIDAD

El Sistema Nacional de Acreditación en Colombia, fue creado con la Ley 30 de 1992 y su principal objetivo es el de asegurar a la sociedad que sus instituciones de educación superior, satisfacen los más altos estándares de calidad y cumplen con sus propósitos y objetivos. En este sentido la acreditación de alta calidad se constituye en un instrumento de fomento de la calidad de la educación superior, que difiere de la mera inspección y



vigilancia y que es competencia legítima y constitucional del Estado en orden de garantizar la calidad de la educación y el cumplimiento de sus fines.

A diferencia del proceso de registro calificado, este es un proceso voluntario que la universidad se encuentra en plenas facultades de decidir si desea iniciar o no, pero que impacta positivamente todos los aspectos de la institución. A continuación, se describen algunos de los beneficios de la obtención de la acreditación de alta calidad, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2014):

Excelente y privilegiada evaluación al participar en convocatorias en comparación con universidades que no cuentan con esta acreditación, obtención de los privilegios que se desprenden de los acuerdos de homologación que realice el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) con los sistemas de acreditación de otros países facilitando la movilidad de sus estudiantes y comunidades académicas, mayores oportunidades para sus docentes de ejecutar proyectos y desarrollarse profesionalmente y finalmente, preferencia en el otorgamiento de créditos por el ICETEX para sus estudiantes y docentes.

Las Instituciones que deseen comenzar el proceso de acreditación deberán realizar la solicitud ante el CNA, para lo que es menester demostrar el cumplimiento de un grupo de condiciones indispensables, estos requerimientos son de tipo normativo, académico y administrativo.

- En lo normativo se evalúa el amparo legal para el funcionamiento y el cumplimiento de las normas que la Ley colombiana establece.
- En lo académico los requerimientos son: la existencia de una misión apropiadamente definida en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y, la demostración de que se cuenta con una planta docente altamente calificada, algunas promociones de egresados y una adecuada infraestructura.
- En lo administrativo, el CNA exige una estructura organizacional con sistemas de administración, de gestión y los recursos financieros necesarios.

El primer paso en el proceso de obtener la acreditación institucional es la autoevaluación, los hallazgos que resultan como producto de la autoevaluación deben ser usados más que para el propósito de la acreditación, para el desarrollo de acciones de fortalecimiento de la calidad de los programas académicos. Finalizado este proceso, la Institución le entrega al CNA un reporte que incluye las fortalezas y debilidades encontradas, las propuestas de mejoramiento y el informe de las acciones correctivas que ya hayan sido ejecutadas.

Luego de que el proceso de autoevaluación ha tenido lugar se procede a la evaluación externa o evaluación por pares. Esta evaluación es realizada por pares académicos (especialistas en el área que se encuentran valorando), encargados de evaluar el programa en términos de calidad. Los pares son siempre ajenos al programa y a la universidad que se encuentra sometida a evaluación.

Después de haber culminado las fases anteriores se procede a la evaluación final, que radica en el juicio definitivo emitido por el CNA, basado en los resultados obtenidos en la fase anterior. Este concepto se entrega al Ministerio de Educación Nacional (MEN), para la expedición del acto de acreditación si el concepto es favorable.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN CENTROS DE IDIOMAS

El MEN, tiene una serie de requerimientos en cuanto a calidad que las instituciones que trabajan en el área de idiomas deben cumplir para ser certificadas.

Todas las instituciones dedicadas a esta labor deben cumplir con estos requisitos, incluyendo aquellos centros que pertenecen a una institución de educación superior y desean ofrecer servicios de extensión en idiomas, es decir, ofrecer sus servicios a su comunidad circundante y no solo a los actuales estudiantes de la universidad.

Para ofrecer el servicio a los estudiantes de la universidad a la cual este centro de Departamento de idiomas pertenece, dicho departamento es cobijado por la universidad, pero para ofrecer servicios de extensión el centro o departamento debe someterse a un proceso de certificación.

Todo centro de idiomas que desee recibir la certificación del MEN debe asegurarse de que su denominación sea congruente con la oferta curricular, se encuentre en concordancia con el PEI y exponga los niveles que pretende alcanzar de acuerdo con el Marco común Europeo, a la vez las metodologías seleccionadas.

Dicho centro deberá además contar con un perfil de ingreso y un perfil de egreso definidos de acuerdo al Marco Común Europeo y un plan de estudios que cumpla con todos los requisitos contemplados en la Norma Técnica Colombiana de Formación para el trabajo en el área de idiomas.

Adicionalmente, los centros de idiomas que pretendan ser certificados deberán probar que cuentan con el personal docente idóneo para desarrollar las competencias previstas en el perfil del egresado esperado. De acuerdo con el MEN, como mínimo el 80% de los docentes de un centro o departamento de idiomas debe demostrar un nivel C1 y el otro 20% un nivel B2. Estos docentes deben además someterse anualmente a evaluaciones de desempeño en las cuatro competencias comunicativas requeridas.

Los centros de idiomas deberán además demostrar la consecución de los objetivos de aprendizaje por parte de los estudiantes, la existencia de la infraestructura necesaria para funcionar, el aseguramiento del mejoramiento permanente y la óptima utilización de los sistemas de información.

METODOLOGÍA

La presente investigación es catalogada como documental bibliográfica, pues pretendió estudiar las estrategias de gestión del Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira para el aseguramiento de la calidad a la luz de los aportes teóricos de Sainz (2009), Bryson (2011) y Orozco (2012) en cuanto a la vanguardia de la



planeación estratégica institucional y los sistemas de aseguramiento de la calidad en Latinoamérica.

De acuerdo con Morales (2003), la investigación documental consiste en un proceso de construcción de conocimientos en el cual a través de un trabajo sistemático, objetivo, producto de la lectura, análisis y síntesis de la información planteada por otros autores se genera nueva información con el sello del autor.

Siguiendo lo postulado por Morales, la investigación documental tiene la particularidad de usar como fuente principal de información el documento escrito, sin embargo, no tiene que basarse únicamente en la consulta bibliográfica, puede estar enriquecida con otras fuentes de información como las entrevistas a testigos calificados y especialistas en la materia.

RESULTADOS

Antes de exponer los hallazgos del estudio, se considera apropiado describir la entidad sobre la cual se realizó la presente investigación. La Universidad de La Guajira es una universidad colombiana, de carácter público, ubicada en el departamento de La Guajira. Dentro de sus diferentes departamentos se cuenta el Departamento de idiomas.

El Departamento de idiomas se encarga de ofrecer de forma gratuita la enseñanza del inglés a todos los estudiantes de pregrado de la Universidad de La Guajira y a los administrativos y estudiantes de postgrado que así lo deseen o lo requieran. La Universidad de La Guajira tiene varias sedes a lo largo y ancho del departamento.

El proceso de recolección de información del presente estudio involucró entrevistas a docentes y administrativos del Departamento de idiomas, revisión de material bibliográfico de apoyo y recopilación del material de registro y documentos desarrollados en cuanto a planificación estratégica en el Departamento de idiomas.

La Universidad de la Guajira ha venido trabajando en sus procesos de aseguramiento de la calidad desde el año 1998, en acciones tendientes a la consecución del registro calificado de sus programas y requisitos necesarios para su funcionamiento. Ha abtenido desde entonces los registros calificados de todos los programas académicos que en el momento se encuentra ofertando, sin embargo, en el año 2010, la Universidad de la Guajira da un paso importante en pro del aseguramiento de la calidad institucional al iniciar su proceso en búsqueda de la acreditación de alta calidad.

Actualmente la Universidad de la Guajira se encuentra apostándole a la acreditación institucional que se plantea iniciar con los programas que obtuvieron mejores resultados en los procesos de autoevaluación y evaluación externa realizadas; sin embargo, habiendo dado la Universidad de la Guajira un paso tan importante en cuanto al aseguramiento de la calidad, es necesario que todos los programas académicos y departamentos de la universidad se sincronicen con este proceso, por esta razón resulta tan fundamental analizar los procesos de planeación estratégica adelantados en el Departamento de Idiomas de la Universidad en pro del aseguramiento de la calidad.



En cuanto a la acreditación de la Universidad de La Guajira, el proceso que le corresponde a su Departamento de Idiomas, es el de certificarse de acuerdo con las normas establecidas por el MEN, de forma que pueda ofrecer sus servicios más allá de la población estudiantil actual de la Universidad, certificar a sus egresados el estudio desarrollado a través de este centro y garantizar que el servicio prestado es de la mejor calidad. Es evidentemente un reto para la Universidad de la Guajira certificar su Departamento de Idiomas, pues implica un esfuerzo mayúsculo, pero es indispensable que se haga.

Para recibir dicha certificación, su departamento de idiomas debe asegurarse de estar al nivel de las expectativas y requerimientos exigidos por el Ministerio de Educación Nacional. Más adelante en esta sección se observa el estado actual del Departamento de idiomas de la Universidad de la Guajira en cuanto a planeación estratégica, y en la sección de conclusiones y propuestas se plantean algunas rutas de acción que permitan empezar a transitar el camino de la certificación para la formación en el área de idiomas.

Al realizar el proceso de recolección de información en el Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira, se encontró que el planteamiento de la misión y visión de dicho departamento (ejes fundamentales de la planeación estratégica) habían sido desarrollados y luego de un profundo análisis en el que se tuvo en cuenta la realidad de la institución, lo que ofrece, lo que desea y su presente accionar, se consideró que el planteamiento de las mismas resulta no solo correcto sino muy pertinente. Sin embargo, en cuanto a la existencia del cuadro de mando integral y su consecuente esquematización a través del mapa estratégico se encontró su total inexistencia.

Luego de este proceso exploratorio, se procedió a la realización de la matriz FODA que permitió realizar un diagnóstico y análisis de la realidad institucional; para este menester se tuvieron en cuenta las consideraciones y recomendaciones de los docentes y administrativos de la escuela, por lo cual se considera que los resultados reflejan verazmente la realidad institucional.

Adicionalmente, para el desarrollo de la planificación propuesta, se realizaron reuniones con los docentes del Departamento de idiomas, de manera que la planificación presentada como resultado del estudio en mención se nutriera de sus valiosas opiniones y no tuviera implicaciones impositivas sino de crecimiento y mejoramiento, en aras del bienestar de todos los integrantes del equipo.

El siguiente paso en el estudio fue el desarrollo del cuadro de mando integral y la elaboración del mapa estratégico. Esta actividad permitió además generar una compilación de diferentes procesos que tenían lugar de manera implícita y escindida al interior del Departamento de idiomas, propiciando que la planificación estratégica de este se encuentre ahora más organizada y sea de más fácil cumplimiento, publicación y verificación.

A continuación, se realiza una descripción de los resultados arrojados luego de la aplicación de la matriz FODA:



En cuanto a fortalezas, se encontró que el Departamento de idiomas cuenta con una planta docente con fluencia en el idioma inglés, que además este departamento realiza una evaluación de ingreso para la cual existe un proceso estandarizado y direccionado desde la sede central que asegura calidad en el personal docente que ingresa, y finalmente que el Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira es el ente educativo con más renombre encargado de enseñar inglés en La Guajira.

Entre las oportunidades observadas a través del diagnóstico, se cuentan en primer lugar los convenios con instituciones de educación superior en los Estados Unidos, como son Missouri State University en Springfield, Missouri y el Benedict College en Carolina del Sur; por otro lado, tenemos el creciente interés de la comunidad guajira (externa a la universidad) por acceder al inglés ofertado por el Departamento de idiomas, la posibilidad de acceso al recurso financiero de la Universidad a través de la presentación de proyectos para el mejoramiento del aprendizaje del inglés, y por último encontramos la existencia de docentes en la sede Riohacha con manejo del idioma francés. Todo lo anterior representa una oportunidad de ampliación del portafolio de servicios y de las ventajas competitivas de dicho departamento.

En lo referente a las debilidades, en primer lugar se puntúa una deficiencia en la capacitación continua al docente, teniendo en cuenta que el inglés es una asignatura práctica; en segundo lugar se observa la carencia de un sistema institucionalizado de supervisión, evaluación, asesoría y perfeccionamiento profesoral; en tercer lugar se plantea la insuficiencia de algunos insumos como los textos guía; adicionalmente, se observa un bajo uso de las TIC's en las labores de docencia directa, la inexistencia de un manual de funciones y procesos para los funcionarios del departamento, la ausencia de estándares de rendimiento académico, y por último, unos bajos índices de investigación y actividades de extensión al interior del departamento.

Para cerrar la descripción del análisis FODA, con respecto a las amenazas se encontró la existencia de una institución que se está posicionando en el mercado local y el posible retiro del apoyo económico de parte de El Cerrejón (complejo minero que como parte de su programa de responsabilidad social empresarial, apoya al departamento de La Guajira) hacia la Universidad de La Guajira, representando la segunda amenaza la anulación de un subsidio importante para los estudiantes uiguajiristas.

Frente al análisis realizado a través de la matriz FODA, se plantea una estrategia con la visión del mejoramiento de los procesos al interior del Departamento de idiomas y su subsecuente mejoramiento en calidad y satisfacción del usuario. Para esto se desarrollaron unos objetivos estratégicos, un mapa estratégico, un cuadro de mando integral y un plan operativo que nos disponemos a socializar.

A través de la siguiente tabla se plantea la estrategia que resulta en los cimientos de toda la subsecuente planeación estratégica:



MATRIZ DIAGNÓSTICA Y DISEÑO DE MAPA ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE IDIOMAS DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

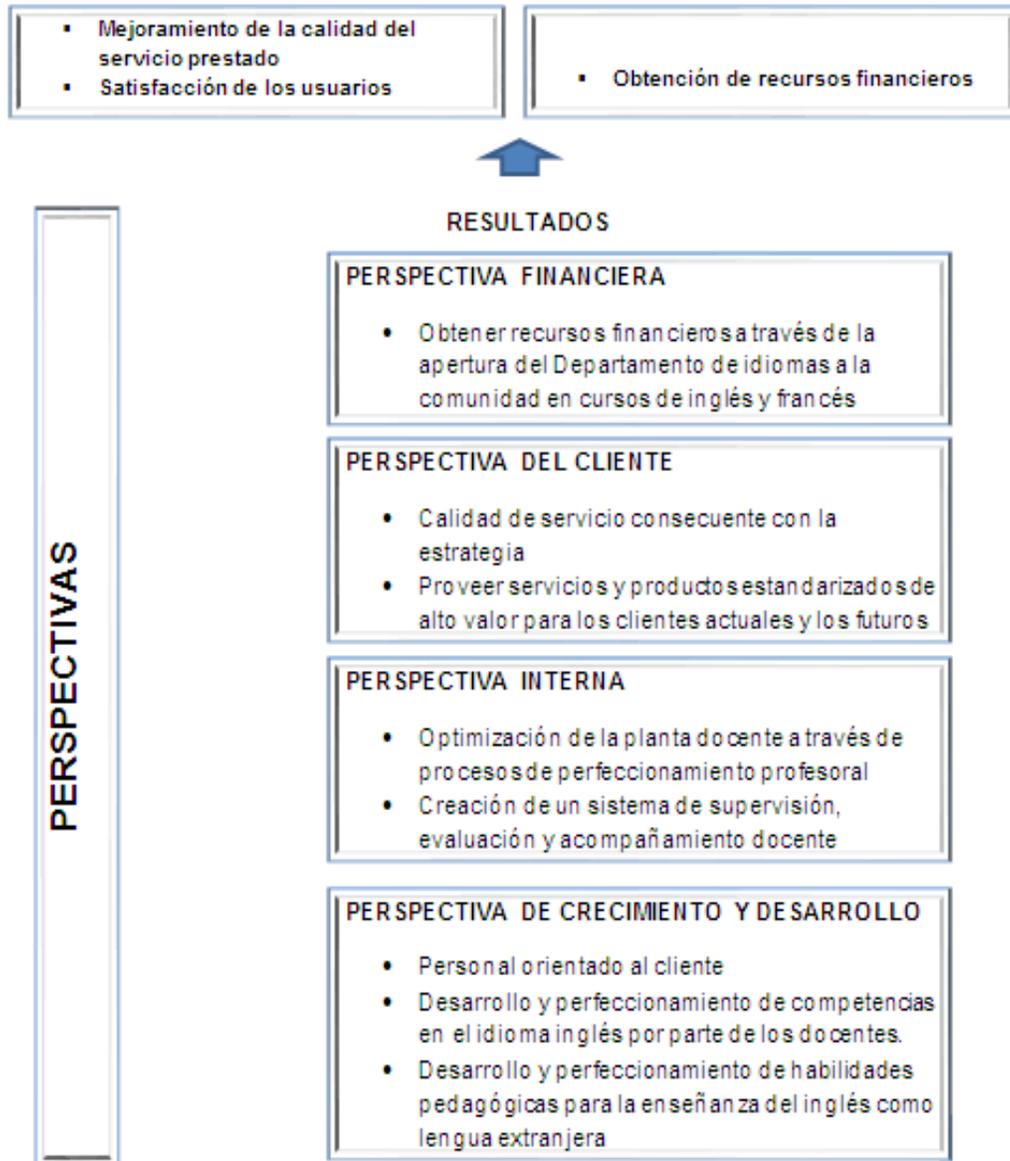
Tabla 1. Matriz FODA Departamento de idiomas, Universidad de La Guajira

DEPARTAMENTO DE IDIOMAS UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ FODA	
<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de los cursos de inglés y francés a la comunidad. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones a la planta docente a través de los becarios Fullbright y pasantes norteamericanos.
<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicitar a través de los medios de comunicación Uniguajira. • (Facebook, twitter, pagina web y emisora) los cursos de ofrecidos por la Departamento de idiomas una vez se haga su apertura a la comunidad. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propender por la capacitación continua al docente y el mejoramiento de procesos organizativos que impactan los procesos de enseñanza como un mecanismo para afrontar la competencia.

Fuente: Elaboración propia (2015).

A partir de estas estrategias básicas surgen todos los demás aspectos de la planificación estratégica propuesta, encaminados a la materialización de lo planteado, a continuación se presenta la gráfica del mapa estratégico:

Figura 4. Mapa estratégico Departamento de idiomas. Universidad de La Guajira



Fuente: Elaboración propia (2015).

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A partir de los hallazgos obtenidos a través del presente estudio, se presenta a continuación una síntesis de las propuestas generadas.



Se concluye que el Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira se encontraba funcionando sobre la base de una planificación estratégica de carácter implícito, se generaban proyectos de gran impacto que eran desarrollados de manera correcta con la consecución de los objetivos propuestos; adicionalmente los docentes trabajaban de manera conjunta desde el inicio del periodo académico por la consecución de los objetivos, y que el logro de los mismos siempre eran socializados de manera adecuada.

Por otro lado, se encontró que procesos de autoevaluación cíclica son realizados en pro del mejoramiento de la calidad de la institución, sin embargo, se observa específicamente en el Departamento de idiomas la ausencia de una planificación estratégica definida en su máxima y más perfecta expresión, con la existencia del mapa estratégico y demás herramientas gerenciales de vanguardia.

Siguiendo lo postulado por Bryson (2011), la planeación estratégica tiene una variedad de propósitos específicos que aseguran la efectividad empresarial, en tanto que el Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira no cuenta con esta planeación estratégica, se considera que se encuentra realizando sus procesos de planeación de una manera informal, dejando de percibir los grandes beneficios que ofrece una planeación estratégica en toda su rigurosidad.

Citando también a Kaplan y Norton (2001), la esquematización y comunicación del mapa estratégico de la empresa permite a los empleados entender el alto impacto que su labor específica tiene sobre la consecución de los grandes objetivos de la empresa, aumentando su motivación y su nivel de compromiso.

Teniendo en cuenta lo postulado anteriormente, se considera que el Departamento de idiomas de la Universidad de La Guajira podría aumentar su efectividad y observar resultados positivos en cuanto al aseguramiento de la calidad, al hacer buen uso de las herramientas descritas en el presente artículo.

A partir de los resultados y con el propósito de contribuir en el aseguramiento de la calidad y en la efectividad institucional de la Universidad de La Guajira, se desarrolló a través de este estudio un cuadro de mando integral, se diseñó un mapa estratégico para la misma, y a continuación se describen las propuestas que surgieron como resultado de esta investigación:

- Apertura de los cursos de inglés y francés a la comunidad:

Esta es una propuesta planteada con una visión a futuro, pues se conoce la necesidad de tener una amplia preparación para contar con una planta docente y física que permita al Departamento de idiomas ofertar los cursos de inglés a una población mayor. Con el caso del francés, se requiere en las Sedes Provinciales una preparación aún más ardua, pues implica un acompañamiento más cercano de la sede central en Riohacha, pues es allí donde se ha venido desarrollando la integración del francés al Departamento de idiomas, además de ser la sede que cuenta con los docentes preparados para desempeñarse en dicha actividad.



Es una propuesta ambiciosa pero muy positiva que puede representar (de llevarse a cabo en la forma correcta) ganancias económicas y en proyección social para el Departamento de idiomas y por supuesto para la Universidad de La Guajira y la comunidad en general.

- Capacitar a la planta docente a través de los becarios fullbright y pasantes norteamericanos:

Se propone aprovechar los convenios que tiene la Universidad de La Guajira con Universidades en el exterior, específicamente en los Estados Unidos, país de habla inglesa por excelencia.

Actualmente la Universidad cuenta con un becario Fullbright y dos pasantes norteamericanos provenientes del Benedict College en Carolina del Sur, Estados Unidos y se espera que con la internacionalización de la Educación Superior (proyecto al cual la Universidad de La Guajira y especialmente la ORI-Oficina de Relaciones Internacionales-le están apuntando en grande) estos convenios crezcan y se enriquezcan.

Se pretende entonces desde esta propuesta que esos jóvenes nativos hablantes del idioma inglés, presten a la Universidad el servicio de capacitación docente desde el abordaje que su muy particular preparación les permita.

- Publicitar a través de los medios de comunicación UNIGUAJIRA (facebook, twitter, pagina web y emisora) los cursos ofrecidos por el departamento de idiomas una vez se haga su apertura a la comunidad:

La Universidad de La Guajira cuenta con una Oficina de prensa y protocolo que maneja las relaciones públicas de la Universidad y que además se encarga de informar a los estudiantes y a la comunidad de todos los eventos que tienen lugar la interior de la Universidad de La Guajira, se espera que el Departamento de idiomas haga uso de este recurso para publicitar la apertura y el lanzamiento de sus cursos a la comunidad, una vez se encuentre preparada para dar este paso.

- Desarrollar un sistema de supervisión, evaluación, asesoría y mejoramiento del desempeño del personal docente específico y particular del departamento de idiomas:

Se propone adoptar el modelo de supervisión clínica y mentorización docente para alcanzar los resultados de mejoramiento en calidad académica.

Como propuesta se recomienda que los coordinadores del Departamento de idiomas en sus diferentes sedes diseñen la adaptación a utilizar del modelo de supervisión clínica y realicen una cuidadosa observación de los docentes a su cargo, de manera que para el siguiente periodo académico puedan encargar a los docentes (en cada sede) con excelente preparación y experiencia en la enseñanza del inglés como lengua extranjera, que además hayan mostrado un impecable desempeño durante su transcurrir en la Universidad y que hagan gala de compromiso institucional para encomendar esta labor en sus manos.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bryson, J. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. United States. Jossey-Bass.
- Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. (2015). El Sistema de Educación Superior de Colombia. Documento en línea. Disponible en: <http://www.cna.gov.co/1741/article-187279.html> Consulta: 05/05/2015.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. United States. Harvard Business School Press.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2014). Ministerio de Educación entregará Acreditación Institucional de Alta Calidad a la Universidad de Cartagena. Documento en línea. Disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/w3-article-339650.html> Consulta: 05/05/2015.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2007). Norma Técnica Colombiana. Programas de Formación para el trabajo en el área de idiomas. Documento en línea. Disponible en: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5580.pdf Consulta: 05/05/2015.
- Morales, O. (2003). Fundamentos de la Investigación Documental y la Monografía. Repositorio Institucional de la Universidad de los Andes. Documento en línea. Disponible en: http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/16490/1/fundamentos_investigacion.pdf Consulta: 05/05/2015.
- Orozco, L. (2010). Calidad Académica y Relevancia Social de la Educación Superior en América Latina. Revista Iberoamericana de la Educación Superior. Volumen 1, número 1. Documento en línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299128587002> Consulta: 05/05/2015.
- Orozco, L. (2012). Políticas de Aseguramiento de la Calidad en América Latina. Biblioteca Digital Universidad Nacional de Colombia. Documento en línea. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/7396/1/luisenriqueorozcosilva.20121.pdf> Consulta: 05/05/2015.
- Sainz, J. (2009). El Plan Estratégico en la Práctica. España. ESIC.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. UNESCO (2009). Aseguramiento de la Calidad. Documento en línea. Disponible en: http://www.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=3426&Itemid=1436&lang=es Consulta: 05/05/2015.



Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo alinear la estrategia con la organización? Revista Científica Ciencias Humanas. Volumen 9, número 25, (Pp 21-32).