



Especialización en Gestión de la Educación Superior

Trabajo Final

“La certificación de la calidad en las universidades: Caso UMAZA”

I- IDENTIFICACIÓN del PROYECTO

1. DATOS DEL RESPONSABLE

- *Nombre: Marisa Laura Pimienta*
- *Función o cargo que ocupa: Coordinadora Área de Investigación, Periodismo*
- *Tutor: Dra. Viviana Catalano*

2. DATOS DE LA INSTITUCIÓN

- *Ubicación académica: Universidad Juan Agustín Maza*

3. DENOMINACIÓN: **La certificación de la calidad en las universidades: Caso UMAZA**

4. DURACIÓN O FECHA Y LUGAR DE ELABORACIÓN: 27 de mayo de 2016, Mendoza, UMAZA

5. PALABRAS CLAVE: Calidad-universidades-modelos-certificación-UMAZA

6. DISCIPLINA: Ciencias de la Educación- Gestión de la Educación Superior

7. PROGRAMA (si correspondiera)

8. RESUMEN DEL PROYECTO

La universidad Juan Agustín Maza, desde fines del año 2008, ha adoptado como política estratégica “el sistema de gestión de calidad” por lo cual, en el año 2009, recibió del ente “Bureau Veritas Certification”, el certificado correspondiente en cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. En la actualidad, la UMAZA continúa con este proceso valiéndole un posicionamiento como una de las instituciones educativas que, a nivel nacional, ha alcanzado dicha certificación. En consideración con este aspecto, surgió el interés de conocer qué modelos de calidad educativa existen y qué parámetros comprenden para valorar y verificar la calidad de una institución universitaria.

El marco teórico desarrollado, para este trabajo, ha sido precisamente el de calidad universitaria que, a su vez, ha conducido a la descripción de diversos modelos de calidad tanto del ámbito empresarial como del ámbito educativo.

Asimismo, el objetivo central de este estudio ha sido determinar en qué estado de situación se encuentra la UMAZA en relación con los parámetros mundiales de calidad en la educación universitaria. Para ello, ha sido preciso describir los criterios de medición de diversos modelos de calidad y compararlos con los patrones de las Normas ISO. Desde el aspecto metodológico, se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, no



experimental cuya técnica principal ha sido la observación y el análisis documental. Como beneficiarios directos, se cree que los resultados de este trabajo puede ser un punto de referencia para los diversos sectores y actores de la comunidad académica de la UMAZA que procuran la mejora permanente en sus actividades de gestión.

II- DESCRIPCION DEL PROYECTO

1.Introducción

En los últimos años, las diversas instituciones de educación superior resaltan la importancia de alcanzar la calidad educativa entendiéndola como un proceso continuo de análisis y reflexión sobre los diferentes aspectos que conforman una estructura educativa. Desde este enfoque y, en particular, en el ámbito de las universidades privadas, se promueven políticas de gestión que, en forma sistematizada, conduzcan hacia la mejora permanente o inclusive modificaciones en áreas relacionadas con la gestión, la infraestructura, la investigación y extensión, la función docente y la planificación curricular.

Ahora bien: la necesidad de adoptar esta perspectiva obedece a un conjunto de factores como la creciente complejidad de la sociedad, el aumento del desempleo, el perfil de los jóvenes ingresantes al sistema universitario, el surgimiento de nuevos conocimientos, la aplicación de las tecnologías de la comunicación y educación, entre otros.

Según explica el autor Cabrera “hasta comienzos de la década del 60 del siglo pasado, existía una visión tradicional y estática de la calidad de la educación universitaria, se suponía la calidad de la enseñanza y el aprendizaje como constitutivos del sistema, se basaba ante todo en la tradición de la institución, en la exclusividad de profesores, alumnos y en los recursos materiales. (...) Al desarrollarse el fenómeno de la globalización, en la educación universitaria surge o se acrecienta una serie de situaciones derivadas de la misma como la masificación; la proliferación incontrolada de las universidades y otras instituciones, mayoritariamente las privadas, y la realización de funciones básicas de las universidades por otras instituciones, lo que contribuye al fin del monopolio del conocimiento de las primeras y provoca la competencia, por lo que exige a las universidades ser competitivas, demostrar su calidad, a través de la acreditación” (Cabrera, 2004, p. 2).

Sobre el tema, el autor español Antonio Requena sostiene que “los nuevos objetivos que planean sobre la universidad, como la movilidad, la cooperación entre instituciones, la disposición de información para clientes y gerentes, pueden ser atendidas por las diversas iniciativas de evaluación, pero ¿qué es lo que realmente se pretende con la evaluación?: 1) conocer la realidad de las instituciones universitarias; 2) proporcionar a los usuarios actuales y futuros del servicio educativo información suficiente del centro, y 3) elaborar, a partir de los resultados de las evaluaciones, planes de mejora o de calidad de acuerdo con los recursos de que dispone cada unidad” (Requena et al, 2003, p. 80).

Desde este enfoque, “la educación no ha de consistir exclusivamente en la promoción del aprendizaje, sino que ha de enfocarse a una promoción integral de todas las dimensiones que constituyen un ser humano, al que debe considerarse dentro de un contexto social y de un entorno ecológico a los que ha de respetar y a cuya optimización debe contribuir



solidariamente, con el fin de hacer posible la satisfacción del propio ser humano que se educa y la de aquellos con quienes convive” (Gento Palacios y Montes Castillo, 2010, p. 4)

Específicamente, en Latinoamérica, la educación resulta un tema de agenda política y de desarrollo social para los países que integran la región. La pertinencia y la calidad, junto a la internacionalización, representan para la UNESCO, los tres aspectos claves que determinan la posición estratégica de la educación universitaria. El grado de pertinencia social de un programa o institución se mide por el impacto social que genera, por el flujo de repercusiones y de transformaciones de sentido que se producen objetivamente en la sociedad de su entorno (Cabrera, 2004, p.7).

Para asegurar que la acción transformadora de la educación conlleve a sus fines académicos y de desarrollo social es que surge la necesidad de aplicar modelos de calidad que permitan ponderar y valorar las políticas y estrategias implementadas por el equipo de gestión de una determinada institución académica.

La calidad tiene como objetivo el perfeccionamiento continuo de la organización por medio del agregado de valor en la producción de bienes y servicios, tanto para el cliente, como para el personal y directivos de la organización.

En tanto, la calidad es definida como “el rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia, aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza. Entendida en un sentido general, la calidad puede considerarse como una “realización individual, auténtica, integral y suprema de las posibilidades de un ser determinado” (Gento, 2002, p. 11).

Para el autor de la Orden, “la calidad como eficacia interna de los sistemas e instituciones de educación universitaria aparece como reacción a la insuficiencia de los indicadores cuantitativos de eficacia y productividad y se vincula a las características, consideradas cualitativas, de los procesos y productos de la Universidad. Dado que hoy la educación superior no sólo preocupa a los participantes en el proceso educativo (profesores, alumnos, directivos y gestores universitarios) y a los gobiernos y sus agencias, sino también a los empresarios y empleadores que consideran a las instituciones universitarias como centros de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimiento y tecnología esenciales para mantener el ritmo de desarrollo económico, se ponen de manifiesto nuevas vinculaciones de la calidad universitaria con factores de costo-efectividad y costo-beneficio” (de la Orden et al, 1997, p. 4).

Entre la multiplicidad de conceptualizaciones acerca de la calidad educativa, se encuentran los modelos de calidad total que provenientes del ámbito empresarial surgieron para medir el nivel de calidad de la empresa con respecto a los productos/servicios que ofrece, la atención al cliente y la relación con el entorno, entre otros ítems.

En este sentido, las instituciones de educación retoman algunos de esos modelos de calidad para adoptarlos al ámbito académico. El propósito es obtener una valoración de las políticas y acciones emprendidas con respecto a los diversos actores sociales con los



que interactúa como alumnos, cuerpo de docentes, personal de apoyo académico y administrativo, empresas e instituciones de la sociedad en general.

Concebidos en un inicio para empresas de sectores productivos, los modelos de calidad total de Deming (TQM); de Malcolm Baldrige y el de la Fundación Europea de Gestión de Calidad, entre otros, son los más reconocidos y aplicados en el sector educativo.

No obstante, en determinados centros educativos existen diseños propios de modelos de calidad adaptados a la realidad de dicha institución. Por ejemplo, se han encontrado modelos como el del español Gento Palacios; el modelo de calidad para la acreditación de carreras profesionales universitarias de la CONEAU de Perú; el modelo de gestión de la calidad de la Universidad de Medellín.

El Modelo de Calidad para las Instituciones Educativas del autor Gento Palacios pretende ofrecer una visión objetiva, integral y ponderada de lo que deben ser las instituciones para ser consideradas de calidad. “Parte del enfoque de totalidad o globalidad, por cuanto considera que en el análisis de la calidad deben considerarse todos los componentes que intervienen en el proceso educativo y sus mutuas relaciones, involucrar a todos los ámbitos posibles y abarcar tanto los procesos como los resultados de la educación” (Vivas García, 1999)

También, existen tres modelos de calidad académica en educación superior que han sido analizados por la autora Soledad Ramírez Gatica para el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA): “el Modelo Integrativo de George Kuh analiza una institución desde una perspectiva global, ya que considera todos los elementos que conforman el ambiente institucional organizados en tres categorías. El Modelo de los Criterios de Calidad de William Bergquist observa las características que deben presentarlas carreras o programas docentes exitosos y el Modelo de la Práctica Efectiva de la Docencia de Arthur Chickering presenta siete principios en los cuales se fundamenta la práctica efectiva en la docencia de pregrado. Los modelos de Bergquist y de Chickering podrían ser muy interesantes en el análisis de fortalezas y debilidades institucionales que requiere la planificación estratégica y el de Kuh podría servir de base al autoestudio institucional” (Ramírez Gatica, 1992, p. 17).

2. Estado actual de conocimientos sobre el tema

Además de la descripción de los diversos modelos de calidad organizacional encontrados, importa efectuar una sucinta reseña de estudios de investigación similares.

En efecto, la tesis doctoral “Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos”, llevada a cabo por Asmaa Hasan Khalil Hamdan, de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba, Argentina (2013), trata de la definición de las dimensiones y los indicadores relacionados con la calidad universitaria desde la perspectiva del alumnado, con la finalidad de construir un modelo de evaluación de calidad en la educación superior cuya aplicabilidad permite conocer la realidad de una institución educativa, su autoevaluación, su análisis y reflexión para la consecuente elaboración de planes y estrategias de mejora.



El trabajo doctoral de Natalia Luisa Coppola sobre “Las políticas de evaluación de la función docente universitaria en el marco de la evaluación institucional: un estudio comparado entre Argentina, España y México”, de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid (2012), versa sobre la importancia de la evaluación de la función docente universitaria como un aspecto esencial de la universidad para la toma de decisiones políticas, académicas y administrativas; y, por otra parte, proporciona a los profesores una fuente de retroalimentación que puede tener una influencia directa en su auto-imagen, identidad, satisfacción profesional y una mejor práctica de enseñanza.

Asimismo, los autores Giorgetti, Romero y Vera (2013) como resultado del estudio “Diseño de un modelo de evaluación de la calidad específico para EaD”, argumentan que el mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos es uno de los grandes desafíos del siglo XXI, generado a partir de las necesidades específicas de las normativas de acreditación de las instituciones y carreras de educación superior, o como parte del proceso de mejora continua. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es mostrar los avances en el diseño de un modelo de evaluación de la calidad, que permita al Área de Educación a Distancia de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas (FICH) de la Universidad Nacional del Litoral, evaluar la calidad educativa para realizar un proceso de mejora continua en las carreras que gestiona.

En este trabajo, los restantes antecedentes de investigaciones precedentes han sido empleados para avalar nociones y referir diversas conceptualizaciones sobre el tema de estudio.

3. Formulación y fundamentación del proyecto

La universidad Juan Agustín Maza, desde fines del año 2008, ha adoptado como política estratégica “el sistema de gestión de calidad” en sus diferentes sectores, para lo cual se creó el Comité de Calidad que está integrado por funcionarios de distintos sectores de la universidad. En efecto, en el año 2009, la UMAZA recibió del ente certificador “Bureau Veritas Certification”, la certificación correspondiente en cumplimiento con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008. Desde entonces, se han certificado procedimientos específicos de algunas áreas como Evaluación y Acreditación, Sistemas de Información y de las facultades de Ciencias Veterinarias y Ambientales, Ciencias Empresariales y Jurídicas, Farmacia y Bioquímica, Enología y Agroindustrias, Educación e Ingeniería.

De acuerdo con la política de gestión actual, se continúa con el proceso de mejora continua cuya finalidad es lograr la certificación integral para lo cual en el período 2016-2017 la universidad comenzará un proceso de re-certificación y de certificación de otras facultades y áreas.

Frente a este desafío, a nivel institucional, surgen ciertos interrogantes acerca de cuáles son los modelos de calidad que existen, qué estándares comunes han fijado, cuál de esos modelos sería más adecuado para la estructura de la UMAZA y en qué estado de situación se encuentra esta universidad con respecto a dicho proceso y, en consecuencia, qué parámetros aún le falta alcanzar y qué mejoras debe realizar y en qué áreas.

A partir de este planteo, es menester indagar, primeramente, acerca de los diferentes modelos de calidad que, a nivel internacional, existen en relación al ámbito de las universidades y, en segunda instancia, observar y determinar en qué estado de situación



se encuentra la Universidad Juan Agustín Maza en vinculación con los modelos de calidad preexistentes. Para ello, será preciso describir en primera instancia en qué consiste cada modelo de calidad encontrado y, luego, describir la realidad actual de la UMAZA en la temática planteada.

4. Objetivos del proyecto

Objetivo general

- Determinar en qué estado de situación se encuentra la UMAZA para alcanzar la certificación a nivel institucional, según parámetros mundiales de calidad en la educación universitaria.

Objetivos específicos

- Indagar cuáles son los modelos de calidad universitaria a nivel mundial.
- Observar qué estándares ha alcanzado la UMAZA y en qué áreas.
- Definir qué patrones les resta alcanzar.

5. Metodología

Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, no experimental, tipo estudio de caso donde la unidad de análisis principal es la universidad Juan Agustín Maza.

Como técnica se ha empleado la observación directa, no participante, de cada uno de los modelos de calidad total más utilizados, los cuales se han sistematizado en cuadros donde se vuelcan los criterios de valoración para poder compararlos entre sí.

En tanto, en la fase hermenéutica, se ha analizado el Plan de Gestión de la universidad Maza para interpretar el estado de situación actual, en cuanto al proceso de certificación que le incumbe, y que está llevando a cabo, desde el inicio de la gestión del actual Rector Prof. Méd. Daniel Miranda.

6. Resultados encontrados

Los modelos de calidad universitaria no surgieron *per se* sino a partir de la adaptación que especialistas de la educación efectuaron de los primeros modelos de calidad empresarial. A su vez, algunas universidades han optado por medir el índice de calidad alcanzado mediante la certificación de las normas ISO 9.000. Por otra parte, otros centros de estudios han diseñado sus propios patrones para medir determinadas variables vinculadas a la calidad docente. Debe mencionarse la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) de la República Argentina o sus organismos equivalentes en Perú, Chile y demás países latinoamericanos que permiten que las universidades a partir de determinados lineamientos puedan analizar sus fortalezas y debilidades para acceder a la acreditación de carreras de grado y posgrado.



Con la finalidad de observar el modo de certificación de la Universidad Juan Agustín Maza, es menester delinear los primeros modelos de calidad empresariales, los modelos de calidad específicamente universitarios y, por último, las normas ISO 9.000.

6.1 Orígenes y cronología de los modelos de calidad empresarial

El primer modelo se instituyó en el año 1951, en Japón, basándose en la teoría de la calidad de *Deming* y al cual debe su nombre (TQM). Posteriormente, *Malcom Baldrige* sistematizó un modelo de calidad que dio paso al Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, en 1982. A su vez, en Europa, se instauró el *Modelo EFQM* de Excelencia Empresarial (1988) dando lugar al Premio de la Fundación Europea para la Calidad Empresarial. En Latinoamérica, el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* fue implementado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (1999).

6.1.1 Modelo de la Calidad Total (TQM)

La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como «círculos de Deming». La TQM ha sido ampliamente utilizada en fabricación, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

La Gestión de la Calidad Total está compuesta por tres paradigmas:

- Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- Total: organización amplia.
- Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo único de venderlo, sino que se abarcan otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal (Espinoza y González, 2006)

De acuerdo con los *principios filosóficos* que guían al modelo TQM, el proceso de mejoramiento hacia la calidad total se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

- Principios básicos para lograr la calidad total
- Modalidades de mejoramiento
- Ciclo de control para el mejoramiento
- Actividades para iniciar un proceso hacia la calidad total.

En tanto los *criterios* son los siguientes:



1. Políticas y objetivos
2. Organización
3. Flujo de información
4. Estandarización
5. Desarrollo de RRHH
6. Aseguramiento de la calidad
7. Gestión y control
8. Mejora
9. Resultados
10. Planes para el futuro

Cada uno de los criterios del TQM tiene subcriterios que apuntan a medir los diferentes procesos.

6.1.2 Modelo Malcom Baldrige

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, como respuesta a la necesidad de competir en el mercado internacional. Asimismo surge el Premio Nacional de la Calidad Americana. Sus objetivos primordiales son la sensibilización al país y a las empresas sobre la importancia de la gestión de la calidad total como enfoque competitivo de gestión así como contar con un mecanismo que reconozca de forma pública los méritos de aquellas empresas que han implementado los principios de la calidad total exitosamente.

En este modelo, el liderazgo debe orientarse hacia la dirección estratégica y los clientes. Asimismo, los líderes han de gestionar basándose en los resultados. La medición y los indicadores se consideran básicos para la construcción de estrategias que posibiliten que la organización mejore su desempeño, aumente la satisfacción de clientes y grupos de interés y, consecuentemente, sus resultados clave (Espinoza y González, 2006).

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige están fundamentados en valores y conceptos nucleares que deben ser propiciados y difundidos por las organizaciones que buscan un desempeño excelente de modo que se interioricen en la cultura organizacional:(Espinoza y González, 2006).

Principios filosóficos:

- Liderazgo visionario
- Excelencia orientada al consumidor
- Aprendizaje organizativo y personal
- Valorar a empleados y socios
- Agilidad
- Enfoque en el futuro
- Gestión para la innovación
- Gestión por hechos
- Responsabilidad social
- Enfoque en resultados y creación de valor
- Perspectiva del sistema



Los siete *criterios* son los siguientes:

1. Liderazgo (120)
2. Planeamiento Estratégico (85)
3. Orientación hacia el Cliente y el Mercado (85)
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (90)
5. Orientación hacia las Personas (85)
6. Gestión de Procesos (85)
7. Resultados (450)

Cada uno de estos criterios se subdivide en subcriterios sumando un total de 19, cada uno de los cuales apunta a un requerimiento principal del modelo.

6.1.3 Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM en inglés) es una fundación sin ánimo de lucro, y con sede en Bruselas, que ha definido el modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos.

El modelo EFQM surge en la década de los 80 y ha sido revisado en 1991, 2003 y 2009 siendo un referente en el ámbito de la Unión Europea ya que instauró, además, el Premio Europeo a la Calidad al cual se postularon numerosas empresas europeas.

Para las especialistas Martínez Mediano y Riopérez Losada (2006, p. 39) “el Modelo de Excelencia de la EFQM es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones mediante la medición, en su camino hacia la excelencia, ayudándole a comprender sus lagunas y estimulando la búsqueda de soluciones. Los conceptos de excelencia están alineados con los principios de calidad total. Las organizaciones utilizan el Modelo de Excelencia como fundamento para la operativización de las metas a conseguir, desde la planificación de sus procesos, su realización y la autoevaluación para la revisión de su proyecto. Por lo tanto, el modelo europeo de excelencia puede ser utilizado como herramienta para la autoevaluación; modo de comparar las mejores prácticas entre organizaciones; guía para identificar las áreas de mejora; base para un vocabulario y estilo de pensamiento común y estructura para los sistemas de gestión de las organizaciones”.

Los principios filosóficos que conforman el modelo EFQM son los siguientes:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización

A su vez, la identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización constituye el punto de partida para el proceso de mejora continua.



Este modelo se basa en nueve criterios de los cuales cinco se refieren a los "Facilitadores o agentes" y cuatro a los "Resultados". Los criterios "Agentes" se refieren a lo que una organización hace. Los criterios "Resultados" se relacionan con lo que la organización logra. Los Resultados son causados por los "Agentes" y se mejoran mediante la retroalimentación.

Criterios facilitadores o agentes

1. Liderazgo: Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos, reorientan la organización cuando es necesario.
2. Política y estrategia: Las organizaciones excelentes implantan la visión, la misión y los valores y desarrollan la estrategia centrada en los grupos de interés, y desarrollan y despliegan las políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia de la organización.
3. Personas: Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran. Fomentan la justicia y la igualdad e implican a las personas.
4. Alianzas y recursos: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, comunidad y medio ambiente.
5. Procesos: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y grupos interesados, y generar cada vez mayor valor para ellos.

Criterios de los resultados

1. Resultados en los clientes: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.
2. Resultados en las personas: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.
3. Resultados en la sociedad: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.
4. Resultados clave: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

Martínez Mediano y Riopérez Losada (2006, p. 40 a 42), aplicaron este modelo a los centros educativos adaptándolo a los siguientes parámetros:

- Diseño y gestión sistemática de los procesos
- Elaboración del plan de educación y formación del centro, plan de enseñanza, de evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollo de actividades extraescolares y complementarias.
- Relaciones y comunicación con los alumnos e interesados.
- Gestión de nuevos alumnos

- Comprobación de mejora continuada de los resultados, en coherencia con los requerimientos y necesidades explícitas e implícitas

En el caso de una institución educativa, en “resultados de clientes” se mide de manera exhaustiva los resultados que esperan se alcancen en el alumno, y su familia, en relación con lo que está definido en su misión: percepción de padres y alumnos de la educación y formación que da el centro; en “resultados en el personal” se mide de manera exhaustiva los resultados que esperan que se alcancen en las personas que la integran: expectativas generadas por el proyecto educativo del centro- satisfacción por la metodología de enseñanza y formativa-resultados académicos; en “resultados en la sociedad” es similar al modelo de origen agregando indicadores de rendimiento de los alumnos en la sociedad; y en “resultados clave” se aplican indicadores de los resultados educativos y de otros servicios prestados por el centro (Martínez Mediano y Riopérez Losada, 2006, p. 42).

6.1.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. Ese mismo año se publican las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. La finalidad es aplicar este modelo en organizaciones para el logro de resultados equilibrados que tiendan a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización. Asimismo, busca añadir valor al cliente ya que “el mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales” (FUNDIBEQ, 2014, p. 4).

Este modelo basa su proceso de medición en los siguientes *principios*:

- Liderar con visión, inspiración e integridad: con el fin de lograr compromiso, efectividad y eficiencia en el recurso humano de la organización.
- Gestionar por procesos: implica que las actividades de la organización se interrelacionen y se gestionen de manera sistemática para adoptar mejoras planificadas.
- Alcanzar el éxito mediante las personas: al reforzar la cultura corporativa se promueven valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
- Favorecer la creatividad y la innovación: significa alcanzar el máximo rendimiento del recurso humano gestionando y compartiendo conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollar Alianzas: implica que la organización establezca relaciones mutuamente beneficiosas con otros actores sociales.
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible: supone adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Además de este conjunto de principios esenciales, este modelo consta de nueve criterios de los cuales cinco facilitan la gestión agrupados en “procesos facilitadores” y los cuatro restantes se agrupan en “resultados”.



Los “procesos facilitadores” cubren todo aquello que una organización realiza y las formas que adopta para llevarlas a cabo (la forma en que lo hace). En tanto, los criterios “resultados” incluyen aquello que una organización ha logrado.

Los cinco “procesos facilitadores” son los siguientes:

1. Liderazgo y Estilo de Gestión: tiene una valoración de 140 puntos e incluye subcriterios como la práctica de la cultura y valores por parte de los líderes, el desarrollo de la estructura de la organización con respecto al sistema de gestión, el nivel de implicancia del personal.
2. Política y Estrategia: con una ponderación de 100 puntos, analiza cómo la organización desarrolla su misión y visión por medio de determinadas acciones estratégicas orientadas hacia los diferentes grupos con los que interactúa. En este proceso cabe resaltar las funciones de la comunicación interna y externa.
3. Desarrollo de las Personas: con 140 puntos, analiza cómo la organización desarrolla, conduce e impulsa el pleno potencial del recurso humano, las necesidades de capacitación, desempeño laboral, clima interno, reconocimiento.
4. Recursos y Asociados: posee una valoración de 100 puntos y se refiere a cómo la organización gestiona los recursos internos (financieros, de información y conocimiento, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales) y externos (asociaciones con proveedores, entes reguladores, alianzas, entre otros).
5. Clientes: este criterio contiene un valor de 120 puntos y está referido a cómo la organización gestiona su producto o servicio mediante relaciones eficaces que tiendan a la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

Los criterios de “resultados” comprenden 4 ítems cada uno con dos subcriterios de medidas de percepción y medidas de desempeño:

1. Resultados de Clientes: tiene 110 puntos y está referido al nivel de atención y satisfacción con respecto a los clientes externos.
2. Resultados del Desarrollo de las Personas: contiene 90 puntos y trata de los logros alcanzados por la organización en cuanto a la evolución profesional del recurso humano.
3. Resultados de Sociedad: posee una valoración de 90 puntos y versa acerca de las necesidades y expectativas satisfechas por parte de la sociedad en la cual la organización está inmersa.
4. Resultados Globales: con 110 puntos, refiere a lo conseguido por la organización en relación con su proyecto y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de quienes tienen un interés financiero en la misma.

El modelo iberoamericano pretende determinar los resultados que busca conseguir como parte de su proceso definido por su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados. Incluye, además, la planificación y desarrollo de una sólida metodología para producir los resultados requeridos basándose en una mentalidad innovadora cuya aplicación sea de modo sistemático y que permita realizar un seguimiento y un análisis de los resultados obtenidos y poder efectuar las mejoras que sean necesarias para el alcance de la calidad de la organización (FUNDIBEC, 2014, p. 29).

6.2. Breve descripción de los modelos de calidad universitaria

En este contexto, se encuentran el Modelo de Calidad en la Educación de Gento Palacio, el Modelo para una Gestión de Excelencia de la República Argentina con un apartado específico para las instituciones educativas; el Modelo Integrativo de George Kuh, el de los Criterios de Calidad de William Bergquist y el de la Práctica Efectiva de la Docencia de Arthur Chickering.

6.2.1 Modelo de Calidad en la Educación de Gento Palacio

Uno de los modelos es el diseñado por el autor español Gento Palacio cuyo interés radica en que ha sido configurado a partir de un estudio sobre la educación en lugar de un análisis sobre empresas. Este modelo ha partido de la concepción teórica sistémica y holística para determinar la calidad de una institución educativa considerando los “identificadores de calidad”, que permiten identificar la evidencia de calidad de la institución, y los “predictores de calidad” centrados en predecir que dicha calidad va a llevarse a cabo.

Para Gento Palacio un centro educativo de calidad tiene *principios* básicos como:

- Dedicación planificada: dedicación a la tarea; planificación; utilización de recursos bibliográficos y materiales; evaluación y autoanálisis.
- Adaptación (a personas y contexto): acomodación a alumnos, padres, docentes; adaptaciones al espacio físico, al espacio social.
- Potenciación de capacidades: motivación, empowerment, incentivo a la creatividad y a la resolución de problemas.
- Creación de clima interrelacional favorable: comunicación, interacción positiva.
Relación con otras entidades: interacción con la familia, con la comunidad, con otras instituciones.

Los identificadores de calidad son los siguientes:

1. Valores como producto educativo
2. Satisfacción de los alumnos
3. Satisfacción del personal del centro
4. Efecto de impacto de la educación

Los predictores de calidad son:

1. Metodología educativa
2. Disponibilidad de recursos
3. Organización de la planificación
4. Gestión de recursos
5. Liderazgo pedagógico

Cada uno de los identificadores y predictores posee una valoración referida en el ítem “índice multiplicador” y “valor máximo ponderado”, tal como se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

IDENTIFICADORES DE CALIDAD	Índice multiplicador	Valor máximo ponderado
Valores como producto educativo	13	117
Satisfacción de los alumnos	14	127
Satisfacción del personal	12	108
Efecto de impacto de la educación	12	108
PREDICTORES DE CALIDAD		
Metodología educativa	13	117
Disponibilidad de recursos	12	108
Gestión de recursos	12	108
Liderazgo pedagógico	11	99

Gento Palacios, S; Montes Castillo, M. (2010). "Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo".

Acerca de los identificadores de calidad

- En *valores como producto educativo*: el autor se ha basado en una concepción integral de la educación donde ha incluido valores "agrupados en torno a los siguientes tipos de formación: físico-emocional, intelectual, moral o ética, estética, social, práctica o de utilidad, y religiosa. Estos ámbitos formativos responden a la necesidad de satisfacer las dimensiones humanas estructurales: físico-emocional, espiritual, socio-relacional y trascendental" (Gento Palacios, 2010, p. 5)
- La *satisfacción de los alumnos* se basa en la atención a sus necesidades y expectativas medida por ejemplo mediante la observación del nivel de asistencia, el nivel de deserción, el comportamiento grupal.
- La *satisfacción del personal* involucra al recurso humano de sectores administrativos y de apoyo docente y gestión académica como así también padres de alumnos, autoridades, accionistas, en lo que respecta a seguridad laboral, funcionamiento de la institución, prestigio profesional.
- El *efecto de impacto* trata de la repercusión que la educación recibida por los alumnos ha tenido en los diferentes ámbitos en los que éstos se desenvuelven: académico, social, laboral y familiar.

Acerca de los predictores de calidad

Para Gento Palacios, estos predictores refieren a la disponibilidad de medios materiales y personales, la organización de la planificación, la gestión de recursos materiales, personales y funcionales; la metodología educativa; y el liderazgo educativo.

1. La *metodología educativa* trata sobre la dedicación planificada; adaptación (a personas y contexto); potenciación de capacidades; creación de clima interrelacional favorable; y relación con otras entidades.
2. *Disponibilidad de recursos*: incluye el personal docente, no docente y alumnos; materiales e infraestructura. Abarca la *organización de la planificación o diseño de estrategia* relacionado con el funcionamiento general de la institución educativa según su filosofía corporativa, su estructura organizativa, las acciones de planificación según el contexto.

3. La *gestión de los recursos materiales* refiere al empleo de los elementos materiales con que cuenta la institución educativa y su impacto sobre la calidad total de la misma.
4. El *liderazgo pedagógico* es uno de los predictores más fundamentales para Gento Palacios quien sostiene que “debe contemplarse en varios niveles o ámbitos de actuación puesto que las oportunidades para dinamizar la acción de grupos de personas son múltiples y diversas. Entendemos que líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos entre quienes conviven” (Gento Palacios; 2010, p. 16)

6.2.2. Modelo Integrativo de George Kuh (1981)

Este autor presenta un modelo de nivel institucional formado por cuatro grupos de variables: contexto, entrada, compromiso y resultado (Ramírez Gatica, 1992)

- Contexto: Los indicadores están dados por aquellas características de un ambiente institucional relativamente estables en el tiempo como los gastos por estudiante, el tamaño del cuerpo de alumnos y de la institución, el propósito institucional y características organizacionales formales e informales.
- Entrada: Los indicadores de conductas de entrada tiene relación con el éxito alcanzado en pruebas de aptitud académica por parte de estudiantes que pueda llegar a reflejar el grado de prestigio y solvencia académica del centro de estudios.
- Compromiso: Los indicadores de este valor tienen que ver con el grado de compromiso del alumno con sus compañeros de estudio, con los docentes, con la institución. También, incluye desarrollo personal, logro de objetivos profesionales y satisfacción general con la experiencia universitaria.
- Resultado: Las variable de estudio en este ítem son retención, desarrollo social, calidad de desempeño profesional de los titulados, éxito profesional, logro de niveles más altos de posiciones jerárquicas en la sociedad.

6.2.3. Modelo de los Criterios de Calidad de W. Bergquist

“William H. Bergquist plantea que para que un programa docente pueda ser calificado de buena calidad debe acreditar en qué medida la institución ha otorgado lo que él denomina “valor agregado” al estudiante, en términos de características deseadas, destrezas necesarias o resultados profesionales buscados y alcanzados”, explica Ramírez Gatica (1992, p. 20).

El autor mencionado sugiere siete criterios que deben estar presentes en cualquier programa docente que pretenda exhibir calidad y los caracteriza de la siguiente forma:

Un programa debe ser *motivador* provocando el interés de los alumnos, los padres, la comunidad en general lo que traerá reconocimiento institucional y ayuda financiera; debe ser *beneficioso* al atender los problemas y necesidades de la sociedad en la cual está inserto; debe ser *congruente* entre lo que ha prometido la institución sobre el mismo y lo que ha realizado; debe ser *distintivo* para poder consolidar su marca institucional; debe



ser *efectivo* especificando los resultados esperados y demostrando en forma documentada cuando son alcanzados; debe ser *funcional* satisfaciendo las necesidades de los alumnos y produciendo cambios deseados en ellos; y por último, debe ser *promotor de crecimiento* ayudando al alumno a crecer y a desarrollarse en aspectos cognitivos, afectivos, éticos y sociales.

6.2.4. Modelo de la Práctica Efectiva de Chickering

En 1986 se inició en los Estados Unidos un estudio destinado a explorar cuáles serían las características de una docencia de pregrado de calidad. Esta indagación estuvo a cargo de Arthur W. Chickering el cual planteaba que en la práctica efectiva de la docencia de pregrado existen siete principios básicos, sin los cuales no existía efectividad (Ramírez Gatica, 1992, p. 25 a 28)

Los *principios* acerca de la función docente son los siguientes:

- Estimular el contacto alumno- profesor tanto en el interior como fuera de la clase aumentando la motivación y el compromiso por parte del estudiante.
- Estimular la cooperación entre los alumnos propiciando el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo y social en lugar del competitivo y aislado.
- Estimular el aprendizaje activo promoviendo la participación del estudiante mediante presentaciones orales, escritas, investigativas.
- Otorgar respuestas oportunas cuando los alumnos lo requieran ya que necesitan de una retroalimentación constante sobre su nivel de aprendizaje y conocimientos que poseen.
- Enfatizar acerca del buen uso del tiempo en la realización de la tarea alentando la rapidez y el óptimo desempeño.
- Comunicar altas expectativas a los alumnos para que éstos se esfuercen y tengan el mejor desempeño posible.
- Respetar la diversidad de talentos y de formas de aprendizaje.

6.2.5. Modelo para una Gestión de Excelencia (República Argentina)

El primer modelo de calidad en Latinoamérica es el de Gestión de Excelencia de Argentina cuyo objetivo es desarrollar una competitividad genuina y sustentable a nivel nacional. Este modelo es la base para el Premio Nacional a la Calidad, instituido por la fundación del mismo nombre en el año 1993.

Este modelo tiene dos versiones: una dirigida a empresas y otra para organizaciones sin fines de lucro; además cuenta con un Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas cuya última actualización es del 2003.

Los propósitos del modelo son (Fundación Premio Nacional a la Calidad: Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas, 2003, p. 14):

- Ayudar a mejorar los procesos de la institución al poner a su disposición un conjunto de factores clave de desempeño, integrados y orientados a los resultados.



- Servir de referencia para el proceso de autoevaluación como herramienta de mejor interna como paso previo a la Evaluación Institucional establecida por la Ley, para las universidades.
- Constituir la base para que las Instituciones Educativas se postulen al Premio Nacional a la Calidad, en los ámbitos Público, Privado Con o Sin Fines de Lucro.

El Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas está constituido por tres componentes que a su vez tienen siete criterios con un total de veintiocho factores (subcriterios).

Los componentes son tres con un valor asignado por cada criterio y subcriterio:

- Liderazgo
- Sistema de gestión
- Resultados.

El primer componente “liderazgo” contiene los siguientes criterios:

Componente: Liderazgo 200

1. Liderazgo 200
 - 1.1. Orientación estratégica 80
 - 1.2. Compromiso 70
 - 1.3. Responsabilidad social 50

El segundo componente “*sistema de gestión*” posee 5 criterios:

Componente: Sistema de Gestión (450 puntos)

2. Planeamiento estratégico (80 p)
 - 2.1. Proceso de planeamiento (40 p)
 - 2.2. Estrategias y planes (40 p)
3. Enfoque en estudiantes e interesados (120 puntos)
 - 3.1. Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes (40 p)
 - 3.2. Conocimiento de las necesidades y expectativas de los interesados (30 p)
 - 3.3. Gestión de las relaciones con los estudiantes e interesados (30 p)
 - 3.4. Tratamiento de sugerencias y quejas (10 p)
 - 3.5. Medición de la satisfacción y la lealtad de los estudiantes e interesados (10 p)
4. Información y Comunicación (70 puntos)
 - 4.1. Selección y utilización de información y datos (15 p)
 - 4.2. Información comparativa. Definición, selección y utilización (15 p)
 - 4.3. Información clave del sistema de evaluación de desempeño de institución (20 p)
 - 4.4. Comunicación (20 p)
5. Enfoque en el personal docente y no docente (90 puntos)



- 5.1. Planeamiento y conducción (20 p)
- 5.2. Formación, actualización y desarrollo del personal docente y no docente (40 p)
- 5.3. Satisfacción del personal docente y no docente (30 p)

- 6. Gestión de los procesos educativos y de apoyo (90 puntos)

 - 6.1. Enfoque hacia la gestión de los procesos (20 p)
 - 6.2. Diseño de los Servicios de la Institución (20 p)
 - 6.3. Procesos clave (30 p)
 - 6.4. Procesos de apoyo (10 p)
 - 6.5. Procesos relativos a proveedores y prestadores de servicios (10 p)

El tercer componente “*resultados*” tiene como único criterio:

- 3. Componente: Resultados (350 puntos)

- 7. Resultados del desempeño de la institución (350 puntos)

 - 7.1. Resultados del desempeño de los estudiantes y graduados (120 p)
 - 7.2. Resultados de la satisfacción y la lealtad de estudiantes e interesados (50 p)
 - 7.3. Resultados del personal docente y no docente (90 p)
 - 7.4. Resultados operativos, económico financieros e intangibles (40 p)
 - 7.5. Resultados relativos a proveedores y prestadores de servicios (20 p)
 - 7.6. Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (30 p)

TOTAL DE PUNTOS: 1.000

6.3. Normas ISO 9001-2008

La Organización Internacional de Normalización, (ISO en inglés), fue creada en 1976, en Ginebra, Suiza. Su abreviatura ISO proviene de la palabra griega ISOS que significa igualdad.

La norma ISO 9001-2008 representa un conjunto de normas de aseguramiento de la calidad destinada a dar confianza al cliente respecto a la satisfacción de sus necesidades. El cumplimiento de la norma, elegida como referencia, da oportunidad a la organización de obtener la certificación.

La certificación es el procedimiento que implica la verificación por parte de un organismo imparcial e independiente de que el servicio/producto ofrecido está conformado según parámetros de una norma determinada. Esto asegura que la organización auditada posee un sistema de gestión de calidad documentado, implementado y sostenido.

Por su parte, la autoevaluación, es un examen global y sistemático, que realiza la propia organización, sobre sus actividades y resultados, tomando como referencia un modelo de excelencia determinado que supone una guía para alcanzar la calidad total.

Gutiérrez Huby (2014, p. 147) sugiere que “los procesos de cada organización mantengan parámetros de calidad mínimos para que las cosas se desarrollen adecuadamente y a



tiempo. Proceder a establecer un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001, implica la consideración de los siguientes pasos lógicos”:

- Claridad en los requerimientos y expectativas de los clientes y de los grupos de interés.
- Definición de la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinación de procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad.
- Determinación de los recursos necesarios que conlleven al logro de los objetivos de la calidad.
- Fijar los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso de acuerdo con los métodos instituidos.
- Instituir los mecanismos para prevenir no conformidades y eliminar sus causas. Instaurar y aplicar un proceso para la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Asimismo, una institución educativa puede aplicar esta certificación para lo cual debe ir cumplimentando determinando etapas:

- Etapa de diagnóstico: se evalúa el estado en que se encuentran los procesos que se siguen en la institución en relación a los requisitos de la norma ISO 9001, a efectos de poder planificar las actividades necesarias del sistema. El resultado de esta etapa es la emisión de un informe de diagnóstico.
- Etapa de planificación: se definen los procesos primordiales, los estratégicos y los de apoyo del sistema de gestión. En el caso de una institución universitaria ello se ejecutará en interrelación a los estándares y criterios del modelo utilizado para la acreditación; luego se definen las actividades a desarrollar tomando en cuenta el diagnóstico realizado y los procesos definidos (Gutiérrez Huby, 2014)
- Etapa de desarrollo, documentación e implementación: se estructuran y diagraman los procesos o procedimientos involucrados en el sistema de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001 en interrelación con los estándares y criterios del modelo de acreditación que se utilice. En lo que respecta a la documentación, se contempla la actividad de estructurar la documentación generada del desarrollo de los procesos o procedimientos definidos.
- Etapa de auditoría interna: se lleva a cabo un programa de auditoría interna para la formación del equipo de auditores internos, la cual implica el desarrollo de capacitaciones.

Toda organización que pretenda certificar con la norma ISO 9001, debe cumplir con la creación de un sistema de gestión de la calidad; la elección de un organismo acreditado para otorgar certificación en ISO 9001, seguido de medidas correctivas; la auditoría de total cumplimiento por el organismo certificador y otorgamiento del Certificado en caso de resultar aprobado; las auditorías intermedias durante el período de tres años. Cada certificado con la norma ISO es vigente por un período de tres años.

“En consecuencia, la norma ISO 9001 no ha emitido indicaciones de cómo aplicar sus requerimientos al campo educativo, esa es una tarea que atañe a la propia entidad educativa. La esencia de la norma no exige a las organizaciones que cambien lo que hacen bien, sólo que lo documenten y lo midan, es decir, la norma establece los requisitos



de actuación respecto a los propios sistemas de trabajo y de calidad, entendiéndolo con ello, que si se cumple la forma en que se dijo que se iban a hacer las cosas, se tendrá una actuación conforme a lo establecido” concluye Gutiérrez Huby (2014, p. 156).

Los principios básicos para certificar el sistema de calidad según la Norma ISO 9001:2008 son: (Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach, 2010, p. 14-15)

- Enfoque al Cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. El liderazgo es una cadena que afecta a todos los directivos de una organización, que tienen personal a su cargo. Si se rompe un eslabón de esa cadena, se rompe el liderazgo de la organización.
- Participación del personal: es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización, por lo cual la motivación del personal es clave, por lo que debe disponer de un plan de incentivos y de reconocimientos.
- Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso para poder crear valor a los clientes dejando de lado una estructura de tipo departamental y verticalista.
- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: debe ser un proceso continuo según el ciclo sugerido por el modelo de Deming: Planificar – Desarrollar – Controlar – Actuar, para mejorar.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

En cuanto a los indicadores a observar, en su versión 2008, se ha dividido en:

1. Responsabilidad de la dirección: en este ítem incluye compromiso de dirección, punto focal en el cliente, política de calidad y objetivos de calidad, el cual a su vez concentra otros factores a tener en cuenta como la planificación de la calidad en la institución, la comunicación interna, las formas de supervisión y resultados obtenidos.
2. Gestión de los recursos: alude a los recursos de infraestructura, y de recursos humanos teniendo en cuenta el clima interno.
3. Realización del producto: tiene en cuenta cómo se elabora el producto, cómo se relaciona la organización con los clientes, cómo se presta el servicio y cómo se mide y se realiza el seguimiento en este proceso.
4. Medida, análisis y mejora: se inclina por la satisfacción del cliente, supervisiones, mediciones y acciones de mejoras continuas en diversos procesos.

6.4 Análisis comparativo de los Modelos de Calidad en relación con las Normas ISO 9.001: 2008

Hasta el presente, la UMAZA ha obtenido su certificación en las siguientes áreas: Evaluación y Acreditación, Sistemas de Información y las facultades de Ciencias Veterinarias y Ambientales, Ciencias Empresariales y Jurídicas, Farmacia y Bioquímica, Enología y Agroindustrias, Educación e Ingeniería.

De acuerdo con la política de gestión actual, se continúa con el proceso de mejora continua cuya finalidad es lograr la certificación integral para lo cual, en el período 2016-2017, la universidad comenzará un proceso de re-certificación y de certificación de las restantes facultades y áreas de gestión faltantes como Ciencia y Técnica, Comunicación Institucional, Relaciones Internacionales, Posgrados, entre otras.

Al observar los *modelos de calidad empresarial*, se ha advertido que mantienen diferencias en el plano semántico con respecto a las ISO 9001: 2008; esto implica denominar con diferentes términos un mismo sentido de significado. Por ejemplo, algunos modelos mencionan “liderazgo” mientras que las ISO aluden a “responsabilidad de la dirección”; otros denominan “desarrollo de recursos humanos” o enfoque de recursos humanos” o “desarrollo de las personas”; “políticas y objetivos” o “políticas y estrategias”, entre otras diferencias de denominación.

En cuanto a la estructura de los modelos, cada uno inicia con una declaración de “principios” mencionando expresiones como “mejora permanente”, “excelencia”, “aprendizaje organizativo”, “innovación”, “responsabilidad social”, “implicancia del recurso humano”, “liderazgo”, “desarrollo de personas”, “alianzas”. Asimismo, los modelos se dividen en criterios y sub-criterios para ponderar la calidad y tienen un determinado enfoque y formas de retroalimentación.

Es notable la importancia que estratégicamente se concede al liderazgo, como un accionar motivador e impulsor de transformaciones que toda organización debe emprender, para vincularse con la sociedad; la motivación del recurso humano dado que el personal debe estar altamente implicado para la consecución de los objetivos organizacionales, y la responsabilidad social hacia el entorno, como una necesidad de contribuir al desarrollo de la comunidad.

En cuanto a los criterios, los modelos de calidad organizacional concentran entre 7 a 10 variables medibles, con múltiples sub-criterios; en tanto, las normas ISO 9001:2008 presentan solamente 4 criterios que, sin embargo, miden aspectos similares al TQM, Baldrige, EFQM y el Iberoamericano.

En el cuadro comparativo nº 1, se detallan los principios, criterios, enfoque y tipo de retroalimentación de los modelos, destacando en “negrita” los vocablos similares.

Cuadro Comparativo N° 1: Modelos de Calidad Empresarial/ ISO 9001: 2008

Variable	TQM	BALDRIGE	EFQM	IBEROAMERICANO	NORMAS ISO 9001 2008
Principios	<p>Calidad total</p> <p>Mejoramiento de calidad</p> <p>Control de calidad</p> <p>Actividades de mejora</p>	<p>Liderazgo visionario</p> <p>Excelencia orientada al consumidor</p> <p>Aprendizaje organizativo</p> <p>Valorar a empleados y socios</p> <p>Agilidad</p> <p>Enfoque en el futuro</p> <p>Gestión para la innovación</p> <p>Gestión por hechos</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Enfoque en resultados y creación de valor</p> <p>Perspectiva del sistema</p>	<p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Liderazgo y coherencia</p> <p>Gestión por procesos y hechos</p> <p>Desarrollo e implicación de las personas</p> <p>Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora</p> <p>Desarrollo de alianzas</p> <p>Responsabilidad social de la organización</p>	<p>Orientación a resultados</p> <p>Orientación al cliente</p> <p>Liderazgo</p> <p>Dirección por procesos y hechos</p> <p>Desarrollo e implicación del RRHH</p> <p>Aprendizaje, innovación y mejora</p> <p>Desarrollo de alianzas</p> <p>Responsabilidad social</p>	<p>Enfoque orientado al usuario</p> <p>Liderazgo</p> <p>Participación del personal</p> <p>Enfoque basado en procesos</p> <p>Enfoque de sistema para la gestión</p> <p>Mejora continua</p> <p>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</p> <p>Relaciones beneficiosas con el proveedor en forma mutua</p>
Criterios	<p>Políticas y objetivos</p> <p>Organización</p> <p>Flujo de información</p> <p>Estandarización</p> <p>Desarrollo de RRHH</p> <p>Aseguramiento de la calidad</p> <p>Gestión y</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Enfoque cliente y mercado</p> <p>Niveles de conocimiento</p> <p>Enfoque RRHH</p> <p>Dirección de procesos</p>	<p>Liderazgo y Personas</p> <p>Políticas y estrategias</p> <p>Análisis y recursos</p> <p>Procesos</p> <p>Resultados en los clientes</p> <p>Resultados en las</p>	<p>Liderazgo / dirección</p> <p>Desarrollo de las personas</p> <p>Política y estrategia</p> <p>Asociados y recursos</p> <p>Clientes</p> <p>Resultados en los clientes</p>	<p>Responsabilidad de la Dirección</p> <p>Gestión de los recursos</p> <p>Realización del producto</p> <p>Medida, análisis y mejora</p>

	control Mejora Resultados Planes para el futuro	Resultados económicos y empresariales	personas Resultados en la sociedad Resultados clave	Resultados en las personas Resultados en la sociedad Resultados globales	
Enfoque	Control Resolución de problemas Mejora continua	Liderazgo hacia el cliente	Agentes facilitadores Resultados	Resultados	Basado en procesos
Feed-back	Planificar Hacer Comprobar Actuar	Estrategia Despliegue Revisión	Enfoque Estrategia Despliegue Evaluación y revisión	Enfoque Desarrollo Evaluación y revisión	Planificar Hacer Verificar Actuar

Fuente: elaboración propia

Por ejemplo, en el ítem “Liderazgo” de los modelos de calidad empresarial, los sub-criterios a medir están referidos a “práctica de la cultura y valores”, “desarrollo de la estructura de la organización”, “nivel de implicancia del personal”. Por su parte, las ISO 9001:2008 alude a la expresión “responsabilidad de la dirección” para medir compromiso de dirección, punto focal en el cliente, política de calidad y objetivos de calidad, la comunicación interna, las formas de supervisión y resultados obtenidos.

Importa destacar que, así como las organizaciones modernas deben precisar de políticas de gestión de recursos humanos, medioambiente, comunicación institucional, responsabilidad social, alianzas estratégicas y un sistema integral de gestión representado por un management participativo, las instituciones educativas también deben responder a demandas sociales de diferentes grupos de interés mediante una política de gestión de calidad que incluya similares variables.

De este modo, la UMAZA ha encarado una transformación institucional que la ha conducido a ponderar un sistema de gestión de calidad, en el cual diferentes aspectos han debido adoptarse como la planificación estratégica orientada a resultados, la búsqueda de calidad académica, el desarrollo del recurso humano tanto docente como no docente, el impulso de la comunicación interna y externa, la definición de políticas de investigación, extensión, vinculación y responsabilidad social para interactuar con diferentes entidades. Si se observan los criterios y subcriterios, específicamente, de los modelos de gestión educativa como el de Gento Palacios o el de Gestión de la Calidad Institucional de la República Argentina, también se ponderan variables relacionadas con los diferentes aspectos llevados a cabo por la UMAZA.

Cuadro Comparativo Número 2: Modelos de Calidad Educativa e ISO 9001: 2008

Variable	GENTO PALACIOS	Gestión de Calidad para Instituciones Educativas (RA)	NORMAS ISO 9001:2008
Principios	<p>Dedicación planificada</p> <p>Adaptación (a personas y contexto)</p> <p>Potenciación de capacidades</p> <p>Creación de clima interrelacional favorable</p> <p>Relación con otras entidades.</p>	<p>Mejorar los procesos de la institución orientados a los resultados.</p> <p>Servir de referencia para el proceso de autoevaluación como herramienta de mejora o paso previo a la Evaluación Institucional establecida por la Ley para las universidades</p> <p>Constituir la base para que las Instituciones Educativas se postulen para el Premio Nacional a la Calidad</p>	<p>Enfoque orientado al usuario</p> <p>Liderazgo</p> <p>Participación del personal</p> <p>Enfoque basado en procesos</p> <p>Enfoque de sistema para la gestión</p> <p>Mejora continua</p> <p>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</p> <p>Relaciones beneficiosas con el proveedor en forma mutua</p>
Criterios/ subcriterios	<p>Los identificadores de calidad son los siguientes:</p> <p>1.Valores del producto educativo</p> <p>2.Satisfacción de los alumnos</p> <p>3.Satisfacción del personal del centro</p> <p>4.Efecto de impacto de la educación</p> <p>Los predictores de calidad son:</p> <p>1.Metodología educativa</p> <p>2.Disponibilidad de recursos</p> <p>3.Organización de la planificación</p> <p>4.Gestión de recursos</p> <p>5.Liderazgo pedagógico</p>	<p>1.Liderazgo del Equipo de Dirección</p> <p>Orientación estratégica</p> <p>Compromiso</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>2.Sistema de gestión</p> <p>Planeamiento estratégico</p> <p>Proceso de planeamiento</p> <p>Estrategias y planes</p> <p>3.Enfoque en los estudiantes e interesados</p> <p>Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes</p> <p>Conocimiento de las necesidades y expectativas interesados</p> <p>Gestión de las relaciones con los estudiantes e interesados</p> <p>Tratamiento de sugerencias y quejas</p> <p>Medición de la satisfacción y lealtad de los estudiantes e interesados</p> <p>Educación centrada en el aprendizaje formativo</p> <p>4.Información y Comunicación</p> <p>Selección y utilización de información y datos</p> <p>Información comparativa</p> <p>Definición,selección y utilización</p> <p>Información clave del sistema de evaluación de desempeño de la Institución</p>	<p>1.Sistema de Gestión</p> <p>2.Responsabilidad de la Dirección</p> <p>Compromiso de la Dirección</p> <p>Punto focal en el cliente</p> <p>Política de Calidad</p> <p>Objetivos de calidad</p> <p>Planificación del Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>Responsabilidades y Autoridades</p> <p>Representante de la Dirección y Comunicación Interna</p> <p>Revisión por la dirección: Datos generales</p> <p>Input de la revisión</p> <p>Resultados de la revisión</p> <p>3.Gestión de los recursos</p> <p>Provisión de los Recursos</p> <p>Recursos Humanos: Competencia, conciencia y capacitación</p> <p>Infraestructura</p> <p>Ambiente de Trabajo</p> <p>Realización del producto</p> <p>Planificación de la elaboración del producto</p> <p>Procesos relacionados con el cliente</p> <p>Diseño y desarrollo</p> <p>Compras</p> <p>Producción y prestación del servicio</p> <p>Control dispositivos de seguimiento y de medición</p> <p>Medida, análisis y mejora</p> <p>Datos generales</p>

		<p>Comunicación</p> <p>5. Enfoque en el personal docente y no docente Planeamiento y conducción Formación, actualización y desarrollo del personal docente y no docente Satisfacción del personal</p> <p>6. Gestión de los procesos educativos y de apoyo Enfoque a la gestión de los procesos Diseño de los Procesos y Servicios Procesos centrales Procesos de apoyo Procesos relativos a proveedores</p> <p>7. Resultados desempeño de la institución Resultados de estudiantes y graduados Resultados de la satisfacción y lealtad de estudiantes e interesados Resultados del personal docente y no docente Resultados operativos, económico financieros e intangibles de la institución Resultados relativos a proveedores y prestadores de servicios Resultados de responsabilidad social</p>	<p>Satisfacción del cliente Verificaciones de inspección internas Monitorización y Medición de los Procesos Monitorización y Medición del Producto Control de los Productos no Conformes Análisis de los Datos</p> <p>4. Mejora continua Acción Correctiva Acción Preventiva</p>
Enfoque	Holístico y sistémico (Totalidad o globalidad de modo integrado)	Basado en procesos orientados a resultados Sistémico	Basado en procesos Sistema de gestión
Feed-back	Continua: Abarca todas las actividades. Es responsabilidad de todas las personas. Ha de realizarse en todo momento.	Diagnosticar Planificar Hacer Verificar Actuar	Diagnosticar Planificar Hacer Verificar Actuar

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de Gento Palacio, el Modelo de Gestión de Calidad para las Instituciones Educativas de la República Argentina y las Normas ISO 9001: 2008.

Como se observa en el cuadro anterior, las normas de calidad tienden a valorar cómo se realiza la gestión de un determinado proceso y con qué procedimientos, sin aludir al ámbito universitario al poder ser aplicada a todo tipo de organización.

En tanto, los modelos de calidad no sólo conducen a la medición de procesos de gestión sino también postulan variables propias del sistema académico como las características de docentes y personal de apoyo, la interacción del equipo de gestión con el recurso humano de la universidad, el conocimiento de las necesidades y expectativas de estudiantes y futuros ingresantes, los planes de incentivos para el personal docente y no docente, los planes de actualización y capacitación de profesores, las acciones de comunicación interna, las acciones de responsabilidad social y la vinculación de una institución educativa con su entorno.

Sin embargo, en el modelo de gestión educativa propuesto por Gento Palacio y en el Modelo de Gestión de la Calidad Institucional de nuestro país no se han contemplado como dimensión a ponderar la política de investigación de una universidad y las posibilidades de transferencia en sus diversas expresiones. Tampoco lo han hecho con la política de vinculación y extensión, haciendo solamente hincapié en la relación con proveedores y prestaciones de servicios, que puede interpretarse como servicios de consultoría o capacitaciones de la universidad hacia la comunidad en general.

No obstante, las funciones de investigación y extensión son más amplias y deberían ponderarse como un criterio más, denominado “Investigación, Extensión y Vinculación” que englobe subcriterios como:

- Procesos y planeamiento de productos científicos y tecnológicos
- Resultados de transferencias hacia el interior y exterior de la universidad
- Aplicabilidad al campo de estudio disciplinar
- Planeamiento de la extensión y vinculación con el entorno

Aunque la UMAZA continúe con su proceso de certificación de la calidad, según las normas ISO 9001: 2008; y, dado que, ha asumido el compromiso de gestionar aspectos que son ponderados por los diferentes modelos de calidad educativa, se propone que nuestra universidad inicie un proceso de validación según el modelo de Gestión de la Instituciones Educativas de la República Argentina.

Según los criterios de calidad para una institución educativa, la UMAZA ya ha encarado un proceso de transformación en variables como liderazgo, sistemas de gestión, responsabilidad social, comunicación e información, satisfacción de estudiantes, egresados e interesados, satisfacción del personal docente y no docente, vinculación con la sociedad, entre otros.

A continuación se presenta el cuadro número 3 referido al estado de situación de la UMAZA frente al modelo mencionado:

Cuadro de situación UMAZA según Modelo de Calidad para Instituciones Educativas

Variables	Gestión de Calidad para Instituciones Educativas República Argentina	Acciones de la Universidad Juan Agustín Maza
Principios	Ayudar a mejorar los procesos de la institución orientados a los resultados. Servir de referencia para el proceso de autoevaluación como herramienta de mejora interna o como paso previo a la Evaluación Institucional establecida por la Ley, para las Universidades. Constituir la base para que las Instituciones Educativas se postulen para el Premio Nacional a la Calidad.	La UMaza ha iniciado desde fines del 2008, una política de gestión orientada al logro de la calidad y la excelencia académica. Ha implementado procesos de autoevaluación ante el Ministerio de Educación de la Nación y de acreditación de carreras de grado y posgrado ante CONEAU.
Criterios/ subcriterios	<p>Liderazgo del Equipo de Dirección Orientación estratégica Compromiso Responsabilidad social</p> <p>Sistema de gestión Planeamiento estratégico Proceso de planeamiento Estrategias y planes</p> <p>Enfoque en los estudiantes /interesados Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes</p> <p>Conocimiento de las necesidades y expectativas de los demás interesados</p> <p>Tratamiento de sugerencias y quejas</p>	<p>Liderazgo del Equipo de Gestión del Rectorado Orientación a resultados Compromiso Ejercicio de la Responsabilidad social: determinación de políticas de RS y acciones con la comunidad</p> <p>2. Sistema de gestión Tablero de Comando Diseño de una estructura de gestión académica de las Facultades centrada en la calidad. Comité de Calidad y Central de Mejoras. Creación del área de Organización y Métodos.</p> <p>Enfoque en los estudiantes /interesados Sistema permanente de evaluación y monitoreo de las adecuaciones curriculares y de las estrategias de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>Impacto en redes sociales/Oficina de Informes /Área Egresados/ Bienestar estudiantil.</p> <p>Comunicación Interna: Buzón de sugerencias. Encuestas a alumnos sobre desempeño docente. Rol de delegados.</p>

	<p>Medición de la satisfacción y lealtad</p> <p>Educación centrada en el aprendizaje formativo</p> <p>Información y Comunicación Selección y utilización de información y datos</p> <p>Información comparativa. Definición, selección y utilización</p> <p>Información clave del sistema de evaluación de desempeño de la institución</p> <p>Comunicación</p> <p>Enfoque en el personal docente/ no docente Planeamiento y conducción Formación, actualización y desarrollo del personal docente y no docente</p> <p>Satisfacción del personal</p> <p>Gestión de los procesos educativos y de apoyo Enfoque a la gestión de los procesos Diseño de los Procesos y Servicios Procesos centrales Procesos de apoyo</p>	<p>Sistema de tutorías. Rectorado “te escucha”</p> <p>Encuesta a alumnos sobre desempeño docente. Educación centrada en valores.</p> <p>Información y Comunicación Información a través del SICI y SIUJAM.</p> <p>Comunicación rectoral con todas las áreas de la universidad y decanatos.</p> <p>Evaluación de desempeño personal de gestión y de apoyo.</p> <p>Desarrollo del Área de Comunicación Institucional.</p> <p>Enfoque en el personal docente/no docente Área RRHH, Asesoría Educativa: eje docente, Cursos de EaD: Cursos con puntaje DGE para docentes. Implementación del sistema de Dedicaciones Docentes. Sistema de categorización, capacitación, evaluación y estímulo para el personal no docente.</p> <p>Área RRHH: énfasis en buen clima laboral, plan de incentivos y beneficios, comunicación interna informal, premios, eventos para el RRHH.</p> <p>Gestión de los procesos educativos y de apoyo Evaluación de resultados, permitiendo conocer el nivel de cumplimiento de los planes de gestión a través de indicadores establecidos desde el equipo de gestión para cada facultad y sector de la institución. A su vez, se ha trabajado en la determinación de fortalezas y debilidades desde lo académico, de extensión y vinculación e incluso en lo administrativo.</p>
--	---	--

	<p>Resultados del desempeño de la institución</p> <p>Resultados de desempeño de los estudiantes y graduados</p> <p>Resultados de la satisfacción y lealtad de estudiantes e interesados</p> <p>Resultados del personal docente y no docente</p> <p>Resultados operativos, económico financieros e intangibles de la institución</p> <p>Resultados relativos a proveedores y prestadores de servicios</p> <p>Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social</p>	<p>Favorece la retención con calidad de los alumnos: Programa de Actividades Físicas Universitarias (PAFU); el apoyo académico a través de tutorías de orientación, disciplinares, apoyo virtual y de pares alumnos en las asignaturas con baja efectividad académica; la asistencia obligatoria de alumnos de 1º año a cursos y talleres organizados por Asesoría Educativa Universitaria y la posibilidad de recurrar las asignaturas en el denominado “3º cuatrimestre”.</p> <p>Resultados del desempeño de la institución</p> <p>Nivel de desgranamiento, retención, tasa de graduación.</p> <p>Mediciones con encuestas a estudiantes y graduados.</p> <p>Evaluación de desempeño docente y personal de apoyo y gestión en cada decanato.</p> <p>Balances y simulaciones. Seguimiento pormenorizado de los procedimientos de baja formal y de morosidad.</p> <p>Expansión institucional a partir de la firma de convenios con otras instituciones del país y del extranjero.</p> <p>Realización de campañas solidarias desde las diferentes unidades académicas, conformándose el Cuerpo de Voluntarios UMaza. Se han ampliado el tipo de becas a otorgar.</p>
Enfoque	Basado en procesos orientados a resultados y Sistémico	Se basa en procesos orientados a resultados



Feed-back	Diagnosticar Planificar Hacer Verificar Actuar	Diagnosticar Autoevaluar Planificar Evaluar Acciones de mejora continua
------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de Gestión de Calidad para las Instituciones Educativas de la República Argentina.

Al observar el Plan de Gestión 2013-2016 de la UMAZA, se vislumbran múltiples acciones que se enmarcan en los criterios contemplados por el modelo de Calidad para las Instituciones Educativas. Resulta, entonces, factible que nuestra universidad pueda comenzar un proceso de medición examinando cada una de las variables estandarizadas y, a partir de los resultados, acceder al Premio Nacional de la Calidad en el sector concerniente a instituciones educativas.

Una validación externa de tales características contribuiría a un mayor posicionamiento de la UMAZA a nivel nacional e internacional decantando en más oportunidades de crecimiento que, sin dudas, sería en beneficio para la comunidad estudiantil, el equipo docente y el entorno social donde se desenvuelve.

III. TRANSFERENCIA Y BENEFICIARIOS

La transferencia de resultados puede ser de utilidad tanto para las autoridades rectorales como para las áreas que conforman la UMAZA.

IV. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Año: 2016

Mes	Actividad
Agosto Septiembre	Conformación del equipo de Medición de la Calidad Relevamiento de acciones realizadas según el Modelo Nacional de Calidad
Octubre Noviembre- Diciembre	Relevamiento de criterios/subcriterios faltantes por parte de UMAZA Redacción de Informe de criterios/subcriterios realizados
Año: 2017	
Febrero, marzo y abril	Mediciones de criterios/subcriterios faltantes. Redacción de Informe. Postulación al Premio Nacional de Calidad

V. CONCLUSIÓN

La Universidad Juan Agustín Maza ha centrado como política de gestión la certificación de calidad para lo cual ha encarado un proceso sostenido de diagnóstico, implementación de acciones y mejora continua, que le permite posicionarse como una institución educativa en búsqueda de la excelencia y la calidad académica.

En el presente trabajo, la finalidad fue observar los diferentes tipos de modelos de calidad, organizacional y educativa, y poder analizar diferencias y semejanzas con el estado de situación de la UMAZA.

Entre los modelos de calidad que existen, los más apropiados para la aplicación en un ámbito de enseñanza son los referidos a la medición de la calidad educativa. Frente a éstos sería preciso que la UMAZA, además de certificar con Normas ISO, también iniciara un proceso de medición desde la perspectiva del Modelo de Gestión de Calidad Educativa, de la República Argentina. La finalidad sería la posibilidad de certificar variables propias del ámbito académico y que no se contemplan en las Normas ISO, al ser éstas una normativa de aplicación a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas, con o sin fines de lucro.

De hecho, la UMAZA mediante su plan de gestión realiza acciones que son comprendidas en muchos de los parámetros del modelo mencionado. En cuanto a las variables que les resta alcanzar y sistematizar para su medición, puede encararlas desde el formato estipulado por el Instituto Nacional de Calidad. Por tal motivo, la universidad debería acceder a una certificación de calidad propia del ámbito en el que se desenvuelve, valiéndole quizás un mayor posicionamiento en la sociedad mediante la legitimidad de una premiación nacional.

La calidad tiene como objetivo el perfeccionamiento continuo de una organización y, a partir de políticas muy precisas, por parte del equipo de gestión del Rectorado de la UMAZA, se ha encauzado hacia un camino de constante transformación y mejora continua que tienda a satisfacer las necesidades y demandas de una comunidad en la cual el rol y las funciones de una universidad se han potenciado.

Las instituciones universitarias como centros de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimiento y tecnología son esenciales para el desarrollo social de un país y de su recurso humano.

La universidad posee la responsabilidad de contribuir al desarrollo educativo de las personas y la de realizar aportes a la colectividad creando valores y reafirmando principios éticos universales. Esto exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social.

Es objetivo de la universidad impulsar el compromiso social y realizar una gestión de calidad y excelencia efectivizando aportes concretos referidos a la producción de conocimientos, su transferencia áulica y su posterior difusión a la sociedad promoviendo el debate y la participación de la opinión pública.



La realidad actual sobre la construcción de una educación superior que responda a las demandas laborales, sociales y culturales, tiende a requerir un ámbito de debate y reflexión. En la época que nos circunda, la universidad no es el único poder pero resulta cada vez más evidente su necesaria participación e intervención en las problemáticas contemporáneas.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Cabrera, V. A. (2004). El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653)

Calvo de Mora, C; Criado, F. (2005). Análisis de la validez del Modelo Europeo de Excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*. Vol. 14, Nº 3. Universidad de Sevilla.

Coppola, N.L. (2012). “Las políticas de evaluación de la función docente universitaria en el marco de la evaluación institucional: un estudio comparado entre Argentina, España y México”. Tesis doctoral. Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid, España. Sitio www.eprints.ucm.es. Consultado en marzo de 2016

de la Orden, A., Asensio, I., Carballo, R., Fernández Díaz, J., Fuentes, A., García Ramos, J.M. y Guardia, S. (1997). Desarrollo y validación de un modelo de calidad universitaria como base para su evaluación. *RELIEVE*, vol. 3, n. 1. Consultado el 25 de febrero de 2016.

EFQM. Modelo de Excelencia y Calidad. Sitio www.efqm.es. Consultado en Marzo de 2016.

Espinoza, O; González, L.E. (2006). “Procesos universitarios dinámicos: el modelo de gestión de la calidad total” en *Revista Calidad en la Educación*, Nº 24. ISSN-e 0717-4004, p. 17-34

Gento Palacios, S; Montes Castillo, M (2010). “Cómo Elaborar un Diagnóstico de la Calidad de un Centro Educativo: Implementación y Resultados de un Modelo”. (Ponencia presentada al VII Congreso Internacional “La Universidad por un Mundo Mejor”, La Habana, Cuba, 8-12 febrero 2010)

Giorgetti, Carlos G; Romero, L; Vera (2013). «Diseño de un modelo de evaluación de la calidad específico para EaD» [artículo en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 10, n.º 2. págs. 54-68. UOC. 10 de marzo de 2016. ISSN 1698-580X

Gutiérrez Huby, A.M. (2014). “Fortalecimiento universitario a través de certificación con Norma ISO 9001: Implicancias y repercusiones”. *Revista Quipukamayoc*, Facultad de Ciencias Contables. Vol 22, Nº 41. UNMSM, Lima, Perú. ISSN: 1560-9103 (versión impresa) / ISSN: 1609-8196 (versión electrónica). Pp 147-156. Sitio revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/. Consultado en abril de 2016.



Instituto Argentino de Normalización. (2000). Guía para la Interpretación de la norma ISO 9001:2000 en la Educación.

Fontalvo Herrera, T; Vergara Schmalbach, J. C (2010). La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. Sitio: <http://managementensalud.com.ar/ebooks>. Consultado en abril de 2016.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2014). Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. FUNDIBEQ. Sitio: www.funibeq.org. Consultado en febrero de 2016.

Fundación Premio Nacional a la Calidad. (2012). Modelo de Gestión de Calidad para instituciones educativas. Sitio: www.premiocalidad.org.ar. Consultado en febrero de 2016.

Khalil Hamdan, Asmaa Hasan. (2013) “Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos”. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Córdoba, Argentina. Edita Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Sitio www.uco.es/publicaciones. Consultado en marzo de 2016

Martínez Mediano, C; Riopérez Losada, N. (2006). “El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos”. Revista Educación XXI, Nº 8. ISSN: 1139-613X2. Facultad de Educación. Universidad Nacional de Educación a Distancia. P. 35-65

Normas ISO 9.001. Versión 2008. Sitio: www.mincit.gov.co. Consultado en febrero de 2016

The Baldrige Model. www.baldrige.com. Consultado en marzo de 2016.

Ramírez Gatica, S. (1992). Calidad Académica en Educación Superior. Modelos de verificación. Centro Interuniversitario de Desarrollo- CINDA- Colección Gestión Universitaria ISBN 956-7106-09-6. Santiago. Chile www.cinda.cl. Consultado en marzo de 2016.

Vivas García, M. (1999). El modelo de la Calidad Total para las Instituciones Educativas. Revista Acción Pedagógica. Vol 8, Nº 2.