



Acreditación y cultura organizacional: vínculo estratégico

Alba Lucía Morales Alvarado,¹ Óscar Pérez Veyna²

Resumen

La acreditación de programas surgió en los años noventa como una estrategia para la gestión de la calidad y la mejora continua. Es indiscutible que la acreditación ha contribuido favorablemente en la transformación de las Instituciones de Educación Superior (IES); sin embargo, diversos estudios señalan que la acreditación se ha transformado en un trámite burocrático que no siempre se traduce en una mejora significativa. Algunos autores refieren que la Cultura Organizacional (CO) es un factor clave para la implementación de sistemas de gestión de calidad, toda vez que las personas desarrollan comportamientos y hábitos arraigados a través del tiempo y, posiblemente, presenten “resistencia al cambio”. Se identifica el problema de disociación entre CO y Acreditación. El objetivo del presente estudio es identificar y analizar las coincidencias y/o discrepancias entre las categorías que integran una metodología de acreditación y las de un cuestionario de CO. Se utilizó la metodología 2018 de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) para analizar los elementos que integran cada categoría; se procedió de la misma manera con el cuestionario para medir y evaluar CO denominado DOCS, de esta manera se caracterizaron las categorías analíticas mediante un proceso comparativo entre ambos. Se observó que, si bien los fines son distintos, son mínimos los elementos coincidentes entre la acreditación y la CO, debido a que la metodología de acreditación se enfoca principalmente en indicadores cuantitativos. Del análisis documental se deduce que, para los organismos acreditadores, la CO no es relevante puesto que su metodología está orientada a cubrir aspectos superficiales y de fácil “comprobación”, mientras que la CO busca desarrollar cambios trascendentes en los miembros de la organización.

Palabras claves: cultura organizacional, acreditación, gestión de calidad.

¹ Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad Autónoma de Zacatecas, México, correo-e: <alba.mora7@uaz.edu.mx>.

² Docente Investigador del Doctorado en Estudios del Desarrollo, Universidad Autónoma de Zacatecas, México, correo-e: <pveyna@gmail.com>.



Introducción

En el marco de la globalización, la competitividad y las tecnologías de información y comunicación (TIC), las Instituciones de Educación Superior (IES) juegan un papel trascendental en el desarrollo de los países, de éstas depende la formación del capital humano que dará respuesta a la problemática actual y futura, por lo que en las últimas décadas se han enfocado a implementar estrategias que fomenten la calidad y la mejora continua de éstas, destacando el trabajo de evaluación a través de mecanismos externos o External Quality Monitoring (EQM, por sus siglas en inglés). Guido (2005) subraya que el propósito de la acreditación de la educación superior es promover la calidad y mejorar las condiciones competitivas de las instituciones a través de un proceso voluntario, participativo, abierto, continuo y objetivo con base en estándares internacionales. En México, la responsabilidad de dichos procesos recae en los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

La evaluación externa surgió por las iniciativas de agencias internacionales, como el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), como respuesta a situaciones como el limitado presupuesto para las universidades públicas, el incremento masivo de matrícula, la proliferación de instituciones privadas, el desarrollo de la tecnología y la transmisión del conocimiento, así como la falta de sistematización de la información de las instituciones, entre otros (González & Santamaría, 2013). Si bien es una realidad que los procesos de evaluación y acreditación han contribuido favorablemente en la gestión de calidad, rendición de cuentas y mejora continua de las IES, algunas investigaciones señalan a la acreditación como un trámite burocrático que las instituciones “deben cumplir” para poder participar en convocatorias federales, por lo que el proceso se ha “viciado” con tintes de simulación por parte de las instituciones y los organismos acreditadores.

Toca y Carrillo (2009, pág. 118), señalan que los esfuerzos de realizar reformas institucionales han ignorado un atributo importante: la Cultura Organizacional (CO), por lo que el desempeño de las instituciones no refleja avances sustanciales y sostenidos. Maull, Brown & Cliffe (2001); Vesga (2013); Martínez & Robles (2009), sugieren que la CO es un factor clave para la implementación de sistemas de gestión de calidad, toda vez que las organizaciones están integradas por personas con comportamientos y hábitos arraigados a través del tiempo, y posiblemente presenten “resistencia al cambio”, complicando así los procesos de acreditación.



El problema que subyace tras este trabajo es el análisis de las dimensiones de CO y Acreditación en la IES mexicanas, para identificar elementos convergentes o divergentes entendiendo que estos procesos tienen fines distintos; no obstante, en el ámbito de las IES existen, probablemente, puntos de intersección determinantes para ambos, mismos que, hasta ahora, se estudian de manera independiente. En consecuencia, se plantea el objetivo de identificar y analizar los elementos que integran una metodología de acreditación y un cuestionario de cultura organizacional, con el fin de proporcionar pautas para articular una propuesta de un instrumento adecuado que facilite identificar el grado de convergencia (divergencia) de la CO en los procesos de acreditación. Para probar la aplicabilidad del instrumento se tomará como unidad de análisis, en una etapa posterior de esta investigación, a la Universidad Autónoma de Zacatecas y sus programas de licenciatura que han sido acreditados como programas de calidad. El avance que se presenta solo muestra el andamiaje que desde la teoría (CO) y la práctica (Acreditación) se ha construido.

Revisión de Literatura

Acreditación, en el ámbito de la educación superior, es un término relativamente nuevo, que se presenta como un “proceso coherente y congruente” con otros modelos internacionales de gestión de calidad, por lo tanto, se considera aceptable (Buendía & Quiroz, 2014). Freire y Teijeiro (2010) resumen los objetivos de la acreditación como: Garantizar la calidad en las IES, Proporcionar transparencia sobre los niveles de calidad de las diferentes instituciones o programas, Identificar debilidades y adoptar medidas correctivas, Estimular el interés por la calidad y espíritu competitivo, fomento a la movilidad nacional e internacional de alumnos y docentes.

Buendía (2013) presenta un recuento de los efectos positivos de la acreditación en las IES como la renovación y actualización de planes y programas, estrategias para promover la movilidad estudiantil y seguimiento de egresados, la renovación de infraestructura, el acervo bibliográfico y la incorporación de nuevas tecnologías de información en el aprendizaje, formación de grupos de investigación y redes de colaboración intra e interinstitucionales. Martínez, Tobón & Romero (2017) presentan un análisis de algunas problemáticas de la acreditación, como el enfoque administrativo de los procesos, que han incorporado herramientas de gestión empresarial, descuidando la parte académica, el aprendizaje, la formación de profesionales y el cambio social. Otro aspecto en cuestión es la credibilidad de organismos externos, cuyos procesos son extensos y descontextualizados, pues no se evalúan productos de desempeño, la falta ética y transparencia en las decisiones, entre otros.



Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), creados en 1991, cuentan con nueve comités interinstitucionales (CI), de los cuales, siete están enfocados en evaluar programas educativos de diferentes áreas del conocimiento, integrados por académicos reconocidos que se desempeñan como docentes, investigadores o funcionarios de las IES del país. La Metodología CIEES 2018 está integrada por cinco dimensiones, 12 categorías, 49 indicadores y 95 ítems. Como resultado de la evaluación, los CIEES otorgan alguno de los siguientes reconocimientos: Nivel 1 (cinco años), Nivel 1 (tres años, condición que no puede ser refrendada), Nivel 2 (no acreditado, sin vigencia). Los programas educativos que obtienen reconocimiento de Nivel 1, al igual que la acreditación que otorgan otros organismos evaluadores, se incorporan al Padrón de Matrícula Inscrita en Programas de Buena Calidad de la SEP (CIEES, 2019).

Por otro lado, la cultura es un concepto ampliamente estudiado a lo largo de la historia y desde diversos enfoques y disciplinas. Para Rodríguez (2009), “la cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan”, por lo tanto, está presente en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, entre otros grupos sociales. Desde el punto de vista antropológico, la cultura es un subsistema de toda sociedad, estudiado con propósitos descriptivos del comportamiento social, refiriendo a las costumbres y rituales que las sociedades desarrollan a través de su historia; para la administración, en particular la CO, deriva en diseñar “modelos de organización” para mejorar el desempeño o “construir técnicas” encaminadas a modificar las pautas culturales para el logro de objetivos (Rodríguez, 2009, págs. 69-70).

En la opinión de Hofstede (1980), los sistemas sociales existen porque el comportamiento humano no es aleatorio, sino que es predecible en cierta medida, asumiendo que cada persona carga con una “programación mental” estable a través del tiempo y causa que la persona presente más o menos el mismo comportamiento en situaciones similares. Estos programas mentales son en parte únicos y en parte compartidos con otros en tres niveles: 1) Universal: compartida por toda, o casi toda la humanidad, por ejemplo: reír, llorar, agredir, entre otros. 2) Colectivo: compartida con algunas, pero no todas las personas. Por lo general pertenece a un determinado grupo o categoría y la mayoría es aprendida, por ejemplo: el lenguaje, el respeto a nuestros mayores, la manera que comemos, entre otros. 3) Individual: es una parte realmente única, dos personas no son exactamente iguales, aunque sean gemelos idénticos. Con base en lo anterior, Hofstede (1980) define cultura como “programación colectiva de la mente humana, que distingue a los miembros de un grupo humano de otro”.

En cuanto a los estudios de la CO, destaca el trabajo de Edgar Schein (1988), quien la define como un modelo de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, a medida que aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido suficiente influencia como para considerarlos válidos y por tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir estos problemas (Schein, 1988). De acuerdo con Schein (1988), la cultura organizacional puede ser analizada en diferentes niveles (Figura 1).

Figura 1. Niveles de la cultura organizacional

Artefactos	Estructuras y procesos organizacionales visibles (difícil de descifrar)
Valores	Estrategias, objetivos, filosofía (justificación expuesta)
Supuestos básicos	Inconsciente, creencias dadas por sentado, hábitos de percepción, pensamiento y sentimiento (fuente última de valores y acción)

Fuente: Schein, 1988.

Los artefactos se refieren a lo que uno siente, observa y nota con todos los sentidos al ingresar a una nueva cultura, por ejemplo: las instalaciones, su lenguaje, su tecnología y productos, entre otros. Este nivel es fácil de observar, pero difícil de descifrar.

Los valores están asociados con las metas, ideales, creencias, normas, estándares propuestos, principios morales, reglas de comportamiento y otras premisas aceptadas y compartidas por la experiencia social de un grupo. Determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y son punto de referencia para evaluar los comportamientos.

Los supuestos básicos yacen bajo la interfaz de valores. Si se observa cuidadosamente el comportamiento, notando anomalías, inconsistencias o fenómenos que permanecen sin explicación, los supuestos son aquellos que no se confrontan ni debaten, por lo que son extremadamente difíciles de cambiar.

Derivado de lo anterior, el reto consiste en identificar los puntos donde se encuentran los elementos de la teoría de CO desde la perspectiva que propone Schein con los aspectos metodológicos de la acreditación de los CIEES. El hecho de que el desarrollo de la CO surge, como otras teorías, en las



organizaciones empresariales y no en el ámbito universitario exige el establecimiento de categorías analíticas mediadoras.

Materiales y Métodos

La etapa que se presenta en este avance forma parte de una investigación de mayor envergadura; por lo tanto, el enfoque del trabajo es de corte documental y exploratorio. Se analizaron las metodologías de los organismos acreditadores en México (CIEES, COPAES), las cuales cuentan con estructuras similares en lo general; como base para este informe se seleccionó la metodología CIEES, por ser más genérica.

Se revisaron algunos de los instrumentos disponibles para medir, caracterizar y/o determinar la CO, que en su mayoría están enfocados al sector empresarial y de la salud; se eligió la adaptación al español del cuestionario de Denison, *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS), propuesto por Bonavia, Prado & García-Hernández (2010). La decisión se basó en la fundamentación del instrumento, construida tras una extensa revisión de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional, profundizando en el análisis de los valores organizativos de la propuesta de Schein (Bonavia, et. al., 2010). La adaptación al español se aplicó a grupos de Investigación y Desarrollo (I+D) universitarios en España para relacionar la CO con la gestión del conocimiento y la efectividad de éstos, siguiendo los estándares metodológicos internacionales recomendados por la *International Test Commission* (ITC). Las dimensiones culturales propuestas por Denison (2001) son:

- **Implicación:** las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas en todos los niveles.
- **Consistencia:** el comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos.
- **Adaptabilidad:** las organizaciones toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en la introducción de cambios.
- **Misión:** las organizaciones tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, así como una visión clara del futuro.

Los instrumentos analizados (CIEES y DOCS) son complejos y extensos en su estructura; se revisó minuciosamente la descripción de cada categoría e indicador de la metodología CIEES para identificar sus elementos relevantes, los datos se organizaron en una tabla comparativa con la interpretación que dichos



elementos representan o implican para la acreditación y para la CO, de manera que se pudieran apreciar las coincidencias o discrepancias entre ambos procesos. También se incluyeron los elementos de la CO que no son considerados en la acreditación. Para el caso, solo se presenta la categoría 1) Propósitos del programa (Cuadro 1).

Cuadro 1. Ejemplo de cuadro comparativo

Categoría	Elementos	Acreditación	Cultura Organizacional
1) Propósitos del programa	Misión	Claridad Pertinencia	Misión da sentido y rumbo al trabajo Sirve de ejemplo para otras organizaciones
	Visión	Alcanzable	Tiene un proyecto y orientación Clara estrategia al futuro Genera entusiasmo y motivación
	Fundamentación	Estudio de factibilidad Análisis de pertinencia Impacto social	
	Objetivos, metas, acciones de mejora	Factibles Conocidas por la comunidad	Amplio acuerdo sobre las metas Evaluación continua de su progreso Personal comprende lo que hay que hacer La planificación continua implica a todos
	Perfil de egreso	Congruente Acorde a demandas actuales	
	Liderazgo		Líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas La dirección conduce hacia los objetivos Líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo

Fuente: Elaboración propia



Resultados

De manera general, se observa que la metodología de acreditación CIEES y el instrumento seleccionado para la medición y evaluación de la CO tienen pocos elementos en común, principalmente en las categorías 1) Propósitos del programa y 10) Personal académico (Cuadro 2). Se obtuvo un índice de Convergencia de 15.38% y un índice de Divergencia de 84.62% entre los elementos de ambos procesos, por lo que éstos parecieran ajenos; sin embargo, se tiene la convicción de que la CO es imprescindible para una acreditación de programas congruente y consistente.

Cuadro 2. Resumen de resultados

Categoría CIEES	Elementos identificados	Acreditación	CO	Convergencia	Divergencia
1) Propósitos del programa	6	5	4	3	3
2) Condiciones generales de operación	7	5	2	0	7
3) Modelo educativo y plan de estudios	3	3	3	0	3
4) Actividades para la formación integral	4	4	1	1	3
5) Proceso de ingreso	3	3	0	0	3
6) Trayectoria escolar	5	5	1	1	4
7) Egreso del programa	4	4	0	0	4
8) Resultados de los estudiantes	6	6	0	0	6
9) Resultados del programa	8	6	3	1	7
10) Personal académico	6	6	3	3	3
11) Infraestructura académica	8	8	0	0	8
12) Servicios de apoyo	5	5	1	1	4
Total	65	60	18	10	55

Fuente: Elaboración propia



Lo anterior se atribuye a que la metodología de acreditación se enfoca principalmente en indicadores cuantitativos: matrícula inscrita, porcentajes de eficiencia, número de profesores, cantidad de aulas, espacios y equipo, entre otros, dejando en segundo plano las características cualitativas y sin hacer énfasis en el recurso humano, su comportamiento y relaciones; incluso, la metodología analizada no incluye indicadores sobre clima organizacional, reconocimiento del personal, formas de organización, entre otros.

Las metodologías de acreditación son esencialmente similares; es decir, se enfocan en los mismos juicios y criterios; sin embargo, en cuanto a instrumentos para medir o evaluar la CO, la mayoría se enfoca en el ámbito empresarial, por lo que no son totalmente aplicables para instituciones educativas. Por lo tanto, es necesario diseñar un instrumento que permita conocer o evaluar los elementos clave para la acreditación desde la perspectiva cultural, que facilite implementar estrategias para un cambio real en la “programación mental” de los integrantes de una organización y, por ende, un efecto positivo en el desempeño y la efectividad de la misma; es decir, no basta con tener la mejor infraestructura y equipo si las personas hacen mal uso, no saben cómo utilizarlo o nunca lo utilizan. Un razonamiento similar se puede extrapolar hacia las actividades relacionadas con los alumnos, investigadores, divulgadores.

Conclusiones

Del análisis documental se deduce que, para los organismos acreditadores, la CO no es relevante. De los elementos comunes que fueron identificados, ninguno tiene el mismo enfoque, es decir, para la acreditación son importantes ciertas características que no son relevantes para la CO y viceversa. De acuerdo con los niveles propuestos por Schein para analizar la CO, los procesos de acreditación exploran el nivel de artefactos y, superficialmente, el de valores.

Las personas desarrollan una cultura dentro y fuera de las organizaciones, a manera de “programación mental”, la cual determina su comportamiento en diferentes circunstancias. De esta manera, la CO es relevante en el estudio de las organizaciones para conocer por qué se hacen o no las cosas; no es suficiente conocer qué o cómo lo hacen, sino por qué. Las metodologías de acreditación están orientadas a aspectos superficiales y de fácil “comprobación” (en el qué y cómo), dando pie a la simulación, es decir, que los programas se enfocan en recopilar evidencias documentales y numéricas sin realizar cambios sustantivos en los patrones de conducta cotidianos. Cabe señalar que las metodologías de acreditación pueden proporcionar un beneficio a corto plazo para IES, pero identificar y modificar los patrones de conducta (CO) puede tener ventajas a medio y largo plazo.



Tanto la teoría como la práctica sugieren que la CO es fundamental para el éxito en la implementación de modelos de gestión de calidad, generando un vínculo estratégico entre ambos conceptos; sin embargo, no se encontró un instrumento capaz de medir el impacto de la CO en la acreditación de programas, por lo tanto queda en el aire el siguiente cuestionamiento: ¿cómo lograr la tan preciada calidad y mejora continua en las IES si las metodologías de evaluación no consideran las características del factor fundamental de las organizaciones (las personas)? Este trabajo no ofrece una salida final a esta pregunta, pero se avanza en el sentido de articular una respuesta para abatir la presencia de la disociación entre CO y acreditación, ya que ésta, hasta ahora, se ve como un proceso burocrático. El desafío para siguientes investigaciones consiste en aumentar los elementos de la CO para dar cabida a los elementos de la acreditación de tal forma que, en el ámbito de las IES, logremos un avance para determinar la influencia de la CO en la congruencia y consistencia de los procesos de acreditación.

Referencias

- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Buendía, A. (2013). Genealogía de la evaluación y acreditación de instituciones en México. *Perfiles Educativos*, XXXV, 17-32.
- Buendía, A., & Quiroz, M. (2014). Políticas públicas y aseguramiento de la calidad. Perspectivas analíticas para el estudio en México. En A. Buendía, *Evaluación y acreditación de programas académicos en México: revisar los discursos, valorar los efectos. El caso de cinco universidades públicas mexicanas*. México: ANUIES.
- CIEES. (2019). *Ejes, categorías e indicadores para la evaluación de programas de programas educativos presenciales*. Recuperado el 30 de marzo de 2019, de Documentos técnicos: <https://ciees.edu.mx/wp-content/uploads/2018/10/Ejes-categori%CC%81as-e-indicadores-programas-educativos-presenciales-2018.pdf>
- COPAES. (2017). Obtenido de Consejo para la Acreditación de la Educación Superior: <http://www.copaes.org/>
- Freire, M., & Teijeiro, M. (2010). Revisión histórica de la garantía de calidad externa en las instituciones de educación superior. *Revista de la Educación Superior*, XXXIX (3)(155), 123-136.
- González, J., & Santamaría, R. (Septiembre de 2013). Calidad y acreditación en la educación superior: integración e internacionalización de América Latina y el Caribe. *Educación*, XXII(43), 131-147.



- Guido, E. (2005). Acreditación: ¿calidad o instrumento de legitimación para la educación superior? *Actualidades Investigativas en Educación*, 5(4).
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Martínez, E., & Robles, C. (2009). Cultura Organizacional en el Sistema de Gestión de Calidad de las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. *Gestión y estrategia*(36), 53-65.
- Martínez, J., Tobón, S., & Romero, S. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 17(73), 79-96.
- Mauil, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21, 302-326.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégido desde la perspectiva de la administración. *INVENIO*, 12(22), 67-92].
- Schein, E. (1988). Organizational Culture. *Sloan School of Management, MIT*.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-136.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11(2), 89-100.