

## **Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total Foundation European for Quality of Management EFQM**

**¿Asegurar la calidad de las Instituciones de Educación Superior a través de Sistemas de Gestión de Calidad, conlleva a un cambio de cultura?**

Mg. Patricia Vandoorne

### **Resumen**

El modelo EFQM de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad y Excelencia es un sistema de gestión con sede en Bruselas que ofrece a empresas e instituciones privadas y públicas, un proceso de autoevaluación para determinar procesos de mejora que las lleven a crear un futuro sostenible, desarrollar la capacidad de la organización, aprovechar la creatividad y la innovación, contar con un liderazgo que tenga visión, inspiración e integridad y que pueda gestionar y alcanzar el éxito organizacional mediante el talento de las personas y mantener excelentes resultados que se mantengan en el tiempo.

Para lograrlo, es fundamental contar con una organización colaborativa dispuesta a aprender y transformarse constantemente para, de esta manera, adaptarse a los cambios, necesidades y demandas del entorno.

Cabe señalar que la organización corresponde a las personas que son parte del colectivo, de un todo que representa mucho más que la suma de las partes.

**Palabras clave:** Modelo, sistema de gestión, calidad, excelencia, procesos de mejora, liderazgo, organización colaborativa, personas y colectivo.

### **Abstract**

The EFQM model of the European Foundation for Quality Management and Excellence is a management system based in Brussels that offers companies and private and public institutions a self-assessment process to determine improvement processes that will lead them to create an sustainable future, develop the capacity of the organization, take advantage of creativity and innovation, have leadership that has vision, inspiration and integrity and can manage and achieve organizational success through the talent of people and maintain excellent results that remain in the time.

To achieve this, it is essential to have a collaborative organization willing to constantly learn and transform in order to adapt to the changes, needs and demands of the environment.

It should be noted that the organization corresponds to people who are part of the collective, a whole that represents much more than the sum of the parts.

Keywords: Model, management system, quality, excellence, improvement processes, leadership, collaborative organization, people and collective.

## I. Introducción

Antes de iniciar este trabajo, es fundamental tratar de definir el concepto de calidad, su origen, su evolución, lo que se entiende hoy por calidad y a lo que aspiramos cuando hablamos de gestión de calidad, calidad total, aseguramiento de la calidad en educación y más específicamente, en educación superior.

Si nos proyectamos en la época paleolítica, los recolectores tuvieron que aprender a observar y reconocer en la naturaleza las hierbas, plantas y frutas que les servían y a veces, sus errores les costaban la vida. En la edad Media, los artesanos desarrollaban un arte que enseñaban a otros, cuidando de que sus aprendices hicieran bien las cosas y, durante la revolución industrial, se iniciaron los controles de calidad. A partir de estos ejemplos, se puede concluir que la calidad es inherente a la historia del ser humano, desde tiempos inmemorables, la calidad ha sido una necesidad y un desafío.

Desde hace algunas décadas el concepto de calidad ha venido adquiriendo una centralidad explícita en el campo de la educación superior, convirtiéndose en un tema de importancia creciente, a pesar de que se reconoce que es un concepto difícil de definir, debido a su naturaleza multidimensional. Por lo mismo, son múltiples las acepciones, enfoques y acentos que ha tenido en el desarrollo de la historia. (María José Lemaître, Elisa Zenteno, Andrea Alvarado - Calidad en la educación n.º 36, julio 2012 • p. 5)

Philip Crosby, empresario estadounidense, pionero en las teorías y prácticas de gestión de calidad, planteó varios temas relevantes acerca del tema, para él, el aseguramiento de la calidad es un arte que requiere de una verdadera revolución cultural para poder formar hábitos, convertirlos en rutinas que se anticipan a los errores y hacer las cosas bien desde la primera vez.

“La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad” (Crosby. P. P.10)

Cuando el autor se refiere a una revolución cultural, se refiere a desinstalar malas prácticas que nos lleva a sensaciones de agobio colectivo, desinformación generalizada, visión individualista del trabajo, falta de tiempo, entre otras cosas que producen malestar y estrés laboral.

El autor recalca el papel del liderazgo en la gestión de la calidad cuando define el aseguramiento de la calidad: *¿Qué significa "asegurar la calidad"? "Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer"* (Crosby. P. P. 11). Por ello, es fundamental, que el líder sepa orientar, ayudar, guiar, acompañar, dialogar, reconocer y valorar logros; realizar consejos de calidad, impartir cursos de capacitación y, sobre todo, aprender a tener confianza en las personas, porque las zonas de confort son duras de perturbar, las actitudes difíciles de modificar y las creencias arraigadas en la cultura institucional, son complejas de transformar. Por estas mismas razones, los procesos de cambios pueden tardar años en lograr la participación de todos y una transformación organizacional virtuosa.

El control de calidad que se inició en la revolución industrial se transformó en el aseguramiento de la calidad en organizaciones que quieren aprender para lograr la calidad total a través de un mejoramiento continuo desde una perspectiva sistemática, que aspira llegar a una sinergia organizacional colaborativa y participativa que se caracteriza por tener un buen clima laboral, la capacidad de autorregularse y adaptarse a las demandas y cambios del entorno local, regional y mundial.

“La calidad empieza en la gente, no en las cosas” (Crosby. P. P. 11)

## **II. Concepto de calidad**

Antes de profundizar en un sistema de gestión de calidad como el EFQM, creo importante interrogarse acerca de lo que se entiende por una educación superior de calidad.

Según la OCDE, una educación superior de calidad “permite y asegura a todos los jóvenes la obtención de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta, en la cual juega un papel dominante la adaptación al medio laboral”.

Si decidimos adoptar esta definición de la OCDE acerca de una educación superior de calidad, la adaptación al medio laboral es el objetivo final de la formación de los futuros profesionales. Así mismo, cabe señalar que las Instituciones de Educación Superior deberán adaptarse a las necesidades y requerimientos de la sociedad nacional y global. En el caso de la Universidad Metropolitana de las Ciencias de la

Educación: transformar las carreras pedagógicas de manera a ofrecer mayores salidas laborales ligadas con distintas metodologías, escuelas de adultos u hospitalarias, educación inclusiva, especialización en asesoría técnico pedagógica, investigación, programas a distancia, creación de softwares o recursos de aprendizaje, entre otros.

(...) “Se puede definir calidad en la educación superior como el grado de ajuste entre las acciones que una institución, programa académico o carrera pone en marcha para cumplir las orientaciones emanadas de su misión y propósitos institucionales, y los resultados que se obtienen de estas acciones. Ahora bien, considerando que es necesario establecer previamente la idoneidad de dichas orientaciones, la definición de propósitos institucionales debe contemplar dos dimensiones: por una parte, la consistencia externa, es decir, el ajuste a las exigencias del medio externo, expresadas en demandas provenientes del mercado laboral, la comunidad académica, o el entorno socioeconómico de cada institución; y por otra parte, la consistencia interna, que implica la traducción de dichas exigencias en función de las propias prioridades y principios de la institución. Así, la calidad se puede entender como la coherencia entre fines institucionales, objetivos estratégicos y actividades que se realizan para cumplir con esos objetivos, considerando además los medios que se emplean para ello”. (María José Lemaître, Elisa Zenteno, Andrea Alvarado - Calidad en la educación n.º 36, julio 2012 • p. 6 – 7)

La cultura organizacional es un conjunto de actitudes y creencias. Según Chiavenato (2002) “representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”. Por ello, las Instituciones de Educación Superior deberían transformar su cultura individualista en una cultura colaborativa donde los valores son compartidos por todos, donde existe sentido de comunidad, apoyo mutuo, coordinación y trabajo en equipo.

### **III. Modelos de Calidad Total de Excelencia**

#### **A. (ECQMP) Economic Control of Quality of Manufactured Product de Shewhart**

El Dr. Walter Andrew Shewhart (1891-1967) es considerado el padre del proceso de control estadístico de calidad. Creó el Ciclo de Mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), conocido como el círculo de Deming, el cual establece una metodología para resolver los problemas de calidad de una empresa y conduce al mejoramiento continuo.

Los puntos esenciales de su filosofía acerca de la calidad son los siguientes:

- Existen dos características de calidad: subjetiva (lo que el cliente quiere) y objetiva (propiedades del producto, independientemente de lo que el cliente quiere).
- Una importante dimensión: Calidad del producto o servicio Versus precio pagado por él.
- Los estándares de calidad deben ser medibles (Evaluación cuantitativa del producto)
- En base a estadísticas, calcular el potencial que tienen los productos o servicios para satisfacer al mercado.

## **B. Metodología de Mejora Continua de Deming**

Deming (1900-1993) es considerado por muchos el padre de la gestión de calidad. Matemático de formación, Deming empleó y mejoró herramientas ya conocidas por otros (Shewarl), con el fin de desarrollar un proceso sistemático de mejora de la calidad.

Consiste en un ciclo de mejora continua, PDCA de planear, hacer, verificar y actuar.

Por planear, se entiende establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.

Por hacer, implementar los procesos.

Por verificar, realizar el seguimiento y los procesos respecto a políticas, objetivos y requisitos del producto e informar los resultados.

Por actuar, tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño. (Círculo de Deming P.10)

## **Modelo Malcom Baldrige**

El Modelo de Malcom Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación que busca la gestión de la excelencia. Contiene siete secciones, seis de ellos se relacionan con la gestión, la última sección se relaciona con los resultados. Es un sistema de gestión focalizado en todos los procesos, busca una alineación empresarial, orientado a los resultados y centrado en el cliente. Las siete secciones son: (1) liderazgo, (2) enfoque en los clientes y demás grupos de interés, (3) planeación estratégica, (4) gestión de los recursos humanos, (5) gestión de la

información y análisis de datos, (6) gestión de los procesos y (7) resultados del desempeño.

### **FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad)**

Es una Fundación Iberoamericana sin fines de lucro, creada en el año 1998 que promueve la competitividad, la mejora de la calidad internacional de las empresas e instituciones públicas del ámbito hispanoamericano y la difusión de una cultura de excelencia en la gestión para alcanzar en la región, organizaciones privadas y públicas de excelencia.

Actualmente, trabajan por ella 69 organizaciones, nacionales y regionales de los países iberoamericanos.

### **ISO (International Organization for Standardization).**

ISO (Organización Internacional de Estandarización) cuenta con estándares y normas internacionales de calidad y con organismos que trabajan y asisten a organizaciones de todo tipo y tamaño en más de 160 países, para que puedan implementar sistemas de gestión de calidad eficaces, teniendo como objetivos:

1. Promover el desarrollo de la estandarización.
2. Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.
3. Desarrollar y cooperar en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización.

Este sistema ISO 9000 ha ido evolucionando y adaptando a las necesidades detectadas en el medio:

**ISO 9000: 2005** – Describe los términos fundamentales y las definiciones utilizadas en las normas.

**ISO 9001: 2008** – Valora la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente.

**ISO 9004: 2009** – Considera la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización. (Mejora Continua).

**ISO 19011: 2002** – Proporciona una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

Este conjunto de normas se centran en Sistemas de Gestión de la Calidad del comercio nacional e internacional.

**Existen algunos otros estándares como:**

**ISO 14001: 2004 – De Sistema de Gestión Ambiental.**

**OHSAS 18001: 2007** – Occupational Health and Safety Management Systems (Sistemas de Salud Ocupacional y Administración de la Seguridad) aplicable en las áreas de seguridad industrial y salud ocupacional.

**ISO/IEC 27001: 2005** – Estándares que se aplican a los requisitos en cuestiones de seguridad informática y técnicas de seguridad. Implementa requerimientos para el control de: riesgos, ataques, vulnerabilidades e impactos en los sistemas.

**AS9100(C): 2009** – Sistema de Gestión de Calidad adoptado específicamente para la industria Aeroespacial para satisfacer los requerimientos de calidad de la DOD, NASA y FAA.

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, fue adoptado por la UMCE en el año 2016.

**EFQM (Foundation European for Quality of Management)**

Después de este breve recorrido por varios sistemas de aseguramiento de la calidad, en este trabajo, se profundizará en el EFQM, propiedad de la Foundation European for Quality of Management que es un sistema de gestión para la calidad que desarrolla y realiza los conceptos de la calidad total y que se orienta a lograr un nivel de excelencia en todo tipo de organizaciones privadas y públicas, con o sin fines de lucro.

El sistema de gestión EFQM ha sido adaptado por el Ministerio de Educación de España, para el proceso de auto evaluación y el aseguramiento de la calidad de las Universidades e Instituciones de Educación Superior. Pero, estos sistemas de aseguramiento de calidad del mundo empresarial aplicados a la Educación Superior crea polémica entre los detractores y partidarios de este nuevo paradigma del estudiante como cliente y de la universidad como proveedor.

«La educación es un proceso participativo. Los estudiantes no son productos, clientes, consumidores o usuarios de un servicio: son participantes. La educación no es un servicio para un cliente (mucho menos un producto para ser consumido)

sino un proceso en marcha de transformación de los participantes» Lee Harvey y Peter Knight (1996: 7).

Al mismo tiempo, EFQM ha creado y puesto a disponibilidad de instituciones de acción social guías y cuadernos para poder realizar de forma autónoma el proceso de gestión de calidad propuesto por EFQM.

Gracias a la Fundación Luis Vives, a la Fundación Un Sol Món y al –fondo \_Solidario de la Unión Europea, el autor Julián L. Moreno Alego, publicó unos cuadernos de gestión para la aplicación del modelo EFQM de excelencia que se describen a continuación.

**En el cuaderno de gestión N° 2, el autor describe las siguientes características del sistema de gestión de calidad EFQM:**

- Ser un modelo de Gestión de la **Calidad Total**.
- Ser muy **amplio y profundo** como modelo orientado hacia la excelencia que es. Amplio en el sentido de que abarca todos los aspectos, áreas y ámbitos de la organización y profundo debido a que ahonda mucho en el análisis de cada uno de ellos.
- Representar **un marco de trabajo para la gestión de cualquier tipo de organización**: empresas con ánimo de lucro, centros educativos, administraciones públicas, entidades sin ánimo de lucro...
- Permitir **evaluar el desempeño de toda la organización** en el camino hacia la excelencia y posibilitar compararlo con otras organizaciones, incluso de diferentes sectores.
- Servir como herramienta para realizar una **Autoevaluación**. Este proceso permite **identificar puntos fuertes y áreas de mejora**, representando el sistema de **mejora continua integral**.
- Promover intensamente la **participación de todas las personas de la organización en el proceso de implantación y de mejora continua**, lo que supone una buena aceptación en las organizaciones.
- Permitir una **alta flexibilidad en la implantación** y, por lo tanto, **mejorar la autorregulación** de la entidad en dicho proceso. En este sentido y dada la amplitud y profundidad del modelo, éste **permite progresar en los ámbitos que la entidad considere prioritarios o más estratégicos** (personas, procesos, indicadores, colaboraciones, planificación, etc.).
- Ser un sistema perfectamente **compatible con otras normas, modelos, herramientas o códigos éticos**.

(Guía para la aplicación del modelo EFQM en entidades de acción social p.9)



La calidad total no pone sólo su foco en la calidad de sus productos o servicios y en los procesos de producción, sino también en los procesos y las condiciones laborales, en la capacitación continua y en la alineación de todos los colaboradores. Cuenta con un plan estratégico, un nivel de conciencia de calidad que genera una cultura institucional de excelencia que permite a la organización destacarse por el nivel de calidad alcanzado y su transformación continua.

Este sistema de gestión es amplio y profundo porque más allá de encuestas, realiza preguntas que abarcan todos los aspectos, áreas y ámbitos a todos los actores involucrados o vinculados a la organización.

Su flexibilidad permite contextualizar el modelo de gestión, asegurar una participación activa de todos en la autoevaluación, diagnóstico, priorización de los aspectos o ámbitos a mejorar, la implementación de un plan estratégico y su implementación de manera a cobrar cada vez más autonomía, conciencia de las propias prácticas y procesos y aceptar los cambios como una parte inherente al proceso de mejora continua.

Además de otras consideraciones, de las características expuestas del Modelo EFQM podemos afirmar que se trata de un sistema flexible y adaptable a las circunstancias y características de los diferentes tipos de organizaciones.

Nos detendremos en la adaptación del modelo EFQM adaptado a la gestión de calidad de los centros educativos.

Como se puede observar, la estructura del modelo divide a la organización en nueve partes denominadas criterios (cada uno de los rectángulos blancos). Cada criterio se refiere a los distintos aspectos o temas que el modelo plantea trabajar. A su vez cada criterio se divide en varios subcriterios, lo que permite desagregar el tema a tratar en aspectos más pequeños y concretos, lo que facilita su comprensión y aplicación.

Cinco de estos criterios se denominan agentes facilitadores, estos son: Liderazgo, Personas,

Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, y Procesos. Estos criterios tratan sobre lo que la organización hace y cómo lo hace. Se trabajan cuestiones como la capacidad de los dirigentes, la identidad corporativa, la planificación estratégica, la gestión de los RRHH, la gestión de los recursos materiales, la gestión de las alianzas y colaboraciones y el sistema de gestión de la organización.

## **Criterios de evaluación que EFQM denomina los cinco agentes facilitadores:**

### 1.- Liderazgo

Para el modelo EFQM, “Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos”.

Cómo los líderes (Equipo Directivo y otros responsables de la Entidad Educativa) se implican en la definición y despliegue de unos Principios Éticos y Valores que conformen la “Cultura” de la misma y contribuyan a alcanzar el éxito a largo plazo, dando ejemplo de ellos con sus actitudes y comportamientos, e implicándose en asegurar el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión.

(Modelo EFQM: criterios y subcriterios centros educativos – Cuaderno de Ayuda – P.2)

### 2.- Política y estrategia

Cómo desarrolla, comunica e implanta la Entidad Educativa su Estrategia, claramente orientada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés y apoyada por políticas, planes operativos/estratégicos, y objetivos, desplegados a través de sus procesos.

(Modelo EFQM: criterios y subcriterios centros educativos – Cuaderno de Ayuda – P.6)

### 3.- Personas

Cómo planifica, desarrolla y gestiona la Entidad Educativa el conocimiento y potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual como de equipos o de la Entidad Educativa en su conjunto, y cómo alinea dichas actividades con su Proyecto Educativo y el eficaz funcionamiento de sus procesos. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

(Modelo EFQM: criterios y subcriterios centros educativos – Cuaderno de Ayuda – P.9)

#### 4.- Alianzas y recursos

Cómo identifica y desarrolla la Entidad Educativa sus alianzas externas y como gestiona sus recursos de todo tipo (económicos, tecnológicos, de materiales, etc.) en apoyo de su Política y Estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que se gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

(Modelo EFQM: criterios y subcriterios centros educativos – Cuaderno de Ayuda – P.13)

#### 5.- Procesos

Cómo diseña, gestiona y mejora la Entidad Educativa sus procesos para apoyar su Proyecto Educativo y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, al alumnado, familias y restantes Grupos de Interés.

(Modelo EFQM: criterios y subcriterios centros educativos – Cuaderno de Ayuda – P.17)

### **Criterios que EFQM denomina resultados y que tratan sobre lo que la organización consigue:**

#### 1.- Resultados en los Clientes

Consiste en evaluar la satisfacción del cliente, en el caso de EFQM adaptado a la educación superior, el estudiante – cliente valora la universidad por su prestigio, su renombre o cultura, por las posibilidades laborales que se ofrecen a él una vez titulado.

Marc C. Taylor, desde la Columbia University, enfatizaba que «negar que la educación superior es un producto y que los estudiantes son clientes es esconder la cabeza ante las preguntas difíciles que deberíamos estar preguntándonos» (New York Times Editors, 2010, párrafo 8). Heather Rolfe confirmaba este desplazamiento en la concepción de los estudiantes también entre los profesores: «Cada vez los vemos más como clientes y, como clientes, deberíamos darles un buen servicio, lo que creo que es una buena cosa» (testimonio del profesor B6, Rolfe, 2002: 178); «Y yo me encuentro diciéndoles que si quieren venir a verme, que es en parte por lo que me pagan; ellos son los clientes y tienen derechos» (testimonio del profesor C7, Rolfe, 2002: 178).

Satisfacción puede entenderse como «un estado psicológico o un juicio subjetivo sumario basado en las experiencias del cliente, comparadas con sus expectativas» (Helgesen y Nasset, 2007: 43).

## 2.- Resultados en las Personas

Estos resultados corresponden al nivel de satisfacción de las personas que integran la institución u organización. Lo que se traduce en definitiva en niveles de motivación, confianza en los directivos, comunicación efectiva y estratégica, trabajo en equipo, oportunidades para aprender y desarrollarse profesionalmente.

## 3.- Resultados en la Sociedad

Mide el impacto de la organización en la sociedad entorno a la difusión de información, creación de conocimientos, sustentabilidad, cuidado del medio ambiente, uso eficiente de energía, ética, acción social, entre otras

## 4.- Resultados Clave. Estos criterios

Toda organización persigue un conjunto de metas y objetivos finales. Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

El sistema EFQM está enfocado a los principios, identidad institucional, política y estrategia. Propone una gestión por procesos y su metodología de intervención está en base a indicadores que busca una toma de consciencia y una actitud hacia una mejora continua orientada hacia el cliente, usuario o beneficiario.

C. Para la implantación del modelo, EFQM establece siete fases:

- a) Fase 1: Planteamiento inicial y compromiso de la Dirección  
El líder de la organización deberá posicionar la gestión de calidad como una herramienta estratégica; sensibilizar a los miembros de la organización y lograr que las personas colaboren e impulsen el proyecto de mejoramiento.
  
- b) Fase 2: Comunicación interna de la iniciativa

El líder deberá comunicar y socializar el proyecto de gestión de calidad con todos los actores de la institución además de dejarles claro la logística del proceso.

c) Fase 3: Definición de responsabilidades/formación de las personas implicadas

Formar comisiones y equipos de trabajo que se capacitarán para llevar a cabo el proceso de auto evaluación y responsabilizarse del proceso.

d) Fase 4: Diagnóstico de la situación actual de la organización

El diagnóstico debe ser analizado de manera a determinar los aspectos prioritarios a mejorar.

e) Fase 5: Definición del sistema de gestión de la calidad a implantar

Definir alcances del sistema y plan estratégico a implementar.

f) Fase 6: Implantación del sistema de gestión de calidad

Realización de la carta Gantt.

g) Fase 7: Auditorias, seguimiento y proceso de mejora continua

Realizar el seguimiento del proceso de mejora, volver a evaluar para seguir con el plan de mejora continua.

D.-El papel de la organización en el proceso de mejora continua

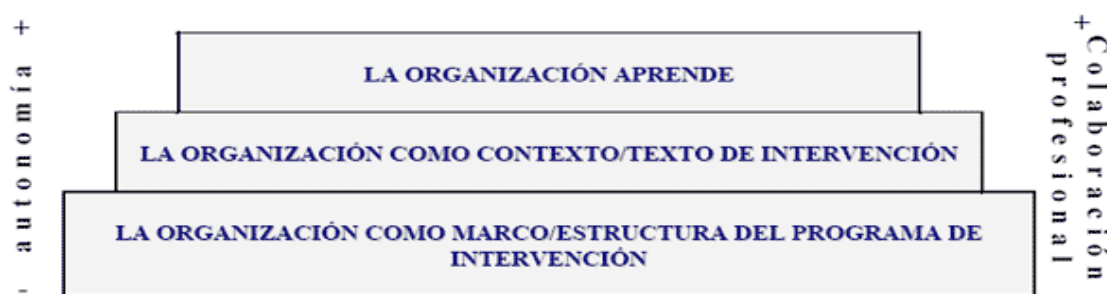
En cuanto a los estadios relativos al papel de las organizaciones en el proceso de mejora continua, propuestos por Joaquín Gairín Sallán y que veremos con más detalles en esta párrafo, es necesario recalcar la función desafiante que deberá desempeñar el asesor del programa de intervención dado que su propósito estará en lograr la mayor participación y colaboración profesional posible para llevar a todos los empleados a sumarse al proceso de autoevaluación y de mejoramiento continuo como colectivo o equipo, de manera a alcanzar un grado de autonomía y transformarse en una organización que aprende.

Hoy en día, la cultura organizacional de la institución de educación superior, cuenta con una autonomía docente y una libertad de cátedra que impide la inter y transdisciplinariedad en las distintas carreras, lo que llevaría a una visión más holística del conocimiento, una formación más integral y un proceso de enseñanza - aprendizaje más cooperativo e innovador.

Para alcanzar una educación superior de calidad, se requiere pertinencia para formar un nuevo ser humano capaz de relacionarse con una sociedad de la información y con la naturaleza y de enfrentarse al actual crecimiento exponencial del conocimiento.

Como dice María José Lemaître, los procesos de aseguramiento de la calidad no son un fin en sí mismo, sino un medio.

Esquema de niveles de participación de las organizaciones por Joaquín Gairín



(Cambio de cultura y organizaciones que aprenden Educar 27, 2000 **35** – Joaquín Gairín Sallán)

El **primer estado** se podría identificar con la situación que asigna un papel secundario a la organización dentro de un marco científico racional. Durante el desarrollo del programa de intervención, la organización adecua los recursos a las tareas asignadas para alcanzar los estándares establecidos por el asesor externo.

El **segundo estado**, la organización es vista en su contexto y en base al Proyecto Educativo Institucional, el programa de intervención define las metas que la organización trata de conseguir. Este proceso exige una toma de consciencia para que los proyectos de mejoramiento sean asumidos por todos.

El **tercer estado** trata de una organización que aprende, facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma a sí misma. El Proyecto educativo institucional y el Proyecto curricular reflejan una institución que se desarrolla a través del desarrollo de las personas. Existe la capacidad para incorporar nuevas formas de hacer las cosas. Se cuenta con una estructura flexible, un currículum abierto y socio crítico.

Lo esencial no será el aprendizaje individual, aunque sea una parte necesaria del aprendizaje conjunto sino del aprendizaje de la organización.

#### IV. CONCLUSIONES

Los Sistemas de Gestión de la Calidad fueron creados por organismos que establecieron en conjunto estándares de calidad, con el fin de que las empresas puedan cumplir con la normativa y estandarizar sus niveles de eficiencia y eficacia.

Con el tiempo, varios de los modelos o sistemas de gestión de calidad se fueron adaptando a todo tipo de organizaciones empresariales, con o sin fines de lucro, fundaciones, instituciones, corporaciones, entre otras. Cada organización trata de adaptar el lenguaje empresarial a su contexto institucional o lo aplica tal como está planteado por el mundo de las empresas.

Son varios los conceptos y los términos empresariales que permean hoy las Instituciones de Educación Superior; primero por el problema de la gratuidad que aún no se resuelve y segundo, por el modelo neoliberal en el cual están inmersas. Lo que conlleva a un nuevo paradigma de estudiante – cliente y universidad – proveedor de servicio. Tema que crea polémica acerca de la calidad desde un punto de vista actitudinal de los actores involucrados.

En el caso de la Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación, la Institución adoptó el sistema de gestión de calidad ISO 9001. El proceso de autoevaluación institucional se inició en el año 2016, tenía como idea fuerza “Juntos Aseguramos la Calidad” Este concepto, según el Rector, Jaime Espinosa, buscaba instalar una cultura institucional colaborativa, el desarrollo de actitudes de mejora continua integral y la instalación progresiva de procesos institucionales aplicados sistemáticamente.

Junto a lo anterior, se revisó y ratificó la Misión, Visión y Propósitos Institucionales. Posteriormente se sistematizó todo el proceso, elaborando el diagnóstico estratégico institucional; a continuación, se establecieron las estrategias, acciones, indicadores y metas con plazos acotados, que permitieron construir el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016 – 2020, que finalmente fue aprobado por la Honorable Junta Directiva, en agosto de 2016. (PDEI 2016 – 2020 P. 5)

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la Universidad se constituye, por una parte, de 5 objetivos estratégicos, 20 objetivos operativos, 45 líneas de acción y 168 acciones; y por otra de 36 indicadores formulados con metas, con la finalidad

de medir el logro de la gestión institucional, efectuar monitoreo y evaluaciones, transparentes y objetivas, que permitan una medición, en permanente actualización, al servicio de la toma de decisiones oportunas y flexibles. (PDEI 2016 – 2020 P. 8)

La actividad de investigación científica es una de las funciones sustantivas de la educación terciaria y especialmente de las universidades. En este marco, la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación declara que su compromiso con la calidad se nutre de la investigación que desarrolla la comunidad que la compone, por lo cual ésta es una actividad relevante que debe estar adecuadamente articulada con el Proyecto Estratégico Institucional, sus respectivos objetivos estratégicos y los Planes de Desarrollo de las Facultades y Departamentos Académicos de la UMCE. (Informe de Gestión Dirección de Investigación – UMCE 2015 – 2017)

Puede decirse que la primera responsabilidad de la universidad es definir la realidad a partir de los diversos cuerpos de conocimientos, y con base en ellos confeccionar visiones posibles de cara al futuro. En este sentido, Katz y Khan (1993) consideran que la función genotípica de las instituciones de educación superior es de naturaleza adaptativa porque al ocuparse de los conocimientos, al elaborar y probar teorías y al utilizar la información acumulada, contribuyen a dar estabilidad a la estructura social circundante, pero también a transformarla.

Definir la realidad y transformarla desde el conocimiento y desarrollar el pensamiento socio crítico de las futuras generaciones puede despertar la esperanza de un mundo mejor. El pacto mundial de las Naciones Unidas ha definido 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030 y se define como central, el ODS 4, que fija el propósito de una educación de calidad a lo largo de la vida para todos, porque todos los demás Objetivos de Desarrollo Sostenible están relacionados con él: Salud y bienestar, igualdad de género, trabajo y crecimiento económico, la sensibilización frente a problemáticas mundiales, entre otros.

Lo que el mundo requiere hoy es **EDUCACIÓN DE CALIDAD, ANTE TODO.**



## V. Referencias Bibliográficas

Crosby, P –(1998). “La Calidad No Cuesta, El Arte de cerciorarse de la Calidad México. CECSA

Lemaître MJ, Maturana,H, Zenteno E., Alvarado, A.(2012). Calidad en la educación n.o 36, julio 2012 • pp. 21-52

Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena

Círculo de Deming (2009). Herramientas para la Mejora de la Calidad” UNIT (Instituto uruguayo de Normas Técnicas),

Gairín, J..(1998).

“Los estadios de Desarrollo Organizacional. Contextos Educativos 125 – 154 Universidad autónoma Barcelona

Gairín, J.(1998).“Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende”

Lemaitre, M.J. (2003).“Una mirada actual al desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad” en Aseguramiento de la calidad en educación superior: opciones y modelos. Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL) 33(2)

Moreno, J.J. (2006).“Guía para la Aplicación EFQM de Excelencia en Entidades de Acción Social”

Webgrafía

Introducción al Modelo EFQM de Palacio & Lirola

“El estudiante como cliente: riesgo para la calidad de la educación superior en Colombia” Díaz, a; Cortés b. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación – Buenos aires – argentina – 12, 13 y 14 de noviembre de 2014

PDF | El estudiante como cliente: un cambio de paradigma en la educación superior. Javier Patricio Royo – Universidad de Zaragoza - Available from: [https://www.researchgate.net/publication/320509548\\_](https://www.researchgate.net/publication/320509548_) [accessed Jul 10 2018].

Harvey, L., y Knight, P. T. (1996). Transforming Higher Education. Buckingham / Bristol: The Society for Research into Higher Education / Open University Press.P.5

Informe de Gestión de Investigación 2015 – 2017 de la UMCE P. 2

Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2016 – 2020 de la UMCE P. 5 y 8