

FORGEC

Aseguramiento de la Calidad en Instituciones Cubanas de Educación Superior

Proceso, Estándares y Criterios



EFMD



ministerio de educación superior

Índice de materias

Sección 1: Introducción y Proceso

Introducción	5
El proceso	6

Sección 2: Estándares y Criterios

Introducción	10
Capítulo 1: Contexto, Gobierno y Estrategia	11

El Estándar	11
--------------------	-----------

Los Criterios de Evaluación	12
------------------------------------	-----------

a) El Entorno	12
b) Carácter/Status Institucional	13
c) Gobierno	14
d) Misión, Visión y Valores	14
e) Posición Estratégica Actual	15
f) Dirección Estratégica y Objetivos	15
g) Planificación Estratégica	15
h) Aseguramiento de la Calidad	16
i) Internacionalización	17
j) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad	17

Información y Documentos de apoyo que pueden ser proporcionados en el Informe de Autoevaluación	17
--	-----------

Información y documentos para tener fácilmente accesibles durante la revisión por pares	17
--	-----------

Notas	17
--------------	-----------

Capítulo 2: Programas	19
------------------------------	-----------

El Estándar	19
--------------------	-----------

Los Criterios de Evaluación	20
------------------------------------	-----------

a) La Cartera de Programas	20
b) Diseño de Programas	21
c) Contenido del programa	21
d) Adquisición de habilidades	22
e) Impartición del Programa	23
f) Evaluación de los Estudiantes	23
g) Evaluación de programa	24
h) Internacionalización	24
i) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad	25
j) Pertinencia al ambiente económico y social	25

Información y Documentos de apoyo que pueden ser proporcionados en el Informe de Autoevaluación	25
--	-----------

Información y documentos para tener fácilmente accesibles durante la revisión por pares	25
--	-----------

Notas	26
--------------	-----------

Capítulo 3: Investigación y Desarrollo	28
---	-----------

El Estándar	28
--------------------	-----------

Los Criterios de Evaluación	31
------------------------------------	-----------

a) Actividades de investigación	31
b) Desarrollo e Innovación	32

c) Características internacionales de I+D	33
d) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad	33
e) Vínculos entre I+D y el entorno económico y social	33
Información y Documentos de apoyo que pueden ser proporcionados en el Informe de Autoevaluación	33
Información y documentos para tener fácilmente accesibles durante la revisión por pares	34
Notas	34
Indicadores clave:	34

Sección 1

Introducción y Proceso

Introducción

Esta Sección “Introducción y Proceso” presenta el proceso de simulación de una acreditación internacional dirigido a las unidades académicas responsables de la enseñanza e investigación en el campo de la gerencia o administración de entidades socioeconómicas que están encuadradas en seis universidades de Cuba. Este proceso se encuadra dentro del Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión en Entidades Cubanas (FORGEC), y dentro de este Proyecto en la iniciativa que tiene por finalidad específica contribuir a mejorar el aseguramiento de la calidad de las instituciones cubanas de educación superior.

Hay que recordar que el alcance de esta acreditación simulada es de carácter institucional, la institución se define como la unidad organizativa que proporciona educación gerencial dentro de la Universidad correspondiente. Se debe señalar que esta unidad organizativa, cualquier sea su nombre y su estado, será referida en el resto de este documento como “la Escuela.”

El propósito de las dos secciones de este documento es ayudar en su trabajo a aquellas personas de la Escuela que gestionarán este proceso de acreditación simulada así como a las que participarán en el. También pretende informar a los Pares de Revisión que visitarán la Escuela en su momento respecto al proceso a seguir y los criterios a evaluar.

Esta acreditación simulada se inspira en sistemas de acreditación internacionales que lleva a cabo la EFMD, aunque en este caso no tiene como objetivo final otorgar o no un título de acreditación. Esta acreditación simulada tiene las siguientes finalidades:

- a) Dar a conocer a la Escuela como funciona un proceso de acreditación internacional para facilitar su preparación para en un momento futuro acceder formalmente a alguno de ellos.
- b) Dar a conocer a la Escuela algunos de los estándares y criterios (se describen en la Sección 2) que se utilizan en estos procesos de acreditación internacional. Estos criterios son a menudo inspiración para la mejora de la calidad en muchas escuelas de prestigio internacional en todo el mundo y es importante aprovechar esta ocasión para que se interpreten de la manera adecuada en lugar de la manera un tanto simplista que con frecuencia surge de la simple lectura de estos criterios en un documento. Lo uno u lo otro causan que se trabaje con más o menos eficacia en la mejora de la calidad.
- c) Proporcionar una evaluación constructiva a la Escuela en los ámbitos a analizar, que se especifican en la Sección 2, que le permita detectar ámbitos donde el esfuerzo de mejora sea más necesario y produzca frutos más eficazmente. No tiene por objeto establecer si la Escuela está o no por encima de un determinado estándar o umbral de expectativas, a pesar de que el proceso intentará transmitir donde se encuentra este umbral en el caso de acreditaciones internacionales formales y reales.

- d) Como consecuencia de lo anterior, consensuar con la Escuela objetivos de mejora de la calidad sobre los que trabajar durante el resto del desarrollo del Proyecto FORGEC con la ayuda y el apoyo de los Pares de Revisión, que desde un principio actuarán más como mentores que como revisores, y de otras personas que se espera que los gestores de este proceso en la Escuela conozcan durante su posterior visita a Europa que el Proyecto FORGEC contempla.

Para conseguir estos objetivos, se ha desarrollado un proceso que los logre eficazmente y con el menor esfuerzo y coste por parte de todos los involucrados. Para ello se simula a una escala algo menor los procesos de acreditación internacionales de la EFMD. La escala es menor en términos del número de Pares de Revisión involucrados así como en el número de personas de la Escuela afectadas por el proceso, en términos de la duración de la visita a la Escuela por dichos Pares, en términos del número de ámbitos sobre los que la se enfocará la visita (los tres ámbitos descritos en la Sección 2 y consensuados por las 6 universidades a visitar) y, como consecuencia, en el número de documentos y su consecuente extensión, que la Escuela debe preparar para este proceso.

Además, se ha intentado adaptar los estándares y criterios desarrollados en la Sección 2 a las circunstancias del entorno cubano para facilitar su comprensión y aplicación. Sin embargo, se ha intentado preservar la exigencia de calidad que es habitual en escuelas de prestigio internacional. Como se ha dicho, esto se hace así para que este ejercicio práctico permita dar a conocer las aspiraciones de estas escuelas y no para comprobar si las escuelas cubanas las satisfacen o no. La evaluación de este ejercicio no se lleva a cabo contra un estándar determinado sino en función del status quo y las posibilidades de mejora observadas.

Este proceso de acreditación simulada complementará de modo práctico la exposición a los procesos de acreditación tanto nacionales como internacionales que tuvo lugar en un Seminario sobre Acreditación llevado a cabo en Cuba en Junio de 2014 dentro del Proyecto FORGEC.

El proceso

El proceso comienza por comunicar a la Escuela las **fechas** en las que tendrá lugar **la visita** de las **dos** personas que actuarán como **Pares de Revisión** y el nombre, dirección de correo electrónico y breve curriculum de los mismos. A la vez se les hará llegar este mismo documento. A continuación, debe producirse una lectura detenida de este documento por parte de los responsables de gestionar este proceso de acreditación simulada en la Escuela. Y a continuación la Escuela debe comenzar la preparación del Informe de Autoevaluación.

El **Informe de Autoevaluación** debe constar de tres capítulos cada uno de unas 10 páginas y en ningún caso más de 20, de modo que el Informe no exceda globalmente de unas 50 páginas. En esos tres capítulos se informará sobre las cuestiones que se tratan en los tres respectivos capítulos de la Sección 2 de este documento. No es necesario que se respondan una por una las cuestiones que aparecen en dichos capítulos de la Sección 2. Esas cuestiones están ahí más para inspirar sobre los temas a tratar dentro de cada capítulo que para ser respondidas una a una en el mismo orden como si de un cuestionario se tratara. Téngase en cuenta que el Informe no debe ser meramente descriptivo sino que debe contener

también autoevaluación. Es decir, debe reconocer aquellas áreas de calidad excelente así como aquellas en las que la mejora es obviamente posible.

Una vez terminado el Informe de Autoevaluación a satisfacción de la Escuela, este debe ser enviado en formato pdf y formato Word vía correo electrónico a cada uno de los Pares de Revisión al menos 5 días antes de la fecha de inicio de su visita a la Escuela.

La visita de los Pares de Revisión a la Escuela durará dos días. Se empezará normalmente a las 9 de la mañana y se terminará sobre las 5 de la tarde parando para la comida del mediodía entre las 12:30 y las 13:30 y con descansos a media mañana y a media tarde.

Durante **el primer día** tendrán lugar entrevistas en grupo con las personas que tienen responsabilidad clara sobre los temas que se van a analizar. Se empezará con una entrevista de unas tres horas, con un descanso intermedio de entre 15 y 30 minutos, **con el Decano o Director de la Escuela** y su equipo próximo de gestión de la Escuela para hablar de los temas correspondientes al Capítulo 1 de la Sección 2 de este documento: “Contexto, Gobierno y Estrategia”.

Tras la comida del mediodía se llevará a cabo otra entrevista de unos 90 minutos con los **Directores (o personas responsables) de los Programas de Grado de la Escuela** incluyendo además al Director de Educación Ejecutiva si ésta existiera en la Escuela. En esta reunión se tratarán los temas correspondientes al Capítulo 2 de la Sección 2: “Programas”. A ella podrán asistir también otras personas por invitación del Director de Programa siempre que éste considere que tienen responsabilidades relacionadas con las cuestiones tratadas en el Capítulo 2.

Tras un descanso de unos 15-30 minutos, tendrá lugar otra entrevista de unos 90 minutos con el **Director de Investigación o su equivalente en la Escuela**, junto a un grupo de entre 5 a 10 profesores investigadores. En esta reunión se tratarán los temas correspondientes al Capítulo 3 de la Sección 2: “investigación y Desarrollo”. Además el Director de Investigación podrá invitar a algunas otras personas con responsabilidades relacionadas con lo tratado en el Capítulo 3.

El **segundo día** se empezará también a las 9 de la mañana con un análisis de toda la documentación complementaria que se espera que no lleve más de dos horas. Tras un breve descanso, los Pares podrían solicitar reunirse de nuevo con el Decano o Director de la Escuela y parte de su equipo para aclarar alguna información o resolver dudas de interpretación de algún aspecto observado. Tras ello, los Pares se reunirán para preparar una **exposición oral** al Decano y su equipo describiendo de manera preliminar e informal sus observaciones y conclusiones. Dependiendo del tiempo necesario para esta preparación, se continuará tras la comida del mediodía. Y la visita finalizará con dicha exposición oral a la hora que haya sido previamente anunciada por los Pares al principio de este segundo día, y en cualquier caso, nunca más tarde de las 4 de la tarde. La exposición oral puede continuarse con preguntas y comentarios por los asistentes a los Pares.

Tras esta visita, los Pares de Revisión prepararán el **Informe de los Pares de Revisión** en el que transmitirán a la Escuela su punto de vista sobre la calidad percibida en los distintos temas tratados así como recomendaciones de mejora sugeridas a las autoridades de la Escuela para que las implanten si lo creen

oportuno, con la ayuda de uno de los Pares de Revisión que actuará como Mentor durante el resto del tiempo que esté en vigor el Proyecto FORGEC.

Se espera que al tiempo que la Escuela envía a los Pares el Informe de Evaluación, envíe también una **agenda detallada de las reuniones de la visita** que especifique claramente el horario de cada entrevista, así como el nombre y posición de cada uno de los asistentes. Esta agenda será revisada por los Pares nada más recibirla para, si fuera necesario, proponer algún cambio en la misma.

Sección 2

Estándares y Criterios

Introducción

La presente Sección “Estándares y Criterios” establece el rango de los estándares de calidad y los criterios contra los cuales se medirá el logro de estos estándares durante las Acreditaciones Simuladas en el proyecto FORGEC. Los estándares y los criterios asociados están agrupados en tres capítulos que abarcan las distintas áreas a evaluar. El propósito de esta Sección es doble: por un lado, proporcionar una descripción completa de los criterios y los estándares acordados por los Gabinetes Metodológicos de FORGEC y por otro, para guiar a las escuelas en la preparación de sus Informes de Autoevaluación.

A la luz de este enfoque 'institucional', el primer capítulo Contexto, Gobierno y Estrategia es de particular importancia. Sirve para describir la Escuela y su posición en el entorno en el que opera. Esto ayuda a analizar lo que funciona bien y lo que no funciona tan bien en la estructura organizacional de la Escuela. Esto ha demostrado ser una herramienta muy útil para ayudar a las escuelas a detectar y resolver problemas en su estructura y procesos de toma de decisiones. Este primer capítulo evalúa también la agenda estratégica global de la Escuela en la que se espera que encajen todos sus programas y actividades con el suficiente grado de coherencia.

Dos capítulos contemplan la calidad de los Programas y de la Investigación de la Escuela respectivamente. Estos pueden ser considerados centrales en la definición de la calidad académica de la escuela. Sus perspectivas tratan de defender una visión de la educación gerencial en la cual se logre un equilibrio entre la calidad académica y la relevancia para la práctica gerencial.

Cada capítulo comienza con el Estándar o Estándares relacionados con el área en cuestión. A continuación, una Introducción establece las características distintivas (o 'filosofía') que ayudarán a las escuelas a interpretar mejor la intención que subyace en las preguntas que se plantean. La siguiente sección titulada "Criterios de Evaluación" lista los criterios, que han sido agrupados en varias "Áreas Clave". Dentro de cada Área Clave se invita a la Escuela, a través de las viñetas enumeradas, a describir, explicar, resumir, analizar, evaluar, etc. Se incluyen una serie de preguntas que no hace falta contestar una por una inexorable y ordenadamente. Se exponen simplemente para guiar e inspirar a la Escuela en la preparación y elaboración de su respuesta.

Para orientar a las escuelas en la preparación de los documentos de apoyo y estadísticas, hay una sección que sugiere diversos materiales que se deberían incluir, si es posible, en el Informe de Autoevaluación y una sección que indica el material que puede tenerse a mano durante la visita de Revisión por Pares. En algunos casos, hay una sección adicional titulada "Notas" en la que se proporcionan definiciones útiles o explicaciones. En algunos casos, ha sido incluida una sección adicional titulada Indicadores Clave como un recordatorio de los puntos que son de particular importancia a la hora de hacer una evaluación sobre un determinado criterio.

Capítulo 1: Contexto, Gobierno y Estrategia

El Estándar

Misión:

La Escuela deberá tener una misión claramente articulada que sea entendida y compartida por toda la institución

Gobierno:

La Escuela deberá tener una organización eficaz e integrada para la gestión de sus actividades basada en procesos adecuados, con el mayor grado posible de control sobre su propiodesestino

Estrategia:

La Escuela deberá tener una estrategia definida, coherente y creíble, que refleje con perspectiva realista: su posición y relación con el entorno social y económico, los recursos de que dispone y las limitaciones a las que se enfrenta.

Introducción

El propósito de este primer capítulo es situar la identidad de la Escuela, su misión y sus objetivos estratégicos dentro del entorno nacional y, si aplicara, del contexto internacional en el que opera. El capítulo es fundamental por tres razones: en primer lugar, debería proporcionar a los Pares Revisores, que quizá no estén todos ellos familiarizados con el entorno nacional, un resumen conciso pero completo de la organización de la Escuela y de su posición o rol en el contexto de su país de origen. En segundo lugar, la Escuela debe ser capaz de demostrar que tiene pleno conocimiento de su entorno operativo y una estrategia coherente hacia los mercados nacionales e internacionales para sus programas y servicios. En tercer lugar, la Escuela debe ser capaz de demostrar que actúa como una institución ética y responsable en la sociedad, establecida sobre principios de gestión y gobierno eficaz y responsable y que demuestra preocupación explícita por fomentar un comportamiento sostenible en su entorno operativo.

El Informe de Autoevaluación deberá proporcionar una descripción del sistema nacional de educación superior con una breve explicación de las normas, expectativas y restricciones bajo las que las universidades y las escuelas de gerencia operan. También deberá incluir un análisis del entorno nacional para la educación gerencial y de la interfaz con el mercado de trabajo.

La Escuela deberá definir su identidad y legitimidad dentro del contexto nacional y el entorno local. Esto requerirá una breve historia de la Escuela desde su fundación y una explicación de la forma en que su misión actual ha evolucionado a partir de esta experiencia histórica.

Ya que esta Acreditación Simulada evalúa escuelas enteras y examina todas sus actividades principales, la eficacia de su gobierno y de sus procesos de toma de decisiones es un tema de suma importancia. La experiencia ha demostrado una y

otra vez que los procesos de gestión ineficaces son una gran desventaja a la hora de lograr calidad en la educación gerencial. La Escuela debe demostrar que funciona con razonable autonomía de decisión a la hora de establecer su propia estrategia para el desarrollo en el futuro, de establecer su cartera o portafolio de programas, y de administrar sus recursos. El informe debería proporcionar una descripción detallada del sistema de gobierno tanto en términos del control externo sobre la Escuela como en términos de los procedimientos de administración internos.

La Escuela deberá explicar su posición estratégica actual en cuanto a recursos disponibles, programas ofrecidos, capacidad para generar producción intelectual, los mercados y poblaciones que tiene como objetivo los mercados laborales que sirve.

La Escuela también deberá describir su visión para el futuro desarrollo, con una evaluación realista de los pasos que deben tomarse para lograr sus objetivos. En esta sección del Informe de Autoevaluación, también deberán mencionarse las sub-estrategias que se derivan de la estrategia global en áreas como enseñanza y aprendizaje, desarrollo de programas, investigación, internacionalización, ética, responsabilidad y sostenibilidad, conexión a las organizaciones externas y procesos de gestión de los recursos humanos. Esto es especialmente importante en las áreas donde los logros de la Escuela sean todavía limitados.

Por supuesto, se entiende que no todo puede realizarse como parte de un plan estratégico pre-definido y que las escuelas aprovecharán oportunidades a medida que surjan en su entorno económico y social, integrándolas posteriormente a su debido tiempo en su cartera de actividades.

Finalmente, la Escuela deberá explicar sus políticas y procedimientos en el área de aseguramiento de la calidad y medición del rendimiento. Se espera que los principales grupos de interés de la escuela, y en particular sus estudiantes, deben participar en estos procesos.

Los Criterios de Evaluación

Las áreas claves son:

- a) Entorno
- b) Carácter/Status Institucional
- c) Gobierno
- d) Misión, Visión y Valores
- e) Posición Estratégica
- f) Dirección Estratégica y Objetivos
- g) Planificación Estratégica
- h) Aseguramiento de la Calidad
- i) Internacionalización
- j) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad

a) El Entorno

- Proporcionar información general sobre el entorno en que opera la Escuela. Por ejemplo:

- ❖ El sistema nacional de educación dentro del cual opera y otorga diplomas
- ❖ Características del programa pre-determinadas por el sistema y entorno nacionales
- ❖ Requisitos para la selección de estudiantes dentro del sistema nacional
- ❖ Marcos regulatorios
- ❖ Procedimientos de certificación de títulos y estatus de los títulos otorgados por la Escuela dentro de la jerarquía actual de títulos nacionales existentes.

- ¿Tiene la Escuela un profundo conocimiento del entorno en que opera, incluyendo las limitaciones que impone el entorno nacional sobre las actividades de la escuela, particularmente en términos de:

- Grado de libertad para innovar g
- Acceso a recursos y apoyo (financiación, claustro) a
- Acceso a estudiantes a
- Precio de los programas p
- Internacionalización i

- Describa brevemente la historia de la Escuela desde su creación. A menudo es útil proporcionar una tabla resumen de una página ilustrando la evolución y acontecimientos importantes en el desarrollo de la escuela. Por ejemplo: eventos principales, creación de programas, número de estudiantes, personal docente, personal de apoyo, instalaciones y locales, detalles presupuestarios etc.

- Proporcione una descripción del entorno nacional y de los diversos actores educativos dentro del sistema nacional incluyendo declaraciones sobre:

- ❖ Grupos de interés y actores en el entorno económico y social
- ❖ La interfaz de la Escuela con el mercado laboral para el que educa a sus graduados
- ❖ Las normas de calidad vigentes en el sistema nacional

- Describa el ámbito social y ambiental de la Escuela tanto en general como localmente

b) Carácter/Status Institucional

- Proporcione una explicación clara del estado legal de la Escuela y su afiliación dentro de su sistema nacional incluyendo:

- ❖ Tipo de institución
- ❖ Estatuto jurídico y reglamentos internos
- ❖ Relación con los organismos educativos y de acreditación nacionales o regionales
- ❖ Fuentes de financiación que se derivan de lo anterior

- ¿Permiten la situación jurídica y los estatutos de la Escuela la libertad de realizar su misión sin interferencias innecesarias?
- ¿Qué limitaciones pone la situación jurídica y los estatutos sobre las actividades de la Escuela?

- Identifique, basado en la información anterior, los factores clave que sustentan el reconocimiento y legitimidad de la Escuela en su propio contexto nacional.

c) Gobierno

- Describa los mecanismos formales a través de los que la Escuela es externamente gobernada, por ejemplo, por el sistema de administración de su Universidad o por el Ministerio de Educación Superior.
 - ❖ ¿Ante quien responde el Decano o Director de la Escuela?
 - ❖ ¿Cómo se ejerce la función de gobierno en términos de supervisión financiera y estratégica?
 - ❖ ¿Cómo se ejerce supervisión académica externa?
- Describa las estructuras organizativas internas y los procesos de toma de decisiones de la Escuela. Evalúelas en términos de su eficacia en la contribución a la estrategia global.
 - ❖ ¿Cómo se revisan y mejoran las estructuras internas y los procesos de toma de decisiones?
 - ❖ ¿Cómo apoyan el logro de los objetivos estratégicos de la Escuela la actual estructura de organización y las responsabilidades de trabajo de las personas?
 - ❖ ¿Cómo aplica la escuela a sí misma los principios de gobernanza y socialmente responsable?
- Describa la interfaz entre el sistema de gobierno externo y el sistema de administración interno de la Escuela
 - ❖ ¿Cómo se toman las decisiones que requieren negociación entre los dos niveles?
 - ❖ ¿Es la Escuela capaz de demostrar autonomía operativa dentro de este contexto?

d) Misión, Visión y Valores

- Defina la misión de la Escuela y explique cómo se relaciona con su identidad según descrita en la sección anterior.
 - ❖ ¿Tiene la Escuela un sentido claro de su propia identidad y se expresa éste en la misión? ¿Define claramente la misión de la Escuela su función en la sociedad, sus actividades y sus audiencias?
 - ❖ ¿Tiene la Escuela una declaración de su misión publicada, analizada periódicamente y revisada según sea necesario?
- Describa la visión de la Escuela
 - ❖ ¿Está claro y es ampliamente conocido lo que la Escuela aspira a ser en el futuro? ¿Es esta visión realista a la vez que supone un reto para la Escuela?
 - ❖ ¿Qué evidencia hay respecto a progreso hacia el cumplimiento de la visión? ¿Qué medidas se toman para conseguir los recursos clave requeridos por la visión?

■ Describa los valores de la Escuela

- ❖ ¿Tiene la Escuela una comprensión clara de sus valores fundamentales?
- ❖ ¿Incluyen los valores fundamentales de la Escuela un compromiso explícito respecto al comportamiento ético y socialmente responsable en la profesión gerencial?
- ❖ ¿Son estos valores ampliamente aceptados en y respetados por toda la Escuela?

e) Posición Estratégica Actual

- Proporcione una descripción clara de la posición estratégica actual de la Escuela en su entorno nacional y regional/internacional. Por ejemplo:
 - ❖ Describa los recursos disponibles de la Escuela, los programas ofrecidos, la capacidad para generar producción intelectual, los mercados y poblaciones objetivo y las áreas de empleo que sirve
 - ❖ Describa cómo su posición estratégica ha cambiado en los últimos cinco años
 - ❖ Explique sus principales acciones estratégicas en los últimos cinco años
 - ¿Es la Escuela capaz de definir claramente la posición estratégica que ocupa y cómo se diferencia de otras instituciones?
 - ¿Quiénes son los principales grupos de interés a los que sirve? ¿Cuáles son las importancias relativas de cada uno y cómo se refleja esto en el desarrollo de la estrategia y en la asignación de recursos?
- Proporcione un breve análisis de las fortalezas y debilidades de la Escuela para mantener esa posición estratégica

f) Dirección Estratégica y Objetivos

- Demuestre cómo la misión, visión y valores se han transformado en la dirección estratégica que muestran las metas a largo plazo de la Escuela.
- Explique cómo los objetivos estratégicos a medio plazo se han desarrollado a partir de la amplia dirección estratégica a largo plazo y cómo se puede evaluar su logro.
- Describa la relación entre los objetivos estratégicos de la Escuela y la disponibilidad de recursos. Identifique restricciones clave que limitan el rendimiento futuro y las acciones planeadas para eliminarlas, disminuir su impacto o de lo contrario lidiar con ellas.

g) Planificación Estratégica

- Describa el proceso interno por el que su misión, visión, valores y objetivos estratégicos se convierten en planes estratégicos y operativos
 - ❖ ¿Cómo se revisan y actualizan los planes y por quién?
- Dé una amplia descripción de los planes estratégicos para los próximos años

- ❖ ¿Refleja el plan estratégico de la escuela un profundo conocimiento del contexto estratégico?
- ❖ ¿Se han desarrollado sub estrategias para áreas tales como:
 - Enseñanza y Aprendizaje?
 - Desarrollo e Investigación?
 - Recursos Humanos?
 - Marketing?
 - Internacionalización?
 - Conexión a las organizaciones?
- ❖ ¿Cómo cambiarán la posición estratégica actual de la Escuela los planes de desarrollo futuro?
- ❖ ¿Qué cambios tendrán que ocurrir dentro de la Escuela y dentro de su cartera de programas y actividades para lograr sus objetivos estratégicos?
- ❖ ¿Tiene la Escuela los recursos que serán necesarios para lograr sus objetivos?
- ❖ ¿Hay planes operativos a corto plazo con parámetros adecuados para medir los progresos hacia el logro de los objetivos planteados?
- ❖ ¿Está el plan estratégico claro y se ha comunicado eficazmente a todos los interesados?
- ❖ ¿Cómo integra la Escuela sus procesos de planificación estratégica en otras actividades de mejora?
- Explique cómo la Escuela aprovecha las oportunidades que surgen y cómo o si las actividades consecuentemente desarrolladas son eventualmente incorporadas en la estrategia.
- Describa los principales riesgos que afronta la escuela o pueda afrontar en el futuro
- Haga una lista de documentos de políticas y procedimientos que hayan sido desarrollados para apoyar la ejecución de los planes estratégicos

h) Aseguramiento de la Calidad

- Proporcione una breve descripción de los mecanismos formales para el aseguramiento interno de la calidad.
 - ❖ ¿Cómo se adaptan los sistemas de calidad formales al contexto en el que la Escuela opera?
 - ❖ ¿Qué políticas hay para revisiones periódicas de los departamentos académicos, áreas temáticas, centros de investigación, programas, etc.?
- Explique los procesos y los indicadores que se utilizan para supervisar el rendimiento general.
 - ❖ ¿Qué métodos utiliza la escuela para seguir el progreso y el cumplimiento de objetivos específicos?
 - ❖ ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento?
- Describa formas en que los estudiantes están involucrados en los procesos de aseguramiento de la calidad

- ❖ ¿Cómo están representados los estudiantes en los principales comités de toma de decisiones de la Escuela, como miembros con o sin derecho a voto?
- ❖ ¿Participan los estudiantes en revisiones estratégicas internas o en la preparación de materiales para la acreditación externa?
- Describa las maneras en que otros grupos de interés externos e internos están involucrados en procesos de aseguramiento de la calidad

i) Internacionalización

- Resuma las pruebas que la dimensión regional o internacional se refleja en el gobierno, cultura y estrategia de la Escuela
- ❖ ¿Tiene la Escuela una política y estrategia explícitas para el desarrollo internacional?
- ❖ ¿Son adecuados los recursos asignados para apoyar esta estrategia?

j) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad

- Resuma la evidencia de que la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad se reflejan en la misión, visión y estrategia de la Escuela
- ❖ ¿Se integran ética, responsabilidad y sostenibilidad en la misión y visión de la Escuela?
- ❖ ¿Tiene la Escuela una política y estrategia explícitas respecto a la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad?
- ❖ ¿Son las políticas y las estrategias comunicadas y conocidas ampliamente entre los distintos grupos de interés de la Escuela?
- ❖ ¿Hay recursos adecuados asignados para apoyar esta estrategia?

Información y Documentos de apoyo que pueden ser proporcionados en el Informe de Autoevaluación

- Historia de la escuela (Tabla- Resumen de 1 página)
- Organigrama mostrando las líneas de reporte/jerárquicas
- Esquema mostrando la estructura de Comités
- Lista de miembros en el Consejo Rector de la Escuela o en la Junta Consultora (indicando nombre, posición, organización, año que fue nombrado)

Información y documentos para tener fácilmente accesibles durante la revisión por pares

Documentos que describen los planes estratégicos y políticas relacionadas con la Escuela

Notas

1. Misión

Definimos 'misión' como la finalidad para la que se creó la Escuela o la que actualmente tiene asignada. La misión responde a preguntas como: '¿Por qué existe la Escuela? ¿Para qué? ¿Qué hace?'

La noción de 'misión' está relacionada, por tanto, con los grupos de interés a quienes la Escuela rinde cuentas y con el público que sirve. La misión debe reflejar su situación en distintos momentos. Sin embargo, ciertos elementos de la misión surgen del acta fundacional de la institución, o están arraigados en su historia y su cultura. Una buena declaración de misión captará esta legitimidad histórica y le dará resonancia en las circunstancias actuales.

2. Visión

Definimos "la visión" como la manera en que la Escuela desea posicionarse en el futuro. El término abarca la ambición de la Escuela según se proyecta en el futuro. Es un concepto dinámico, que expresa la voluntad de asumir retos. Sin embargo, no se expresa como un conjunto detallado de objetivos, sino como una o dos simples, pero potentes ideas.

3. Estrategia

El rol de la estrategia es planificar la ruta hacia la realización de la visión, pero dentro del marco de la misión. Esperamos que una Escuela haya desarrollado una estrategia formal que incluirá objetivos (a medio plazo) claros y medibles, un plan de acción para lograrlos y una estimación de los recursos necesarios (con sus fuentes) para implementar el plan.

Capítulo 2: Programas

El Estándar

Los programas deben estar bien diseñados con resultados de aprendizaje claros y un equilibrio apropiado entre la adquisición de conocimiento y de habilidades. Los métodos de impartición deben ser diversos y reflejar prácticas educativas actualizadas. El plan de estudio debe acentuar el aprendizaje del estudiante y contemplar el trabajo práctico. Debe haber procesos de evaluación rigurosos para supervisar la calidad del trabajo de los estudiantes. Los programas deben evaluarse regularmente utilizando la retroalimentación de los estudiantes y de otros grupos de interés. Los programas deben ser atendidos, gestionados y administrados adecuadamente.

Introducción

Puesto que valoramos la diversidad, no intentamos establecer una norma común para el diseño, contenido e impartición de los programas. Respetamos y dejamos la responsabilidad de cuestiones nacionales a las autoridades nacionales y locales apropiadas. No obstante, el interés hacia la convergencia de los sistemas nacionales y una mayor compatibilidad entre los programas está tomando velocidad alrededor del mundo. Para todas las escuelas, el posicionamiento internacional o regional de sus programas se ha convertido en una preocupación más urgente que en el pasado. Éste es un movimiento que se está observando alrededor del mundo. Por lo tanto, intentaremos entender cómo las escuelas están adaptando sus programas para hacerlos internacionalmente compatibles.

En el proceso de redactar el Informe de Autoevaluación, la Escuela debe comenzar describiendo su estrategia global y sus políticas en cuanto a la enseñanza y el aprendizaje y explicar cómo estos principios guían y se reflejan en todas las áreas del diseño e impartición de sus programas. Debería dar entonces una descripción de todo su carter de programas, explicando los diferentes mercados a los que se dirigen y la coherencia estratégica global de su oferta. Una cuestión clave en este contexto será la capacidad de los recursos financieros y docentes para sostener la cartera. Son errores comunes en esta área la sobreextensión o la proliferación innecesaria de programas de grado.

A continuación el Informe deberá describir la cadena de procesos mediante la que se planean, imparten, supervisan y revisan los programas individuales. El diseño, el contenido y la impartición de programas consisten en un conjunto integrado de procesos básicos, cada uno de los cuales desempeña un papel en la cadena de valor. Nuestra preocupación, por tanto, será medir cuánto valor agrega cada proceso básico a la experiencia total y la medida en la que se refleja una preocupación por la calidad en todos los aspectos del diseño, contenido e impartición de los programas.

La Escuela debe ser capaz de proporcionar evidencia de la calidad de enseñanza en sus programas, y también de la calidad de los procesos para la gestión de estos programas. Se deben definir claramente las funciones de dirección académica y la

responsabilidad administrativa de todos sus programas. El proceso para diseñar programas debe ser riguroso e implicar la retroalimentación de los estudiantes y de sus empleadores. Cada programa debe tener propósitos, objetivos y resultados del aprendizaje claramente señalados. Los estudiantes también deben recibir orientación sobre la manera en que la Escuela reconoce, desarrolla y evalúa las cualidades intelectuales, analíticas, personales y empresariales, así como las habilidades específicas de cada asignatura que se desarrollan en el programa.

El diseño y contenido de los programas deben abarcar una gama comprensiva de teoría, vinculada firmemente al mundo práctico de la gerencia en un contexto local y regional/internacional. La ética, la responsabilidad y la sostenibilidad deben ser integradas en el diseño, impartición y evaluación de todos los programas ofrecidos por la Escuela. La Escuela debe emplear una amplia gama de métodos de enseñanza y aprendizaje a fin de maximizar el aprendizaje y la aplicación práctica de los resultados del aprendizaje.

El régimen de evaluación para calificar el trabajo de los estudiantes debe corresponderse con el diseño del curso en términos de sus objetivos y filosofía general, pero también debe mostrarse riguroso, válido y confiable. La ponderación relativa en la evaluación de los cursos debe ofrecer un buen equilibrio entre el desarrollo intelectual y el desarrollo de competencias gerenciales.

La Escuela debe tener procesos para asegurar la calidad de sus programas, abarcando la pertinencia del contenido del curso, la calidad de la enseñanza, y la eficacia del aprendizaje.

Los Criterios de Evaluación

Las áreas claves son:

- a) La Cartera de Programas
- b) Diseño del Programa
- c) Contenido del Programa
- d) Adquisición de Habilidades
- e) Impartición del Programa
- f) Evaluación de los Estudiantes
- g) Evaluación de Programas
- h) Internacionalización/ alcance regional
- i) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad
- j) Pertinencia para el entorno económico y social

a) La Cartera de Programas

- Describa cómo la estrategia de la Escuela se refleja en su cartera de programas
- Describa las políticas y procesos utilizados para desarrollar la cartera de programas en alineamiento con los objetivos estratégicos de la escuela
- Describa la estrategia y la política de la Escuela respecto a la enseñanza y el aprendizaje
- Describa la cartera global de programas que la Escuela ofrece en la actualidad. Explique la política de la Escuela respecto al equilibrio entre la oferta

deprogramas en los diferentes niveles (licenciatura, posgrado, doctorado, educación ejecutiva).

- ❖ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la cartera actual y cómo se evalúan?
 - ❖ ¿Cuáles son los criterios para evaluar la coherencia global de la cartera?
 - ❖ ¿Cómo se toman las decisiones sobre el posicionamiento de los programas?
 - ❖ ¿A qué grupo de interés público sirve la Escuela?
- Explique cómo ha cambiado la cartera de programas en los últimos cinco años
 - Resuma los planes para la creación, re-posicionamiento o desarrollo de programas futuros
 - Describa el sistema de la Escuela para dirigir sus programas

b) Diseño de Programas

- Describir el proceso de diseño de los programas. Explique cómo garantiza la escuela que los programas respondan a las necesidades del mercado y de los participantes.
 - ❖ ¿Cómo aseguran el desarrollo y el ciclo de revisión que el diseño, el contenido, los métodos de impartición y los materiales de los programas son pertinentes, actualizados y de alta calidad?
 - ❖ ¿De qué manera se diferencian los programas y los perfiles de los estudiantes con respecto a programas similares en otras escuelas?
 - ❖ ¿Cómo estimula la Escuela la innovación y la creatividad en el diseño de los programas?
 - ❖ ¿Tiene bien pensadas y especificadas la Escuela descripciones de valores, actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos que está tratando de inculcar a sus alumnos en cada uno de sus programas?
 - ❖ ¿Cómo se contempla la integración interdisciplinaria en los programas?
- Identifique los principales cambios que han ocurrido en el diseño de los programas de la Escuela en los últimos 5 años, junto con una identificación de los problemas fundamentales en la dotación de recursos o en el diseño de los programas actuales.
 - ❖ ¿Qué medidas toma la escuela para mantenerse al día con las mejores prácticas, las tendencias principales y la innovación en programas similares?

c) Contenido del programa

- Para cada programa:
 - ❖ Describa la naturaleza del título o de la cualificación, su nivel de reconocimiento en el contexto nacional e internacional, junto con detalles de las equivalencias con respecto a otras cualificaciones.
 - ❖ Proporcione un resumen de la filosofía de los cursos, de los objetivos principales de los programas y de los resultados previstos del aprendizaje (ILOs).
 - ❖ Defina el contenido esencial, las opciones ofrecidas y la pedagogía adoptada.

- ❖ Describa el trabajo que requieren los cursos y los detalles de actividades extracurriculares o especiales implicadas en el programa
 - ¿Tiene cada programa objetivos y resultados de aprendizaje claramente definidos? ¿Tienen el personal y los participantes pleno conocimiento de éstos y se les ha explicado claramente a los participantes lo que se espera que sepan y puedan hacer al final del programa?
 - ¿Cómo se traducen los objetivos del programa y los resultados de aprendizaje previstos en los aspectos prácticos de contenido del programa?
 - ¿Hay algún requisito del programa impuesto por la naturaleza del mercado de trabajo? ¿Cómo se detectan estos requisitos?
 - ¿Abarca el diseño y el contenido del programa un rango comprensivo de teoría de negocios y de gerencia que a la vez se vincula firmemente con el mundo práctico de la gerencia?
 - ¿Aclara bien la Escuela la forma en que reconoce y evalúa las habilidades y cualidades personales, así como las aptitudes y conocimientos específicos que se desarrollan en cada curso?
 - ¿Incluyen el diseño y el contenido del programa explícitamente cuestiones de responsabilidad social?
 - ¿Pone la escuela a disposición de sus alumnos toda la información sobre el programa en forma de documentos escritos o electrónicos?

d) Adquisición de habilidades

- Describa los medios por los que se integran en los planes de estudios habilidades intelectuales transferibles apropiadas a la educación superior. Las escuelas deben explicar cómo se definen en sus diferentes programas los diversos resultados de desarrollo y aprendizaje de sus estudiantes.
- ❖ ¿Tienen los programas objetivos de educación general para desarrollar habilidades intelectuales como la capacidad:
 - para analizar, sintetizar y evaluar críticamente materiales complejos
 - para formular y defender opiniones independientes
 - para conceptualizar
 - para comunicarse de manera efectiva por escrito y oralmente
 - para demostrar un conocimiento del contexto general del programa de estudio
 - para aplicar conceptos generales a situaciones prácticas
- ❖ ¿Facilita la Escuela el desarrollo de una cultura personal estructurada y un conjunto de valores relacionados?
- ❖ ¿Cómo son evaluadas estas habilidades?
- Resuma las habilidades gerenciales fundamentales (trabajo en equipo, habilidades interpersonales, habilidades de presentación, gestión de proyectos, habilidades de liderazgo, etc.) que la Escuela promueve en sus estudiantes y los métodos utilizados para conseguirlo. Discuta el rol de los trabajos prácticos, las pasantías y los proyectos en el desarrollo de estas habilidades.
- ❖ ¿Qué oportunidades se proporcionan en el plan de estudios para que los estudiantes apliquen las habilidades gerenciales deseadas?

- ❖ ¿Existe un equilibrio adecuado entre el desarrollo intelectual y el desarrollo de habilidades gerenciales en la impartición y evaluación del trabajo realizado en los cursos?
- ❖ ¿Cómo se evalúan estas habilidades?
- ❖ ¿Incluye el programa suficiente trabajo individual en proyectos para el desarrollo y evaluación de la capacidad de un individuo de integrar materias esenciales y aplicar habilidades directivas?
- ❖ ¿Se proporcionan oportunidades adecuadas a los estudiantes para realizar trabajo práctico en proyectos?
- ❖ ¿Qué oportunidades se proporcionan que permitan a los estudiantes beneficiarse del trabajo en grupo y de la experiencia práctica?
- ❖ ¿Reciben los estudiantes formación en investigación y en el desarrollo de las habilidades para realizar trabajo de asesoramiento?

e) Impartición del Programa

- Describa los métodos de enseñanza que actualmente se utilizan en la impartición de programas (conferencias, estudio de casos, trabajo en grupo, aprendizaje basado en proyectos, tutoriales...)
- ❖ ¿Emplea la Escuela una gama suficientemente diversa de métodos de enseñanza y aprendizaje para maximizar el aprendizaje y la aplicación práctica de los resultados de aprendizaje? ¿Cuál es el equilibrio entre los distintos métodos y cómo apoya esto los objetivos del programa?
- ❖ ¿Qué conocimiento tiene la Escuela de las prácticas de impartición de programas en otros países?
- ❖ ¿Hasta qué punto hay énfasis tanto en el aprendizaje como en la enseñanza?
- Explique la política de la Escuela respecto a la innovación pedagógica y al uso de las nuevas tecnologías en el proceso educativo.
- ❖ ¿Promueve la Escuela la innovación en los métodos de enseñanza y en el proceso de aprendizaje?
- ❖ ¿Hasta qué punto las tecnologías de comunicación e información han sido integradas en los sistemas de impartición de los programas?
- Identifique los principales obstáculos que limitan el rango o alcance de los métodos y los materiales de enseñanza empleados en los programas de la Escuela.
- Describa los procesos para la asignación del personal docente a los programas.
- Describa los mecanismos para mantener el control de calidad de forma continua. Explique cómo los criterios y procesos utilizados para supervisar la calidad del programa se relacionan con los objetivos del programa.

f) Evaluación de los Estudiantes

- Describa el sistema de evaluación para supervisar y calificar el trabajo de los alumnos y su progreso durante el programa.

- ❖ ¿Cómo se asegura la Escuela que los participantes satisfacen los objetivos convenidos y los resultados de aprendizaje para recibir su titulación individual?
 - ❖ ¿El régimen de evaluación apoya el diseño del programa en términos de los resultados de aprendizaje previstos (ILO), objetivos y filosofía general?
 - ❖ ¿El régimen de evaluación identifica explícitamente los criterios de evaluación y el rango y ponderación relativa de los diversos métodos de evaluación empleados?
 - ❖ ¿Hasta qué punto el sistema de evaluación distingue entre la mera atribución de una nota y un proceso de calificación diseñado para ayudar a los estudiantes entender sus deficiencias y mejorar?
 - ❖ ¿Qué estipulación existe para permitir que un estudiante pueda tomar de nuevo evaluaciones o exámenes? ¿Es esto apropiado y apoya los fines y objetivos del programa?
 - ❖ ¿Cómo garantiza la Escuela que el régimen de evaluación se aplica con suficiente rigor?
 - ❖ ¿Cómo opera en la Escuela la función de otorgar títulos? ¿Qué medidas se toman para asegurar objetividad en términos de las estándares que se aplican?
 - ❖ ¿Puede la escuela proporcionar evidencia de que el régimen de evaluación es examinado rigurosamente, particularmente cuando se aplican modalidades nuevas o innovadoras de evaluación?
 - ❖ ¿Cómo trata la Escuela los casos de trampas y de plagio?
- Demuestre que la calidad del trabajo de los estudiantes es apropiada para el nivel de los programas.

g) Evaluación de programa

- Describa los procesos para la evaluación de los programas. Explique cómo se asegura la Escuela de que los programas respondan a las necesidades del mercado y de los participantes e incluya grupos de interés esenciales en el proceso.
 - ❖ ¿Cómo evalúa la Escuela la calidad de la enseñanza, además de a través de la evaluación por los mismos estudiantes?
- Describa el proceso de examen y revisión de los programas.
 - ❖ ¿Qué mecanismos existen para asegurar consistencia con los estándares del programa requeridos por organismos externos? ¿Cuáles han sido las acciones más recientes en esta área?
 - ❖ ¿Qué ajustes se han hecho en el diseño del programa teniendo en cuenta la retroalimentación de los equipos del programa y/o el entorno social y económico?

h) Internacionalización

- Explique cómo los programas de la escuela están posicionados internacional y regionalmente.
- ❖ ¿Qué programas se dirigen a estudiantes internacionales o regionales?

- ❖ ¿Atraen los programas de la escuela a los estudiantes internacionales o regionales?
- ❖ ¿Hay algún curso impartido en lengua extranjera? ¿Cuántos?
- Proporcionados datos estadísticos indicando la matriculación de estudiantes internacionales o regionales en los diversos programas de la escuela en los últimos 3 años
- Describa el contenido internacional de los programas de la Escuela.
- Describa los acuerdos actuales con otras instituciones y redes académicas para la impartición conjunta de programas

i) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad

- Describa cómo se integran la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad en el diseño, impartición y evaluación de los programas de grado de la Escuela.
- ❖ ¿Hay programas que tratan específicamente cuestiones de ética, responsabilidad y sostenibilidad? Describa su orientación y contenido.
- ❖ ¿Cómo se integran la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad en los restantes programas? Describa su contenido.

j) Pertinencia al ambiente económico y social

- Describa cómo la perspectiva de las organizaciones empleadoras se incluye en la definición de los objetivos de aprendizaje y en el diseño del plan de estudios.
- ❖ ¿Tiene la Escuela procesos formales para involucrar a organizaciones que necesitan ser gestionadas en el diseño y la supervisión de programas?
- ❖ ¿Hasta qué punto está el entorno económico y social satisfecho con los programas de la escuela y con sus graduados?
- Resuma en qué medida la impartición de los programas de la Escuela se beneficia de contribuciones de los agentes económicos y sociales

Información y Documentos de apoyo que pueden ser proporcionados en el Informe de Autoevaluación

- Una lista de socios académicos internacionales/regionales indicando el tipo de cooperación (grados conjuntos, intercambio de estudiantes, colaboración de investigación, intercambio de profesores)
- Una tabla indicando el número de estudiantes internacional/regionales matriculados en los varios programas de la Escuela en los últimos tres años

Información y documentos para tener fácilmente accesibles durante la revisión por pares

Se aconseja a las escuelas que proporcionen una lista de todos los documentos disponibles en este contexto y utilizar carpetas claramente señaladas. Esta lista debe seguir la estructura del Informe de Autoevaluación.

- Estrategia de enseñanza y aprendizaje (proporcionar cualquier documento formal disponible).
- Lista de programas o conjuntos de programas (p.ej. aquellos con una base común pero con trayectorias o títulos que denotan una especialización, como Licenciatura en Estudios de Negocio en Marketing o en Gestión de Recursos Humanos)
- Por cada uno de los programas o conjuntos de programa indique:
 - Intención y objetivos
 - Resultados de Aprendizaje Deseados (ILOs) del programa
 - Estructura del plan de estudios y su lógica
 - Lista de asignaturas o cursos que lo componen
- Descripción del régimen de evaluación global y del sistema de calificación (proporcione cualquier documento formal disponible)
- Cuestionarios de evaluación de los docentes a ser respondidos por los estudiantes
- Código de ética o documento similar.

Notas

- Todos los programas de grado relacionados con la educación en gerencia de organizaciones deben ser incluidos para evaluar en este capítulo.
- En este documento, “programa” se refiere a un período de estudio estructurado generalmente durando uno o más años, conduciendo a la obtención de un título o grado “programa de licenciatura” o un “programa de Maestría”, etc.
- El término “curso” se refiere a una asignatura o a una sola unidad de estudio en un tema particular dentro del programa como “Curso de Comercialización” o “Curso de Finanzas”. Cada curso se evalúa generalmente por separado y conduce a una calificación/nota y a un número pre-establecido de créditos.
- El término “módulo” a veces es sinónimo de “curso” y es utilizado a veces para referirse a una secuencia organizada dentro de un curso. En este sentido, un curso puede ser estructurado como una serie de módulos.
- En el caso de programas más informalmente organizados que puedan no tener una estructura estricta de cursos, el término “módulo” puede referirse a secuencias cortas que se centran en un tema particular. Por ejemplo, un programa puede estructurarse en una serie de módulos de una a tres semanas cada uno durante un periodo de dos años.
- Es útil distinguir los “objetivos del programa” y los “resultados de aprendizaje previstos” (en inglés, *Intended Learning Outcomes* o ILOs). Los objetivos del programa son de carácter general, cubriendo, por ejemplo el mercado objetivo, el perfil de los estudiantes que se reclutarán, los trabajos para los que se preparará a los estudiantes. Los resultados de aprendizaje previstos o ILOs son más

específicos y se relacionan con lo que se espera que los estudiantes sepan, con lo que se espera que puedan hacer, y con cómo se espera que se comporten.

Capítulo3: Investigación y Desarrollo

El Estándar

La Escuela debe hacer con regularidad contribuciones originales al conocimiento que se divulguen eficazmente. Estas contribuciones deben hacer un impacto demostrable en uno o más de los grupos de interés que sean estratégicamente importantes para el desarrollo de la Escuela: colegas docentes, académicos, profesionales de gestión, estudiantes, etc.

Introducción

La excelencia investigadora contribuye al reconocimiento de la Escuela, a su capacidad de atraer profesorado de alta calidad y a buenos estudiantes, a la calidad de sus programas, a su capacidad de atraer financiación donde sea viable, y a su capacidad de proporcionar conocimiento utilizable y nuevas metodologías de gestión su entorno económico y social. En resumen, el esfuerzo de investigación permite que la Escuela satisfaga mejor su misión de servicio público y sirva mejor a su entorno.

Definimos “investigación” aquí como un amplio espectro de labores intelectuales que se extienden desde la publicación académica dirigida primordialmente a la comunidad académica hasta la publicación de artículos relevantes profesionalmente y actividades dirigidas a organizaciones y a profesionales de la gerencia, así como a la producción de materiales educativos dirigidos a estudiantes y maestros en universidades, escuelas y organizaciones. Por lo tanto, en este contexto, el término “investigación” no se limita a la concepción puramente académica de la investigación. Consideramos que una perspectiva más amplia de la investigación y del desarrollo abarca un marco amplio de actividades, todas las cuales enriquecen el conocimiento y el entendimiento de las prácticas gerenciales y mejoran la calidad de las escuelas de gerencia.

Para este propósito, clasificamos la actividad de investigación en **tres categorías**, con el entendimiento que los límites entre ellas nunca serán absolutos.

1. Investigación académica

Abordando la evaluación de la investigación, consideramos las circunstancias particulares de las disciplinas de administración de empresas dentro del mundo de educación superior. Por una parte, las escuelas se deben conformar con el principio que una de las misiones dentro de todas las escuelas de educación superior con status de universidad deben producir y organizar nuevo conocimiento, desarrollar nueva teoría, y diseñar nuevas metodologías dentro de su disciplina. De hecho, estas escuelas se evalúan a menudo por sus propios sistemas nacionales, según sus resultados de investigación desde esta perspectiva académica de la misma forma que cualquier otra disciplina dentro de la universidad.

La calidad de la investigación académica será evaluada por su impacto en la comunidad académica internacional. Este impacto se puede medir por la frecuencia con que una publicación es citada por otros investigadores académicos o si se ha

publicado un artículo en revistas académicas que tienen un número amplio de lectores y alta reputación.

2. Investigación orientada a la práctica

Por otro lado, las escuelas de gerencia tienen, por su propia naturaleza, una misión profesional y orientada a la práctica, como es también el caso de las escuelas de medicina o de derecho para las cuales, la investigación siempre será juzgada por su relevancia no sólo en términos de nuevos conocimientos y teoría, sino también en términos de mejora de la práctica clínica y legal. Por lo tanto, las contribuciones originales al conocimiento no deben limitarse a la investigación académica tradicional como la descrita anteriormente. También deberían incluir nuevos conocimientos que contribuyen al avance eficaz de la práctica gerencial. La investigación de este tipo por lo general es apoyada por metodologías basadas en la observación profunda y cercana de situaciones administrativas complejas, a menudo mediante estudio de casos, encuestas o incluso la racionalización rigurosa de una amplia experiencia adquirida en el ejercicio de la gerencia o de la asesoría gerencial.

La calidad de la investigación orientada a la práctica se medirá por su impacto en los que practican la gestión. Este impacto se puede estimar observando el apoyo económico que reciben los proyectos y centros de investigación desde su entorno socio-económico. También se puede calibrar por el número de participantes en programas de estudios especializados, que cubren el tema en que se proclama una fortaleza en investigación orientada a la práctica. También se puede estimar por el número de artículos publicados en revistas profesionales orientadas a la práctica.

3. Innovación y desarrollo pedagógico

La provisión de metodologías pedagógicas innovadoras, herramientas educativas y materiales didácticos para apoyar un aprendizaje más eficaz debe también considerarse una dimensión importante de las actividades intelectuales de una escuela.

Los logros en este área serán evaluados dentro de la Escuela por su impacto sobre su misión de enseñanza y fuera de la escuela por su impacto sobre otros proveedores de educación. Este impacto puede juzgarse en parte por el número de individuos o de escuelas que usan los materiales o técnicas pedagógicas desarrolladas por la Escuela.

La Tabla 1 al final de este capítulo establece una tipología de actividad de investigación y desarrollo, clasificando los objetivos de la actividad intelectual, el público para quien se medirá su relevancia y los vehículos de difusión (artículos, libros, casos prácticos, etc.) Mientras que la mayoría de las escuelas internacionalmente acreditadas tendrán alguna producción en las tres áreas, el foco principal o la mezcla particular dependerá principalmente del tipo de escuela, el perfil de suproceso, los mercados que sirve y las opciones estratégicas que se han elegido. Cualquiera que sea la mezcla, buscaremos evidencia de actividad intelectual productiva con resultados medibles. Las principales medidas de calidad, en los tres tipos de I+D serán la relevancia y el impacto de la producción para los diferentes públicos y grupos de interés a quienes la Escuela presta servicio, así como su contribución a la calidad de la enseñanza.

La expectativa aquí no es que todas las escuelas deben conformarse o aspirar a tener el modelo "académico" que la gente a menudo asocia con el de las escuelas de negocios internacionales de primera calidad y enfocadas a la investigación. La expectativa es que todas las escuelas que aspiran a mejorar su calidad serán capaces de demostrar que son productivas en algún aspecto de actividad intelectual como los descritos anteriormente, que hay procesos en vigor para la administración y supervisión de la agenda de investigación y que asignan tiempo y recursos para apoyar a los profesores productivos en investigación. Cualquiera que sea el énfasis elegido por las diferentes escuelas, la participación en algún tipo de actividad intelectual se considera esencial para que cada profesor pueda mantenerse al corriente de los progresos actuales en su disciplina. La Escuela esencialmente vocacional o exclusivamente orientada a la práctica con énfasis único en la enseñanza, no cualificará en el ámbito anterior.

Se espera que las escuelas tengan estrategias y políticas explícitas y declaradas públicamente en relación a la investigación en este sentido amplio que contemplan un extenso espectro de actividades y producción. En un extremo, esto podría ser sólo una visión comprometida con el principio de que la investigación es un asunto individual y que no se puede administrar de forma centralizada. Sin embargo, aún en estos casos, la política de contratación así como los procesos de asignación de tiempo, de evaluación y de recompensa proporcionan un contexto en el que la investigación puede prosperar. En la mayoría de las escuelas, el propio esfuerzo investigador requiere cierta orientación planificada en forma de objetivos de especialización, centros de investigación centralmente administrados, estímulo para proseguir investigaciones en colaboración, etc. Esto es particularmente cierto en el caso de muchas escuelas de todo el mundo que en estos momentos se están esforzando por mejorar su potencial de investigación, muchas veces desde una situación en que la investigación no era considerada como algo de valor y recibía baja prioridad.

Idealmente estamos una vez más tratando de establecer un equilibrio entre el mundo académico y las dimensiones gerenciales, teniendo en cuenta que el centro de gravedad variará según la naturaleza de la escuela. Sin embargo, en todos los casos, la Escuela debe demostrar un compromiso para crear conocimiento como fundamento de calidad en la educación. La Escuela debe ser capaz de demostrar que hay una conexión estructural entre la investigación de excelencia y la calidad del aprendizaje, tanto a través del talento de los miembros de su facultad y como a través del impacto de sus programas. La producción intelectual del profesorado asegurará que los conocimientos y habilidades impartidos en los programas son de base amplia, pertinentes, actualizados y con visión de futuro.

Aun más, consideramos que existe una continuidad entre la investigación relevante y el desarrollo innovador de la gama de actividades de la Escuela. Por lo tanto, debe ser capaz de demostrar un amplio compromiso hacia la innovación y el desarrollo creativo en todos sus ámbitos de operación: investigación, diseño de programas, métodos de aprendizaje, servicio al entorno económico y social y a la sociedad en general, relaciones internacionales, administración interna.

La evaluación de la Escuela en el momento de la Revisión por Pares contemplará tanto la investigación como este desarrollo innovador descrito.

La Tabla 2 proporciona una lista de los tipos de producción que se encuentran dentro del espectro de investigación y desarrollo y tiene el objetivo de servir de base para reportar las actividades de investigación.

Los Criterios de Evaluación

Las áreas clave son:

- a) Actividades de Investigación
- b) Desarrollo e Innovación
- c) Características internacionales/regionales de I+D
- d) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad
- e) Vínculos entre la I+D y el entorno económico y social

a) Actividades de investigación

- Describa la estrategia y la política global de investigación de la Escuela. Explique cómo la agenda de investigación contribuye a los objetivos estratégicos de la Escuela.
 - ❖ ¿Cuáles son los principales tipos de investigación que hace la Escuela?
 - ❖ ¿Cómo se establecen las prioridades en el marco de la estrategia?
 - ❖ ¿Cuál es el presente potencial de investigación de la planta docente?
 - ❖ ¿Cómo ha evolucionado este potencial en los últimos cinco años?
 - ❖ ¿Qué métodos se han utilizado para atraer personal clave de investigación a la Escuela en los últimos años?
 - ❖ ¿Cuáles son los planes para el desarrollo futuro de la capacidad de investigación?
- Explique cómo se interpretan la investigación y el desarrollo en el contexto nacional. Describa los esquemas de evaluación de la investigación organizados a nivel nacional.
- Describa cómo está organizada la investigación dentro de la Escuela.
 - ❖ ¿Hay un Decano (Asociado) o Director de Investigación?
 - ❖ ¿Hay un Comité de Investigación o Científico?
 - ❖ ¿Hay Centros de Investigación o Institutos autónomos dentro de la Escuela?
 - ❖ ¿En qué medida se gestiona una agenda de investigación?
- Describa cómo están integradas las actividades de investigación dentro de la carga de trabajo individual de los profesores.
 - ❖ ¿Qué nivel de prioridad se concede a la investigación?
 - ❖ ¿La investigación se considera un valor dentro de la cultura de la Escuela?
 - ❖ ¿Qué cantidad de tiempo se otorga a la investigación dentro del trabajo de los profesores?
 - ❖ ¿Cuál es la relación entre el presupuesto de desarrollo del profesorado y la política de investigación?
- Explique cómo se financia la investigación (asignaciones presupuestarias internas, financiación estatal, subsidios/becas de investigación, patrocinios de entidades del entorno socioeconómico).

- Describa los procesos de seguimiento y evaluación de la investigación
 - ❖ ¿Es la investigación un requisito para el ascenso y permanencia de un profesor en la Escuela?
 - ❖ ¿Cuál es el sistema de recompensa por excelencia en la investigación?
 - ❖ ¿Es la Escuela capaz de evaluar su propiedad intelectual, en términos de investigación y conocimientos diferenciales?
- Resuma las investigaciones ejecutadas por los profesores de planta en los últimos cinco años. (Por favor usar la Tabla 2 adjunta o un formato similar de presentación a la hora de facilitar estos datos). Los datos de esta Tabla deben ser analizados críticamente en el Informe de Autoevaluación.
 - ❖ ¿Qué fortalezas y debilidades surgen de estos datos?
 - ❖ ¿Cuáles han sido las tendencias significativas durante este período de cinco años? ¿En qué áreas se han hecho avances? ¿En qué áreas ha disminuido la producción?
 - ❖ ¿Qué proporción del profesorado puede considerarse activa en el ámbito de la investigación y la actividad intelectual?
- Describa las actividades de investigación del profesorado externo, si lo hay, así como la medida en que contribuyen a la calidad de los programas de la Escuela y a su capacidad para servir a sus mercados elegidos. Especificar claramente qué parte de esta producción es producida por académicos que trabajan principalmente para otra institución académica.
- Describa cómo los resultados de investigación contribuyen a la calidad del aprendizaje y a la innovación de programas.
- Describa las formas en que la investigación ha contribuido a la acumulación de competencias específicas dentro de la Escuela.
- Si aplica, describa cómo los programas de doctorado contribuyen al perfil de investigación de la Escuela.

b) Desarrollo e Innovación

- Describa la política general de la Escuela para promover la innovación y los mecanismos para determinar las prioridades en esta área.
- Explique cómo interpreta la Escuela la innovación dentro del contexto nacional.
- Resuma los logros principales en el ámbito de la innovación, incluyendo el desarrollo de nuevos cursos, materiales educativos y nuevos métodos de aprendizaje e impartición de programas que puedan o no estar basados en las tecnologías de información y de comunicación.
- Describa cómo participa la Escuela en el desarrollo de conocimientos con entidades de y otras partes interesadas, a través de la colaboración de investigación y otros métodos.

c) Características internacionales de I+D

- Resuma la contribución de la agenda de investigación sobre la dimensión internacional de la Escuela
- Describa cómo administra la Escuela sus actividades de I+D de manera que contribuya al liderazgo global de pensamiento
- Dé detalles de la participación de los profesores en investigaciones conjuntas con escuelas o colegas en otros países.
- Describa la contribución que hacen los visitantes académicos internacionales a la mejora de I+D en la Escuela.
- Identifique en la Tabla 2 los datos relacionados con publicaciones o actividades de investigación internacionales de la planta docente.

d) Ética, Responsabilidad y Sostenibilidad

- Describa cómo integra la Escuela la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad en sus actividades de investigación
- Describa cómo integra la Escuela la ética, la responsabilidad y la sostenibilidad en sus actividades de desarrollo e innovación.

e) Vínculos entre I+D y el entorno económico y social

- Describa cómo la producción global de I+D de la Escuela puede considerarse relevante para su entorno económico y social
- Describa las actividades de I+D que son patrocinadas por organizaciones del entorno socioeconómico
- Describa iniciativas de I+D (proyectos de investigación, casos, etc.) efectuadas en colaboración con organizaciones del entorno socioeconómico.
- Proporcione una lista de trabajos de consultoría o asesoría realizados por el profesorado de la Escuela en cuanto tal y que involucran una dimensión I+D
- Describa cualquier proyecto de investigación relacionado con el área de responsabilidad social de las organizaciones.

Información y Documentos de apoyo que pueden ser proporcionados en el Informe de Autoevaluación

- Proporcione datos numéricos pertinentes a la producción/output utilizando el formato de la Tabla 2. Explique el criterio utilizado para colocar números de producción investigadora en una categoría determinada. Por ejemplo, ¿cómo define la Escuela las “revistas internacionales arbitradas por pares”, para los propósitos de la Tabla 2?

- Debe señalarse que la intención de la Tabla 2 es usarse como guía para ayudar a las escuelas a reportar los datos que se solicitan. Las escuelas pueden usar sus propios formatos para hacer los informes siempre que cubran la misma información
- Tabla listando la selección de los que la Escuela considera que son los 10 mejores artículos publicados en los últimos cinco años.
- Tabla nombrando todos los fondos recibidos para la investigación, de diferentes fuentes como becas, investigaciones comisionadas por organizaciones, etc. durante los últimos cinco años
- Miembros del Comité de Investigación

Información y documentos para tener fácilmente accesibles durante la revisión por pares

- Materiales publicados durante el año pasado, según se informa en la Tabla 2 (artículos, libros, informes, estudios de casos, materiales educativos, etc.). Éstos pueden hacerse disponibles en forma impresa o electrónica.
- Declaraciones escritas con respecto a la estrategia, políticas y procesos de investigación.
- Folletos u otros materiales describiendo los centros o institutos de investigación

Notas

Los datos de investigación y publicación sólo deben ser reportados para el profesorado de planta, que se define como miembros del personal docente para quienes la Escuela es el principal empleador. Las publicaciones del profesorado a tiempo parcial de otras escuelas, profesorado, profesores visitantes o profesionales de organizaciones no deberían incluirse en la Tabla 2.

Hay que destacar, sin embargo, que los profesores a tiempo parcial pueden contribuir sustancialmente a la innovación y al desarrollo. Sus contribuciones deben ser descritas por separado.

Indicadores clave:

- Una estrategia y política coherente en el campo de investigación, alineada con la estrategia global de la Escuela.
- Procesos eficaces para implementar el esfuerzo de investigación.
- El volumen de producción intelectual dentro de la Escuela en su conjunto
- La calidad de la producción medida por su impacto: reconocimiento académico, cualificación del profesorado, programa de calidad, relevancia para los mercados y los grupos de interés de la Escuela, contribución a la práctica gerencial, etc.
- Porcentaje de profesores activos en investigación

- Conocimientos distintivos en algunas áreas
- Financiación adecuada para apoyar el esfuerzo de investigación.
- Evidencia de una cultura de innovación dentro de la Escuela

Table 1

Research/Publication/Production

	Objectives	Target Audience	Target Production	Target Outlets	Characteristics Key Words
Academic Production	<ul style="list-style-type: none"> • Advance theory • Create new knowledge • Devise new methodologies • Sustain a doctoral programme • Underpin up-to-date and innovative teaching programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Other Academics • Graduate Students • International Market (necessarily in English) 	<ul style="list-style-type: none"> • Articles • Conference Presentations • Papers • Research Monographs • Scholarly Theses 	<ul style="list-style-type: none"> • Scholarly Journals • Conferences • University Presses 	<ul style="list-style-type: none"> • Discipline-based • Academic • Scholarly • Pure • Refereed • Rigorous
Practice-Oriented Production	<ul style="list-style-type: none"> • Inform practitioners, • Educate students • Targeted research for specific companies or organisations • Improve Management Practice • Understanding of the environment • Updating of course content • Faculty Development 	<ul style="list-style-type: none"> • Students • Executive Education Participants • Companies/organisations • Practitioners • National & International Markets 	<ul style="list-style-type: none"> • Books • Studies • Reports • Articles 	<ul style="list-style-type: none"> • Text books • Specialised publications • Practitioner Journals 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevance • Useful knowledge • Applied • Practice-oriented • Field Work
Pedagogical Development	<ul style="list-style-type: none"> • Create new course materials • Create new programmes • Define new learning methodologies • Create new learning tools 	<ul style="list-style-type: none"> • Programme Directors • Other teachers • Students • Executive Education Directors 	<ul style="list-style-type: none"> • Case Studies • Software • Innovative Programmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Case Clearing Houses • Commercial Software Outlets 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferable • Innovative • Tailor-made

Table 2: RESEARCH OUTPUT OF THE CORE FACULTY in the last five years

	Total Number of items in the category for the five-year period	Total Number of contributing faculty members from within the School.***	Number, of items jointly produced by two or more faculty members from within the School	Number of items jointly produced in collaboration with other institutions	Research Activity Ratio: Number of items over the last five years/ Total Number of core faculty members currently in the School
Types of Publication					
Scholarly articles in int'l refereed journals					
Scholarly articles in national journals					
Papers in int'l academic conferences					
Books (e.g. research monographs)					
Chapters in books					
Textbooks					
Chapters in textbooks					
Articles in professional journals					
Papers in professional conferences					
Studies and Reports commissioned by companies and gov't agencies					
Studies and Reports produced as part of an int'l network					
Published Case Studies					
Published Teaching Materials					
Doctoral theses completed					
Doctoral theses supervised					
Other (please describe)					
TOTALS					

*** Only include authors who were faculty members at the time of production

Note:It should be noted that Table 2 is intended as a guide to help schools in reporting the data that EQUIS is looking for. Schools may use their own reporting format provided that it covers the same information

