



LA ACREDITACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Raúl Atria Benaprés

INTRODUCCIÓN

Me es muy grato poder compartir algunas ideas sobre un tema que a mí me apasiona. Con respecto al proceso de acreditación he podido apreciar dos cosas: primero, el efecto interno que produce dicho proceso con toda su parafernalia, con todo lo que ello supone; y, además, el tremendo cambio cultural que se ha producido en la cultura académica del país. Hace diez años este lenguaje habría sido imposible, porque, simplemente, no estábamos hechos para eso. Y, por cambios muy dramáticos que han ocurrido tanto en el entorno general de la sociedad como en los sistemas de educación superior, se ha ido acentuando la necesidad de que el quehacer académico debe ser, de alguna manera, sometido a procesos intencionales de mejoramiento de su calidad. Desde esta perspectiva, nos hemos convencido, como académicos, de que si nosotros no hacemos una verdadera posesión de nuestra tarea, no hay forma alguna de mejorar la calidad.

La universidad es una institución *sui generis*: tiene una textura y una cultura interior absolutamente propia. Yo me resisto muchísimo, y no uso esas terminologías, a pensar de que la universidad puede ser concebida con los procesos que se aplican a las empresas y, por lo tanto, a los conceptos que derivan de ahí. Por eso, no voy a usar expresiones como el *usuario del sistema*. Eso no creo que calce con lo que es la universidad.

Entonces, la acreditación, en el clima académico de nuestra tradición, ha venido a introducir un convencimiento de que si no nos apoderamos de nuestra actividad, no hay forma de mejorar. Y, para esto, se usan distintos esquemas de regulación, diferentes técnicas, variados instrumentos, diversos procesos.

LIDERAZGO INSTITUCIONAL: ¿QUÉ ES?

El tema que trataré es un tanto complicado, porque se trata de vincular la acreditación con el liderazgo institucional. Creo que acá, en primer lugar, tenemos que hacer alguna reflexión fructífera sobre el tema del liderazgo de la institución. Voy a partir, entonces, por ahí, organizando algunas ideas en torno a la noción de liderazgo institucional.

El liderazgo es una cualidad de influencia que se tiene en otros, pero que se adquiere por reconocimiento. Son los otros los que, de alguna manera, reconocen y le otorgan a un determinado agente una cierta preeminencia; reconocen que él tiene influencia; reconocen que él o ella es capaz de marcar ciertos rumbos. O sea, el líder no se hace desde las características propias, sino que se desarrolla en la medida en que hay reconocimiento de los otros. El liderazgo, por lo tanto, es algo que se otorga. Naturalmente, estas distinciones no son tan tajantes y, obviamente, influirá en el reconocimiento del líder, ciertas características del mismo.

¿Qué es el liderazgo institucional?

Liderazgo es una cualidad que se adquiere por reconocimiento.

A mí me dan mucha curiosidad todos esos cursos y programas que se diseñan y desarrollan a veces con costos bastante elevados para producir líderes, como si nosotros tomáramos unos ciertos agentes, los metiéramos en un programa y saliera de ahí el líder. Yo creo que eso está absolutamente distorsionado.

El liderazgo no es algo que se imprime en el líder, es algo que es reconocido por aquéllos que interactúan con él. Por lo tanto, si hablamos del liderazgo de una institución, la pregunta que tendremos que formularnos es si esa institución es reconocida en su entorno, gracias a la interacción que ejerce con otras instituciones o con otras entidades similares o análogas. Si la respuesta es positiva, entonces hay liderazgo institucional.

¿Qué características posee un líder?

- 1) La capacidad de dirigir.
- 2) Los partícipes reconocen la preeminencia del líder y hacen explícito ese reconocimiento.
- 3) El liderazgo es un sello que otros ponen en el líder.
- 4) Posee determinadas condiciones innatas y adquiridas, para que ese reconocimiento de los otros se haga efectivo.
- 5) Condición esencial del líder es la habilidad para capturar la oportunidad de conducción.

Creo que es indispensable una cierta referencia, ya que se trata de instituciones que son universidades y que trabajan, fundamentalmente, con la parte blanda de los procesos. Se trata de procesos formativos.

En la universidad lo que se hace es transformar a las personas; si no hay transformación de personas estamos en otra cosa. Por eso, creo, que no podemos hablar del alumno como un usuario; ésa es una terminología completamente ajena a esto: ¡el usuario no se transforma! El estudiante se transforma. El estudiante es una persona que entra a la universidad y en su pasada por ésta es transformado.

MISIÓN DE UNA ENTIDAD

¿Cómo capturar las características de líder de una institución? ¿Cómo se produce el reconocimiento? Yo creo que esto tiene mucho que ver con la definición de misión de la institución. La misión institucional es el encargo que una institución, un agente, asume para desarrollarse en su momento, en su historia, en sus condiciones. La misión es un encargo autoconferido en el caso de las instituciones universitarias.

¿Cómo se define? Se define, en general, en término de dos grandes ejes: un eje histórico entre el pasado y el futuro; y otro eje que es sistémico, hacia dentro de la institución y hacia su entorno, hacia fuera. Entonces, las instituciones cuando definen su misión, lo que hacen, es tratar de destacar el polo principal. Por lo tanto, hay instituciones cuya misión y las aspiraciones a reconocimiento que tendrá en el contexto, apuntan a la historia, señalan lo realizado. Éste es el discurso de las universidades antiguas, de las instituciones más investidas de más prestigio, las que fueron las primeras, las que partieron en la época de la Colonia o se remontan siglos atrás, entonces, se dice: *Nosotros somos herederos de una riqueza. Miren lo que ha hecho esta institución en el plano de la cultura.* Entonces, la institución reclama para sí un encargo que no es otra cosa que una especie de recuperación del prestigio que viene por la historia de la institución.

En otros casos, las instituciones —sobre todo esto pasa en las más jóvenes—, acentúan el polo del futuro. Son instituciones que dicen: *Bueno, yo no tengo mucha historia que mostrar, pero estoy comprometido con el futuro, estoy atento al contexto de los cambios, a las oportunidades que se abren, a las transformaciones que se visualizan en el futuro hacia*

el cual derivamos. La primera institución tiene una misión esencialmente conservadora; la segunda tiene una misión más bien oportunista, ya que trata de capturar las visiones de futuro y, por lo tanto, está planteada como una especie de documento exigible a cierto plazo. *No me juzguen por lo que soy hoy; júzguenme por lo que voy a hacer, porque tengo claro el futuro que tengo abierto ante mí.*

Hay instituciones en que la misión está volcada al entorno y entienden su encargo como una especie de permanente sintonía para descubrir qué es lo que quiere el entorno de mí, qué es lo que quiere el entorno de mi institución. Esto, normalmente, se expresa a través de la terminología que hoy abunda: la universidad responde a las demandas del mercado. Cuando decimos: responde a las demandas del mercado, estamos manifestando que esta universidad se percibe a sí misma como una entidad plenamente funcionalizada a lo que le pide el entorno social, y, por ello, el encargo, va a ser efímero en sus proyecciones, porque va a estar siempre sujeta la institución a las demandas que vienen de lo que llamamos el mercado.

Encontramos, en el otro polo, instituciones que están volcadas hacia adentro, y que cultivan, más bien, el sello de la especificidad del quehacer académico, de la sabiduría, del conocimiento. En este caso, tenemos universidades, a veces, tildadas de muy encerradas en sí mismas, porque están, de alguna manera, atesorando una cierta práctica académica, que es propia de la cultura de la institución, desentendiéndose, un tanto, de las demandas del entorno.

El dilema para una universidad es encontrar el punto de equilibrio entre los distintos focos de tensionamiento. Una vez que la institución tiene claro ese punto de equilibrio, esa combinación donde hay algo de historia, algo de visión de futuro, algo de cautela de la cultura académica propia y algo de respuesta a los cambios del entorno; cuando eso se produce tendremos una institución que tiene un perfil institucional relativamente nítido, claro y equilibrado y –yo diría– mientras más clara, más socializada, más entendimiento hay respecto de la naturaleza del encargo que la institución asume como su misión, es más posible que esa institución obtenga el sello, la forma de reconocimiento que le va a significar un liderazgo. Una institución que no tiene una cabal comprensión de cuál es la definición de su encargo va a tener reconocimientos parciales o va a tener oportunidades en que su voz sólo sea escuchada cuando se está en alguno de los polos de la discusión, hacia el futuro, hacia el mercado, hacia la cultura académica, hacia la historia académica del país. Es una institución que va a tener pasadas pasajeras por estas presentaciones que de ella misma puede hacer en la sociedad.

RECONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO

Entendemos, entonces, que el liderazgo –me estoy refiriendo al liderazgo institucional, no a las personas– es un sello que otros ponen en la institución líder. Ciertas condiciones tienen que existir para que la institución atraiga hacia sí el sello de reconocimiento de su liderazgo.

Yo diría que si uno revisa cuáles son las condiciones, haría una especie de traducción análoga a los manuales de los cursos de formación de líderes, aunque no creo mucho en ellos.

Una condición fundamental para que una institución pueda aspirar al reconocimiento del sello de liderazgo, es su habilidad para capturar la oportunidad de conducción. Se trata de una institución que tiene habilidad para capturar oportunidades en contextos complicados,

porque siempre hay dificultades: presupuesto, alumnos; en fin, toda suerte de problemas. Cuando una institución es capaz de tomar esos problemas, transformarlos, hacer de ellos una definición de oportunidades y capturar esas oportunidades para apropiarse de ellas, demuestra capacidad de transformar los problemas en oportunidades. Creo que si no hay eso, es muy difícil que una institución obtenga el sello de liderazgo.

Me parece –no quiero dar ejemplos– que si uno recorre con este criterio las muchas universidades que hay en el país, creo que uno podría decir que algunas tienen esta capacidad; otras, en menor grado, y más de una, simplemente no la tiene. Yo les aseguro que si hiciéramos un ranking cualitativo de esta percepción de las instituciones que capturan sus oportunidades e hiciéramos un ranking paralelo de cuál es el liderazgo reconocido que tienen, habría una gran correspondencia. Por eso, no vacilo en afirmar que la capacidad para adelantarse a las circunstancias, es –a mi juicio– una condición esencial que tiene que haber en la institución para que pueda aspirar al reconocimiento de su liderazgo.

Preguntémosnos, entonces, cuando una institución posee liderazgo, ¿cómo se produce ese reconocimiento que le confiere preeminencia?

Creo que hay varios rasgos que apuntan a la respuesta de esta pregunta. Primero, el

Reconocimiento y preeminencia

Proviene:

- 1) De instituciones similares.
De otras universidades se genera el reconocimiento de liderazgo de los pares. La institución es reconocida como preeminente en virtud del prestigio que le otorgan sus pares.
- 2) De instituciones de rango superior.
De entidades inter-universitarias o de agencias públicas reguladoras, se genera el reconocimiento de acreditación: el sello de calidad.

reconocimiento tiene que venir de actores significativos para la institución. Lo podemos observar a través de lo que comunican muchas instituciones como particularmente propicio: *Tengo reconocimiento de tal entidad, estoy afiliado con esta otra.* La institución puede ser completamente desconocida; pero, forma parte de esta especie de exhibición de actores, a los cuales la institución hace referencia, puesto que supone que son actores significativos.

El reconocimiento tiene que hacerse explícito y haber una cierta publicidad; es decir, una forma en que este reconocimiento de liderazgo, asumido por los actores significativos, sea captado por la sociedad. Nada sacamos con tener una institución que tiene una suerte de liderazgo reconocido, pero al interior de un cenáculo donde el grado de explicitación social de ese liderazgo es extremadamente exiguo. El reconocimiento tiene que ser **explícito** y tiene que ser **válido**. Debe darse, realmente, una correspondencia entre los rasgos atribuidos a la institución por quienes le reconocen su liderazgo y las capacidades reales que tiene la institución para actuar de acuerdo con esos rasgos. Aquí hay un problema de correspondencia y, tal vez, de una feroz transparencia de la institución.

Cuando una institución posee liderazgo, ¿cómo se produce el reconocimiento que le confiere preeminencia?

- El reconocimiento tiene que venir de actores significativos para la institución.
- El reconocimiento debe hacerse explícito.
- El liderazgo tiene que ser válido.

El liderazgo tiene que ser explícito, porque es algo que nunca se explicita entre los pares, entre las instituciones similares. Y si se llega a explicitar se va a decir: *Esa institución tiene liderazgo ya que...* y se le agregan tantos calificativos que, de alguna manera, aminoran, deslavan, circunscriben ese liderazgo. Va a ser, tal vez, muy difícil que tengamos en el entorno de instituciones similares un reconocimiento formal, explícito, abierto, de que, en

verdad, hay entre nosotros, entre pares, algunas instituciones que son, decididamente, líderes, a las cuales les conferimos ese rasgo.

¿Cuáles son los actores significativos desde los cuales viene el reconocimiento del liderazgo institucional?

Actores significativos

- Otras instituciones similares.
- Otras instituciones de rango superior.
- Otras instituciones vinculadas.
- Personas vinculadas.

- 1) **De otras instituciones similares.** En el caso de universidades, otras universidades u otras entidades que tienen categoría universitaria.
- 2) **De otras instituciones de rango superior.** Cuando hablo de estas instituciones de rango superior me refiero a reconocimientos que vienen de actores públicos o que tienen actuaciones públicas y que, por lo tanto, emiten juicios sobre el conjunto de instituciones similares. Por ejemplo, un caso típico de una institución de rango superior, sería aquí el Ministerio de Educación, o un consorcio internacional académico en tal o cual área de investigación o una agencia nacional de acreditación o una red internacional de académicos. Son instituciones de rango superior no porque estén, jerárquicamente, por encima, sino que, simplemente, son capaces de mirar el desempeño de las instituciones sin estar comprometidas en calidad de pares. Hay algo de externalidad, algo de contexto externo desde el cual estas instituciones de rango superior están actuando.

- 3) **De otras instituciones vinculadas.** ¿Qué quiero decir con esto? En primer lugar, pongo a todas aquellas instituciones que, de alguna manera, van a ser quienes abrirán oportunidades de trabajo para los alumnos que son formados en la Universidad o que abrirán oportunidades de desarrollo en tareas de investigación que hace la universidad. Aquí tenemos

Instituciones y personas vinculadas al reconocimiento del liderazgo institucional:

- 1) De entidades usuarias del saber experto portado por los profesionales formados por la institución, proviene el reconocimiento de las competencias y destrezas certificados en los títulos y grados.
- 2) De estudiantes, egresados, titulados, académicos, administradores, proviene el reconocimiento de la identidad valiosa que confiere el *alma mater*.

empresas de todo tipo: entidades públicas y privadas, entidades con fines de lucro, entidades sin fines de lucro, toda suerte de otras instituciones que trabajan con estudiantes y profesionales que han sido formados en las universidades. Entonces, aquí tenemos un entorno, pero de otra naturaleza, no es el entorno de las instituciones de rango superior.

- 4) **De personas vinculadas.** Aquí están los académicos, los administrativos, la gente que trabaja en la universidad, la gente que se forma en la institución, los egresados, los titulados.

EJES QUE ORIGINAN EL RECONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Tenemos cuatro grandes puntos de origen de donde debe venir el reconocimiento del liderazgo institucional:

- 1) De una institución que ha precisado de manera clara su misión y que tiene una cierta nitidez en la forma como es percibida por el entorno. No es borrosa; es diáfana.
- 2) De una universidad que tiene capacidad de desarrollar o capturar las oportunidades de conducción que ella tiene.
- 3) De una entidad con liderazgo institucional que tiene el reconocimiento de sus pares, de las instituciones pares y de otras instituciones de rango superior.

Tipos de liderazgos institucionales

- Prestigio conferido por pares.
- Sello de calidad regulada.
- Pericia demostrada por titulados.
- El *plus* de la identidad.

- 4) De un organismo que posee el reconocimiento de instituciones vinculadas. En este caso, se tiene el reconocimiento de las personas que forman parte de esta enorme comunidad que es el proceso de educación superior.

Vamos a entrar, ahora, a un rango, a un ámbito, donde destacaremos ciertos procesos que tienen que ver con algunos de los actores significativos. Específicamente, cuando hablamos de acreditación, lo que vamos a estar haciendo es situar un foco de este proceso de reconocimiento que puede desembocar en liderazgo institucional y al cual el resto va a estar supeditado de alguna forma.

RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO

¿Qué prestigio tiene la institución entre sus pares? ¿Cómo opera el reconocimiento de las instituciones de rango superior?

¿Dónde impacta más directamente la acreditación en los liderazgos institucionales?

- En un modelo de acreditación pública con autoevaluación y juicio de pares externos.
- Se da en todo tipo de liderazgo institucional.

1) El prestigio entre los pares es el sello de la calidad de la acreditación. Es lo que caracteriza a estas entidades.

2) El reconocimiento de las competencias y destrezas certificadas en los títulos y grados de la institución. Cuando esto es efectivo, es el mejor dato que puede haber en el currículo de una persona que postula a un

trabajo es decir: *Vengo de tal universidad*. Y, esto, ya dice mucho o dice todo; porque se supone que hay un reconocimiento de que en esa universidad hay un saber experto que ha dado pruebas y que se traduce en competencias, en destrezas y en capacidades de desempeño adecuadas. Por lo tanto, tenemos aquí un reconocimiento de las competencias y destrezas que certifican los títulos, los cuales valen, no solamente por las estampillas de impuesto que tienen puestas en el cartón, sino que tienen –yo diría– un valor que es casi cultural.

Traté de hurgar dónde está la clave de este proceso que conduce al liderazgo institucional. Me parece que esta búsqueda, que nace de la propia experiencia, es la identidad valiosa que confiere el *alma mater*; el sentirse parte de una institución en la cual uno se formó y en la cual uno se encontró con aquellos profesores que saben, que aman, que creen en sus alumnos y que tienen características de excelencia. Les aseguro que si ustedes hacen un repaso van a encontrar exactamente ese personaje o esos personajes y les pueden poner nombres y apellidos. Yo tengo dos o tres que reconocería de inmediato como las personas que a mí me imprimieron ese sello de identidad profesional, disciplinaria, etc.

Cuando hablamos del reconocimiento de las personas, debemos captar que es una cosa extremadamente cualitativa, porque tiene que ver con procesos muy profundos de las identidades personales. Aquí lo que está en juego es un *alma mater* que es capaz de ser reconocida como valiosa y, por lo tanto, otorga una identidad de tal categoría.

Entonces, si volvemos a preguntarnos sobre liderazgo institucional como parte de una estrategia de mejoramiento de calidad, debemos tener un ojo atento: a) al prestigio que ostentamos entre los pares, entre las instituciones similares; b) al reconocimiento de las competencias certificadas por nuestros títulos, que valen su peso en oro y no se otorgan a cualquiera; c) a la acreditación que nos da el sello de calidad; y, d) a la capacidad de conferir

una identidad valiosa como *alma mater*. Todos estos son ingredientes de la calidad de la institución; pero, cada uno de ellos trabaja con dimensiones distintas, con procesos distintos, con cronologías distintas.

El centro del asunto es que el liderazgo no se nos polarice, que no seamos unas instituciones que tienen un reconocimiento de su liderazgo sólo en algunos de estos acápites. Creo que el desafío es obtener el reconocimiento de liderazgo en todos los componentes. También —como decíamos— cuando una institución tiene nitidez en su misión no abandona ninguno de estos cuatro polos: la historia, el futuro, el entorno, la cultura académica. Por el contrario, se mueve integrando eso en una fórmula específica de la institución, intentando también, de alguna manera, articular todo. Esto es lo que va a conferir liderazgo institucional: la combinación virtuosa de estas cuatro avenidas de reconocimiento del quehacer o de la calidad de la institución.

ACREDITACIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Fundamentados en lo anterior, empezamos a introducirnos en el tema que va a ser el foco de nuestro trabajo. Tenemos que hacernos la siguiente pregunta: ¿dónde impacta la acreditación en estos liderazgos institucionales? Me parece que en un modelo de acreditación pública con autoevaluación y juicio de pares externos; es decir, una acreditación que combine de una manera articulada los juicios de autoevaluación y los juicios externos.



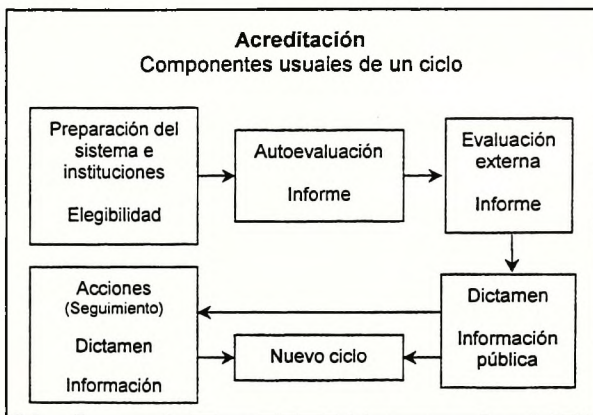
Quisiera destacar que una vez que se pone en marcha un proceso de acreditación que viene inserto en un contexto de regulación de las instituciones de rango superior, este proceso va a impactar en todos los tipos de liderazgo institucional. Su primer efecto va a ser, por supuesto, la obtención de un sello de calidad, que significa que una Carrera, unidad o institución está acreditada. ¿Por qué? Porque hizo un ejercicio de autoevaluación. En ese ejercicio definió, reactualizó o hizo suya la misión de la institución en el programa, en la Facultad o en lo que sea, y, desde esa misión, definió un proyecto, lo realizó adecuadamente y merece un reconocimiento explícito; es decir, este programa está acreditado, pues cumple con una serie de requisitos que dan fe pública de que lo que se está haciendo lo está realizando bien y se dan garantías de que se seguirán efectuando bien las cosas.

La acreditación es un proceso que toca a la vida de la institución no a un acontecimiento. No es una especie de sello que se obtiene y, una vez que se obtiene, ya forma parte de la historia. El sello es un reconocimiento de que las cosas se están haciendo bien y que se dan garantías de que se seguirá haciéndolas en forma adecuada.

Una vez que la institución obtiene este sello, se desencadena todo un proceso de percepción de la institución por el resto de los actores significativos. Esto va a tener impacto en la manera cómo se perciba este sello de calidad, tanto por las instituciones vinculadas como por las personas de la institución. Un proceso de acreditación no sólo apunta a la obtención de ese reconocimiento explícito a través de un sello de calidad, impacta, directa o indirectamente, a todo el resto. Por consiguiente, habrá que tener especial cuidado y cautela de que este proceso que conduce a la acreditación frente a una agencia externa que así lo requiere, que así lo solicita, sea hecho de la mejor manera posible, internamente hablando.

EL LIDERAZGO EN CUANTO CONDUCTOR DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN

A continuación, quiero referirme al liderazgo como conducción de este proceso. Creo complejas las tareas que supone un proceso de acreditación, el cual se sostiene en una dinámica de autoevaluación: revisar el quehacer académico del grupo, la forma cómo el equipo está desempeñándose, con qué grado de actualización, de apertura, de fidelidad a la misión de la institución. Es un proceso muy trabajoso, que compromete mucho a las personas, gasta energía institucional en forma apreciable, exige una tremenda masa de información que tiene que ser criteriosamente analizada. Todos estos factores que trabajarán al interior del pro-



grama o de la institución requieren de una conducción eficiente. Esto tiene que ser bien organizado y, me parece a mí, que una de las mejores formas de dimensionar la validez de los liderazgos institucionales es el hecho de que el liderazgo debe ser válido, debe tener transparencia. Una institución que tiene un reconocimiento de liderazgo institucional en el contorno de sus actores significativos, es, también, capaz de ejercer hacia adentro un liderazgo que es reconocido como tal. A mí me cuesta mucho imaginar el caso

de una universidad con liderazgo institucional hacia fuera y con serio déficit de liderazgo institucional hacia adentro. Una de las esferas donde se pone en juego de manera más significativa la capacidad de liderazgo hacia adentro es en los procesos de acreditación, que, en definitiva, impactan a todos los tipos de liderazgos.

Si fuera solamente un sello de calidad, sería cosa de que nosotros contratáramos una consultora de sellos verdes y les dijéramos *exáminenlos*, y nos puede poner un sello verde o un sello rojo —si los artefactos de gas funcionan bien: sello verde; si funcionan mal: sello rojo—. Pero, no es ese el punto; porque aquí de lo que estamos hablando es de cómo este proceso alimenta todos los parámetros del liderazgo institucional. No sacamos nada con tener un programa acreditado en una institución que es seriamente deficitaria en todo el resto de los componentes de su ejercicio académico.

Conozco el caso de un joven que estudiaba en una universidad privada donde se ofrecía una Carrera, con esas típicas ofertas que se hacen: *El mejor equipamiento, computadores, diálogo, todo ideal*.

Un día me encuentro con él y le pregunto que cómo le está yendo:

—Los laboratorios son espectaculares, pero no estoy conforme.

—Pero, ¿por qué?

—Sabe por qué, me dijo, porque, a pesar de todo esto, ésta no es una universidad de verdad.

Esta persona involucrada, un estudiante, es perfectamente capaz de darse cuenta, sin que se lo diga ni una consultora experta ni un curso. Él captó de inmediato que había una tremenda distancia entre ciertos insumos y ciertos rasgos que caracterizan a la Carrera que está estudiando —y a lo mejor, podríamos tener acreditada esa Carrera— pero el contexto donde ella está inserta que es la institución no es una universidad de verdad.

CALIDAD E IMPACTO DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

Al acreditar un programa, esa acreditación está llamada a tener impacto en todo el resto de los componentes del liderazgo institucional. Si una institución acredita un programa, lo que no debe hacer es quedarse satisfecha, porque ese programa ya fue acreditado hacia fuera. Lo que sí se debe comprender es que ese programa acreditado hacia fuera, que repercute en las instituciones y en las personas vinculadas, en las instituciones que son mis pares; repercute porque se supone que hay compromisos y responsabilidades que se asumen desde adentro. Reiteremos algo muy importante: en el proceso de acreditación culmina un sello de calidad, que garantiza de que lo que se estaba haciendo bien se seguirá haciendo bien. Eso sí que obliga a tener esta amarra de la acreditación con todos los componentes del liderazgo institucional.

CONCLUSIÓN

Lo importante —y con esto quisiera terminar— es que en todos estos procesos de acreditación no hay que perder nunca el espíritu que los anima. Los talleres, los instructivos, los manuales, la información, los insumos de este proceso, hay que juntarlos sin que se pierda el espíritu que los anima. Es como si de pronto hiciéramos un ejercicio de autoevaluación con pares externos para acreditar un programa, sabiendo lo que tenemos que hacer, pero no creyendo en nosotros mismo ni amando lo que estamos haciendo. Tenemos que saber cómo se hace —eso es obvio—, tenemos que estar entusiasmados, querer lo que estamos haciendo, porque tenemos que tener claro que, en caso contrario, va a ser una acción hipócrita. No sólo los alumnos, los pares externos, especialmente perceptivos, se van a dar cuenta de la hipocresía.

Tenemos que creer en nosotros mismos; y esto es más difícil que creer en los alumnos. Entonces, combinando esos aspectos, creo que capturaríamos el espíritu que hay detrás de un proceso de acreditación. Se va a expresar en un reconocimiento de distinto tipo, por cierto, va a existir un reconocimiento público, sin embargo, lo importante del proceso de acreditación es cómo este proceso nos enriquece y mejora la calidad de la institución en la cual nosotros estamos comprometiendo nuestra vida y la de nuestros alumnos: ése es el espíritu. Finalmente, todo lo que la institución haga en cuanto a ver cómo se definen los estándares de las Carreras, los indicadores de desempeño, cómo se maneja la información, cómo se recupera, cómo se analiza, cómo se hace el informe de autoevaluación, cómo se trabaja con los pares, cómo se identifican los planes de mejoramiento; todo eso, si no está animado por el espíritu de fondo, no va a producir mejoría en el liderazgo institucional.