

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

Cristina Toro de la Fuente (*)

Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile

Ingrid Grünewald Ahrens (*)

Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile

Peter Backhouse Erazo (*)

Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile

ABSTRACT

The proposal of a Model of University Quality Assurance supposes the structuring of a learning cycle in all the institutional processes. Special relevance acquires in this model the following process: Undergraduate teaching process, Graduate teaching process, Research, Development and Innovation, Public Relations and Institutional Management. This paper proposes the installation of a Quality Assurance Model, using several tools that allows the alignment of individual initiatives and efforts towards in order to achieve the strategic targets, to demonstrate to the whole community that what we are doing in our University is creating value for the Society, for the Internal and External Users, for Human Talent and for the other Universities

Keywords: Mejoramiento Continuo, Aseguramiento de Calidad Universitaria, Gestión Universitaria.

1. INTRODUCCIÓN

La propuesta de un Modelo de Calidad Universitaria, supone la estructuración de un ciclo de aprendizaje en todos los procesos institucionales.

Especial relevancia adquieren en el modelo de calidad para las instituciones de educación superior, los procesos fundamentales de:

- Docencia de Pregrado
- Docencia de Posgrado
- Investigación, Desarrollo e Innovación
- Vinculación con el Medio
- Gestión Institucional

Para asegurar que el modelo de calidad pueda ser implementado en una institución, son indispensables las siguientes etapas:

1. Análisis y Difusión de los conceptos, objetivos y políticas de calidad de la institución.
2. Diseño del Modelo de Gestión de la Calidad
3. Implementación del Modelo de Gestión de la Calidad, y
4. Monitoreo permanente de la puesta en ejecución del modelo y del logro de los objetivos de calidad planteados.

Para la instalación del Modelo de Gestión de la Calidad, se propone la utilización de una herramienta sistémica que permita alinear las iniciativas y esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos, para demostrar a la comunidad universitaria que como institución se está creando:

- valor para la SOCIEDAD, al acreditar la calidad y pertinencia de las principales funciones universitarias de docencia de pre y posgrado, e investigación;
- valor para los USUARIOS INTERNOS Y EXTERNOS, brindando servicios de calidad, certificando calidad en las actividades de vinculación con el medio;
- valor para la propia UNIVERSIDAD, teniendo procesos de calidad en la generación de los productos universitarios, teniendo un presupuesto equilibrado y políticas y procedimientos conocidos y sistemáticamente aplicados, al acreditar gestión institucional;
- y valor para el TALENTO HUMANO, creando espacios para el perfeccionamiento y la creatividad, facilitando el aprendizaje en conjunto y generando los mecanismos que permitan el conocimiento y apropiación de la misión de la institución, y la valoración del aporte que cada uno hace sobre aquello que otros ya realizaron, relevando la trascendencia que el presente tendrá para los que continuarán construyendo la Universidad en el futuro.

Las universidades, como cualquier otra institución, deben ser conscientes que el futuro ya no es la prolongación del presente, y que necesitan anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en el entorno, creando estrategias que les permitan garantizar los resultados que se han propuesto lograr.

Es evidente sin embargo, que contar con Planes Estratégicos de Desarrollo en la gestión universitaria, en los que estén planteados la visión, misión y objetivos estratégicos para un determinado período no es suficiente. Se necesita contar con herramientas sistémicas que permitan monitorear de manera permanente el logro de los objetivos planteados, y adecuar de manera oportuna las estrategias, si dicho monitoreo lo aconseja. El uso de indicadores es fundamental para que dicho monitoreo se traduzca en una evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Los instrumentos de gestión que se proponen, contribuyen a que se hagan realidad los Principios Orientadores de TRANSVERSALIDAD, SUSTENTABILIDAD Y APRENDIZAJE INSTITUCIONAL.

- **TANSVERSALIDAD:** por cuanto permite ver a la institución como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados según las perspectivas de evaluación acordadas.
- **SUSTENTABILIDAD:** no sólo los indicadores financieros son importantes para evaluar la gestión de una organización, menos aún la de una Universidad. Estos deben ir acompañados de indicadores adecuados que den cuenta del clima laboral, de la satisfacción del cliente, de la calidad de los procesos, de las características de los procesos de entrada y de aquellos que marcan la diferencia de la institución respecto de cualquier otra de naturaleza similar.
- **APRENDIZAJE INSTITUCIONAL:** el Modelo de Calidad cuenta con objetivos estratégicos relacionados entre sí por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto (mapa estratégico), facilitando a los directivos responsables comunicar la estrategia, asignar responsabilidades, aprender de los resultados, y lograr de este modo, un desarrollo armónico de la institución, evitando el crecimiento de unos en perjuicio del desarrollo de otros.

Algunas características fundamentales del instrumento de gestión propuesto para la aplicación del Modelo de Calidad en la Universidad, son:

- Está basado en relaciones de tipo causa-efecto, a través de las cuales es posible establecer un Ciclo de Calidad.
- Ayuda a planificar, alinear, comunicar, controlar, motivar, incentivar y mejorar

- Se basa en la participación efectiva de los integrantes de la organización
- Exige el compromiso y apoyo de los niveles directivos de la Organización
- Permite establecer objetivos de calidad desde cada una de las perspectivas definidas en el Modelo.
- Describe y evalúa la estrategia sobre la base de indicadores.
- Exige contar con un sistema de información automatizado, confiable e integrado, que proporcione información en tiempo real.
- Ayuda a generar confianzas por cuanto todos saben de qué manera contribuyen al logro de los objetivos institucionales, permitiendo transformar la estrategia universitaria en una tarea de todos.
- Requiere de un liderazgo efectivo.

La aplicación del Modelo de Calidad a los procesos fundamentales de la institución, se representa mediante un Mapa Estratégico que consiste en un diagrama de relaciones de tipo causa-efecto entre los objetivos establecidos para cada uno de los procesos, desde las perspectivas en él establecidas.

Para el Modelo de Calidad Universitaria, se propone considerar las siguientes perspectivas de evaluación: GRUPOS DE INTERÉS, PROCESOS, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, Y PERSPECTIVA FINANCIERA.

A partir del Mapa Estratégico construido, se establece para cada perspectiva de análisis una representación matricial (malla estratégica) que describe la cadena sistémica de cada uno de los procesos contemplados en el modelo de calidad, como instrumento de gestión con la definición de los siguientes elementos:

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO:** declaración de los propósitos de calidad que la Institución espera lograr desde cada perspectiva.
- **INICIATIVAS:** plan de acción requerido para lograr los objetivos y poner en ejecución las acciones de mejoramiento necesarias.
- **METAS:** estándares de calidad a los que se aspira llegar en un periodo determinado.
- **INDICADORES:** representaciones numéricas que permiten medir el cumplimiento de las metas establecidas para cada objetivo.
- **PRESUPUESTO:** gastos, ingresos y fuentes de financiamiento asociados a cada iniciativa.
- **RESPONSABLES:** personas encargadas de velar por el cumplimiento de las metas establecidas para cada objetivo.

Para la definición de las iniciativas, metas e indicadores la Institución debe construir la Matriz de Fuentes de Calidad, en la cual se incorporen las Fuentes Definitivas, como ser, Grupos de interés, Capacidad Innovativa Institucional, por citar algunas, y las Fuentes de Apoyo, como son: Benchmarking, Aprendizaje propio, Nuevo Conocimiento Científico y Profesional y Agencias Acreditadoras.

2. MODELO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Como una manera de visualizar el Modelo de Calidad propuesto, se seleccionó la función de Docencia de Posgrado para desarrollar una aplicación elaborando el Mapa Estratégico y la Malla Estratégica asociada, con el objetivo de lograr el Aseguramiento de la Calidad en la Docencia de Posgrado.

MISIÓN INSTITUCIONAL: La Universidad es una institución de educación superior cuya misión es generar, aplicar y difundir el conocimiento en las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades; formando profesionales competentes, integrales reflexivos y socialmente responsables; respondiendo a las necesidades regionales y nacionales, para servir a la sociedad con excelencia y calidad.

VISIÓN INSTITUCIONAL: Ser una comunidad universitaria cuya convivencia se basa en el diálogo, en el respecto por las personas y sus ideas y en la participación. Con una gestión académica y administrativa moderna y efectiva, centrada en el estudiante. Reconocida por la calidad e innovación metodológica en la formación integral y permanente de profesionales. Integrada en redes de colaboración para la promoción de la cultura y valores, y la consolidación en áreas de investigación, desarrollo e innovación, constituyéndose en un referente de opinión y protagonista del desarrollo político, social y económico de la región y el país.

Según el Modelo de Calidad Universitaria planteado, se desarrollan a continuación el MAPA ESTRATÉGICO (figura 1), y la MATRIZ ESTRATEGICA (tabla 1) para el caso de MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE LA DOCENCIA DE POSGRADO, ambos contruidos sobre la base de las perspectivas planteadas.

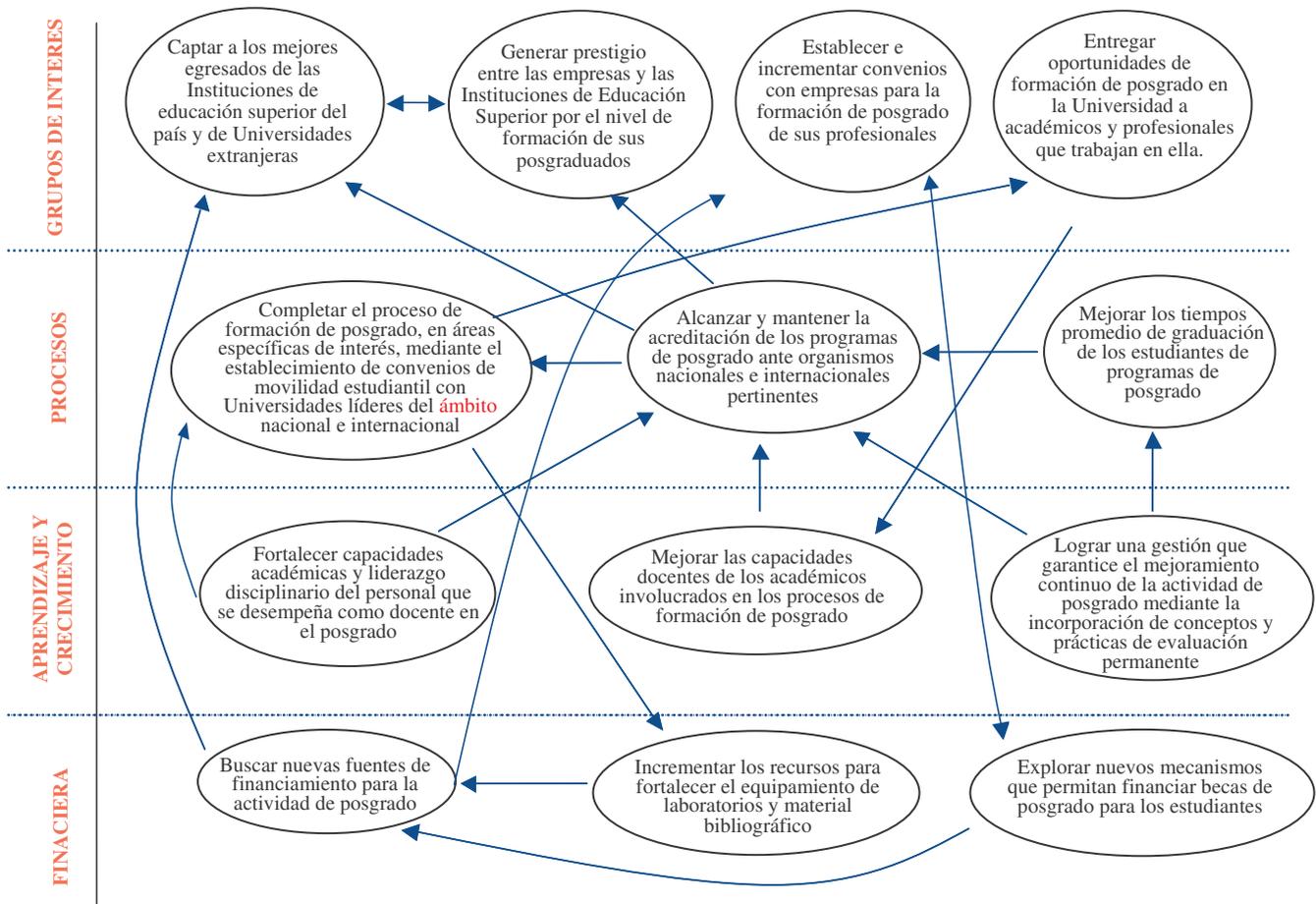


Figura 1: Mapa Estratégico

Tabla 1: Malla Estratégica

PERSPECTIVA DE EVALUACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Grupos de Interés	Captar a los mejores egresados de las Instituciones de Educación Superior del País y de Universidades Extranjeras	<ol style="list-style-type: none"> Llevar a cabo un Plan de Difusión de los programas de posgrado que ofrece la Universidad, focalizado en los estudiantes de pregrado de mejor rendimiento que cursan los dos últimos años en las universidades del país y del extranjero Ofrecer becas a los titulados universitarios con mejores puntajes promedio de egreso 	<ol style="list-style-type: none"> Lograr cada año el ingreso de al menos un estudiante más, de aquellos que poseen los mejores puntajes de egreso de universidades chilenas o extranjeras. Contemplar a lo menos 5 becas anuales de posgrado para los estudiantes de mejores puntajes de egreso que se matriculen 	<ol style="list-style-type: none"> Nº de matriculados por programa, pertenecientes a los mejores puntajes de egreso (20% superior) de universidades chilenas o extranjeras. Nº de becas otorgadas a estudiantes de mejores puntajes de egreso (20 % superior) de universidades chilenas o extranjeras 	Director de Escuela de Graduados
	Generar prestigio entre las empresas y las Instituciones de Educación Superior por el nivel de formación de sus posgraduados	<ol style="list-style-type: none"> Generar un programa permanente de evaluación del grado de satisfacción de la empresa respecto del desempeño profesional de los posgraduados de hasta 5 años de egreso 	<ol style="list-style-type: none"> Disponer de un informe anual que contenga la evaluación por parte de la empresa de todos los graduados de la Institución, de hasta 5 años de egreso 	<ol style="list-style-type: none"> Nº de informes elaborados por año 	Director de cada Programa de Posgrado
	Establecer e incrementar convenios con empresas para la formación de posgrado de sus profesionales	<ol style="list-style-type: none"> Establecer un programa de comunicación y difusión sistemática de los Programas de Posgrado orientado a las empresas 	<ol style="list-style-type: none"> Revitalizar los convenios existentes Lograr al menos un nuevo convenio cada año 	<ol style="list-style-type: none"> Nº de nuevos convenios logrados Nº de nuevos alumnos de posgrado provenientes de empresas en convenio 	Director de Escuela de Graduados
	Entregar oportunidades de formación de posgrado en la Universidad a académicos y profesionales que trabajan en ella.	<ol style="list-style-type: none"> Establecer una política, los procedimientos y mecanismos que permitan la incorporación de académicos y profesionales de la Universidad, en los Programas de Posgrado que ella dicta. 	<ol style="list-style-type: none"> Políticas, procedimientos y mecanismos conocidos por el 100% de los académicos y profesionales que trabajan en la Universidad 	<ol style="list-style-type: none"> Resultados obtenidos en encuesta de evaluación del grado de conocimiento que los académicos y profesionales de la Universidad poseen respecto de la actividad de posgrado. 	Director de Recursos Humanos

PERSPECTIVA DE EVALUACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Procesos	Complementar el proceso de formación de posgrado, en áreas específicas de interés, mediante el establecimiento de convenios de movilidad estudiantil con Universidades líderes del ámbito nacional e internacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar en cada Programa de Posgrado, las áreas específicas de interés que podrían constituir un sello diferenciador del programa 2. Seleccionar Instituciones de Educación Superior o Centros de Investigación, chilenos o extranjeros, que cultiven áreas de interés similares a las identificadas 3. Establecer convenios con estas Instituciones que promuevan y faciliten la movilidad estudiantil y el intercambio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar en cada programa de posgrado, con al menos un área de especialización que lo identifique 2. Mantener un catastro actualizado de Instituciones con reconocimiento en el desarrollo de las áreas de interés 3. Suscribir al menos un convenio anual de movilidad estudiantil con Instituciones líderes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Catastro de áreas de especialización por programa de posgrado 2. Catastro actualizado anualmente de Instituciones con reconocimiento en las áreas de interés 3. N° de estudiantes de posgrado beneficiados por los convenios de movilidad de estudiantil o intercambio. 	Director de Escuela de Graduados
	Alcanzar y mantener la acreditación de los programas de posgrado, ante organismos nacionales e internacionales pertinentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los criterios de acreditación de posgrado establecidos en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Chilena y en agencias acreditadoras de posgrado de otros países con experiencia y prestigio en la materia. 2. Realizar en cada programa de posgrado, procesos de autoevaluación preparatorio para la acreditación 3. Hacer seguimiento de los planes de mejoramiento de cada uno de los programas que ya cuentan con acreditación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr la acreditación nacional de todos los programas de posgrado. 2. Lograr acreditación internacional de al menos un programa de posgrado cada tres años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° de programas de posgrado acreditados nacionalmente/ N° total de programas acreditados internacionalmente/ N° total de programas 2. N° de programas acreditados internacionalmente/ N° total de programas 	Director de cada Programa de Posgrado
	Mejorar los tiempos promedio de graduación de los estudiantes de programas de posgrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar y readecuar los planes curriculares, actividades, metodologías y carga académica de los estudiantes 2. Establecer un sistema de seguimiento permanente al rendimiento de los estudiantes. 3. Instaurar un sistema de tutorías distribuyendo a los estudiantes de manera equitativa entre los docentes del programa 4. Revisar y readecuar las exigencias y procedimientos de obtención del grado académico 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr en un plazo de 3 años que el tiempo de graduación no exceda en más de un 25% al tiempo normal de duración del Programa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de alumnos de cada Programa, cuyo tiempo de graduación no excede en más de un 25% a la duración normal del Programa 	Director de cada Programa

PERSPECTIVA DE EVALUACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidades académicas y liderazgo disciplinario del personal que se desempeña como docente en el posgrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar y apoyar la generación de publicaciones en revistas indexadas 2. Promover y favorecer la organización de eventos disciplinarios en la Universidad. 3. Promover e incentivar la participación activa de los académicos en eventos nacionales e internacionales de la disciplina 4. Impulsar la creación de nuevas líneas de desarrollo e innovación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar en a lo menos un 10% el número de publicaciones en revistas indexadas, en cada Programa. 2. Ser Sede de a lo menos dos eventos disciplinarios internacionales y de a lo menos 3 eventos nacionales, por año 3. Participación activa de cada uno de los académicos que laboran en el posgrado, en a lo menos un evento disciplinario al año. 4. En el transcurso de 4 años se cuente con al menos una nueva línea disciplinaria identificatoria en cada posgrado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje anual de aumento de publicaciones en revistas indexadas, por programa 2. N° de eventos disciplinarios nacionales e internacionales realizados en la Universidad, por año 3. N° de ponencias por académico, presentadas en eventos disciplinarios, por año 4. N° de nuevas líneas de desarrollo creadas 	Director de Escuela de Graduados
	Mejorar las capacidades docentes de los académicos involucrados en los procesos de formación de posgrado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir criterios de selección del personal docente de posgrado. 2. Elaborar un sistema de evaluación permanente de los docentes de posgrado 3. Elaborar un programa permanente de formación docente para los académicos que laboran en el posgrado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al cabo de cuatro años, el 100% de los docentes de posgrado cumple con el estándar definido para desempeñar tal función 2. Aplicar semestralmente el instrumento de evaluación al 100% de los docentes de posgrado 3. Participación de cada uno de los docentes de posgrado en al menos una actividad de formación docente, por año. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación del cumplimiento del estándar, de parte de cada docente. 2. Informe semestral de evaluación del 100% de los docentes. 3. Informe de participantes por actividad de formación docente anual. 	Director de cada Programa

	<p>Lograr una gestión que garantice el mejoramiento continuo de la actividad de posgrado mediante la incorporación de conceptos y prácticas de evaluación permanente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estándares mínimos de admisión de estudiantes de posgrado 2. Establecer estándares mínimos para académicos que participen en el posgrado 3. Diseñar instrumentos que permitan evaluar de manera permanente la calidad de cada uno de los procedimientos académicos y administrativos, asociados al cumplimiento de objetivos y metas, de la formación de posgrado 4. Establecer sistema de control de gestión que contenga criterios como periodicidad de evaluaciones de la gestión de cada programa y procedimientos de actualización de planes de acción, que apunten a mejorar o readecuar las acciones comprometidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al cabo de un año, contar con un Reglamento de Admisión aprobado y difundido. 2. Al cabo de un año, contar con la definición del perfil del docente de posgrado. 3. En el primer año, elaborar instrumentos de evaluación asociados a cada procedimiento. 4. A partir del segundo año, aplicar de manera sistemática los instrumentos de evaluación, elaborar los análisis correspondientes y diseñar las acciones preventivas y/o correctivas necesarias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reglamento de Admisión 2. Perfil del docente de posgrado 3. Instrumentos de evaluación asociados a cada uno de los procedimientos involucrados 4. Para cada instrumento de evaluación: resultados, informes de análisis y plan de acción. 	<p>Director de Escuela de Graduados y Director de cada Programa</p>
--	--	---	--	---	---

PERSPECTIVA DE EVALUACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	METAS	INDICADOR	RESPONSABLE
Financiera	Buscar nuevas fuentes de financiamiento para la actividad de posgrado	<ol style="list-style-type: none"> Suscribir convenios de colaboración con empresas interesadas en apoyar el fortalecimiento del posgrado en sus áreas de interés. Desarrollar tesis de graduación financiadas por empresas e instituciones que busquen la solución de problemas reales de ellas. 	<ol style="list-style-type: none"> Establecer al menos un nuevo convenio cada dos años. Financiar al menos una tesis de posgrado al año, a través de una empresa o institución. 	<ol style="list-style-type: none"> Nº de nuevos convenios de colaboración suscritos, al cabo de dos años Nº de tesis financiadas por empresas o instituciones, por año 	Director de Escuela de Graduados
	Incrementar los recursos para fortalecer el equipamiento de laboratorios y material bibliográfico	<ol style="list-style-type: none"> Participar en concursos de proyectos que focalicen la inversión en equipamiento y material bibliográfico para el posgrado. Buscar alianzas con universidades nacionales y extranjeras para actividades de intercambio y doble graduación, que permitan compartir la infraestructura y optimizar su uso. Establecer prioridad en la asignación presupuestaria 	<ol style="list-style-type: none"> Participar en al menos un concurso de proyectos por programa, al año. Premiar la adjudicación de proyectos. Establecer al menos una alianza de posgrado anual con universidades nacionales o extranjeras. Incrementar en el presupuesto anual de la Institución, al menos un 10%, los fondos destinados a la inversión en posgrado 	<ol style="list-style-type: none"> Nº de proyectos presentados a concurso por programa. Nº de premios adjudicados Nº de nuevas alianzas de posgrado con universidades nacionales o extranjeras % anual real de incremento del fondo de inversiones para posgrado en el presupuesto universitario 	Director de Escuela de Graduados y Rectoría
	Explorar nuevos mecanismos que permitan financiar becas de posgrado para los estudiantes	<ol style="list-style-type: none"> Crear becas de excelencia de posgrado financiadas por empresas o instituciones que busquen relevar el nombre de destacados profesionales o académicos. 	<ol style="list-style-type: none"> Generar por cada programa de posgrado, una propuesta de al menos un académico o profesional destacado, para la creación de una beca de excelencia Obtener financiamiento de empresas para al menos una beca de excelencia por año. 	<ol style="list-style-type: none"> Propuesta fundada de beca de excelencia por programa. Nº de becas de excelencia financiadas. 	Director de cada Programa

Como se mencionó anteriormente, las tablas aquí mostradas están orientadas a asegurar la Calidad en la docencia de Postgrado, debiendo repetirse tanto el Mapa como los Cuadros para los procesos fundamentales de una Universidad, esto es, Docencia de Pregrado, Docencia de Posgrado, Investigación, Desarrollo e Innovación, Vinculación con el Medio y Gestión Institucional, si el objetivo es asegurar la calidad de la gestión universitaria como un todo.

REFERENCIAS

- Kaplan, R. and D. Norton (2004). "Mapas Estratégicos". Harvard Business School Press. EEUU.
- Kaplan, R. and D. Norton (1996). "The Balance Scorecard: translating strategy into action". Harvard Business School Press. EEUU.
- CINDA (2007). "Gestión Institucional de la Acreditación Universitaria". Colección Gestión Universitaria,

*Fifth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2007)
"Developing Entrepreneurial Engineers for the Sustainable Growth of Latin America and the Caribbean:
Education, Innovation, Technology and Practice"
29 May – 1 June 2007, Tampico, México.*

Chile.