LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN. UN VÍNCULO INSEPARABLE PARA INTERPRETAR LA UNIVERSIDAD ACTUAL

Autores:

Judith Galarza López, judith@cepes.uh.cu, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior – Universidad de La Habana, Cuba, Profesora Titular, Dra. C. de la Educación

José Luis Almuiñas Rivero, almu@cepes.uh.cu, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior – Universidad de La Habana, Cuba, Profesor Titular, Dr. C. de la Educación

Resumen

La elevada trascendencia de los fenómenos que acontecen en el contexto global, impone a las Instituciones de Educación Superior la necesidad de responder a la solución de los problemas sociales más emergentes. El tema de la calidad y la necesidad de su gestión en las universidades, abre una nueva gama de oportunidades y perspectivas para ser abordada con mayor énfasis y profundidad que antes, en el plano teórico, metodológico y procedimental, bajo el principio de que los sistemas de gestión de la calidad han de estar alineados con los enfoques o modelos de gestión que resulten asumidos. En este ámbito, el enfoque estratégico de la gestión universitaria se convierte en el núcleo central e integrador que permite enlazar la Estrategia institucional, con los procesos, recursos y el capital humano, que bajo un liderazgo transformador, favorezca el cumplimiento ético y responsable de su misión en la sociedad.

Palabras clave: calidad, gestión de la calidad, dirección estratégica.

Introducción

El escenario global actual se debate frente al azote de potentes fuerzas que tironean y hacen vulnerables a los diversos sistemas socioeconómicos del mundo, originando desbalances, desequilibrios y precariedades insostenibles.

Y, ¿Cuáles son los efectos más grandilocuentes de esta situación en los contextos sociales? Pues sin duda alguna, la preponderancia de un desbastador *Síndrome Paroxístico* multidimensional que hace emerger una florida gama de imágenes nefastas traducidas en crisis socioeconómicas, culturales, políticas y ambientales, entre otros síntomas de elevada letalidad.

En este ámbito, el etiquetado cliché de la pobreza persigue insistentemente a las poblaciones desencajadas de los más genuinos derechos vinculados al desarrollo humano, matizados a la vez, por inconsistencias en la atención a los servicios más elementales de la salud, la alimentación y la educación de las personas.

Los desafíos globales devienen entonces en un acertijo de acciones que se debaten día a día por lograr un sitio protagónico en los foros mundiales de discusión, para ser colocados como políticas centrarles a las que no escapan ninguno de nuestros continentes. El caso más reciente es constatado en la promulgada Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, la que compila entre sus 17 objetivos y 169 metas, un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad; enraizado al fortalecimiento de la paz y la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones. En particular, como parte de su visión de futuro, esta proclama alude a la necesidad de: (2015, p. 7)

> … proporcionar una educación de calidad, inclusiva e igualitaria a todos los niveles: enseñanza preescolar, primaria, secundaria y terciaria y formación técnica y profesional. Todas las personas, deben tener acceso a posibilidades de aprendizaje permanente que las ayuden a adquirir los conocimientos y aptitudes necesarios para aprovechar las oportunidades que se les presenten y participar plenamente en la sociedad.

Se reclama además, una intervención rápida y activa de las Instituciones de Educación Superior (IES), las que en el afán de contribuir a la solución de los problemas sociales más emergentes, deben proponer y acometer acciones precisas para la construcción de una sociedad más próspera, justa y solidaria, soportada en un modelo de desarrollo sostenible, sin descuidar la garantía de la calidad de los resultados e impactos que se obtienen. Al respecto, en la Conferencia Regional de la Unesco sobre la Educación Superior para América Latina y el Caribe, celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, en el 2008, se señaló que: *Las políticas educacionales nacionales constituyen la condición necesaria para favorecer el acceso a una educación superior de calidad, mediante estrategias y acciones consecuentes para ello (2008, p. 3).*

Es así que, el tema de la calidad en la educación superior y cómo gestionarla constituye un campo de análisis obligado, que intentaremos abordar con gran modestia desde sus presupuestos teóricos, para ayudar a entender de qué se trata y cómo interpretarla en el ámbito universitario, dada la controversia prevaleciente y la mixtura de enfoques que emergen a diario en el pensar y el actuar de los sujetos universitarios.

Desarrollo

La crudeza y el impacto despiadado que ejercen los fenómenos globales en la cotidianidad de los países latinoamericanos, le obligan a la búsqueda constante de fórmulas pertinentes para dar solución a sus conflictos políticos y sociales. Asimismo, los amplios desbalances en cuanto a la calidad de los sistemas educativos, ponen en riesgo la educabilidad de las poblaciones, con énfasis en las clases sociales menos favorecidas, quienes se someten a las peores opciones en términos de actualización de las currículas, incompetencia de los docentes, precariedad de las infraestructuras y obsolescencias de las fuentes de aprendizaje, entre otros factores.

En cuanto a la educación superior en particular, también se manifiestan estas fuertes desigualdades, creadas, en gran medida, por el predominio de concepciones mercantilistas que han intentado desvirtuar la esencia misma de la formación de profesionales universitarios, ligada al beneficio económico y social de los pueblos, por una preconizada tendencia a convertir a las IES en fuentes ilimitadas de generación de

recursos económicos favorecedores, en no pocos casos, del engrosamiento desmedido de cuentas personales. Esta situación ha provocado una marcada atomización de las instituciones de educación terciaria, en detrimento de la calidad y la pertinencia de sus resultados e impactos.

Es por ello que el análisis de la calidad en la educación superior reviste gran importancia dentro de la gestión universitaria, dado su apego a la necesidad y posibilidad real de sustentar las transformaciones necesarias que en los órdenes institucional, social y de los propios seres humanos, se requieren en la actualidad.

En torno a este tema, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), aprecia la calidad como *"la eficiencia en los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales; es decir, el impacto y el valor de sus contribuciones con respecto a las necesidades y problemas de la sociedad" (1989, s/p)*.

Por su parte, Fernández plantea que (2005, p. 8):

> La idea de calidad para los académicos se refiere a los saberes; para los empleadores a competencias; para los estudiantes la empleabilidad; para la sociedad a ciudadanos respetables y competentes; para el Estado, según la concepción que asuma, puede variar de aspectos vinculados con el desarrollo social y humano a la eficiencia, a los costos y a los requerimientos de capital humano.

Las ideas anteriores nos llevan a compartir la concepción de Días Sobrinho, quien entiende que: (1995, s/p.)

> La calidad es una construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y de fuera de la institución educativa, que refleja las características de la sociedad que se desea para hoy y que se proyecta para el futuro. No es un concepto unívoco y fijo, sino que debe ser construido, a través de consensos y negociaciones entre los actores.

Consideramos entonces que la calidad en las IES alude a un concepto complejo y relativo, plural e históricamente determinado, dado su carácter multidimensional. Se comporta además, como un término referencial que permite establecer comparaciones respecto a patrones o estándares cuantitativos y cualitativos previamente establecidos, cuyo cumplimiento garantiza un rigor académico. Cuando aumenta, significa progreso, transformación y contribución positiva en la satisfacción de las demandas individuales, colectivas, institucionales y en general, de la sociedad.

Los elementos significados anteriormente avalan los beneficios de convertir a las IES en organizaciones orientadas a la calidad, en las que se cohesionen las fuerzas y dirijan los esfuerzos hacia el cumplimiento responsable y ético de su misión en la sociedad, lo cual le atribuye la capacidad de ser consistentes con la mejora continua de los procesos y actividades que desarrollan.

Sin embargo, la impronta de la calidad universitaria y los retos que de ella se derivan, presupone también un reordenamiento de los modelos de gestión imperantes, que deben abandonar los estilos tradicionalistas anquilosantes, por otros más centrados en el entorno cambiante y dinámico que nos conduce y obliga a pensar cada día más en las perspectivas y posibilidades del futuro.

Es por ello, que en medio de la selva enriquecida y ya casi desbordada de enfoques de gestión disponibles, apostar por la gestión de la calidad, constituye una recomendación impostergable para el bienestar y sostenimiento de la salud de las instituciones universitarias. A decir de Vilca: (2010, s/p)

> La gestión de la calidad comprende un conjunto de estrategias (políticas, acciones, y procedimientos) que apuntan al control, la garantía y la promoción de la calidad de la institución en todos sus niveles para asegurar una mejora progresiva con miras a la excelencia, la cual depende de su capacidad de crecer en la mejora continua de cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria.

En tanto, Tapia considera que *“la gestión de la calidad se entiende a partir del análisis relacional entre los distintos factores que componen una institución universitaria,*

considerando su consistencia externa e interna" (2013, p. 24). Del Carmen Villarreal señala que: (2008, p. 1)

> La gestión de la calidad en las IES, ha sido concebida como una herramienta para documentar los procesos administrativos y académicos basados en el cumplimiento de sus pilares fundamentales, como la docencia, la investigación y la extensión, asociados a la mejora continua. Para ello la universidad debe contar con una política de calidad, basada en el enfoque del sistema de gestión de calidad, fundamentada en sus procesos de acuerdo a la estructura funcional y alineada a los principios y valores institucionales.

Los autores de este trabajo consideran que la gestión de la calidad en las IES ha sido defendida mayoritariamente bajo un enfoque ecléctico que preconiza el aseguramiento de la calidad institucional asociado, únicamente, a los sistemas de evaluación y acreditación, visión estrecha e inoportuna que contradice los presupuestos teóricos más elementales vinculados con la gestión, defensores de la idea, de que gestionar la calidad implica hacer iterativo el ciclo de planificar la calidad, implementarla y luego evaluarla, como vía de retroalimentación de las acciones y procedimientos de mejora continua de los procesos institucionales. También deben ser considerados los principios básicos de la gestión de la calidad, que le confieren un carácter integral y holístico a las personas, procesos y recursos universitarios, en el empeño por alcanzar metas comunes de una cualidad superior. Entre estos principios se destacan los siguientes: a) enfoque hacia los beneficiarios internos y externos; b) liderazgo transformador; c) participación efectiva del personal; d) enfoque de gestión sistémico basado en los procesos; e) beneficio mutuo en la relación con los aliados y f) esfuerzo por mejorar continuamente.

Ahora bien, tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se refuerza la idea de que la gestión de la calidad debe quedar integrada a los sistemas de gestión de las IES, revelando el sentido de integración de las funciones y procesos universitarios, que tienen sus complejidades y características propias, en tanto, no deben copiar esquemas empresariales para estos fines, aunque hayan resultado exitosos en esos contextos. Se

trata entonces de tejer un traje a la medida de sus necesidades, que tribute al mejoramiento continuo de la calidad institucional. En estos antecedentes se sustenta el marcado interés de muchas IES que han apostado por diseñar y poner en práctica, bajo diversas concepciones, los denominados sistemas de gestión de la calidad.

Estos sistemas dan vida a un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, a través de los cuales se gestiona de manera planificada la calidad de cada uno de sus componentes y del sistema como un todo, con el objetivo de satisfacer a los beneficiarios internos y externos, bajo el enfoque de mejora continua. Algunos de estos componentes pueden ser: a) Estrategia institucional (incluye la política de calidad y los lineamientos de soporte); b) estructura de la organización; procesos y subprocesos; c) d) documentos de gestión orientados a la mejora continua de la calidad (mapas de procesos, planes de mejora, manuales de gestión de la calidad, etc.) y; recursos necesarios para desarrollar los procesos y actividades

Las principales funciones que atañen a los sistemas de gestión de calidad en las IES son las siguientes: a) monitorear el cumplimiento de la Estrategia institucional y por ende, de la política de calidad declarada; b) implementar procesos de autoevaluación sistemáticos, tomando como referentes un conjunto de indicadores integrales previamente establecidos; c) desarrollar acciones para promover la cultura en torno a la calidad en todos los niveles; d) verificar el cumplimiento de los procesos de mejora de la calidad (planificación-evaluación-planificación); e) Garantizar el funcionamiento equilibrado y estable del sistema mismo.

Actualmente, los sistemas de gestión de la calidad en las IES constituyen un valioso dispositivo que es utilizado para apoyar la toma de decisiones de los directivos, al orientarlos acerca de los resultados que se alcanzan en las actividades y procesos institucionales, concibiendo además, el diseño de un compendio de señales de alerta sobre las metas más desafiantes que pueden ser incumplidas, y en consecuencia, proyectar acciones preventivas que permitan atenuar o eliminar los errores, corregirlos y obtener resultados e impactos de calidad. Por tanto, el éxito de dichos sistemas depende, en gran medida, de la garantía para lograr su adecuada articulación con los

enfoques de gestión prevalecientes. De ahí que, la gestión de la calidad, y los sistemas que se instauren para gestionarla, deben constituir un elemento intrínseco de los enfoques de gestión universitaria.

Entre los modelos o enfoques de gestión más utilizados en las IES de América Latina y que ha mostrado más bondades a partir de su aplicación, se destaca la dirección estratégica. Sin embargo, las relaciones entre esta filosofía y la gestión de la calidad han quedado solapadas bajo unas pocas aristas de análisis e intentos aislados de imbricar el quehacer de la universidad con las demandas institucionales y del entorno.

Hoy como nunca antes, las IES deben gestionar sobre bases científicas y actuar sobre una base social, y en ese empeño, la dirección estratégica aflora como un enfoque de gestión socialmente responsable, de carácter flexible, innovador, proactivo y motivador. Se trata de una forma diferente de entender y practicar la gestión universitaria, que toma como referente la Estrategia institucional, la cual es implementada y evaluada sistemáticamente como garantía para el logro de los objetivos y metas que tienden a cristalizar la visión y la misión universitaria.

Por ello, una IES orientada a la calidad, es aquella que toma en cuenta también, como pilares básicos de su desarrollo, los principales ejes que sustentan a la dirección estratégica, dada su intencionalidad de apegarse a la renovación y el cambio continuo. Entre estos ejes se destacan: a) dirigir partiendo de las condiciones turbulentas del entorno, saliendo continuamente a su encuentro (proactividad); b) comprometerse con la visión y el desarrollo institucional en horizontes temporales diversos; c) conformar un sistema de acción centrado en los beneficiarios y aliados estratégicos; d) construir una cultura estratégica apegada a la calidad; y e) priorizar el liderazgo de estímulo, las decisiones estratégicas colegiadas y el trabajo en equipo.

A partir de lo anterior, resulta fácil entender la hilaridad existente entre el enfoque estratégico de la gestión universitaria como núcleo central de los sistemas de gestión de la calidad en las IES, los que deben ser capaces de imbricar determinados elementos que hoy aparecen desmembrados o diluidos en las universidades, como por ejemplo: Estrategia-Estructura-Control interno-Evaluación institucional-Plan de mejora,

agotando las energías y disponibilidad de atención por parte de los directivos, siendo mucho más difícil aún, el cumplimiento de las diversas actividades y tareas que de ellas se derivan para los ejecutores en los niveles más operativos, es decir, jefes de departamentos, docentes, estudiantes, trabajadores administrativos y de apoyo, entre otros, que con frecuencia resultan abrumados con tareas disímiles y no pocas veces ambiguas, trayendo como resultado la incapacidad de concentrarse en resolver los problemas estratégicos de la organización, revertidos también en impactos personales y colectivos de marcada trascendencia.

En la siguiente figura se representan los principales *determinantes de éxito de los sistemas de gestión de la calidad en las IES* y que, a nuestro juicio, deben ser integrados a los modelos de gestión universitaria.

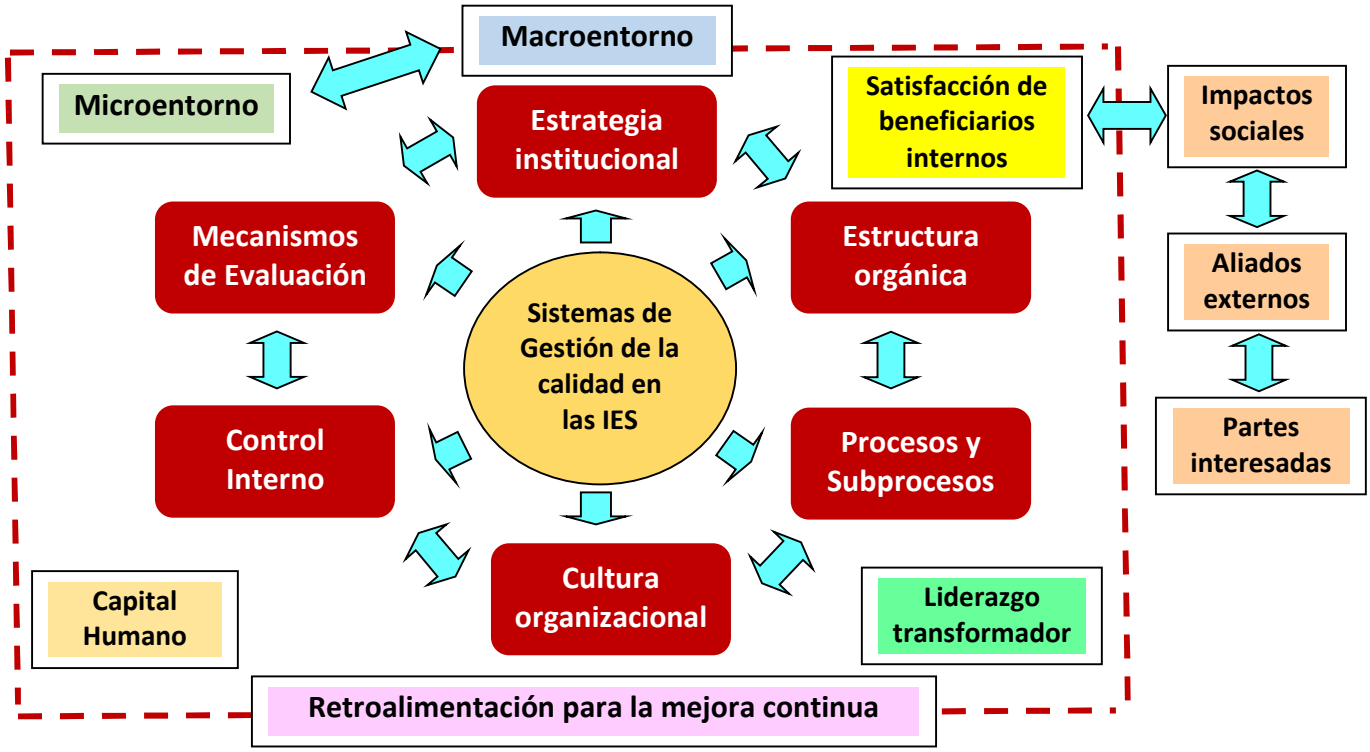

Figura 1: Determinantes de éxito de los sistemas de gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior.

Fuente: Elaboración propia 2017.

Otros factores que sirven de soporte al vínculo entre el enfoque estratégico de la gestión universitaria y los sistemas de gestión de la calidad, se relacionan con el

desarrollo de un conjunto de competencias directivas, que generan como resultado un mejor posicionamiento de las IES para entender y trabajar en función de alcanzar niveles superiores de calidad. Entre estas competencias se destacan las siguientes:

- *Pensamiento ecológico tridimensional:* Permite a los directivos desarrollar competencias para el monitoreo continuo del entorno, la detección y tratamiento de los riesgos y la actuación en equilibrio con la naturaleza.
- *Liderazgo situacional:* Capacidad de influencia y persuasión sobre los equipos de trabajo, en contextos específicos, para responder con efectividad a las necesidades intra y extrauniversitarias.
- *Empoderamiento colectivo:* Percepción de las habilidades y competencias de los miembros del grupo o equipo de trabajo para enrumbar los esfuerzos hacia el logro de los propósitos institucionales.
- *Cambio paradigmático:* Reconocimiento del dinamismo de la gestión, identificación de prácticas y objetivos necesarios, establecimiento de nuevos modelos de aprendizaje e innovación para el éxito en el corto, mediano y largo plazo.
- *Responsabilidad social:* Poner en marcha acciones que coadyuven al desarrollo sostenible, fortaleciendo los mecanismos para la medición de impactos.
- *Conciencia tecnológica:* Utilizar los recursos y herramientas tecnológicas para favorecer la conectividad, la toma de decisiones y el desarrollo organizacional.
- *Calidad y prestigio:* Capacidad de evidenciar, con sus acciones, resultados e impactos, la calidad institucional.

Resulta importante destacar que las Instituciones de Educación Superior, no escapan a los requerimientos de cambio que exigen las actuales condiciones del contexto global. Son ellas las que deben ser apreciadas por la posibilidad de impulsar las transformaciones necesarias para acceder a un mundo mejor, más provisorio para todos. Deben comportarse además, como potentes organismos vivos, portadores de una capacidad inmunológica de respuesta proactiva que les permita transitar de forma expedita hasta colocarse en escaños de calidad cuantitativa y cualitativamente superiores, de la que pueda dar fe la sociedad en su conjunto.

Para lograr tales propósitos, las IES deben apostar por consolidar sus modelos de gestión con un enfoque estratégico, lo cual lleva implícito la asunción de sistemas de gestión de la calidad pertinentes y comprometidos con el éxito institucional, bajo la condición del ejercicio cabal de un verdadero liderazgo transformativo. Un reforzamiento de estas ideas finales se sintetiza en la figura 2.

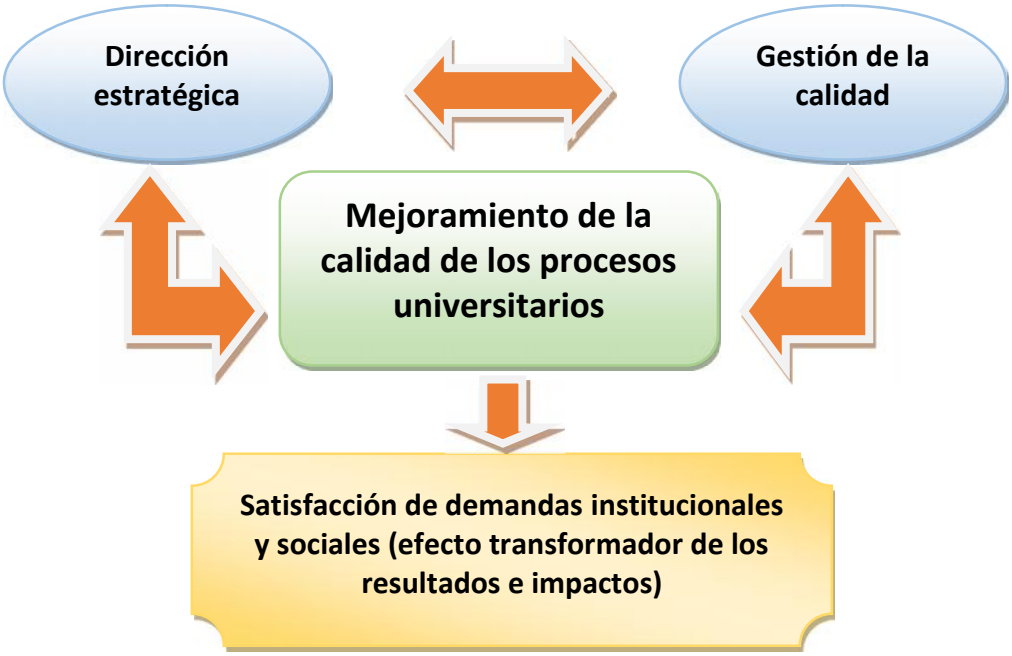

Figura 2: Relación entre la dirección estratégica y la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior.

Fuente: Elaboración propia. 2017.

Conclusiones

La educación superior a escala planetaria está llamada a responder de forma oportuna a las disímiles exigencias que se derivan de los acontecimientos que sin precedencia alguna, impactan en su quehacer, con un efecto directo y lacerante en la sociedad en su conjunto.

El llamado a revertir la situación actual existente es real y enfático para todos los Estados y Gobiernos nacionales, lo cual ha de traducirse en la implementación de

políticas coherentes con la necesidad de fomentar acciones precisas para apostar al desarrollo sostenible.

En este ámbito, el tema de la calidad y la necesidad de su gestión en las IES, abre una nueva gama de oportunidades y perspectivas para ser abordada con mayor énfasis y profundidad que antes, en el plano teórico, metodológico y procedimental. Lo cierto es, que cualquiera de los análisis que se realicen en torno a su abordaje, debe partir de considerar integralmente la gestión de la calidad universitaria en vínculo directo con los enfoques o modelos de gestión institucional, privilegiando a la dirección estratégica, como filosofía integradora, capaz de hilvanar la Estrategia, con los procesos y recursos institucionales, para lograr el cumplimiento de la visión y la misión institucional, visto además, como un proceso iterativo que conduce a la mejora continua, donde planificación, implementación y evaluación de la Estrategia, constituyen los ingredientes principales para la mejora continua de la calidad universitaria.

Referencias bibliográficas

ANUIES (1998). En *Declaraciones y aportaciones de la ANUIES para la modernización de la educación.* Documento presentado a la Secretaría de Educación Pública, Serie de Informes, CONEAU, Buenos Aires.

Carmen Villareal, A. (2008). La gestión de calidad universitaria. *Revista Nueva Gerencia.* Extraído de: http://nuevagerencia.com/la-gestion-de-calidad-universitaria. Consultado 11 de enero de 2017, 1.

Dias Sobrinho, J. (1995). *Avaliaçäo institucional, instrumento da qualidade educativa*. *Teoría e experiencias*, Cortez Editora, Sao Paulo.

Fernández Lamarra, N. (2005). *Los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad y el desarrollo universitario. Una visión latinoamericana comparada,* en Los procesos de acreditación en el desarrollo de las Universidades, CINDA, IESALC/UNESCO, Universidad de los Andes de Colombia, Santiago de Chile, marzo, 8.

Organización de Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: ONU, 7.

Tapia Mendieta, V. (2013). La gestión de la calidad de la educación universitaria: desafíos y posibilidades. *Cultura, Ciencia y Tecnología, ASDOPEN-UNMSM, No. 3 Enero - Junio 2013, 24.*

Unesco (2008). *Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*, Cartagena de Indias, Colombia, 3.

Vilca, M. (2010). Elaboración del plan de mejora. Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación, OCCAA, UNMSM, Lima.