



número 40 (segundo semestre 2019) - number 40 (second semester 2019)

*Revista THEOMAI/ THEOMAI Journal*  
*Estudios críticos sobre Sociedad y Desarrollo / Critical Studies about Society and Development*

## **Calidad Universitaria y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior en México: aproximaciones conceptuales**

**Armando Esquinca Moreno<sup>1</sup>**  
**Hugo Gaggiotti<sup>2</sup>**

### **Introducción**

El enfoque de calidad universitaria en las Instituciones de Educación Superior (IES) en México es una temática con dos caras de la moneda que son discordantes entre los diferentes actores: por un lado es acogida en algunos ámbitos por vincularse con aportaciones financieras gubernamentales centradas en indicadores académicos de calidad y competitividad y por otro lado, es motivo de discusión e inconformidad por considerársele una forma de evaluación de la calidad de las IES que no necesariamente presenta la realidad interna de las instituciones (sino evidencia las fuerzas externas a las que se ve sometida) y que además, ofrece indicadores académicos que tampoco se ajustan a los contextos de muchas de las universidades, donde la falta de recursos no solo económicos, sino materiales y de acceso tecnológico y social, difícilmente permiten alcanzarlos.

Por otro lado, en un ambiente universitario sometido a fuerzas externas como la calidad

---

<sup>1</sup> Profesor de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Chihuahua, estudiante del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

<sup>2</sup> Jefe Asociado del Departamento de los Programas de Posgrado en Administración de Empresas de la Facultad de Administración y Derecho, University of the West of England, Bristol

universitaria, que lleva a las instituciones a buscar la mejor manera de hacer las cosas, encuentra en la cultura organizacional un medio para incorporar esta calidad en sus prácticas, actividades, valores, ritos y símbolos universitarios. De acuerdo con diversos teóricos, esto con el fin de conseguir el logro de objetivos organizacionales, aunque desde un enfoque antropológico y sociológico de la cultura organizacional, no necesariamente coincidan con ese fin, pues dejan de lado el significado del sentido o *sensemaking* subyacente en estos procesos de cambio. En los siguientes apartados se profundiza en ambos temas y se incluye una propuesta de modelo conceptual que relacione la calidad universitaria, cultura organizacional y *sensemaking*.

## Calidad Universitaria

En ocasiones, al hablar de calidad en las universidades nos encontramos con diferentes formas de enfocarla de acuerdo al autor al que se haga referencia, encontrando términos como calidad en las IES, calidad educativa o calidad universitaria en sí. Sobre Calidad en las IES, Villarroel (1996) plantea que se puede entender a la calidad como el grado de pertinencia entre los comportamientos institucionales y las características esenciales y contextuales de la universidad considerada.

De Calidad educativa, Clemanza et al (2005) considera la calidad como elemento de la competitividad, donde se hace hincapié en la dimensión, acceso y procesos de la enseñanza y aprendizaje y pone el estudiante en el centro, como el actor principal, donde los resultados son influenciados tanto por el contexto, como por el rango y calidad de los aportes disponibles, en base a las metas y objetivos de la educación, los cuales incluyen cuestiones morales, políticas y epistemológicas que son frecuentemente invisibles o que se ignoran.

Desde la calidad universitaria, se puede entender la calidad como el status alcanzado por las instituciones de educación en sus dinámicas y procesos de enseñanza-aprendizaje, así como las prácticas socioculturales que se desarrollan, el proyecto universitario, las expresiones de cultura organizacional y que pueden ser medidos bajo una serie de indicadores diseñados que van desde lo comparativo, casuístico, descriptivos y correlacional entre otros.

La discusión sobre la calidad universitaria tiene diferentes connotaciones dependiendo de si se ajusta a los contextos administrativos (Villarroel, 1996), la eficiencia terminal (Arrién, 1996), la movilidad de los estudiantes (del Rey, 2003), o a factores de competitividad (Clemanza, Ferrer, & Pelekais, 2005). Por lo que, al ponerse la discusión en la agenda internacional, se han desarrollado estrategias metodológicas para medir y abordar la calidad, dentro de los cuales se pueden ejemplificar los instrumentos de medición globales, tales como, el ranking mundial de universidades, los rankings regionales, los modelos de acreditación, las aplicaciones del ISO, por mencionar algunos (Agasisti & Pérez-Esparrells, 2009; Bagley & Portnoi, 2014; López, 2016).

Para Arrién (1996) los resultados de la baja calidad universitaria en América Lantina y Centro América, se refleja en los resultados y procesos, falta de equidad, baja eficiencia terminal y crisis en la producción del conocimiento científico y la forma en que opera. En la actualidad la globalización ha creado un ambiente cada vez más competitivo, que han forzado a un cuidado de los diferentes procesos, en la manera de que se busca una mejor calidad.

Aunque pareciera que hablar de calidad universitaria es un tema relativamente reciente, Villarroel (1996) explica que en los años ochenta del siglo pasado surgió lo que se denomina un enfoque universitario hacia la calidad, la excelencia y la competitividad (Organización de las Naciones Unidas para la Educación & UNESCO, 1995) como resultado

del incremento en el número de alumnos que tenían acceso a las instituciones de educación superior en los años sesenta y que dio paso en los setenta de una expansión hacia otro tipo de instituciones no oficiales, por lo que en los ochenta se reconfigura el deber ser de la institución y la naturaleza de la educación recibida.

La calidad como factor de competitividad puede ser abordado en la manera que las IES mejoraran sus procesos en el logro de sus objetivos. Los cambios tecnológicos y económicos, han venido redefiniendo el concepto de calidad hacia el cliente. ¿Pero quién es el cliente? ¿El estudiante o la sociedad misma? La respuesta que se considera es que el estudiante es el usuario, la sociedad es quien recibe las mejoras de una educación, basada en la mejoría de los procesos. En donde la función de los diferentes procesos de acreditación y evaluación son los componentes a lograr la calidad (Clemenza et al., 2005).

La acreditación y autoevaluación son factores importantes con un creciente énfasis en la investigación y la calidad de la educación, aunque en débet, la realidad es que las IES cada vez se someten a los rigores de la acreditación y las consideraciones de los rankings mundiales (McAlear, 2005).

La competencia por la movilidad estudiantil pone de manifiesto la importancia que tiene la calidad en IES. La institución que no considera como importante la investigación, tiende a aceptar todo tipo de estudiantes, mientras las que ponen énfasis en la investigación, son más selectivos y buscan mejorar sus procesos de educación. Cuando existe una movilidad estudiantil, la modificación del comportamiento institucional está relacionado con la calidad (del Rey, 2003).

La clasificación de las instituciones, es una forma objetiva de mejorar sus estándares. La nula publicación de investigaciones y la falta de doctores, se señalan como indicadores del nivel de calidad en las universidades. Aunque la variedad de indicadores se presenta como un problema, también es cierto que el poco entendimiento por parte de la academia del valor internacional de los indicadores (Feyen & Vázquez, 2010).

El nacimiento de la acreditación internacional en América Latina, está vinculado primeramente a la demanda de un aseguramiento de calidad, que ha evolucionado en complejidad, dada las diferentes disciplinas y contextos nacionales. Pero no existe alguna región que no esté centrada actualmente a los procesos de acreditación y evaluación de la calidad. Los tratados de libre comercio y la necesidad de la internalización de los programas derivados de la creciente necesidad de acreditación hacia los estándares y de indicadores globales (Rama, 2009).

Para lograr una mayor aproximación a la calidad en las instituciones de educación superior se plantea una tipología, siguiendo las propuestas y corrientes de tendencia actual:

a) Calidad por acreditaciones y por evaluación

En ésta, el estatuto de calidad se puede obtener con base en las acreditaciones, certificaciones y procesos de diagnóstico de los actores universitarios ante órganos externos y pares. El proceso de acreditación, evaluación y diagnóstico tiene como fin último, identificar los elementos que pueden conducir a la mejora continua, vista desde terceros pudiendo ser órganos especialistas, pares o consultores e incluso los usuarios universitarios. Siguiendo los planteamientos de Inciarte, Bozo, & Parra (2012) en cuanto a los modelos de universidad, las universidades profesionalizantes consideran como indicadores para medir e incrementar la calidad, a la evaluación docente de manera constante.

b) Calidad por implementación de procesos

Este tipo de calidad puede ser lograda con una adecuada adaptación a los cambios propuestos como proyectos de universidad, no obstante, el reto es romper con los vicios de resistencia al

cambio e involucra a todos los actores dentro de las IES, para obtener la adecuada adaptación. McAleer (2005) menciona que se debe evitar caer en el ridículo, es decir, considerar las capacidades institucionales y no simular. De igual forma Villarroel (1996), menciona la relevancia que tiene el comportamiento institucional y el deber ser ante los cambios y proporcionar información adecuada.

c) Modelos de universidad

Considerado algunas propuestas de conceptualizar y repensar la universidad como en los modelos de universidad de Inciarte et al (2012), la calidad se obtiene logrando impactar en el contexto y acorde al modelo universitario, por ejemplo, si se trata de una universidad profesionalizante, no se busca preparar futuros investigadores ni generar construcciones teóricas, sino elementos altamente capacitados para insertarse adecuadamente en los mercados laborales.

d) Rankings mundiales

La calidad en los rankings mundiales se refiere al estatuto de calidad que oferta una institución de educación superior en el contexto global, en donde se considera una amplia gama de indicadores en su mayoría cuantitativos y referentes hacia la competitividad, incluyendo los tipos de calidades anteriormente expuestos, así como la imagen institucional, movilidad nacional e internacional de profesores, estudiantes internacionales, cuerpos académicos, producción científica, niveles de desarrollo, impacto en la comunidad, entre otros (Agasisti & Pérez-Esparrells, 2009)

## **La calidad universitaria en México**

El impacto de la evaluación externa en México desde las políticas educativas de financiamiento y calidad, es el principal detonador de un cambio en las IES. En si la preocupación por la calidad y competitividad en México ha estado presente por mucho tiempo. Una de las razones es que la forma de obtención de recursos de las IES, ha estado ligado al crecimiento de la matrícula y no en la formación de los estudiantes, algo que cambio con el tratado de libre comercio, y la necesidad de que se generara un profesionista de acuerdo a los nuevos estándares de competitividad. La primera en solicitar evaluar la calidad en México fue la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en los setenta y en 1989 se creó con esa finalidad, la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior y en 1991 se crearon los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), centrados en la autoevaluación institucional realizada por pares académicos (Gómez, Lechuga, & Juárez, 2011).

La década de los noventas es en donde la evaluación se presenta como inicio de una nueva política del Estado hacia las universidades, espacio que internamente no ha logrado instrumentar las reformas para enfrentar las políticas de calidad. La falta de consideración de los actores políticos y sociales y la razón de ser de las universidades, se citan como factores de resistencia en la política de calidad (Quiróz, 2007).

El fin del Estado benefactor impacto dentro de la gobernabilidad de las IES, y la crisis de calidad, logro una reconfiguración del contrato social entre las universidades y el Estado buscando restablecer la confianza de las mismas, elevando su desempeño y por lo tanto elevando su calidad. De acuerdo a recomendaciones de la UNESCO, la calidad de la oferta educativa estaba asociada concretamente en la actualización de los profesores, a programas que desarrollen a los estudiantes por medio de la incorporación de contenidos interdisciplinarios y multidisciplinarios. La calidad era concebida como multifactorial y

multiactoral: la calidad de los profesores, de los estudiantes y de los programas, de la infraestructura, ambiente académico, enmarcada en el concepto de calidad institucional (Mollis, 2014).

Al mismo tiempo que los organismos se interesaron en la calidad de las universidades, lo hicieron las agencias, incluyendo la banca multilateral, en donde la educación superior formo parte del débet de políticas nacionales. En México se materializo en informes de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), como se señaló anteriormente basados en la acreditación y evaluación. A pesar del interés de transformación, la idea del capital físico en el capital del conocimiento, la tendencia era en la evaluación de los resultados y en la eficiencia (Mollis, 2014).

La educación de calidad en México se debe entender como la eficiencia en los procesos, la eficiencia en los resultados, congruencia y relevancia de estos procesos con las demandas sociales. La pertinencia y el impacto social, son elementos trascendentales en las dimensiones de la conceptualización de calidad, aunque los diferentes parámetros y criterios de evaluación y acreditación, responden a las fuerzas del mercado (Roncal, 2014).

La acreditación se ha vuelto necesaria (vista desde esta perspectiva) al ser una manera de encontrar un reconocimiento social y de prestigio por parte de quienes transitan en las instituciones. En ese sentido, una de las críticas de este enfoque, es que actualmente existe la tendencia a favorecer la calidad educativa descuidando la calidad humana, porque la primera no presupone la segunda (Hernández & Gutiérrez, 2012).

La acreditación es realizada por un organismo que tiene autoridad institucional, que evalúa a las IES y emite mediante fe pública si sus programas tienen calidad. Las inserciones de modelos económicos han transformado la producción del conocimiento, Las acreditadoras nacionales y extranjeras emiten una serie de recomendaciones para lograr el equilibrio, lo que ha derivado en diferentes problemas para las universidades, porque el proceso es metodológico, diverso y complejo. Pero a la vez ha creado una manera efectiva de evaluación y competitividad de las IES (Gómez, Lechuga y Juárez, 2011).

Evaluar el balance entre la eficiencia, la eficacia y el impacto sobre la calidad universitaria y su autonomía de la evaluación por parte del Estado, tal como sucede en universidades norteamericanas e europeas, ha sido a través de fortalecer las acciones de los CIEES, como organismo independiente. Como resultado de evaluar las IES se ha logrado incrementar la internacionalización y movilidad y cooperación interinstitucional, la innovación pedagógica de sus directivos, y nivel de gestión y vinculación con los diferentes sectores de la sociedad (Gil, Morales, & Basantes, 2015).

Sin embargo, aunque esto ha aumentado, posiblemente uno de los retos actuales es la vinculación con los diferentes sectores sociales y la manera que se pueda buscar innovar los diferentes procesos pedagógicos. La forma en que modifican los diferentes programas de estudio en las instituciones y gestión de recursos, lo que parece ser real, es la efectividad, aunque debatible idea de competitividad educacional en la forma de los rankings, para medir la calidad universitaria (Linarez, 2014).

Por otro lado, se considera que los modelos actuales de acreditación están centrados en procesos de administrativos y dejen a un lado el desempeño que ha provocado un alto grado de simulación en los resultados. Tanto en México como en América Latina, en donde la simulación tiende a darse en: la producción académica, la recolección de la información de las evidencias, la contratación de investigadores y por último, la eliminación de datos negativos de eficiencia terminal (Martínez, Tobón, & Sandoval, 2017).

También es importante mencionar que otra crítica a esta calidad universitaria, es el poco balance entre las funciones sustantivas que se deben realizar en las instituciones, como

docencia e investigación, ya que al “forzar” la investigación que, si ha logrado incrementos en la producción de la misma, en realidad esta producción científica no ha producido los resultados deseados (Mollis, 2014).

En resumen, la evolución de la calidad universitaria en México en particular y en América Latina en general, ha pasado por diferentes estadios o periodos. Inicialmente en los setenta, se centró en el acceso de la educación superior, en las décadas siguientes se buscó resolver la falta de calidad de las mismas, alejarse de la profesionalización y buscar el mejoramiento de sus académicos. En los finales de los noventa en los inicios del siglo, la acreditación y autoevaluación se generalizó, reconfigurando el concepto de calidad universitaria. La competitividad y los rankings, impactaron no solo regionalmente si no internacionalmente, en todas las IES, creando una mayor competencia en los recursos financieros. La globalización y la sociedad de conocimiento han reestructurado actualmente a las organizaciones. La aceptación de la evaluación y acreditación, ha traído una búsqueda de mejorar procesos basados en la innovación pedagógica, vinculación e internacionalización relacionados a su vez, en la movilidad y mejora de programas de estudio, así como su impacto social de las instituciones.

### **Importancia de la cultura organizacional para la calidad universitaria**

La complejidad de las metodologías de las diferentes especificaciones de calidad, involucra un sistema donde convergen diferentes matices a saber ideológicos y filosóficos. La concepción de calidad es acercarse a los lineamientos impuestos por sistemas de acreditación y evaluación creados por diferentes gobiernos, en diferentes países. Dichos procesos y estándares deben ser cumplidos por IES e independientemente de la posición que se tenga a estos es necesario la implementación de la gestión de calidad (Vesga, 2013).

Por lo que la cultura organizacional (CO) de una institución toma importancia, en donde la construcción de símbolos socialmente compartidos es altamente valorada. El papel del liderazgo resulta importante, para la comprensión de esos símbolos en donde se manifiesta como una estrategia. Por lo que una perspectiva teórica de CO desde la cual se pueda encontrarse referentes conceptuales, ya que reconocer dicha relación es imprescindible si se busca tener éxito en la implementación de procesos de gestión de calidad (Vesga, 2013).

La implementación de un proceso de gestión de calidad, para enfrentar diferentes procesos de aseguramiento de calidad, implica una incidencia en los diferentes comportamientos de los individuos de una organización como las IES. Lo anterior implica un liderazgo que genere un grado de confianza, para motivar el desempeño de altos grados de creatividad; identificando los diferentes valores, que son compartidos entre administradores, docentes y directivos, ya que esto permite desde la perspectiva de CO, cuales son las mejores prácticas de implementación de cualquier modelo de gestión de calidad (Casallas & Gaona, 2015).

El enfoque de calidad universitaria, vista desde el servicio del cliente, resulta importante en la implementación de modelos de gestión, en donde se consideran los valores y normas de los diferentes miembros de la organización. Resulta interesante, la perspectiva del uso de identificación en el simbolismo del lenguaje, para la aplicación de procesos administrativos en la búsqueda de mejorar procesos de atención al cliente (García, Muratalla, & Gaona, 2016).



### **Cultura organizacional desde un enfoque antropológico y su relación con la calidad universitaria**

El estudio de CO ha pasado por diferentes etapas y ópticas. La primera integra el dominio de la cultura y lo social, en un solo sistema sociocultural, en donde el comportamiento es la expresión concreta de un sistema socio cultural, conceptualizado como un sistema de ideas compartidas y códigos de conexión de diferentes acontecimientos.

El enfoque antropológico de la CO, se caracteriza a partir de la influencia de los estudios de Clifford Geertz, en donde el enfoque de la interpretación del nativo, es la manera antropológica de aproximación a la realidad, basado en una metodología de descripción densa, a través del interaccionismo simbólico y la visión de los que ocupan el espacio. La visión antropológica consiste en descubrir desde la etnografía, las diferentes normas estandarizadas de percepción, creencias y actuaciones o manera de que debe actuar por los miembros de una sociedad una organización (Ouchi & Wilkins, 1985)

La cultura como un sistema de ideación o formación de ideas, incluye un principio de dominio cultural distinto que se manifiesta en diversos procesos, estructuras y productos cognitivos. Lo que implica que la CO es una forma de abordar una investigación, que le permite identificar los productos del comportamiento de la organización (Allaire & Firsirotu, 1992).

Ese proceso se identifica en la escuela cognitiva, y sus implicaciones en el clima y aprendizaje organizacional. En el primero permite comprender al individuo y su exigencia de la organización. En el segundo es una forma de lograr una descripción colectiva de la organización. En donde la CO representa no solo una forma de comprensión sino una manera de ejercer un control de la misma, en la creación de diferentes valores y símbolos que conducen la organización en si (Allaire & Firsirotu, 1992).

Por lo que resulta importante en las IES que enfrenta diferentes procesos de calidad universitaria, y la manera que la conciben, que como hemos visto, resulta ser confuso dado los diferentes procesos de acreditación y evaluación.

### **Cultura organizacional desde un enfoque sociológico y su relación con la calidad universitaria**

La influencia sociológica en el estudio de la CO, se considera de diferentes escuelas de lo implícito y explícito. Por un lado, lo explícito se ve desde la percepción que se tiene del mito y los rituales de la organización, que se consideran como importantes para la solidaridad, fundamental para la colectividad social. En lo implícito se busca entender lo que le da sentido a los diferentes procesos derivados de la decepción. En los cincuentas y los sesentas se buscó identificar las relaciones informales de la organización, pero sin alejarse de los procesos burocráticos y económicas de las mismas, de los procesos racionales de las organizaciones. A partir de los setentas se ha buscado entender los procesos estructurales de las mismas, como una anarquía controlada (Ouchi & Wilkins, 1985).

Sin embargo, la concepción común de la cultura organizacional es reducirla a un grupo de reglas comunes, comprometedoras, valores, entendimientos, creencias, ideologías, que le dan estructura al fenómeno, dándole significado simbólico a los individuos de la organización y existe una tendencia a conceptualizar la CO como algo manejable o que se pueda cambiar de una manera eficiente de acuerdo a Denison & Spreitzer (1991), partiendo de la identificación de las diferentes culturas existentes. En los diferentes estudios se ha plantado, la necesidad de

comprensión de los valores y reglas interiorizadas que son importes para la organización. En ese contexto se ha buscado encontrar la manera o forma en que se puede influir en el proceso de cambio, relacionándolo con el efecto del liderazgo (Schein, 2004).

El cambio en la organización se basa en la identificación de diferentes culturas, para influir dentro de la organización hacia un cambio, generalmente prefiriéndose una cultura competitiva o de orientación al cliente, enfocada a las fuerzas externas, en contraposición a una cultura de clan o jerárquica, orientada a las fuerzas internas (Cameron & Quinn, 2006) por ejemplo. La pregunta obligada sería si dicho cambio es posible, o si solo es una manera en que las organizaciones le dan sentido a los diferentes cambios a los que se enfrentan.

El *sensemeking* es el concepto derivado de la forma en que ese proceso es afrontado por los individuos, las organizaciones se mantienen unidas y controladas, por medio de incentivos y medidas. Además, las organizaciones tienen su forma de comunicarse, un lenguaje y símbolos importantes dentro de la misma. El concepto de darle sentido, literalmente consiste en una construcción activa sensible, que, al ser puestas en un marco, permite comprender, la construcción de significados, interactuando en la búsqueda de entendimiento mutuo. Que no significa una interpretación que generalmente está asociada con pruebas, el *sensemeking*, es la manera en que ese texto es construido (Weick, 1995).

Para Weick, la comprensión de la forma en que la organización como estructura social, es una combinación de subjetividad genérica, de rutinas entrelazadas. Esta intersubjetividad de reinterpretaciones mutuas y los movimientos de estira y afloja en una comunicación continua. Las tensiones entre las innovaciones de intersubjetividad y el control genérico anima el movimiento y la comunicación. El fin de la organización en el proceso del *sensemeking*, es identificar los eventos recurrentes para estabilizar el ambiente y hacerlos más comprensibles (Weick, 1995).

Lo que hace único el proceso de *sensemeking* en una organización es la presión constante de desarrollar la subjetividad genérica en el interés de la premisa de control y la intercambiabilidad de personas. La subjetividad genérica se desarrolla por medio de los procesos argumentativos, expectativas, compromiso y manipulación. Estos cuatro procesos desarrollan roles de intercambiabilidad y producen argumentos, expectativas, justificaciones y objetos de premisas comunes para la acción. Estos cuatro procesos dominan los momentos más íntimos de la interacción de la subjetividad, donde los argumentos de innovación, expectativas, justificación y los objetos se forman (Weick, 1995).

Trasportando estos conceptos en relación hacia las fuerzas externas de calidad universitaria, es donde los diferentes procesos de evaluación y acreditación que involucran diferentes grupos que valorizan y conceptualizan en forma diferente, dichos procesos.

### **Propuesta de modelo conceptual cultura organizacional y calidad universitaria**

Con base en la revisión documental aquí expuesta la propuesta del modelo sobre los procesos de calidad universitaria y la tipología del *sensemeking* de Weick (1995), parte de los procesos de acreditación y evaluación y de cómo influyen dentro de las IES, lo cual desarrolla una subjetividad genérica: se busca un interés de control sobre la organización que genera una intercambiabilidad de personas, estos son los diferentes actores, y resultados medibles, en este caso: la acreditación y evaluación para el logro de la calidad universitaria, a su vez socializa hábilmente el control sobre diferentes recursos. En la tabla 1 se presenta el modelo conceptual cultura organizacional, calidad universitaria y proceso de *sensemeking*, llamado CO-CU-*sensemeking*.



Tabla 1: Modelo CO-CU-*sensemaking*

Cultura organizacional y calidad universitaria	Proceso de <i>sensemaking</i>
Acreditación y evaluación	Procesos argumentativos
	Compromiso
	Manipulación
	Expectativas

Fuente: Elaboración Propia

La subjetividad genérica crea estructuras de control donde los individuos pueden substituirse o intercambiarse en diferentes roles. El efecto es que estas estructuras de la cultura organizacional (valores, normas y ritos), le dan sentido a la institución. Los procesos argumentativos para hacer frente a los diferentes cambios que se dan dentro de la organización, generando el compromiso, la manipulación en base a incentivos y expectativas en base a tareas. En la figura 1 se describe la ruta crítica del modelo CO-CU-*sensemaking* (ver en anexo).

## Conclusiones

En el presente artículo se describe la forma en que la calidad universitaria se desarrolló en las últimas décadas, impactado invariablemente a las IES en América Latina enfocándonos en las universidades en México. La concepción de calidad universitaria, tiene varias aristas, pero se puede entender como procesos de autoevaluación y acreditación, que pueden ser medibles y que influyen en el nivel de competitividad de la Institución.

La CO se presenta como un factor importante para el logro de diferentes procesos de gestión de calidad en las IES, en la manera que se influye dentro de la misma para el logro de la calidad universitaria. Pero una crítica recurrente es que la manipulación estratégica en base del diagnóstico de una organización para influir en cambio organizacional, puede pasar por alto el verdadero significado del sentido o *sensemeking*, subyacente de la misma. Estos procesos están relacionados con eventos, que de alguna manera influyen dentro de la institución. Esto pone en relieve, que los administradores, directivos y docentes y demás actores dentro de la institución, pueden darle significados contrarios, que escapan una categorización de las diferentes culturas.

El proceso de *sensemeking*, basado en Karl E. Wick, puede ofrecer la base de un modelo teórico, de los diferentes procesos de acreditación y evaluación de la calidad universitaria, como el evento generador de una subjetividad genérica, que busca una socialización de los argumentos, posturas encontradas, que generan compromisos en base a las expectativas. La manipulación se centra en los incentivos, que cada uno de los individuos busca.

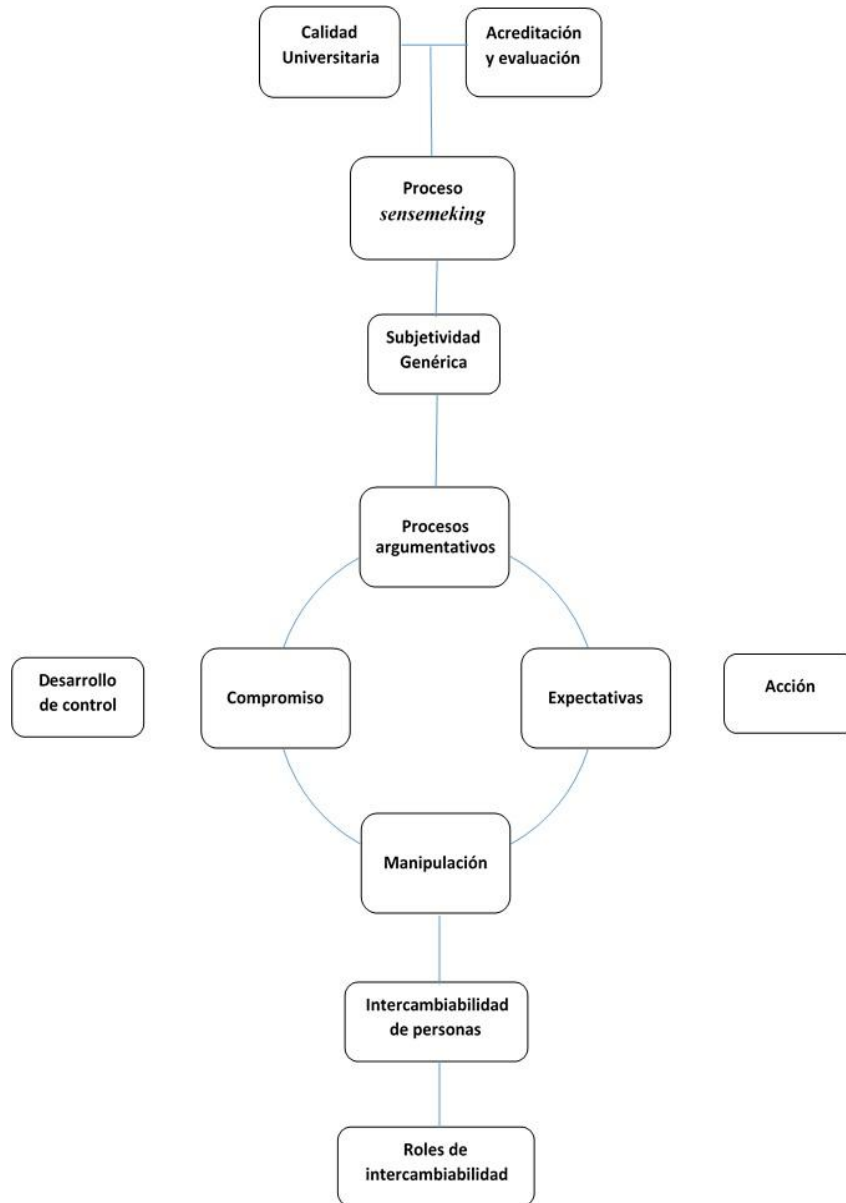
## Referencias bibliográficas

- AGASISTI, Tommaso, & PÉREZ-ESPARRELLS, Carmen: "Comparing efficiency in a cross-country perspective: The case of Italian and Spanish state universities", en **Higher Education**, Netherlands, Springer, 2009, Volume 59, number 1, pp. 85-103.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-009-9235-8>
- ALLAIRE, Yvan. & FIRSIROTU, Mihaela: "Teorías sobre cultura organizacional. In *Cultura Organizacional*", en VILAMIZAR, Jesus (Trad.), **Cultura Organizacional** Bogotá: Legis Editores S.A., 1992.
- ALVESSON, Mats: "On the popularity of organizational culture", en **Acta sociologica**, Gotemburgo, Sage journals, 1990, Volume 33, Number 1, pp 31-49.
- ARRÍEN, Juan: "Calidad y acreditación: exigencias a la Universidad", en **Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**, La Habana: CRESALC/MES, 1996
- BAGLEY, Sylvia y PORTNOI, Laura: "Setting the Stage: Global Competition in Higher Education", en **critical perspectives on global competition in higher education** Hoboken, Wiley Periodicals, 2014 pp. 53-67. <https://doi.org/10.1002/he>
- CAMERON, Kim y QUINN, Robert: **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 2006.
- CASALLAS, Patricia y GAONA, Javier: "La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional", en **SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión**, Bogotá, ediciones USTA , 2015, Volume 5, number 1, pp. 15-30.  
<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2013.0001.01>
- CLEMENZA, Caterina, FERRER, Juliana y PELEKAIS, Cira: "La calidad como elemento competitivo en las Universidades", en **Revista de Artes Y Humanidades**, Maracaibo, Universidad Católica Cecilio Acosta, 2005, Volume 6, number 14, pp. 55-83. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/1701/170118766004.pdf>
- DEL CASTILLO, Gloria: (2004). "El impacto de la evaluación externa en dos instituciones de educación superior en México: La Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco y la Universidad Iberoamericana", en **Perfiles Latinoamericanos**, México, FLACSO, Diciembre 2004, Volume 25, pp. 115-148.
- DEL REY, Elena: "Competition among universities : The role of preferences for research and government finance" en **Hacienda pública/Revista de Economía Pública**, Madrid, Instituto de Estudios Fiscales, 2003, Volume 164, number 1, pp.75-80.
- DENISON, Daniel y SPREITZER, Gretchen: "Organizational culture and organizational development: A competing values approach", en **Research in Organizational Change and Development**, 1991, Volume 5, pp. 1-21.  
[http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach\\_0.pdf](http://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf)
- FEYEN, Jan y VÁZQUEZ, Raúl: "La clasificación de universidades como herramienta de gestión universitaria", en **Revista Semestral de La DIUC**, Ecuador, 2010, Volume 1, number 1, pp. 3-16.
- GARCÍA, Juana, MURATALLA, Gabriela y GAONA, Hugo: "Cultura organizacional eje estratégico en las instituciones de educación superior con sistemas de gestión de calidad", en Ponencia **XXI Congreso internacional de Contaduría Administración e Informática**, México, UNAM, pp. 1-19.
- GIL, Jose Luis, MORALES, Mabel y BASANTES, José Luis: "Una Aproximacion a La Calidad

- Universitaria a Partir de Los Procesos de Evaluación Y Acreditación.*", en **Revista Científica de La Universidad de Cienfuegos**, Cienfuegos, Cuba, 2015, Volume 7, number 1E, pp. 17-21.
- GÓMEZ, María, LECHUGA, Juan y JUÁREZ, Rafael: "Competitividad en las universidades públicas con base a programas acreditados", en **Competitividad y Educación México**, UAEM, (pp. 1-23),
- HERNÁNDEZ, Juan y GUTIÉRREZ, Juan: "Calidad educativa y su proceso de mejora continua", en **Escenarios México**, 2012, Volume 10, Number 2, pp. 62-74.
- INCIARTE, Alicia., BOZO, Ana, y PARRA, María: "Reconceptualización de la calidad universitaria: un reto para América Latina", en **Avaliação, Campinas Sorocaba**, 2012, Volume 17, number 3, pp. 637-660.
- LINAREZ, Gildardo: 2014: "Calidad En Las Instituciones de Educación Superior En México : ¿ Utopía O Desafío ?" , en **Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo**, Guadalajara, Jalisco, 2014, Volume 12, pp. 1-12.
- LÓPEZ, Santos: "Competitividad de la educación superior en cuatro países de América Latina: perspectiva desde un ranking mundial", en **Revista de La Educación Superior**, México, ANNUIES, 2016, Volume 45, number 178, pp. 45-59.  
<https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.003>
- MARTÍNEZ, Jorge, TOBÓN, Sergio y SANDOVAL, Aaron: "Problemáticas Relacionadas Con La Acreditación de La Calidad de La Educación Superior En América Latina.", en **Inovación Educativa, Ciudad de Mexico**, 2017, Volume 17 number 73, pp.79-96.
- MOLLIS, Marcela: "Administrar La Crisis de La Educación Pública Y Evaluar La Calidad Universitaria En América Latina: Dos Caras de La Misma Reforma Educativa", en **Revista de La Educación Superior**, Mexico, D.F., 2014, Volume 43, number 169, pp. 25-45.  
<https://doi.org/10.1016/j.resu.2014.01.001>.
- MCALEER, Michael: "The Ten Commandments for Academics", en **Journal of Economic Surveys**, Oxford, 2015, Volume 19, number 5, pp. 649-653. <https://doi.org/10.1111/j.0950-0804.2005.00269.x>
- UNESCO: "Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior", en **Annual Review of Sociology**, Paris, UNESCO, 1995, Volume 26.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.707>.
- QUIRÓZ, Elena: "Competencias profesionales y calidad en la educación superior", en **Reencuentro**, México, 2007, Volume 50, pp. 93-99. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34005012>.
- OUCHI, William y WILKINS, Alan: 1985. "ORGANIZATIONAL CULTURE.", en **Annual Review of Sociology**, Danvers, MA, May 1985, Volume 11, pp.457-83.
- RAMA, Claudio: "El Nacimiento de la Acreditación Internacional", en **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, 2009, Volume 14, pp. 291-311.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772009000200004>.
- RONCAL, Ximena: "En la búsqueda de la calidad universitaria Looking for the quality University", en **Integra Educativa**, México, 2014, Volume 12, number 2, 137-158.
- SCHEIN, Edgar: **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Josey Bass, 2004.
- VESGA, JUAN: "Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior", en **Revista Científica Guillermo de Ockham**, Colombia, Universidad de San Buenaventura, Volume 11, number 2, 89-100. 2013.
- VILLARROEL, Cesar: "Calidad y Acreditación latinoamericanas para Latinoamérica" en **La Educación Superior en el siglo XXI. Visión de América Latina y el Caribe. Tomo I**. CRESALC/UNESCO. Caracas. 1997
- WEICK, Karl: **Sensemaking In Organizations**. Thousand Oaks, SAGE Publications, 1995

Anexo

Figura 1.- ruta crítica del modelo CO-CU-sensemaking



Fuente: Elaboración Propia