

ARTÍCULO ORIGINAL

**El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. Caso de la Universidad Estatal de Bolívar**

*Leadership and Participation as Main Factors for Quality Management. Case of the Universidad Estatal de Bolívar (Bolivar's Estate University)*

**Aida Isabel Jaya Escobar,<sup>I</sup> Rosa Mayelín Guerra Bretaña<sup>II</sup>**

<sup>I</sup> Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador

<sup>II</sup> Universidad de La Habana, Cuba

**Resumen**

Una de las formas de asegurar la calidad en las universidades es la implementación de la norma ISO 9001. En este sentido, el objetivo del presente trabajo consiste en analizar las percepciones existentes sobre el liderazgo, el compromiso y la participación de toda la comunidad universitaria en la gestión de la calidad en la Universidad Estatal de Bolívar. Para ello, se realizaron encuestas a todos los actores, o sea, a docentes, estudiantes y trabajadores, quienes perciben que el papel de estos principios en la gestión de la calidad de la institución es bajo. Por tanto, la implantación del sistema de gestión de la calidad está fuertemente relacionada con el fortalecimiento de la cultura de mejora institucional, de manera que se logre el compromiso y la participación.

**Palabras clave:** educación superior, compromiso, ISO 9001:2015, liderazgo, participación, sistema de gestión de calidad.

**Abstract**

*Implementing ISO 9001 Standard is one of the ways for guaranteeing quality in Universities. The aim of this paper is, in this sense, to analyze the existing perceptions about leadership,*

*commitment and participation of the whole university community in quality management in the Universidad Estatal de Bolívar (Bolívar's State University). For this reason, surveys were carried out to all the actors, that is, to teachers, students and workers, all those who perceive that the role of these principles in the institutional management is low. Therefore, establishment of the quality management system is strongly related to the strengthening of the institutional improvement culture, so to achieve commitment and participation.*

**Keywords:** *Higher Education, Commitment, ISO 9001:2015, Leadership, Participation, Quality Management System.*

## **Introducción**

La calidad en la educación superior está ocupando, en las últimas décadas, una atención creciente en el contexto académico y de los gobiernos. A medida que crecen las demandas en el acceso mundial a la universidad, también se incrementan las medidas para garantizar la calidad del servicio educativo que esta brinda (Ryan, 2015). Dicha necesidad es, asimismo, el resultado de la internacionalización de la educación superior y de las crecientes exigencias de la sociedad, las cuales requieren mayor responsabilidad y transparencia.

Como ocurre en otros sectores, en el de la educación superior están presentes la posible resistencia al cambio y las personas proclives a él (Ryan 2015; Shurgaia, 2015; Manatos, Sarrico y Rosa, 2015). Por otro lado, no existe una sola definición de calidad y tampoco es una única la forma de lograr que alcance altos niveles (McNeil y Ohland 2015; Sârbu *et al.*, 2009; Newton, 2007 y 2010; Van der Bank y Van der Bank, 2014).

En este sentido, en el presente trabajo, se toman como referencia dos nociones de calidad. La primera, es la que la define como «aptitud para el propósito» (Sârbu *et al.*, 2009, p. 384); la segunda, es el concepto genérico establecido en la norma NC-ISO 9000:2015 que la presenta como el grado en que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, sistema u organización) cumple con determinados requisitos, entendidos, a su vez, como las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas (ISO, 2015a). Ambas definiciones permiten reconocer la necesidad de gestionar la calidad en las tres misiones que

posee la educación superior: docencia, investigación y vinculación con la sociedad, así como la importancia de satisfacer las crecientes necesidades de todas las partes interesadas (Guerra Bretaña, 2006).

Si bien algunos autores sostienen que los enfoques de calidad en la educación superior han pasado de la concepción de «aptitud para el propósito» a la de «mejora de la calidad» (Habánik y Jambor, 2014, p. 137), lo cierto es que estas dos consideraciones no están en conflicto. Debido a que el contexto cambia constantemente, las instituciones universitarias tienen que mejorar continuamente su desempeño para ajustarse a los propósitos planificados, que deben estar en consonancia con las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

Por otro lado, la calidad en la educación superior se garantiza tanto con acciones externas (evaluación y acreditación) como con internas. En este sentido, las agencias nacionales responsables de los procesos de acreditación emplean diferentes metodologías de evaluación a partir de un patrón de calidad establecido, y categorizan a las universidades según el grado de cumplimiento de los indicadores de dicho patrón. Los resultados de estas clasificaciones jerárquicas se consideran como un elemento distintivo de estas instituciones en la comunidad académica (Roszak, 2009). Sin embargo, las maneras en que las organizaciones se gestionan internamente para garantizar el cumplimiento de los patrones establecidos pueden ser diversas (Habánik y Jambor, 2014). Entre ellas se encuentran las siguientes:

- Un modelo propio hecho a la medida de las necesidades de la institución.
- Modelos genéricos de calidad.
- Modelos sectoriales establecidos por las agencias nacionales de aseguramiento de la calidad en la educación superior.

Los modelos de calidad genéricos pueden ser clasificados en dos categorías que incluyen, a su vez, el modelo de las normas ISO 9000 y los de premios a la excelencia (Guerra Bretaña y Meizoso Valdés, 2013). La ISO 9001 es la norma más ampliamente utilizada en muchos sectores, incluyendo los servicios educativos y de salud, para demostrar su calidad y mejorar sus prácticas de dirección (El Abbadi, Bouayad y Lamrini, 2013). Además, la quinta edición de la ISO 9001 (ISO, 2015b) es muy atractiva para su aplicación en las universidades, ya que mueve aún más la

gestión de la calidad hacia la dirección estratégica, al establecer como requisitos la gestión de los riesgos, el análisis estratégico del contexto y la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Para facilitar su aplicación en el sector educativo, desde hace varios años la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó una guía específica como resultado de un *International Workshop Agreement* (IWA). Si bien el documento IWA 2 (ISO 2007) debe ser revisado para que concuerde con la nueva ISO 9001:2015, por lo que fue retirado por la ISO, todavía es de utilidad a las organizaciones educativas pues ofrece las pautas para implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC) en las organizaciones educativas. Un aspecto importante es que el IWA 2 resalta que el SGC debe asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y de acreditación y cualquier otra normativa aplicable en este ámbito. No obstante, su enfoque solo apunta hacia el proceso formativo y no tiene en cuenta las otras dos misiones universitarias, la investigación y la vinculación con la sociedad.

En la República de Ecuador, la normativa nacional para la calidad en las instituciones de educación superior se establece en la Constitución de 2008, en la Ley Orgánica de Educación Superior de 2010 (LOES); por parte del Consejo de Educación Superior (CES), de la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), así como del proceso de acreditación universitaria, habilitado a través del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES), mediante el cual las universidades son categorizadas en cuatro niveles: A, B, C y D.

El Modelo de Evaluación Institucional de la Universidades y Escuelas Politécnicas consta de seis criterios: organización, academia, investigación, vinculación con la sociedad, recursos e infraestructura y estudiantes (CEAACES, 2015). Por otra parte, en un segundo nivel, se considera un conjunto de subcriterios que abordan aspectos conceptuales más específicos y sus atributos, los cuales son medidos a partir de indicadores cualitativos y cuantitativos. Además, el CEAACES ha concebido un «Documento guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional de las instituciones de educación superior» (CEAACES, 2012).

Los planes de mejora deben ser elaborados por las universidades y escuelas politécnicas que hayan sido categorizadas como A, B y C; mientras que las instituciones posicionadas en la categoría D deben concebirlos para alcanzar el desarrollo continuo y niveles de calidad sostenibles.

La Universidad Estatal de Bolívar (UEB) fue clasificada en la categoría C en el año 2013. Para erradicar entonces las debilidades encontradas, desarrolló un ejercicio de planificación estratégica 2014-2019 que incluyó, entre sus fines, el fortalecimiento del sistema de gestión institucional que tiene, entre sus objetivos, la certificación según la norma ISO 9001.

En este sentido, el propósito de la presente investigación consiste en la realización de un diagnóstico respecto al liderazgo y al compromiso de la dirección de la UEB con la gestión de la calidad, así como a la responsabilidad y participación de toda la comunidad universitaria. Para ello, se tuvieron en cuenta las percepciones de los propios actores del cambio organizacional y se discutió el papel que deben cumplir en la concepción e implantación del SGC.

## **1. Métodos de investigación**

En el año 2014, se aplicaron tres encuestas en la universidad basadas en los requisitos de la norma ISO 9001 relacionados con el liderazgo y el compromiso de la alta dirección. La primera contó con 15 ítems (ver anexo) y fue aplicada a los docentes, al personal administrativo y a los trabajadores de servicios con una experiencia de entre cinco y 10 años. Asimismo, fueron seleccionadas seis preguntas que se destinaron a los estudiantes (ver anexo). Para clasificar las respuestas se empleó una escala de cinco niveles, comprendidos entre el mínimo «1» (Nunca/No existe) y el máximo «5» (Siempre/Alto desempeño). En la tabla 1 se presenta la población estudiada. Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio estratificado (Gutiérrez y de la Vara, 2004).

Tabla 1. Estructura de la población y muestra objeto de estudio

ESTRATO	UNIVERSO		MUESTRA	
	TOTAL	%	MUESTRA	%
Estudiantes	3600	92	347	57
Profesores	164	4	115	19
Autoridades	24	1	24	4
Administrativos	59	2	59	10
Trabajadores	66	2	66	11
<b>Totales</b>	<b>3913</b>	<b>100</b>	<b>611</b>	<b>100</b>

Se realizó una primera aplicación de la encuesta a 15 profesores, con el objetivo de examinar el funcionamiento de los ítems y corregir aquellos que pudieran presentar algún problema; todo ello con el fin de que los encuestados comprendieran mejor el lenguaje y expresaran con mayor objetividad su percepción sobre cada una de las cuestiones. Con estos datos, se analizó la fiabilidad de la escala y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,9931.

En el caso de los directivos, se efectuó otra encuesta basada en el instrumento de autoevaluación de la norma ISO 9004 (ISO, 2000). Fue aplicada a aquellos que participaron en un taller de mejora continua realizado en diciembre de 2014, los cuales fueron seleccionados por poseer cuatro años de experiencia en el cargo. Contó con 13 preguntas que debían ser respondidas teniendo en cuenta el nivel de madurez alcanzado en el desempeño de diversos aspectos en la organización, según se establece en la tabla 2. Las respuestas fueron procesadas en SPSS 11.5 y Excel, lo que permitió la obtención de tablas y gráficos de frecuencias y modas como estadígrafo de tendencia central para variables cualitativas. En el caso de las distribuciones bi o trimodales, se tomó el mayor valor.

Tabla 2. Niveles de madurez del desempeño

NIVEL DE DESEMPEÑO		ORIENTACIÓN
1	Sin aproximación formal	No hay una aproximación sistemática evidente. Sin resultados, resultados pobres o resultados impredecibles.
2	Aproximación reactiva	Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención. Mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	Aproximación del sistema formal estable	Aproximación sistemática basada en el proceso. Etapa temprana de mejoras sistemáticas. Datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.
4	Énfasis en la mejora continua	Proceso de mejora en uso. Buenos resultados y tendencia mantenida a la mejora.
5	Desempeño de «mejor en su clase»	Proceso de mejora ampliamente integrado. Resultados demostrados de «mejor en su clase» por medio de estudios comparativos (benchmarking).

Fuente: ISO (2000).

Los 13 aspectos incluidos en la encuesta a los directivos y autoridades de la UEB fueron los siguientes:

1. ¿Existe liderazgo, compromiso e implicación por parte de la dirección?
2. ¿La dirección aplica el enfoque basado en procesos para conseguir su control eficaz y eficiente de manera que tributen a la mejora del desempeño?
3. ¿Se contemplan las mejoras visibles y esperadas para la institución?
4. ¿Se identifican las necesidades y expectativas del cliente/educando de manera regular en la institución?
5. ¿La dirección se asegura de la recopilación de datos relacionados con el cliente para su análisis con el fin de obtener información para mejoras?
6. ¿Los objetivos se traducen en metas medibles?
7. ¿La dirección se asegura de que se establecen y comunican las responsabilidades a todo el personal de la institución?
8. ¿Los medios de información y comunicación garantizan la eficacia y la eficiencia de los procesos llevados a cabo en la institución?

9. ¿Se identifica la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal?
10. ¿La dirección se asegura de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos?
11. ¿La dirección se planifica para garantizar la disponibilidad de recursos de manera oportuna?
12. ¿La dirección se asegura de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?
13. ¿La dirección se asegura de que el ambiente laboral promueve la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal?

## 2. Resultados

La UEB tiene la misión de formar profesionales humanistas y competentes, fundamentada en un sistema académico e investigativo que contribuye a la solución de problemas del contexto. Este cometido se basa en los dos principios fundamentales declarados en la LOES: calidad de la educación y pertinencia. En este sentido, el Artículo 93 establece «el principio de calidad como la búsqueda constante y sistemática de la excelencia mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente» (Asamblea Nacional Constituyente, 2010, p. 42). Por otra parte, con respecto al principio de pertinencia, referido en el Artículo 107, se indica la necesidad de que «la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional y al régimen de desarrollo» (Asamblea Nacional Constituyente, 2010, p. 47).

En este contexto, para mejorar la capacidad de la UEB de proporcionar servicios educativos que cumplan los requisitos establecidos por el CEAACES, y garantizar la satisfacción de todas las partes interesadas, se pretende desarrollar un modelo de gestión de la calidad que consiste en tres aspectos interrelacionados:

1. Los principios de calidad.
2. El proyecto para la implementación del SGC.
3. El diseño del SGC.



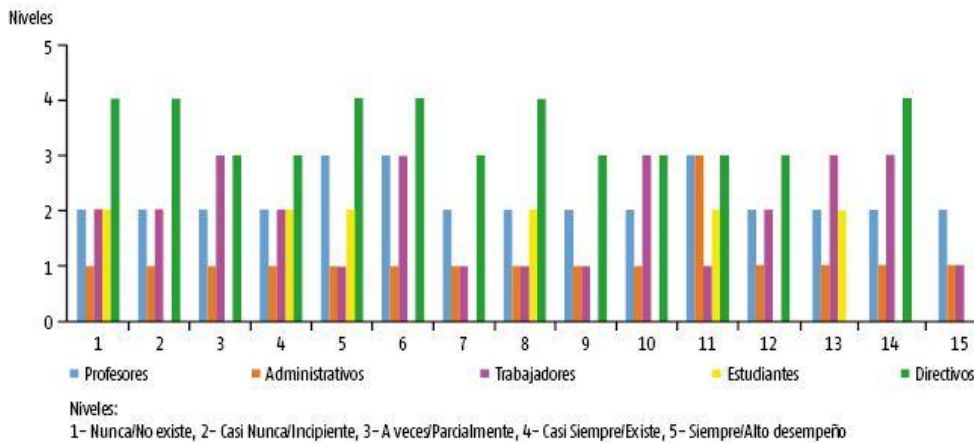
En los principios de gestión de la calidad se combinan los desarrollados en la norma ISO 9000 (ISO, 2015a) y los presentados en el IWA 2 (ISO, 2007), específicamente para los procesos educativos (tabla 3). Ambos documentos se basan en el enfoque a procesos y en el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar, de manera que permiten a las organizaciones asegurarse de que se identifican las oportunidades para la mejora y se actúa en consecuencia.

El liderazgo y el compromiso/participación de las personas son dos de los principios que rigen los SGC basados en las normas ISO 9001. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, y deben crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de sus objetivos (ISO, 2015a). Un adecuado liderazgo debe lograr personas motivadas, comprometidas, implicadas con la mejora continua de la organización y responsables de su propio desempeño.

**Tabla 3. Relación entre los principios de gestión de la calidad de la ISO 9000:2015 y el IWA 2:2007**

ISO 9001:2015	ISO IWA 2:2007
Enfoque a procesos	Enfoque a procesos
Enfoque al cliente	Comprensión de las competencias básicas
	Creación de valor para el estudiante
	Enfocar a los valores sociales
Liderazgo	Liderazgo visionario
Compromiso de las personas	Participación de las personas
Mejora	Mejora continua
	Agilidad
Decisiones basadas en la evidencia	Toma de decisiones basadas en hechos
Gestión de relaciones	Autonomía
	Colaboración

Por otro lado, en la figura 1 se resumen las percepciones de los diferentes grupos encuestados a través de las modas de sus respuestas a cada una de las preguntas realizadas (ver anexo). Si bien los directivos recibieron una encuesta diferente, se comparan las respuestas a las preguntas similares.



**Figura 1.** Modas de las respuestas para cada uno de los ítems analizados (ver anexo)

Como puede apreciarse, las respuestas estuvieron mayoritariamente por debajo del nivel medio, por lo que es posible afirmar que la percepción de la comunidad universitaria sobre el liderazgo, el compromiso y la participación es, en general, baja. Específicamente, las respuestas de los trabajadores administrativos se hallan, en su mayoría, en el nivel 1. Mientras, los trabajadores de servicios tienen diferentes percepciones para cada pregunta; seis se posicionan en el nivel 1, cuatro en el 2 y cinco en el 3. Asimismo, las consideraciones de los profesores se circunscriben, fundamentalmente, al nivel 2 y solo tres preguntas se sitúan en el 3. Las respuestas de los estudiantes estuvieron todas en el nivel 2. En cuanto a los directivos, sus percepciones sobre su propio liderazgo y el ambiente creado para el compromiso y la participación del personal están, en todos los casos, en los niveles entre el 3 (Aproximación al sistema formal estable) y 4 (Énfasis en la mejora continua).

Las tres preguntas a las que los profesores, administrativos y trabajadores encuestados respondieron en los niveles más bajos fueron:

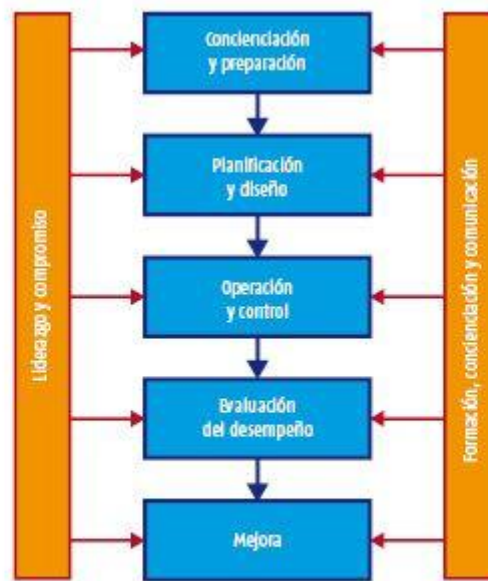
- ¿Está diseñado un sistema de incentivos y premios por calidad?: 75 % Nunca/No existe + Casi Nunca/Incipiente.
- ¿Existe un plan anual de formación para el personal de la institución, en áreas de actualización y crecimiento del conocimiento para aumentar sus competencias?: 79 % Nunca/No existe + Casi Nunca/Incipiente.

- ¿Están los trabajadores motivados y satisfechos?: 70 % Nunca/No existe + Casi Nunca/Incipiente.

Los tres aspectos señalados inciden directamente en el pobre compromiso y la insuficiente participación de los docentes, administrativos y trabajadores en la gestión de la calidad, por no haber sido preparados y motivados por la alta dirección para ello, a pesar de sus «intenciones» de trabajar en la mejora del desempeño de la institución.

Actualmente, las autoridades de la UEB realizan acciones en pos de la consecución e implantación de la gestión por procesos como alternativa para solucionar dificultades de la gestión en los procesos sustantivos, en busca de la calidad y pertinencia educativa. Sin embargo, hasta el momento solo se han diseñado herramientas que llegan a la organización de los procesos sin que quede explícito su vínculo con la dirección, hasta el punto de que las autoridades, directivos, jefes departamentales y demás funcionarios, no asocian este enfoque con su actividad. En este sentido, se precisa elaborar un modelo de gestión de la calidad que involucre un proceso sistemático de diseño y/o rediseño organizacional de la documentación, basado en la gestión por procesos.

Como hilo conductor del modelo de gestión de la calidad propuesto en este trabajo, el proyecto para la implementación del SGC consta de cinco etapas (figura 2).



**Figura 2.** Proyecto de implementación del sistema de gestión de la calidad en la Universidad Estatal de Bolívar

En la fase de concienciación y preparación, la alta dirección adquiere el conocimiento sobre los principios de la calidad y la conciencia sobre los beneficios de la implantación de SGC. Posteriormente, toma la decisión de llevarlo a cabo y se planifican los recursos necesarios (el personal, la infraestructura y los recursos financieros). Esta fase también involucra la designación y entrenamiento del equipo del proyecto para la aplicación del SGC, el cual, en la UEB, está conformado por el Vicerrector administrativo como responsable, directores y jefes departamentales y se ha incorporado, además, el personal interno y externo de la organización. Como línea general, las personas responsables de las actividades universitarias principales, incluido el rector, deberían participar en el equipo para el diseño y la implementación del SGC.

El equipo del proyecto lleva a cabo el análisis estratégico que incluye la determinación de los problemas externos e internos que son pertinentes al propósito (la misión) y la dirección estratégica (la visión) de la universidad, y que pueden afectar su capacidad para lograr los resultados deseados (ISO, 2015b). La universidad también tiene que identificar las partes interesadas pertinentes al SGC y sus requisitos (necesidades y expectativas).

En la planificación y el diseño se determina el alcance del SGC y la política de calidad tiene que ser declarada. Estrictamente, el plan para el SGC incluye las actividades siguientes:

1. La determinación de los procesos necesarios para el SGC, su sucesión e interacciones.
2. La asignación de responsabilidades y autoridades por procesos.
3. La identificación y elaboración de la información documentada necesaria para la operación efectiva del SGC.
4. La definición de los criterios, métodos de medición e indicadores para la evaluación del desempeño de los procesos.

Una vez diseñado el SGC, los procedimientos y prácticas son implementados en la etapa operación y control. En esta fase, se proporcionan los recursos requeridos para el funcionamiento del sistema y se realizan las acciones necesarias para lograr los resultados planificados. Posteriormente, se llevan a cabo las actividades de evaluación del desempeño y mejora.

Para ejecutar estas tres últimas fases se requiere que, una vez aprobado el diseño del SGC por la alta dirección, cada facultad y todas las áreas de la universidad desarrollen su propio plan de implantación del SGC. Es necesario puntualizar que el éxito del SGC depende de la comprensión y compromiso de todos los empleados, niveles y funciones de la organización que participan en los procesos mencionados. Por otro lado, la calidad tiene que ser el eje del sistema de gestión de la universidad (Guerra Bretaña, 2006), lo que se hará evidente cuando:

- La gestión de la calidad sea parte de la estrategia global de la universidad.
- Se establezcan estructuras de gestión de la calidad cuyos responsables se articulen estrechamente con la alta dirección y los cuerpos de dirección de la universidad.
- Se utilicen los resultados de las prácticas de gestión de la calidad como herramientas para la dirección estratégica de la universidad.

Finalmente, las prácticas de gestión de la calidad tienen que incorporarse como parte de la cultura institucional (Sursock, 2011), y las organizaciones de educación superior tienen que convertirse en espacios de aprendizaje (Avdjieva y Wilson, 2002), donde todos se esfuercen por la calidad.

La cultura de la calidad es el conjunto de valores y actitudes que tienen las personas, complementados con el uso de las prácticas y herramientas de la calidad, que les permiten

colaborar con su organización para enfrentar los retos en el logro de su misión (Cantú Delgado, 1997). Este concepto también introduce la noción de la calidad como una prioridad de la organización, como un valor compartido y como una responsabilidad colectiva de todos los miembros de la comunidad universitaria (Lanarès, 2006). Comprende, además, que los elementos estructurales y gerenciales se basan en procesos definidos, con el objetivo de coordinar todos los esfuerzos (Sursock, 2011). Para desarrollar esta cultura de la calidad, es esencial que la alta dirección demuestre su liderazgo y compromiso con el SGC. Asimismo, es muy importante la participación de los mandos intermedios, debido a que ellos son los responsables de los procesos en los cuales se generan las oportunidades de mejora y deben estar atentos a ellas, así como ser receptivos a las sugerencias de los empleados de la base.

Por último, el ambiente de trabajo en equipo incluye las percepciones, actitudes y habilidades de los empleados para laborar de manera colaborativa, con el propósito de brindar a la comunidad un servicio educativo de calidad.

## **Conclusiones**

En el diagnóstico realizado, los docentes y el resto de los trabajadores de la UEB, así como sus estudiantes, perciben que el nivel del liderazgo, compromiso y participación de los actores en la gestión de la calidad es bajo. Por tanto, la implantación del SGC está fuertemente relacionada con el fortalecimiento de la cultura institucional en materia de calidad, para lo cual debe priorizarse el compromiso y la participación.

## Anexo. Resultados de las encuestas

ESTRATOS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR NIVELES				
	1 NUNCA/NO EXISTE	2 CASI NUNCA/ INCIDENTE	3 A VECES/ PARCIALMENTE	4 CASI SIEMPRE/ EXISTE	5 SIEMPRE/ALTO DESEMPEÑO
1 ¿Existe un estilo de liderazgo que orienta a la institución hacia la calidad, la excelencia y la satisfacción del educando/diente?					
Profesores	23,5	32,2	20,0	17,4	7,0
Trabajadores administrativos	55,9	11,9	25,4	6,8	
Trabajadores de servicios	33,3	33,3	16,7	16,7	
Estudiantes	8,9	47,6	27,7	13,8	2,0
Directivos y autoridades		33,3	33,3	33,3	
2 ¿Los procesos están dimensionados para alcanzar los resultados previstos?					
Profesores	23,5	42,6	19,1	12,2	2,6
Trabajadores administrativos	50,8	37,3	11,9		
Trabajadores de servicios	16,7	33,3	16,7	16,7	16,7
Estudiantes					
Directivos y autoridades		33,3	16,7	50	
3 ¿Hay compromiso de las autoridades institucionales hacia la mejora continua de los procesos sustantivos de la institución?					
Profesores	20,0	39,1	14,8	17,4	8,7
Trabajadores administrativos	44,1	25,4	11,9	18,6	
Trabajadores de servicios	33,3	16,7	50,0		
Estudiantes					
Directivos y autoridades		16,7	50	33,3	
4 ¿Se estudian y analizan las expectativas de los educandos/dientes?					
Profesores	23,5	32,2	21,7	20,0	2,6
Trabajadores administrativos	44,1	30,5	6,8	18,6	
Trabajadores de servicios	33,3	50,0	16,7		
Estudiantes	19,9	39,5	25,6	13,0	2,0
Directivos y autoridades		16,7	50	33,3	
5 ¿Se aplican encuestas y se analizan los resultados en aras de cumplir con los requisitos de los educandos/dientes para aumentar su satisfacción?					
Profesores	26,1	30,4	34,8	4,3	4,3
Trabajadores administrativos	55,9	37,3	6,8		
Trabajadores de servicios	33,3	16,7	33,3	16,7	
Estudiantes	24,8	36,6	27,7	6,9	4,0
Directivos y autoridades	16,7	33,3	16,7	33,3	16,7

ESTRATOS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR NIVELES				
	1 NUNCA/NO EXISTE	2 CASI NUNCA/ INOPIENTE	3 A VECES/ PARCIALMENTE	4 CASI SIEMPRE/ EXISTE	5 SIEMPRE/ALTO DESEMPEÑO
6	¿Se pueden medir los objetivos de la institución para evaluar su desempeño?				
Profesores	8,7	27,8	30,4	21,7	11,3
Trabajadores administrativos	44,1	18,6	11,9	25,4	
Trabajadores de servicios	16,7	16,7	66,7		
Estudiantes					
Directivos y autoridades			33,3	66,7	
7	¿La dirección se asegura de que las responsabilidades y los niveles de autoridad se encuentren definidos y comunicados dentro de la institución?				
Profesores	20,0	30,4	24,3	19,1	6,1
Trabajadores administrativos	50,8	30,5	11,9	6,8	
Trabajadores de servicios	33,3	16,7	16,7	16,7	16,7
Estudiantes					
Directivos y autoridades		16,7	66,7	16,7	
8	¿La dirección establece procesos adecuados de comunicación?				
Profesores	13,0	45,2	21,7	13,0	7,0
Trabajadores administrativos	50,8	37,3	11,9		
Trabajadores de servicios	50,0	16,7	16,7		16,7
Estudiantes	14,9	45,5	22,8	12,9	4,0
Directivos y autoridades		33,3	16,7	50	
9	¿Está diseñado un sistema de incentivos y premios por calidad?				
Profesores	36,5	37,4	17,4	4,3	4,3
Trabajadores administrativos	69,5	18,6	11,9		
Trabajadores de servicios	50,0	16,7		16,7	16,7
Estudiantes					
Directivos y autoridades		33,3	50	16,7	
10	¿Se determinan y proporcionan los recursos necesarios para mantener el sistema y mejorar su eficacia?				
Profesores	36,5	37,4	17,4	4,3	4,3
Trabajadores administrativos	44,1	30,5	25,4		
Trabajadores de servicios	33,3	33,3	33,3		
Estudiantes					
Directivos y autoridades		16,7	50,0	33,3	



ESTRATOS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS POR NIVELES				
	1 NUNCA/NO EXISTE	2 CASI NUNCA/ INCIDENTE	3 A VECES/ PARCIALMENTE	4 CASI SIEMPRE/ EXISTE	5 SIEMPRE/ALTO DESEMPEÑO
11	¿Se proporcionan los recursos para aumentar la satisfacción del educando/cliente en el momento en que solicita el servicio a la institución?				
Profesores	26,1	30,4	34,8	4,3	4,3
Trabajadores administrativos	30,5	25,4	44,1		
Trabajadores de servicios	50,0	16,7	16,7		16,7
Estudiantes	16,8	45,5	24,8	9,9	3,0
Directivos y autoridades		16,7	50,0	33,3	
12	¿Existe un plan anual de formación para el personal de la institución en áreas de actualización y crecimiento del conocimiento para aumentar sus competencias?				
Profesores	32,2	35,7	13,0	14,8	4,3
Trabajadores administrativos	69,5	25,4	5,1		
Trabajadores de servicios	16,7	66,7			16,7
Estudiantes					
Directivos y autoridades	16,7	16,7	50	16,7	
13	¿Poseen los directivos y mandos intermedios las competencias necesarias para liderar el proceso en la institución?				
Profesores	19,1	33,0	24,3	14,8	8,7
Trabajadores administrativos	44,1	37,3	11,9	6,8	
Trabajadores de servicios	16,7	33,3	50,0		
Estudiantes	13,8	41,5	29,7	13,0	2,0
Directivos y autoridades					
14	¿Se proponen mejoras y se llevan a la práctica para lograr un clima laboral que estimule el cumplimiento de los objetivos de la calidad?				
Profesores	20,0	39,1	14,8	17,4	8,7
Trabajadores administrativos	50,8	18,6	30,5		
Trabajadores de servicios	16,7	16,7	50,0	16,7	
Estudiantes					
Directivos y autoridades	16,7	33,3	16,7	33,3	
15	¿Están los trabajadores motivados y satisfechos?				
Profesores	26,1	34,8	21,7	14,8	2,6
Trabajadores administrativos	74,6	18,6	6,8		
Trabajadores de servicios	50,0	16,7	16,7		16,7
Estudiantes					
Directivos y autoridades					

## Referencias bibliográficas

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2008): *Constitución de la República del Ecuador*, Decreto s/n, Registro oficial 449, octubre de 2008, Quito.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2010): Ley n.º 16 «Ley Orgánica de Educación Superior», Registro oficial 77, octubre de 2010, Quito.

- AVDJIEVA, M. y M. WILSON (2002): «Exploring the Development of Quality in Higher Education», *Managing Service Quality*, vol. 2, n.º 6, Emerald Group Publishing, Bingley, pp. 372-383.
- CANTÚ DELGADO, H. (1997): *Desarrollo de una cultura de calidad*, Mc Graw-Hill, México D.F.
- CARAMAN, I. *et al.* (2008): «How Iwa 2 Helps to Implement a Quality Management System in Bacau University», *International Journal for Quality Research*, vol. 2, n.º 4, Podgorica, Montenegro, pp. 305-308.
- CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (CEAACES) (2012): «Documento Guía para la elaboración y evaluación de planes de mejora y planes de fortalecimiento institucional de las instituciones de educación superior», <<http://evaluacion.esPOCH.edu.ec/joomla/images/stories/documento-guia-elaboracion-de-planes-ies.pdf>> [30/1/2016].
- CONSEJO DE EVALUACIÓN, ACREDITACIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (CEAACES) (2015): «Propuesta de adaptación del modelo de evaluación institucional de las universidades y escuelas politécnicas 2013 al proceso de recategorización de universidades y escuelas politécnicas», <<http://www.utelvt.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/07/MODELO-ADAPTADO-ACTUALIZADO-ilovepdf-compressed.pdf>> [30/1/2016].
- EL ABBADI, L.; A. BOUAYAD y M. LAMRINI (2013): «ISO 9001 and the Field of Higher Education: Proposal for an Update of the IWA 2 Guidelines», *Quality Approaches in Higher Education*, vol. 4, n.º 2, American Society for Quality's Education Division, pp. 14-19.
- GUERRA BRETANA, R.M. (2006): «La calidad como eje de la gestión universitaria», *Normalización*, vol. 30, n.º 1, La Habana, pp. 5-13.
- GUERRA BRETANA, R. M. y M. C. MEIZOSO VALDÉS (2013): *Gestión de la calidad. Conceptos, modelos y herramientas*, Editorial UH, La Habana.

- GUTIÉRREZ PULIDO, H. y R. DE LA VARA SALAZAR (2004): *Control estadístico de calidad y seis sigma*, McGraw-Hill, México D.F.
- HABÁNIK, J. y J. JAMBOR (2014): «Implementation and certification of the quality management system at the university», ponencia, Conferencia científica «Quality and Leading Innovation», Košice.
- LANARÈS, J. (2006): «Developing a Quality Culture», en E. Froment; J. Kohler; L. Purser and L. Wilson (Eds), *EUA Bologna Handbook. Making Bologna Work*, Berlin, Raabe Verlag, article B.4.3-1, p. 5.
- MANATOS, M. J.; C. S. SARRICO y M. J. ROSA (2015): «Is Quality Management Truly Integrated in Universities? A Discussion from a Multiple Case Study Approach», ponencia, European Association for Institutional Research (The European Higher Education Society) 37th Annual Forum, Krems.
- MCNEIL, J. y M. OHLAND (2015): «Engineering Faculty Perspectives on the Nature of Quality Teaching», *Quality Approaches in Higher Education*, vol. 6, n.º 2, Missouri University of Science and Technology, pp. 20-30.
- NEWTON, J. (2007): «Embedding Quality Culture in Higher Education. A Selection of Papers from the 1st European Forum for Quality Assurance European University Association», Technische Universität München, Germany, <[http://www.eua.be/Libraries/eqaf-2010/EUA\\_QA\\_Forum\\_publication\\_1.pdf?sfvrsn=0](http://www.eua.be/Libraries/eqaf-2010/EUA_QA_Forum_publication_1.pdf?sfvrsn=0)> [30/1/2016].
- NEWTON, J. (2010): «A Tale of Two 'Qualities': Reflections on the Quality Revolution in Higher Education», *Quality in Higher Education*, vol. 16, n.º 1, Reino Unido, pp. 51-53.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) (2000): ISO 9004 «Sistemas de gestión de la calidad-Directrices para la mejora del desempeño», Ginebra, <<https://prezi.com/7rlhzjbi3cru/norma-ntc-iso-90042000-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-directrices-para-el-desempeno/>> [30/1/2016].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) (2007): ISO IWA 2 «Sistemas de gestión de la calidad-Guía para la aplicación de la ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas», Ginebra, <<http://docplayer.es/5171604-Guia-de-aplicacion-iwa-2-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-para-organizaciones-educativas-aplicacion-de-la-norma-iso-9001-2000.html>> [30/1/2016].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) (2015a): ISO 9000 «Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario», Ginebra, <[www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0055468](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0055468)> [30/1/2016].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) (2015b): ISO 9001 «Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos», Ginebra, <[www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0055469](http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0055469)> [30/1/2016].

ROSZAK, M. T. (2009): «Systemic approach to problems of the quality in education», *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, vol. 37, n.º 2, Polonia, pp. 751-758.

RYAN, P. (2015): «Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature», *Higher learning research communications*, vol. 5, n.º 4, Baltimore, <<https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i4.257>> [30/1/2016].

SÂRBU, R.; A.G. ILIE; A.C. ENACHE y D. DUMITRIU (2009): «The Quality of Educational Services in Higher Education- Assurance, Management or Excellence», *Amfiteatru Economic*, vol. 11, n.º 26, Bucarest, pp. 383- 392.

SHURGAIA, M. (2015): «Academics Coping with Quality: A Study of Attitudes Towards Quality Assurance in Georgian Higher Education», *Working Papers in Higher Education Studies*, vol. 1, n.º 1, Centre for Educational Management and Higher Education Development, Danube University Krems, pp. 114-141.

SURSOCK, A. (2011): «Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools-Participation, Ownership and Bureaucracy», European University Association, Bruselas, <[https://www.researchgate.net/publication/266458141\\_EXAMINING\\_QUALITY\\_CULTURE\\_-\\_PART\\_II\\_PROCESSES\\_AND\\_TOOLS\\_-\\_PARTICIPATION\\_OWNERSHIP\\_AND\\_BUREAUCRACY](https://www.researchgate.net/publication/266458141_EXAMINING_QUALITY_CULTURE_-_PART_II_PROCESSES_AND_TOOLS_-_PARTICIPATION_OWNERSHIP_AND_BUREAUCRACY)> [30/1/2016].

VAN DER BANK, C. M. y M. VAN DER BANK (2014): «Quality Assurance in Higher Education: A Case Study of the Vaal University of Technology», *Journal of Educational and Social Research*, vol. 4, n.º 1, Mediterranean Center of Social and Educational Research, Roma, pp. 395-406.

Recibido: 27/3/2016

Aceptado: 28/4/2017

Aida Isabel Jaya Escobar, Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador, Correo electrónico: [jayaisabel@yahoo.es](mailto:jayaisabel@yahoo.es)

Rosa Mayelín Guerra Breña, Universidad de La Habana, Cuba, Correo electrónico: [mayelin@biomat.uh.cu](mailto:mayelin@biomat.uh.cu)