



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y
TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de Julio de 2004

Acreditada mediante Resolución

N°15 del 31 de Octubre de 2012

Facultad de Administración y Ciencias Económicas

Especialización en Project Management

**Instrumentalización de la gestión estratégica en el mejoramiento continuo de las
universidades panameñas desde la visión del Project Managent**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de
Especialista en Project Management**

Gressy Zúñiga

Tutora: Dra. Margot Carrillo

Panamá, Noviembre 2022.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mis hijos y nietos quienes representan en mi vida la paz y el amor incondicional.

De igual manera deseo expresar que la motivación para seleccionar esta temática fue fundamentada en el compromiso adquirido con el País, en cuanto el aseguramiento de la calidad educativa en el nivel superior.

Agradecimiento

Agradezco a UMECIT su excelente gestión para lograr la formación de calidad que nos proporcionó el desarrollo del curricular, así como a sus autoridades quienes con su compromiso hacen posible el egreso de muchos estudiantes que incidirán positivamente en el desarrollo social.

Resumen

El principal desafío de las universidades es el mejoramiento continuo, con el objetivo de contribuir al desarrollo de la región con la formación del talento humano con competencias acordes a las necesidades del mundo moderno.

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Panamá, CONEAUPA, ha sido el responsable de velar por el aseguramiento de la gestión de la calidad basado en el cumplimiento de los estándares que constituyen la matriz de acreditación y reacreditación universitaria.

Desde el año 2017 al año 2022 las universidades quedaron a la espera de la convocatoria para realizar la reacreditación por parte del CONEAUPA, ya que no se contaba con la reglamentación de la Ley 52 del 26 de junio del 2015. En el año 2018 fue reglamentada la ley, estableciéndose la necesidad de crear el nuevo modelo de evaluación que sustentó estos dos procesos.

Luego de la convocatoria se divulga la Guía de autoevaluación institucional para acreditación y reacreditación institucional, el cual proporciona líneas claras sobre las fases del proceso; sin embargo, no se cuenta con la instrumentalización del proceso como apoyo a las universidades, desde la gestión estratégica.

En la revisión bibliográfica realizada para la redacción del presente documento, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo la instrumentación de la gestión estratégica guía el proceso de autoevaluación para la comprensión sistemática del informe de reacreditación desde la visión del Project Managent?; ¿De qué forma el Project Managent facilita la organización de los procesos y aplicación de la instrumentación estratégica para la gestión del informe de reacreditación?

Se concluye así que, la gestión estratégica desarrollada en concordancia con las fases del proceso de autoevaluación institucional frente a la reacreditación, facilita la comprensión y ejecución ante el cumplimiento de los estándares que establece la matriz de acreditación y la de reacreditación, y es pertinente desarrollar bajo los enfoques de Project Managent, divididos en fases, con estructuras de análisis que articulen tanto las funciones sustantivas, como la filosofía institucional en coherencia con la gestión curricular, cumpliendo no solo con los requerimientos de la autoevaluación, sino alcanzando el desarrollo continuo del aseguramiento de la calidad institucional.

Abstract

The main challenge for universities is continuous improvement, with the aim of contributing to the development of the region with the training of human talent with skills in line with the needs of the modern world.

The National Council for Evaluation and Accreditation of Panama, CONEAUPA, has been responsible for ensuring quality management assurance based on compliance with the standards that constitute the university accreditation and reaccreditation matrix.

From the year 2017 to the year 2022, the universities were waiting for the call to carry out the reaccreditation by CONEAUPA, since there was no regulation of Law 52 of June 26, 2015. In 2018 it was regulated the law, establishing the need to create the new evaluation model that supported these two processes.

After the call, the Institutional Self-Assessment Guide for Institutional Accreditation and Reaccreditation is disclosed, which provides clear lines on the phases of the process; however, there is no instrumentalization of the process as support to the universities, from strategic management.

In the bibliographic review carried out for the writing of this document, the following questions arise: How does the implementation of strategic management guide the self-assessment process for the systematic understanding of the reaccreditation report from the Project Manager's perspective? How does the Project Manager facilitate the organization of the processes and application of the strategic instrumentation for the management of the reaccreditation report?

It is thus concluded that the strategic management developed in accordance with the phases of the institutional self-assessment process against reaccreditation, facilitates the understanding and execution before compliance with the standards established by the accreditation matrix and the reaccreditation matrix, and it is pertinent to develop under the Project Manager approaches, divided into phases, with analysis structures that articulate both the substantive functions, as well as the institutional philosophy in coherence with the curricular management, complying not only with the self-assessment requirements, but also achieving the continuous development of the assurance of institutional quality.

Índice general

Contenido	Páginas
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Contenido	
Páginas	vii
Introducción	ix
Parte I	11
Contextualización del tema	11
1.1. Descripción del tema	12
1.2. Importancia y justificación	15
Parte II	18
Fundamentación teórica	18
2.1. Bases teóricas y/o conceptuales	19
2.1.1. Teoría de proyectos	19
2.1.2. Teoría sistémica de proyectos	19
2.1.3. Visión teórica del proyecto	20
2.1.4. Gestión estratégica	21
2.2. Bases legales	23
1.3.	28
PARTE III	30
ANÁLISIS	30
3.1. Aportes de la temática desde la revisión bibliográfica	31
Conclusiones	36
Bibliografía	37

Lista de tablas

Tabla N°. 1	Análisis de la norma que reglamenta la reacreditación institucional
Tabla N° 2:	Actualizaciones de la norma que reglamenta la reacreditación institucional.
Tabla 3.	Cronograma general
Tabla 4	Etapa de análisis de matriz
Tabla 5	Etapa para la identificación de necesidades específicas
Tabla 6.	Etapa de diseño de instrumentos
Tabla 7.	Etapa de aplicación y análisis de instrumentos
Tabla 8.	Etapa de redacción de informe. / PMI

Introducción

“La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo inteligente”.

En un mundo globalizado, las universidades tienen el compromiso de alcanzar la calidad, reconocimiento y posicionamiento mediante estrategias de mejoramiento continuo, cuya oferta académica y demanda requieren de la instrumentación metódica de los procesos de gestión.

Es así que en las dependencias administrativas y académicas evidencian una eficiente articulación en los procesos que ofrece la docencia, investigación y extensión apoyados del equipo directivo, administrativos y docentes.

El presente documento responde a la inquietud que genera el desarrollo del proceso de reacreditación universitaria en el personal académico administrativo de Instituciones educativas que aspiran alcanzar una certificación o recertificación por parte del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de Panamá (CONEAUPA) desde la formación adquirida en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y tecnología (UMECIT), en la Especialidad Project Management; la cual, proporciona competencias para el desarrollo de propuestas de abordaje e intervención a problemáticas multidisciplinares, basada en valores, desde un enfoque Ciberhumanista, que pueden incidir en el mejoramiento continuo de la dinámica universitaria.

Lo anterior, se fundamenta en que parte de la responsabilidad de un gestor de proyectos, es aportar a la solución de problemas de salud, vivienda y educación, por considerar que responden a los fundamentos de los derechos individuales de todo individuo, establecidos desde la Constitución de la República.

De allí, que resulta imperativo manejar centradamente competencias vinculadas con los nuevos escenarios, la interdisciplinariedad y la resolución de problemas para comprender el diseño organizativo, estrategias y mecanismos de articulación de los procesos que conlleven la competitividad, mediante un desempeño productivo y motivador. Entonces, la instrumentación es un aspecto relacionado con la evaluación interna y externa de los factores y características de la calidad definidos para la acreditación y reacreditación universitaria.

En este sentido, las funciones por desarrollar e indicadores forman parte de cada una de las dependencias para establecer niveles de conocimiento, comunicación y gestión en los procesos académicos y administrativos que implica la actualización permanente y análisis de necesidades, así como las nuevas tendencias y paradigmas del orden nacional e internacional.

Este trabajo monográfico está estructurado en partes, la primera denominada contextualización del tema que implica el planteamiento de la situación actual del problema, la justificación e importancia.

En la segunda parte se plasman lo concerniente a la fundamentación teórica que lo componen las bases teóricas, conceptuales y legales. Mientras que la tercera parte titulado análisis, en él se plasman los aportes de la temática desde la revisión bibliográfica.

Parte I
Contextualización del tema

1.1. Descripción del tema

La sociedad actual exige a las universidades el replanteamiento de las funciones tradicionales de acuerdo con la demanda del mundo actual y también el sector empresarial debe estar abierto a la relación efectiva con las universidades acerca de los conocimientos que se generan desde la academia. Las funciones que desempeñan las universidades tienen relación directa con la misión social que las caracteriza, por lo que están permanentemente afectadas por las transformaciones sociales (impacto social).

De ahí que los procesos de evaluación y acreditación inician con la creación de la Ley 30 del 20 de julio de 2006 la cual crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior conocida como CONEAUPA. Pese, que la ley se tenía establecida desde 2006, no fue hasta el 5 de julio de 2010 que se logra el Decreto Ejecutivo 511 que la reglamenta.

De ahí que los procesos de calidad a través de la acreditación y reacreditación buscan garantizar estándares óptimos para el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad (investigación, docencia, extensión y gestión).

Es así que la educación superior en Panamá, inicio desde el año 2006 un recorrido interesante, buscando la excelencia y calidad en la gestión academia, curricular y administrativa de las universidades, bajo un concepto de obligatoriedad en el cumplimiento de la acreditación.

En aquel momento existía en la sociedad reclamos en cuanto a la calidad de la educación universitaria y se hablaba de cierta forma de instalaciones de “garage”, para hacer referencia aquellas instituciones de educación superior que no contaban con estándares mínimos para formar a los futuros profesionales.

Con gran esfuerzo se logra la reglamentación de la Ley 30 lo que da inicio a los procesos de autoevaluación universitaria, en ese momento bastante desconocido para los administrativos, docentes y demás gestores. Lo que lleva a aunar refuerzos para orientar a las instituciones a través de instrumentos estandarizados que ayudarán a la recolección de información y datos a lo interno de cada universidad

Pese a ello, Panamá identifica algunas falencias relacionadas con insuficiencia y deficiencia de capital humano, falta de tribunales específicos en el ámbito financiero, incremento de la inseguridad, entre otros. Al mismo tiempo el país cuenta con estabilidad económica, localización estratégica, regulaciones controladas y amplia trayectoria internacional que le da la oportunidad de consolidarse como Centro Financiero Latinoamericano: Hub de las Américas.

No obstante, los hechos históricos denotan el compromiso de las autoridades de educación superior en el desarrollo del país. Por lo que se inicia una serie de reuniones interdisciplinarias para proponer la creación de una ley que permitiera realizar la evaluación de la gestión universitaria, con fines de acreditarlas, asegurando el Mejoramiento Continuo para la calidad. Sin demeritar la labor que realizaba la Comisión Técnica de Fiscalización (CTF), quien tenía la responsabilidad de fiscalizar a las universidades particulares, como organismo autorizado por la Universidad de Panamá, en cumplimiento de lo que establece la Constitución.

Aquellas instituciones que lograron acreditarse en los años 2012 y posteriores, actualmente deben realizar el proceso de reacreditación universitaria, el cual debió iniciarse en el año 2017-2018 por diferentes motivos no se concluyó en esas fechas. Sin embargo, el tiempo se aprovechó para la formación y organización de esta actividad primordial para el funcionamiento adecuado de las instalaciones universitarias, logrando así iniciar la autoevaluación institucional durante el periodo 2021-2022, sumado a la visita de los pares externos (2022).

Por tanto, en el análisis la matriz para la reacreditación, se observa que a pesar que en la guía de autoevaluación se facilitan lineamientos para realizar el proceso de reacreditación, no se presentan los instrumentos que pueden sustentar una gestión en pleno cumplimiento de los criterios y/o estándares de calidad que establece la matriz en sus componentes.

Por lo que, se requiere la Instrumentalización de la Gestión Estratégica para el mejoramiento Continuo de las Universidades panameñas, considerando la combinación entre los aspectos del sistema de la gestión de la calidad y los estándares que establece la matriz para el cumplimiento de las funciones sustantivas: investigación, extensión, docencia y gestión como también un sistema integrado de planificación, organización, administración y control.

No se puede negar que a la falta de experiencias ha resultado un proceso con Universidades de complejidad alto y que a la vez requiere de un trabajo coordinado y en equipo que desde los conocimientos de Project Managent que aporta significativamente porque hay que tener un control en el cronograma en la parte de gestión gerencial para poder dirigir las acciones y encaminar a las fecha de entrega en búsqueda de los objetivos y resultados esperados en el proceso de reacreditación.

En base a todo lo anterior, surge la siguiente inquietud:

¿Cómo la instrumentación de la gestión estratégica guía el proceso de autoevaluación para la comprensión sistemática del informe de reacreditación desde la visión del Project Managent?

¿De qué forma el Project Managent facilita la organización de los procesos y aplicación de la instrumentación estratégica para la gestión del informe de reacreditación?

1.2. Importancia y justificación

En la actualidad uno de los desafíos de las organizaciones es precisamente la transformación del conocimiento de las personas que conforman la empresa, creando así una cultura colaborativa requerida para el fortalecimiento de los procesos intelectuales, comerciales, innovadores, competitivos y de valores generadores de conocimiento organizacional. Estas razones, hacen que la gestión del conocimiento juegue un papel fundamental en la estrategia empresarial para afrontar los retos y desafíos del mundo globalizado. Estos retos exigen una preparación técnica, humana y gerencial que permite el abordaje de los cambios tecnológicos, socioculturales y competitivos.

Desde hace unos años, se escucha hablar de funciones sustantivas (docencia, investigación, extensión y gestión), como línea de análisis para la búsqueda de la excelencia educativa a nivel superior; sin embargo, hoy día adquiere mayor relevancia incorporar los procesos propios de la gestión estratégica, vinculando procesos de calidad para integrar universidad – sociedad – empresa – ambiente, para el desarrollo de procedimiento, estándares e indicadores que conducen al crecimiento y desarrollo de la gestión educativa universitaria, sobre todo desde una perspectiva del Project Managent para la aplicación de metodologías y experiencias en la organización de los procesos y actores en los plazos y tiempos definidos para el cumplimiento de los objetivos y metas para la acreditación y reacreditación universitaria, mediante la instrumentación estratégica.

La temática de reacreditación, como valor agregado al mercadeo universitario, puede representar en las universidades particulares una estrategia para la promoción de la oferta académica, sin embargo, el cumplimiento de los estándares de la matriz de reacreditación, integrada con los procesos ISO 9001 2015, fundamentado en la gestión estratégica, planificada a corto, mediano y largo plazo facilitaría el empoderamiento del mercado nacional e internacional, visibilizando las instituciones de educación superior panameñas, en el marco de mejoramiento continuo frente al desarrollo de la calidad.

No se puede dejar de reconocer el papel clave que desempeña la educación superior en el desarrollo de capacidades cada vez mayores y más pertinentes del capital humano para la innovación y el incremento de la productividad. La relación directa de un Project Managent que sea capaz de llevar el planeamiento y gestión administrativa de los recursos para alcanzar la finalidad de la reacreditación universitaria orientando y direccionando los procesos en la fecha de entrega.

Por eso, es necesario abordar y precisar sobre el aspecto de la instrumentalización de la gestión estratégica para el mejoramiento continuo en las universidades panameñas, integrando estándares de calidad de reacreditación y de ISO 9001 2015, se alcanzará la proyección de mejoramiento continuo para alcanzar la calidad educativa a 10 años, con un sólido fundamento para la planificación estratégica a futuro.

Los resultados de este estudio monográfico se constituyen en insumos para la definición y el desarrollo de estrategias instrumentales que permitan promover las necesidades organizativas y lineamientos estratégicos, identificando las oportunidades desde el punto de vista de los protagonistas: estudiantes, docentes, administrativos, directivos, egresados y sector productivo.

A su vez, este estudio amplía y profundiza el conocimiento en esta materia y se constituye en herramienta de consulta que aporta al desarrollo de experiencias de gestión de proyectos (Project Management), estableciendo las necesidades del capital humano, de su formación técnica y profesional para que los mismos puedan prepararse a enfrentar las situaciones que impiden el desarrollo competitivo en las organizaciones.

Se espera que esta monografía se constituya en un referente útil para otras investigaciones y proyectos futuros que permitan generar información de primera mano que aporte al fortalecimiento de los vínculos de las universidades en los procesos de calidad de la mano del gestor de proyectos, conociendo las expectativas reales de actuación que se espera en esa interacción de saberes.

Por esto, se confía en poner de manifiesto el interés pedagógico e investigativo, de aportación a la educación superior, de proyección y oportunidades para los estudiantes universitarios. De manera que a partir de esas experiencias se elaboren proyectos pertinentes en beneficio del capital humano futuro y las organizaciones que tengan similares condiciones.

Parte II
Fundamentación teórica

2.1. Bases teóricas y/o conceptuales

2.1.1. Teoría de proyectos

Los proyectos tienen un ciclo de vida donde se alcanzan bienes o servicios, estos buscan resolver un problema o una necesidad y están conformados por un conjunto de actividades. A su vez un grupo de proyectos conforman un programa los cuales pertenecen a un plan nacional o estratégico.

Para Gómez-Sennent y Chiner (1996) sostienen que la “teoría de proyectos ayuda a resolver y aclarar diferencias epistemológicas del conocimiento sobre proyectos, los cuales se organizan en niveles de menor a mayor abstracción y volumen de aportaciones conceptuales” (p.45).

Al hablar de niveles se hace referencia a los aspectos relacionados con las aplicaciones como es el caso de MS Project, Planner, Primavera Project, Asana, entre otros. Además de considerar la metodología para la dirección de proyectos según las áreas temáticas vinculadas a una base teórica (Piquer, 1993).

Para Santamaría (1996) el conocimiento en proyectos se refleja en el soporte empírico y conceptual que permite organizar de forma general los conceptos abstractos empleados en el ámbito de aplicación específica. A su vez desde una perspectiva formal que amplía la visión concreta de management.

2.1.2. Teoría sistémica de proyectos

Los proyectos son una opción que implica la producción que existe en una línea de pensamiento sistémico transversal que permite la comprensión de las diversas relaciones entre sus elementos con enfoques estratégico y operativo.

Esta teoría formulada por Blasco (2001) aplica un punto de vista para exponer el proyecto cómo un fenómeno refiriéndose a la interrelación entre proyectar el proyectado. Es así que implica la ejecución y solución sencilla que trata de resolver de manera continua problemas o conseguir una solución para conjugar intereses e intenciones en la gestión del proyectar y proyectado con una visión sistémica.

Este proceso implica pensar y hacer acciones consecutivas con la capacidad y recursos que enfrentan los sistemas, procedimientos y técnicas para resolver un problema concreto a través de enfrentar la situación específica. Por tanto, el proyecto es un sistema que busca conseguir la solución a un problema o necesidad en un tiempo determinado y espacio común bien definido en un ambiente dinámico.

2.1.3. Visión teórica del proyecto

Según Estáy Niculcar (2007) plantean que los proyectos tienen un carácter teórico y práctico como sistema evolutivo y cognitivo que suele producir medios para alcanzar objetivos y metas dependiendo de su tipología suelen enfocarse en estratégicos u operativos de forma planificada que atiende un problema concreto.

En consecuencia, el proyecto es un proceso cooperativo de innovación continua que implica un espacio intrínseco y reflexivo para enriquecer la solución mediante una variedad de opciones que emplean métodos, técnicas y estrategias propias de los proyectos.

De acuerdo con Blasco (2000) los proyectos tienen un componente sinérgico, de cooperación y colaboración que enriquecen el aprendizaje gestionando la interacción en grupo como resolutor de problemas como resultado de esa interacción. Además, de un carácter lógico de la visión sistémica del proyecto que actúa a través de actividades y tareas.

2.1.4. Gestión estratégica

La gestión es un concepto que surge a finales del siglo XX, y deviene del concepto de administración, y se define como “el proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas”. Morales, G. R., & de León, E. M. (2014).

“Una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Fernández, 2006).

Según Leal. W. 2021, afirma que la gestión estratégica tiene tres etapas:

1. Etapa Filosófica

Esta es la base fundamental del proceso de planificación estratégica, en donde se deben establecer las Políticas, Misión, Visión, Organización Estructural, las cuales determinan el desarrollo de la dinámica gerencial.

2. Etapa Analítica

Los fundamentos filosóficos se consideran para el desarrollo del estudio de variables para la Planeación estratégica, aplicando estrategias y/o herramientas de análisis, como lo son: FODA, análisis de mercadeo, matriz de Boston, perfil de capacidades internas, principio de Pareto, diagramas, encuestas, entre otras.

El resultado del análisis en esta etapa permitirá identificar elementos internos y externos para establecer las estrategias para la gestión académica y administrativa.

3. Etapa Operativa

Se concreta las estrategias que se aplicarán para desarrollar la gestión académica y administrativa, por medio de planes y tareas concretas, estableciendo los indicadores de logros que permitan evaluar la efectividad y la eficiencia, para el logro de los objetivos institucionales.

La gestión estratégica se desarrolla en cinco fases, según L Goodstein, TM Nolan, JW Pfeiffe, 2001:

1. Análisis estratégico

El cual consiste en desarrollar el diagnóstico de la institución para establecer el FODA en correspondencia con la metas, misión y visión institucional, identificando niveles de importancia de los hallazgos, para establecer la siguiente fase.

2. Formulación de la estrategia

Considerando los recursos con que cuenta la institución se debe establecer la Planificación estratégica, la cual se establece considerando las políticas institucionales, el Plan de Desarrollo Institucional y el marco filosófico institucional.

3. Implementación de la estrategia

La estrategia se establece con la asignación de los tiempos, responsables y recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos para asegurar el logro de las metas de la planificación estratégica, sustentados en un cronograma, un flujograma y matrices de desempeño.

4. Evaluación y control

Es responsabilidad de los planificadores dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de ejecución, y evaluar el método de ejecución de las acciones, así como el impacto de este frente al cumplimiento de las metas institucionales.

La guía para la autoevaluación con fines de acreditación o reacreditación institucional, contienen el anexo 1, el cual presenta las fichas que permitirán recolectar sistemáticamente los datos estadísticos de la gestión universitaria, y el Anexo 2: con los formatos para la elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional (P.M.I).

No obstante, el proceso de autoevaluación requiere de instrumentos, otras fichas de trabajo y matrices de análisis cruzadas para poder realizar un trabajo de evaluación y valoración cohesionado, con pertinencia y correspondencia a la institución.

2.2. Bases legales

Los presentes antecedentes legales son el marco para analizar la dinámica de la gestión educativa de las Universidades en Panamá, con miras al Mejoramiento Continuo para el desarrollo de Planes y Programas que respondan a las necesidades reales de la región.

En primera instancia se debe destacar que el 8 de Mayo de 1995 se crea el Consejo de Rectores, como estrategia nacional para integrar universidades oficiales y particulares, y fortalecer la gestión educativa al nivel superior, en beneficio del país. Es precisamente este ente quien en 1999 estableció en su plan estratégico la importancia de definir lineamientos que fundamentaran los procesos de mejoramiento Continuo para la calidad educativa.

Posteriormente en el año 2006 surge la Ley 30 del 20 de Julio de 2006, que crea el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEAUPA), formalizándose la intención de establecer procesos de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior en Panamá, la cual es reglamentada mediante Decreto Ejecutivo 511 de 5 de Julio de 2010, el cual determina el procedimiento para la acreditación institucional.

Para el año 2012 participaron 27 universidades en el proceso de acreditación institucional, a pesar de existir más de 40 universidades en Panamá en ese periodo. Actualmente son cinco las universidades oficiales que están acreditadas por el CONEAUPA, 23 de ellas son particulares.

La ley antes señalada, fue derogada por la Ley 52 del 26 de Junio de 2015 que se reglamenta mediante el Decreto Ejecutivo 539 del 30 de Agosto del 2018, donde se incorporó la acreditación de programas, el concepto de reacreditación y la modificación del nombre de la Comisión Técnica de Fiscalización (CTF), por Comisión Técnica de Desarrollo Académico (CTDA). Dando secuencia a estas normativas se debe resaltar que el Decreto Ejecutivo 539 fue modificado por el Decreto Ejecutivo 609 de 31 de Julio de 2020.

Actualmente el CONEAUPA ha presentado a la sociedad universitaria la Guía para la Autoevaluación Institucional a través de la Resolución 15 del 14 de Septiembre de 2020 y la Matriz de Evaluación y Reacreditación Institucional Universitaria de Panamá en su Resolución 17 de 28 de Diciembre de 2020. Quedando establecido la pronta apertura de la convocatoria para la reacreditación de las universidades acreditadas en el 2012.

Precisamente en la resolución 1 del 25 de Marzo de 2011 la que instaura los factores de la matriz de acreditación como parte de los componentes a evaluar en la

dinámica universitaria, para el cumplimiento de estándares de calidad que está constituida por cuatro factores de evaluación, que son: Proyecto Institucional, Proyecto Académico, Comunidad Universitaria e Infraestructura; con 103 indicadores y estándares debidamente determinados en función del mejoramiento continuo.

En este sentido, la organización del contenido estructural de la Matriz de Reacreditación sugiere la importancia de que las universidades tomen en cuenta en su Planificación la “gestión estratégica”, para cumplir con los criterios de coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia y transparencia, en el desarrollo de los proyectos institucionales que propenden al desarrollo de las funciones sustantivas.

De ahí que el mejoramiento continuo de la gestión universitaria se evalúa en la reacreditación de forma cualitativa y cuantitativa, buscando demostrar el impacto de las acciones realizadas y sus proyecciones a cinco o diez años.

Ante este panorama se indaga en el desarrollo de otros medios de evaluación que pueden contribuir al fortalecimiento de la educación de calidad en Panamá, identificando ISO 9001 2015, por medio de la cual se sistematizan los procedimientos y procesos de la dinámica universitaria, que pueden ser la base de la gestión estratégica exitosa en la educación superior.

Según la normativa vigente en el año 2018, la vigencia de la certificación de acreditación es de 6 años, sin embargo, debido a situaciones políticas y legales CONEAUPA, se vio impedido para dar inicio al proceso que permitiera a las universidades acreditadas en el año 2012 asumir el reto de incorporarse al proceso de autoevaluación frente a la visita de los pares internacionales para recertificarse como universidad acreditada. De igual forma las nuevas universidades que aspiraban a acreditación, se encontraron limitada al no haber convocatoria por parte de la entidad correspondiente.

A partir de Marzo del año 2020 se retoman los fundamentos legales que dan cabida al proceso de acreditación y de reacreditación de las instituciones de educación superior en Panamá. De allí, que el 5 de Marzo de 2020 se aprueba la Resolución 5, por el cual se aprueban los fundamentos del modelo de evaluación con fines de acreditación institucional. El modelo proporciona los elementos que constituyen las obligaciones de las universidades para aspirar a una certificación o recertificación expedida por el CONEUPA.

En consecuencia, el proceso está sustentado en la guía para la toma de decisiones sobre la acreditación institucional, indicada en la Resolución 9 del 12 de junio de 2020, que aprueba la guía antes señalada.

Frente a las nuevas particularidades del Modelo de Acreditación se aprueba el Decreto Ejecutivo 609 de 31 de Julio de 2020, que modifica el Decreto Ejecutivo 539 de 30 de Agosto de 2018, que reglamenta la Ley 52 de 26 de Junio de 2015, que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá. Este decreto sugiere la necesidad de establecer la nueva guía de autoevaluación institucional, la cual se aprueba bajo la Resolución 15 del 14 de Septiembre de 2020, y la Matriz de Evaluación y Reacreditación Institucional Universitaria de Panamá, aprobándose la Resolución 17 de 28 de Diciembre de 2020.

El anterior marco legal se disponen los elementos que requieren las universidades para iniciar su proceso de acreditación, las que aspiran por primera vez certificarse por el CONEAUPA, y reacreditarse las que ya ha cumplido con el Plan de Mejoramiento Institucional y se proponen el demostrar su crecimiento, respondiendo a los nuevos estándares de la Matriz aprobada.

A continuación, se presenta una tabla resumen que recoge las normativas de la reacreditación universitaria, proceso que se desarrolla actualmente en el contexto universitario oficial y particular.

Tabla N°. 1. Análisis de la norma que reglamenta la reacreditación institucional.

NORMATIVA	DESCRIPCIÓN
<i>Ley No. 30 de 20 de Julio de 2006:</i>	<i>Por la cual se crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento De la Calidad de la Educación Superior Universitaria. Mediante esta Ley se crea el CONEAUPA como un organismo evaluador y acreditador, rector del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria.</i>
<i>Decreto Ejecutivo No. 511 de 5 de Julio de 2010:</i>	<i>Por el cual se reglamenta la Ley No. 30 del 20 de Julio de 2006, que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria y se dictan otras disposiciones.</i>
<i>Ley No. 52 de 26 de Junio de 2015 de 30 de Junio de 2015:</i>	<i>Que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá, y deroga la Ley 30 de 2006. La presente Ley se aplicará a las instituciones de educación superior universitaria creadas por Ley o autorizadas mediante decreto.</i>

<i>Decreto Ejecutivo No. 539 de 30 de Agosto de 2018:</i>	<i>Que reglamenta la Ley 52 de 26 de Junio de 2015, se crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá.</i>
<i>Decreto Ejecutivo No. 609 de 30 de Julio de 2020:</i>	<i>Que modifica el Decreto Ejecutivo N° 539 de 30 de Agosto de 2018, que reglamenta la Ley 52 de 26 de Junio de 2015, que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá.</i>
<i>Decreto Ejecutivo 1295 de 9 de Julio de 2021:</i>	<i>Que modifica y adiciona artículos y numerales al Decreto Ejecutivo N° 539 de Agosto de 2018, que reglamenta la Ley 52 de 26 de Junio de 2015.</i> 1.3.

Fuente: CONEAUPA, 2021.

Sin duda alguna, las modificaciones en la ley, argumentadas en los decretos son el resultado del trabajo del equipo del CONEAUPA, regidos por el interés en común de proporcionar una guía clara que respalde el proceso de acreditación y reacreditación de las universidades.

Como complemento al marco previo, se pueden señalar otros decretos que direccionan el desarrollo del proceso:

Tabla N° 2: Actualizaciones de la norma que reglamenta la reacreditación institucional.

NORMATIVA	DESCRIPCIÓN
Resolución 07 de 3 de Agosto de 2021	Por la cual se modifica la Guía para la toma de decisiones sobre la acreditación y Reacreditación institucional.
Resolución 09 de 3 de Agosto de 2021	Por la cual se modifica la guía para la autoevaluación con fines de acreditación o reacreditación institucional, el anexo 1: Datos estadísticos de gestión, y el Anexo 2: Instructivo para la elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional.

Fuente: CONEAUPA, 2021.

PARTE III
ANÁLISIS

3.1. Aportes de la temática desde la revisión bibliográfica

A pesar que la guía de autoevaluación sugiere el cumplimiento de las fases de planificación, desarrollo, elaboración el plan de mejoramiento y redacción del informe de autoevaluación; no facilita las matrices que consoliden la vinculación de los estándares para la gestión estratégica eficiente y eficaz en la dinámica educativa, que permita trazar la ruta de acción a más de 10 años,

Cabe resaltar que la Guía de Autoevaluación para el proceso de Reacreditación Universitaria propone la creación de las diferentes matrices de análisis y recolección de datos e instrumentos de medición y evaluación, así como la metodología sistemática que será aplicada por cada Comisión en el Proceso de Reacreditación Universitaria.

En todo caso, las diferentes Comisiones que establece la norma identifican los factores, componentes, indicadores y estándares que deberán sustentar con evidencias, ante la contextualización de la dinámica institucional. Este procedimiento a desarrollar en la creación de las matrices e instrumentos que se utilizarán para recabar la información pertinente a la evidencia a presentar en el informe de autoevaluación institucional, inician con las reuniones en donde participaran las diferentes Comisiones de Trabajo, analizando los elementos constitutivos de la matriz de reacreditación.

El Project Management orienta los procesos de forma sistemática para generar los instrumentos de medición, instrumentos de diagnósticos e instrumentos de proyección organizando el trabajo conjunto de las comisiones.

En este caso es quien propone constituir simultáneamente a las fases que establece la norma en el proceso de evaluación, las etapas de construcción de instrumentos: análisis de matriz, identificación de necesidades específicas, diseño de instrumentos, aplicación/análisis y redacción de informe.

Bajo la teoría de sistemas el Project Management implementa reuniones, entrevistas, cuestionarios, matrices de análisis, mesas de trabajo, grupos focales, video conferencias, difusión indicada y masiva, entre otros que se requiera de forma emergente en el desarrollo del proceso. En esta organización se da como resultado el diagrama organizativo de los tiempos del proyecto de instrumentación.

Tabla 3. Cronograma general

ACTIVIDADES	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Etapa de análisis de matriz							
Etapa para la identificación de necesidades específicas.							
Etapa de diseño de instrumentos							
Etapa de aplicación y análisis							
Etapa de redacción de informe.							

Fuente: elaboración propia, (2022).

En efecto, los procesos de acreditación y reacreditación tanto de carrera, como institucional, requieren de una sistematización que permita direccionar a los equipos que constituyen los grupos de interés de la universidad.

Mientras que el desarrollo teórico y práctico desde las ideas de Estáy Niculcar (2007) para el logro de los objetivos y metas, cuyo impacto requieren del desglose de las actividades por etapas específicas, las que se detallan a continuación.

Tabla 4. Etapa de análisis de matriz

ACTIVIDADES	JUNIO			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Creación de Comisiones				
Reuniones de comisiones				
Mesas de Trabajo, para identificar correspondencia con otras comisiones e indicadores que deben ser sustentados con evidencias por las comisiones específicas.				
INSTRUMENTO / MATRIZ 1. Identificación Diagnóstica de Responsabilidades para el cumplimiento de estándares por Comisión.				

Fuente: elaboración propia, (2022).

Tabla 5. Etapa para la identificación de necesidades específicas.

ACTIVIDADES	JUNIO				JULIO			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Creación de Comisiones								
Reuniones de comisiones								
Grupos Focales para determinar estado del arte de las evidencias, y establecer estrategias para los sustentos y respaldos del informe de autoevaluación.								
INSTRUMENTO / MATRIZ 1. Identificación Diagnóstica de Responsabilidades para el cumplimiento de estándares por Comisión.								

Fuente: elaboración propia, (2022).

Tabla 6. Etapa de diseño de instrumentos

ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Establecer el Método para recolección de evidencia								
Clasificar y/o agrupar los indicadores que coinciden / similitudes								
Elaboración de instrumentos								
Validación de Instrumentos								
Categorización según método								

INSTRUMENTO / MATRIZ 1. Identificación Diagnóstica de Responsabilidades para el cumplimiento de estándares por Comisión.

Fuente: elaboración propia, (2022).

Tabla 7. Etapa de aplicación y análisis de instrumentos

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Selección de muestra												
Aplicación del instrumento												
Análisis de resultados / evidencias												
Unificación de resultados entre Comisiones, por medio de la Mesa de trabajo												

Fuente: elaboración propia, (2022).

Tabla 8. Etapa de redacción de informe. / PMI

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Redacción de fase 1: Planeación del proceso/ evidencias												
Organización de evidencia existente												
Coordinar aplicación de instrumentos												
Integración de resultados												

Fuente: elaboración propia, (2022).

Conclusiones

Los procesos de acreditación, reacreditación en Panamá están actualmente debidamente reglamentadas por los fundamentos legales que guían el desarrollo de las acciones genéricas que deben ser realizadas para alcanzar los estándares que se relacionan con el Mejoramiento Continuo.

La gestión estratégica desarrollada en concordancia con las fases del proceso de autoevaluación institucional frente a la reacreditación, facilita la comprensión y ejecución ante el cumplimiento de los estándares que establece la matriz de acreditación y de reacreditación.

Por lo tanto, cada universidad, tienen que gestionar sus propios recursos, tipo instrumentos de análisis con la finalidad de alcanzar ese objetivo, el cual es Demostrar el desarrollo eficiente, eficaz, pertinente, coherente y transparente de la gestión institucional.

Visto de esta forma, la inversión al desarrollo del proyecto debe ser calculado por etapa según normativa, ya que la contratación de personal se estima, luego de la distribución de las comisiones de trabajo, y el resultado de la primera mesa de trabajo para determinar los recursos físicos, tecno pedagógicos y humanos que se requieren.

Bibliografía

- Blasco, J. (2000). Los artefactos y sus proyectos. Politext Ediciones UPC.
- Blasco, J. (2001). Los proyectos, el proyectar y el proyectado. Politext Ediciones UPC.
- CONEAUPA. (2020). Resolución 5 de 5 de Marzo de 2020. Por el cual se aprueba los fundamentos del modelo de evaluación con fines de acreditación institucional.
- CONEAUPA. (2020). Resolución 9 de 12 de Junio de 2020. Por la cual se aprueba la guía para la toma de decisiones sobre la acreditación institucional.
- CONEAUPA. (2020). Resolución 15 de 14 de Septiembre de 2020. Por la cual se aprueba la Guía para la Autoevaluación Institucional, el Anexo 1: Datos estadísticos de gestión, y el Anexo 2: Instructivo para la elaboración del Plan de Mejoramiento Institucional.
- CONEAUPA. (2020). Resolución 17 de 28 de Diciembre de 2020. Por la cual se aprueba la Matriz de Evaluación y Reacreditación Institucional Universitaria de Panamá.
- Decreto Ejecutivo No. 609 de 31 de Julio de 2020, que modifica el Decreto Ejecutivo No. 539 de 30 de Agosto de 2018, que reglamenta la Ley 52 de 26 de Junio de 2015, que crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para el mejoramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria de Panamá.

- Estay-Niculcar, C. (2007). Rigor y relevancia, perspectivas filosóficas y gestión de proyectos de investigación-acción en sistemas de información. Universidad Internacional de Catalunya.
- Franklin, E. B. (2006). Auditoria administrativa-gestión estratégica del cambio. Pearson educación.
- Gómez-Sennentt, E. y Chiner, M. (1996). Teoría de las dimensiones del proyecto. Universidad politécnica de Catalunya.
- Goodstein, L., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2001). Planeación estratégica aplicada. Colombia: McGraw-Hill.
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. Revista Científica " Visión de Futuro", 9 (1).
- Lineamientos que sustentan el desarrollo para el Mejoramiento Continuo en las Universidades de Panamá. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418010.pdf>
- Martin, J., & Núñez del Prado, A. (1993). Gestión estratégica, planificación y Presupuesto. Revista de la CEPAL.
- Morales, G. R., & de León, E. M. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Pensamiento & gestión, (36), 267-290.
- Pinquer, J. (1993). El proyecto en ingeniería y arquitectura. CEAC Barcelona.

Prieto, J., Pública, M. E. G., & De, S. (2012). Gestión estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones. Manes, J. M. (2014). Gestión estratégica para instituciones educativas. Ediciones Granica SA.

Santamaría, J. (1996). Tendencia y enunciado para una teoría del proyecto. Universidad politécnica de Catalunya

REDI-UMECIT