

## Gestión de la calidad en los procesos universitarios

**Yuneisy Bell Batista**

[ybell@ismm.edu.cu](mailto:ybell@ismm.edu.cu)

**Josefa Mestre Lamorú**

[jmestre@ismm.edu.cu](mailto:jmestre@ismm.edu.cu)

Universidad de Moa

**Resumen:** Se analizaron alternativas que demuestren la necesidad de contribuir desde diferentes aristas a la gestión de la calidad de los procesos universitarios. Se utilizaron como métodos teóricos el histórico lógico, análisis síntesis e hipotético deductivo y como métodos empíricos, observación directa y revisión de documentos. El desarrollo de la investigación arrojó como principales resultados que las universidades deben aumentar su visibilidad y experimentar nuevas transformaciones que les permita mostrar resultados, que desde una adecuada gestión incidan en el fortalecimiento de su encargo social y en la formación de profesionales más preparados y altamente competitivos; y que la implementación de metodologías y estrategias en los procesos universitarios permite evaluar la fiabilidad y nivel de integración de los procesos, permitiendo medir los resultados de forma integrada; favoreciendo la toma de decisiones efectivas a corto, mediano y largo plazo y la evaluación del desempeño de los procesos que se desarrollan en las universidades.

**Palabras clave:** universidad cubana; gestión de la calidad; procesos universitarios; educación superior.

## Quality management in university processes

**Abstract:** Alternatives that demonstrate the need to contribute from different angles to the quality management of university processes were analyzed. Historical logic, synthesis and hypothetical deductive analysis were used as theoretical methods, and direct observation and document review as empirical methods. The development of the research showed as main results that universities must increase their visibility and experience new transformations that allow them to show results, which from proper management affect the strengthening of their social responsibility and the training of more prepared and highly competitive professionals. ; and that the implementation of methodologies and strategies in university processes makes it possible to evaluate the reliability and level of integration of the processes, allowing the results to be measured in an integrated way; favoring effective decision-making in the short, medium and long term and the evaluation of the performance of the processes that are developed in the universities.

**Keywords:** Cuban university; Quality management; university processes; higher education.

## Introducción

La universidad actual se enfrenta al desafío de insertarse en un mundo complejo, con nuevas exigencias de profesionalismo y competencias emergentes asociadas a la sociedad del conocimiento. A ello se suman las nuevas tareas pedagógicas y los requerimientos de rendir cuentas y ser eficientes en la gestión institucional. Se trata de construir una universidad que tenga buenas relaciones con la comunidad académica, que incorpore valor agregado a la experiencia de sus estudiantes, que disponga de los ambientes adecuados y un currículo apropiado, que implemente una investigación relevante y realice una evaluación pertinente y que a su vez genere una gestión de la calidad de la educación superior. En las últimas dos décadas se ha incrementado la necesidad de incorporar mecanismos y herramientas para el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional y de los aprendizajes. Se ha dado una intensa discusión con relación al concepto de calidad y sus alcances y, en forma paralela, se han generado modelos de evaluación de la calidad y de la gestión.

El desarrollo de la educación superior reclama de la universidad la sistematización de una proyección hacia el cambio y perfeccionamiento, no sólo a partir de las exigencias internas propias de los procesos, sino desde la evolución y correspondencia con las demandas del entorno, por lo que se requiere de una proyección institucional que consolide una actitud hacia la búsqueda y promoción de la calidad universitaria, lo que se identifica como Gestión de la Calidad en la Universidad. La pertinencia universitaria se logra precisamente, en la participación de la institución educativa, a través de sus actores, en la vida social, económica y cultural de la sociedad de su entorno, en especial los sectores sociales sin perder la perspectiva de universalidad.

Se demuestra la necesidad de incorporar mecanismos y herramientas de logística que contribuya al mejoramiento de la calidad de la gestión institucional y de los aprendizajes, por lo que la investigación se fundamenta en ofrecer alternativas que demuestren la necesidad de contribuir desde diferentes aristas a la gestión de la calidad de los procesos universitarios, lo cual permite el logro de objetivos claros y unificadores y cada uno de los actores crezcan y se desarrollen, a medida que cambien las necesidades y las oportunidades.

## Gestión de la calidad

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes. Esta varía según cada sector de negocio para el que se establecen sus propios "estándares", es decir, modelos de referencia para medir o valorar el nivel de desempeño de las organizaciones. El sistema de gestión de calidad de una organización está determinado por todos los elementos que la conforman a fin de garantizar un desempeño constante y estable, y evitar cambios inesperados, que permita establecer mejoras al incorporar nuevos procesos de calidad según sea necesario (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Al respecto, las organizaciones deben tener en cuenta tres elementos fundamentales: la estructura de la institución, en la cual la distribución del personal se realiza según sus funciones y sus tareas y se denomina organigrama, la planificación de estrategias como el conjunto de actividades que permite alcanzar los objetivos y las metas de la organización y los recursos que son todo aquello que necesita la organización para funcionar, por ejemplo, el personal, la infraestructura, el dinero y el equipamiento. En las organizaciones la gestión de la calidad debe estar orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales, no solo a seguir los procedimientos, o sea, contemplar a la organización de manera global, junto con todo el personal.

Partiendo del concepto que la gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en los diferentes procesos y que reúne procedimientos que buscan garantizar la calidad de los procesos; las universidades en su contexto deben establecer como premisa, la no identificación de errores en sus procesos sino evitar que sucedan, por lo que deben ser capaces de trabajar exitosamente y de forma anticipada (Raffino, 2020).

Los beneficios se ven reflejados en los resultados positivos a corto, mediano y largo plazo en una organización, por lo que lograr la calidad en los procesos sustantivos constituye un desafío para poder cumplirlo.

## **Gestión de la calidad en las universidades y en sus procesos**

El tema de la calidad en la educación superior ocupa cada día más a todos sus protagonistas y a la sociedad en su conjunto. Se manifiesta en el marco de los antecedentes imprescindibles del surgimiento, evolución y situación actual en la educación superior que contextualizan y condicionan el predominio de estos aspectos a partir de identificar la centralidad de una noción integral de la calidad como orientación esencial de los procesos institucionales en la universidad moderna.

La educación superior ha estado en constante expansión a lo largo de la historia, a partir de la segunda mitad del siglo XX este crecimiento alcanza niveles excepcionales no solo en su condición cuantitativa sino, sobre todo, en el incremento vertiginoso del papel que juega como motor impulsor del desarrollo socio-económico de las naciones, llegando a constituir uno de los factores que mayor incide en los índices de desarrollo de las mismas (HRazo, Dibut & Íñigo, 2016).

Las variaciones generadas en la actividad económica mundial sobre la base del actual proceso globalizador y el tránsito de las formas productivas tradicionales a la creciente prevalencia del papel de los servicios en las relaciones económicas mundiales, sumado a los continuos progresos en la transferencia de tecnologías y el creciente proceso de creación, gestión y difusión de conocimientos como un sector dinámico del desarrollo social y económico, modifican la formación técnica y cultural de los profesionales y hacen que la educación superior tradicional sea cuestionada y convocada a su contextualización (HRazo, Dibut & Íñigo, 2016).

Para las universidades la calidad debe ser considerada como un elemento esencial que debe prevalecer en la gestión universitaria y debe estar presente en todos los procesos para el desarrollo de las actividades a nivel de institución; teniendo en cuenta el papel que juegan en la formación de los profesionales, en la gestión del conocimiento y en la ética profesional; por lo que constituye un objetivo primordial en el logro de una gestión de excelencia. En la actualidad se ha demostrado que se debe trabajar exitosamente en función de lograr una mejor calidad en los procesos universitarios y en la gestión institucional.

La implementación de la gestión de la calidad en los procesos se convierte en un aspecto fundamental porque permite lograr mejorar en la calidad de la gestión y a su

vez cumplir con los objetivos trazados en las organizaciones, por lo que para las universidades deben fomentar la gestión de la calidad en los procesos universitarios, con el objetivo de mejorar los servicios que se brindan a los estudiantes y la comunidad. El éxito de un sistema de garantía de calidad en una universidad depende del apoyo de la dirección de la institución, por lo que, el aseguramiento de la calidad también debe cubrir la gestión por procesos, gestión estratégica y el sistema de medición-seguimiento que interactúan entre sí para permitir que las instituciones mejoren todos sus procesos.

Queda demostrado que las universidades deben implementar sistemas de información para integrar el sistema de garantía de calidad con los procesos de gestión para mejorar el éxito general y producir información evaluable sobre el sistema de garantía de calidad. En la actualidad se observa, que la demanda de los estudiantes, profesores, trabajadores de servicio, gobierno y demás partes interesadas con respecto a temas de educación aumenta y esto se refleja en la eficiencia y en la utilización de los recursos para demostrar calidad. Es evidente, que resulta de gran importancia ofrecer alternativas que permitan contribuir desde las diferentes aristas a la gestión de la calidad de los procesos universitarios, teniendo en cuenta las necesidades y las oportunidades del entorno.

### **Propuesta de alternativas para mejorar la gestión de la calidad en los procesos universitarios**

En la actualidad la gestión por procesos toma más fuerza en el ámbito educativo debido a los múltiples beneficios que brinda. Al adoptarse la gestión por procesos se presta toda la atención al resultado que tiene el proceso y cómo estos generan valor a los clientes. Para satisfacer las necesidades de los educandos, con un máximo aprovechamiento de las capacidades disponibles (humanas y materiales) y con el mayor ahorro de recursos e inversión de capital posible, es imprescindible la aplicación de formas nuevas de gestionar una institución que poco a poco se abre paso en el entorno mundial, tales como el enfoque en sistemas, la gestión por procesos y la integración de los flujos de información (Domínguez, 2009).

Los procesos universitarios se caracterizan por la construcción del conocimiento y la aparición de nuevas tendencias en la gestión y evaluación por la búsqueda constante de la calidad en la educación superior y sus procesos. Por ello, la gestión de procesos

juega un papel importante en la búsqueda de la calidad universitaria (Albán, Vizcaíno, & Tinajero, 2017).

Partiendo de que el enfoque de procesos para la gestión es un principio esencial para ejercer una buena práctica gerencial, constituyendo a su vez, una premisa de los modelos de excelencia (Rodríguez & Pérez, 2018) y que las instituciones de educación superior afrontan cada día nuevos desafíos y han cambiado sus modelos de gestión, basados antes en un modelo funcional y que se orientan ahora en un modelo por procesos orientados a la satisfacción de los clientes internos y externos y el rol que juegan los procesos universitarios; resulta de gran importancia ofrecer alternativas que afiancen la necesidad de contribuir desde diferentes aristas a la gestión de la calidad de los procesos universitarios, de ahí, que se refuerce el compromiso para el logro de objetivos claros y unificadores; donde cada uno de sus miembros, crezcan y se desarrollen, a medida que cambien las necesidades y las oportunidades.

Para lograr una adecuada gestión de la calidad en los procesos universitarios las universidades pueden tomar en cuenta las alternativas siguientes:

1. Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para poder contar con la demanda calidad. Este debe tener presente las reglas básicas, las cuales son los 7 principios de gestión de la calidad, definidos en la última versión de la ISO 9001 dirigidas hacia:

Enfoque al cliente: toda organización depende de sus clientes y estas deben tener presente que sus necesidades cambian constantemente con el tiempo, por lo tanto, las organizaciones deben conocer y comprender las expectativas y necesidades del cliente.

Liderazgo: para la correcta gestión de la calidad en una organización es indispensable que existan líderes que se encarguen del proceso de dirigir y guiar, se debe tener en cuenta que el liderazgo no solo le atañe a la alta dirección, también a todos los directivos con procesos a su cargo.

Participación del personal: el personal de todos los niveles de una organización es la esencia de esta, por lo tanto, su compromiso y participación de forma activa en la consecución de los objetivos de la organización se convierten en una parte esencial para esta.

Enfoque basado en procesos: los resultados en una organización se alcanzan de manera más eficiente cuando todas sus actividades se administran como un proceso, es decir que la organización deja gestionarse por áreas o departamentos para ser una organización que se gestione por procesos.

Mejora: la implementación de la mejora continua en una organización debe convertirse en un objetivo fundamental, a través de la utilización del ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) una organización asegura reducir los errores en sus procesos y que se cree una cultura de cambio.

Toma de decisiones basada en evidencia: esta ayuda a reducir la subjetividad en la toma de dediciones, permite que las que se tomen en la organización estén basadas en información y el análisis de datos.

Gestión de las relaciones: las relaciones que tengan las organizaciones con sus clientes, proveedores, socios y demás partes interesadas contribuye al éxito de esta, por eso la importancia de crear alianzas estratégicas que le permitan su crecimiento y mejora de su competitividad.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en las universidades propicia beneficios orientados a la calidad del docente y nuevos mecanismos de control, así como la creación de Sistemas de Garantía de Calidad y otras técnicas que permiten un óptimo rendimiento de la educación.

La implementación de un sistema de gestión de calidad dirigido a los procesos universitarios propicia para la universidad:

- Mejora la imagen ante otras universidades, la utilización optima de los recursos y las interrelaciones internas y externas.
- Brinda un servicio caracterizado por la cordialidad, la tolerancia y la responsabilidad
- Disminuye la cantidad de trámites y las demoras
- Destaca la importancia de una gestión enfocada al cliente
- Contar con manual de procesos y procedimientos
- Potencia los procesos de mejoramiento continuo
- Logra el compromiso de la comunidad universitaria con los objetivos organizacionales



- Compromete y estimula a los responsables de cada uno de los procesos
- Permite identificar las deficiencias mejorar el proceso de toma de decisiones.

### **Para el personal**

- Disminuye el esfuerzo tanto físico como mental
- Aumenta el grado de satisfacción en sus actividades diarias
- Mejora el clima organizacional
- Reduce las molestias originadas por las sobrecargas o subcargas de trabajo

2. Considerar las metodologías y estrategias para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad certificados bajo la norma ISO 9001 tales como:

Planeación estratégica: también llamada alineación estratégica. A través de este proceso, se definen la visión, misión, metas y objetivos a lograr por la organización, para marcar el camino a seguir por la misma. Se recomienda la lectura de Calidad ISO 9001 y la alineación con la estrategia.

*Honshi Kanri*: esta es una metodología japonesa, que lo que busca es realizar el despliegue de la estrategia. Esta herramienta consiste en definir el rumbo estratégico de la organización, desplegarlo en forma de cascada por los diferentes niveles y regresar para poder tener retroalimentación para poder efectuar los pertinentes ajustes. De esta manera se logra involucrar todos los niveles.

Análisis PESAT: es un análisis de la situación Política, Económica, Social, Ambiental y Tecnológica. Esta herramienta permite clasificar desde una perspectiva de temas de interés, el propio análisis.

Análisis FODA: bien conocido por todas las organizaciones, esta metodología se centra en hacer un reconocimiento a nivel tanto interno, mediante la búsqueda de las fortalezas y debilidades de la organización, como a nivel externo, tratando de adelantarse a posibles amenazas y oportunidades. De aquí, se derivan objetivos y estrategias. Esto permite dar cumplimiento al punto 4.1 de la norma ISO 9001:2015, referido a la comprensión del contexto de la organización.

Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos): esta herramienta de evaluación es algo más detallada, dándole al análisis un carácter más específico a la vez que cuantitativo.

Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos): al igual que la anterior, esta metodología es más detallada a la hora de analizar los factores internos y también aporta un carácter cuantitativo.

Análisis de los Stakeholders: mediante esta herramienta se puede identificar quiénes son los stakeholders o partes interesadas de nuestra organización y permite determinar el nivel de interés que tienen cada uno de ellos, así como la influencia que pueden tener sobre la organización. Con esta herramienta se puede identificar estas partes interesadas y, en base a ello, poder definir las estrategias necesarias para su atención y poder tomar las decisiones de acuerdo a la situación existente.

Definición del alcance: de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, el alcance de la organización debe quedar documentado, bien sea en el propio manual de calidad o en aquel documento que estime la organización.

Mapeo y documentación de procesos: sin procesos definidos de manera adecuada, queda carta libre a la arbitrariedad. Por ello, a través del mapeo de procesos se identifican todos los procesos de la organización y sus interrelaciones. Es la base para la determinación de la documentación del SGC, permitiendo el seguimiento del mismo y la posibilidad de mejora continua.

Interrelación de procesos: a través de esta herramienta, se busca analizar los lazos de unión existentes entre los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización.

3. Uso e implementación de los Software para los Sistemas de Gestión de la Calidad como unas de las herramientas que facilita la gestión y automatización del sistema, que pone a disposición de los centros al personal calificado para guiarlos en el camino hacia la implementación y se presentan a través de metodologías con el objetivo de facilitar la gestión. Un software para gestionar la calidad ayuda a automatizar todos los procesos relacionados con la gestión de todos los requisitos de ISO 9001.

Al respecto, se puede destacar el Software ISOTools para los Sistemas de Gestión de la Calidad, el cual está capacitado para dar respuesta a las necesidades del proceso de

implementación de la norma ISO 9001, desde sus primeras etapas. Gracias a su gestor documental, la información está perfectamente localizada y puede usarse cuando y donde se necesite. Un aspecto muy importante durante el proceso de auditoría de certificación.

4. Partiendo del concepto que la calidad se controla, la calidad se autocontrola, la calidad se asegura, la calidad se gestiona. Esta evolución, al ser envolvente (incluye los conceptos válidos de la situación precedente), no descalifica ni invalida para su uso los estadios anteriores (Pérez, 2010); para las universidades una de las aristas lo constituye el control de la calidad, esto significa crear departamentos con estos fines. Se debe destacar, que la calidad se crea durante el proceso, no solo se controla, fomentando así la idea del autocontrol, lo cual forma otra arista.

Las universidades deben considerar que el aseguramiento de la calidad debe garantizarse de forma documentada, organizada y sistemática, para estar seguros de que el producto a fabricar o el servicio estará conforme a los requisitos y que responda a las necesidades objetivas de los usuarios como internos y externos.

5. Las universidades deben considerar un nuevo enfoque que la gestión de la calidad no radica en las decisiones y políticas de los directivos sino, que está ligada a todos los actores del quehacer universitario, por lo que involucra a directivos, profesores y estudiantes. Esta nueva filosofía permite lograr ventajas competitivas. Al respecto, se deben establecer acciones enfocadas con la implementación, verificación y en la mejora de la calidad de cada uno de los procesos, estas incluyen los documentos normativos necesarios para la gestión y que evidentemente su resultado es la formalización del proceso, la comprobación de los mecanismos de control de la calidad los cuales tienen que ser capaces de identificar la ocurrencia de errores, por lo que su resultado está basados en el control de la calidad del proceso así como la actuación de cada uno de los actores del contexto universitario.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente una de las vías para contribuir a la gestión de la calidad en los procesos universitarios es a través de las alternativas propuestas. Al respecto, las universidades deben implementar nuevos enfoques de la gestión de la calidad enfocada a los procesos porque permite un mejoramiento en la calidad de la gestión, incrementa la satisfacción de los usuarios logrando involucrar a toda la institución, incrementa la productividad en cada una de las actividades

desarrolladas en cada proceso con la finalidad de mejorar los servicios que se brindan a los estudiantes y la comunidad y logra ventajas competitivas.

Se demuestra que la calidad en los procesos universitarios constituye una herramienta para lograr los objetivos establecidos y mejorar en los resultados a obtener; permitiendo impactos positivos en la educación en la comunidad y a su vez esta calidad influye positivamente en la educación superior.

El perfeccionamiento de la calidad en los procesos universitarios requiere que las universidades sean capaces de sufrir nuevas transformaciones que les permita obtener mejores resultados y cumplir con su objeto social; de esta forma logrará formar profesionales bien preparados y altamente competitivo y su aporte en la sociedad. Para las universidades elevar los niveles de calidad en los procesos universitarios se considera un elemento esencial para lograr los objetivos y la misión social, constituyendo un rol importante de la gestión de la calidad universitaria.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en las universidades permite que las actividades se desarrollen de manera oportuna, con eficacia y eficiencia y que estén enfocadas al logro de los objetivos y una cultura de calidad; para ello se debe lograr una participación activa tanto de los docentes, no docentes y el papel protagónico de los estudiantes.

### **Conclusiones**

Las universidades deben aumentar su visibilidad y experimentar nuevas transformaciones que les permita mostrar resultados, que desde una adecuada gestión incidan en el fortalecimiento de su encargo social y en la formación de profesionales más preparados y altamente competitivos.

La gestión de la calidad en las universidades debe ser vista con visión estratégica porque constituye una herramienta para lograr la integración de los procesos, contribuyendo a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión y la mejora continua.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en las universidades constituye una herramienta para asegurar un óptimo rendimiento de la educación y elevar los niveles de calidad en los procesos universitarios.

La calidad en los procesos universitarios contribuye a responder a los retos que se impone para mejorar los resultados e impactos de la educación en la sociedad.

La implementación de metodologías y estrategias en los procesos universitarios permite evaluar la fiabilidad y nivel de integración de los procesos, permitiendo medir los resultados de forma integrada; favoreciendo la toma de decisiones efectivas a corto, mediano y largo plazo y la evaluación del desempeño de los procesos que se desarrollan en las universidades.

Las alternativas propuestas constituyen una herramienta para lograr una adecuada gestión de la calidad en los procesos universitarios.

### **Recomendaciones**

Las universidades deben lograr una adecuada gestión de la calidad teniendo en cuenta la implementación de nuevos enfoques dirigidos a los procesos, con el objetivo de mejorar la calidad en la gestión logrando una activa participación de los recursos humanos, fortalecimiento de la imagen institucional y mayor aceptación por parte de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta el proceso de certificación de calidad.

Considerar las alternativas propuestas como una herramienta para lograr una adecuada gestión de la calidad en los procesos universitarios.

### **Referencias bibliográficas**

ALBÁN, M., VIZCAÍNO, G. & TINAJERO, F. 2017. La gestión por procesos en las Instituciones de Educación. *Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo* 1(3): 140-149.

DOMÍNGUEZ, R. 2009. *Gestión por procesos en instituciones de educación superior*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-en-instituciones-de-educacion-superior/>.

HRAZO, S, I. Y.; DIBUT, L. S. & ÍÑIGO, E. R. 2016. Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior: experiencia de la Universidad del Golfo de California, México. *Revista Universidad y Sociedad* 8(1): 190-198. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu>.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. 2015. *Gestión de calidad total y norma ISO 9001*. Disponible en: <https://concepto.de/gestion-de-calidad/#ixzz7iISt9iA5>.

PÉREZ, J. 2010. *Gestión por procesos*. Cuarta edición. Editorial ESIC, Madrid, España.

RAFFINO, M. 2020. *¿Qué es gestión administrativa?* Disponible en: <https://es.scribd.com/document/453488307/Gaestion-administrativa-Conceptos-funciones-y-caracteristicas>.

RODRÍGUEZ, R. & PÉREZ. D. R. 2018. Perfeccionamiento de la gestión por procesos en una universidad. *Visión de futuro* 22(2).