

**Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI**

*A Descriptive, Conceptual Model of Management by Process, Assuring Quality, at 21<sup>st</sup> Century Universities*

Armando Castanedo Abay<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. castanedo@ceap.uh.cu

**RESUMEN**

El presente artículo se dedicó a proponer un esquema acerca de la gestión universitaria por procesos en una Universidad de nuestros tiempos y demostrar, mediante su reflejo estructural y de funcionamiento, cómo apoya el logro de la eficiencia y la eficacia en el orden de la dirección de la Universidad en la consecución de su misión y, en última instancia, en cuanto a su incidencia directa en el proceso enseñanza-aprendizaje en beneficio de sus estudiantes. Para ello se toman en consideración los requerimientos y las entradas singulares del sistema de gestión universitaria y las salidas y sus resultados concretados en las capacidades de los graduados que genera.

**Palabras clave:** eficacia, gestión, sistema, universidades.

**ABSTRACT**

*This paper was aimed at suggesting a model of management by process at today's universities, and showing how its structure and functioning help their principals fulfill their missions efficiently and effectively, and also how it influences teaching-learning process in the interests of students. For this, university management*

*system's requirements and input, and output and outcome reflected in graduates' abilities are taken into consideration.*

**Keywords:** *efficacy, management, system, universities.*

Recibido: 19/2/2018

Aceptado: 25/10/2019

## INTRODUCCIÓN

El rol que le corresponde a las universidades en el nuevo siglo ha adquirido nuevas y más demandantes responsabilidades en cuanto a la capacitación de los futuros profesionales para interactuar en un mundo globalizado en medio de un contexto matizado por una profunda revolución tecnológica y la transnacionalización de las relaciones laborales, económicas y financieras.

En virtud de ello, nuestras instituciones académicas y de investigación tienen que asumir la eficiencia y eficacia de su gestión de un modo proactivo, de constante innovación y adaptación a las exigencias de los más altos estándares de productividad en clásicos y emergentes sectores que lideran la economía mundial.

La gestión por procesos en el ámbito universitario representa una excelente oportunidad para responder a estos nuevos retos desde una perspectiva científica y adaptable a las modernas exigencias de profesionales cada vez más capaces y útiles en términos de desarrollo, progreso y bienestar.

En el presente trabajo se hace una propuesta concreta de herramientas útiles que sirvan de plataforma sólida para que una determinada universidad de nuestros tiempos pueda estructurar una guía fácilmente ejecutable para gestionar, de modo ejecutivo y eficaz, sus procesos sustanciales y, además, asegurar con racional previsibilidad el cumplimiento de los objetivos propuestos en determinado periodo de tiempo con la calidad requerida.

Puede que parezca futurista y hasta muy ligado a convertir a la Universidad en una empresa gestora; ni lo uno ni lo otro: ya tocan a nuestra puerta las experiencias de

economía colaborativa entre instituciones de Educación Superior y centros de investigación, producción y servicios con los más altos índices de calidad en cuanto a las salidas que producen la gestión de sus respectivos procesos con lo que la fórmula resulta en trascendentales valores agregados y resultados altamente competitivos en los ámbitos nacional e internacional.

## **1. PERTINENCIA DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA POR PROCESOS**

Mintzberg (1990) afirma que la complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer diverso hace que la organización universitaria sea una organización atípica. Este hecho no ha impedido que en este ámbito se estén integrando en forma apropiada las nociones de gestión.

A diferencia de la «administración» del sistema y de la institución, que se refiere a ordenar los mecanismos de funcionamiento simplemente para cumplir con los objetivos prefijados por los marcos normativos y regulatorios del Estado y del mercado, pareciera que el nuevo concepto de gestión se vincula más con liderar procesos de anticipación, transformación e innovación en contextos turbulentos y proponer estrategias que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones propias de la Universidad: la enseñanza, la investigación y la extensión (De Donini y Donini, 2003).

Para cualquier universidad moderna con interés verdadero en la eficiencia y eficacia de sus procesos resulta de evidente utilidad el contar con herramientas para elaborar una guía de flexible adaptación a su contexto específico, con el objeto de garantizar la efectividad de la gestión de sus procesos y que, por supuesto, le conduzca a la consecución de sus objetivos y a la concreta realización de su misión y visión institucionales.

La gestión por procesos, como núcleo duro de las «Normas ISO 9000 y 9001» (Organización Internacional de Normalización, 2015a), así como del modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) de excelencia empresarial,

garantiza generar y darle seguimiento a todos los procesos universitarios de cada una de lo que conocemos como áreas de resultados clave de la organización universitaria. Para que la precitada gestión por procesos conduzca a la calificación de la institución académica universitaria que la lleve adelante en centro de excelencia, esta pasa por procesos de calidad intrínsecos que se introducen a partir de la teoría de los sistemas como parte de la modelación estructural de cada uno de los procedimientos particulares que conforman los procesos que a su vez nutren la gestión de calidad de la organización.

Todo ello conduce a la excelencia en la gestión y, por ende, al cumplimiento de los objetivos institucionales trazados, dejando listo el camino para un perfeccionamiento y planes de mejora continua, así como la indispensable resiliencia del sistema conformado para convertirlo en adaptable a los cambios objetivos del desarrollo económico y social.

Los clientes<sup>1</sup> y los mercados actuales en medio de los cuales se desenvuelve la gestión por procesos en las universidades determinan, en última instancia, la aceptación por los primeros y la ubicación en buenos planos en los segundos de la institución académica de que se trate. La acreditación como excelente de las carreras, el pregrado y el postgrado cada día dependen más de los procesos de calidad liderados por procesos eficaces en los referentes mundiales de calificación de excelencia.

Para Castells (2003), la Universidad de hoy no debe ser una institución anclada en valores y formas del pasado, debe responder a necesidades actuales en un contexto social y tecnológico que tiene en Internet su «espacio natural».

De Vries e Ibarra (2004) consideran que la gestión constituye un campo casi inexplorado en las universidades. No obstante, el estudio Delphy realizado por Zawacky-Richter (2009) sugiere que hay un salto en las temáticas de investigación abordadas de la investigación centrada en tecnologías hacia otras áreas de énfasis, como la gerencia y el cambio en las Instituciones de educación superior: «Todos los aspectos relacionados con la gerencia educacional están creciendo en importancia (estrategia y liderazgo, estrategias gerenciales, aseguramiento de calidad, costos, etc.)» (Zawacky-Richter, 2009, p. 22).

La Universidad, como una organización inteligente (Senge, 2011; De Donini y Donini, 2003; Fallas, 2010), no puede permanecer ajena a los cambios mundiales dados por factores como la globalización, el impacto ambiental, el crecimiento demográfico, las nuevas dinámicas del mercado y los avances en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, razón por la cual entra a considerar elementos de gestión como parte de su quehacer. Las organizaciones inteligentes están abiertas al diálogo y al aprendizaje; los líderes de las organizaciones inteligentes son personas que aprenden.

En cuanto a modelos de gestión en el entorno universitario, el estado del arte indica como algunos representativos los que aparecen en la Tabla 1, que nos aporta, como un resumen muy práctico, Adriana Elizabeth Morantes Higuera y Gustavo Adolfo Acuña Corredor (2013).

**Tabla 1.** Modelos de gestión

Modelo de gestión	Autores	Aplicación en instituciones de Educación Superior
Gestión por competencias	McClelland (1973)	Valenzuela (2010) propone las competencias para la modalidad <i>e-learning</i> , aplicada en el Tecnológico de Monterrey, México. Herrera (2008) desarrolla 11 grupos de competencias de cuerpo académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancias, UNAD, Colombia.
Gestión del conocimiento	Etzioni (1979) Nonaka- Takeuchi (1997)	Un objetivo clave de la gestión del conocimiento en las universidades es precisamente la creación de grupos interdisciplinarios de investigación (Castellanos, 2007). Es una disciplina emergente que tiene por objetivo generar, utilizar y compartir el conocimiento tácito ( <i>know how</i> ) y explícito (formal) existente en determinado espacio, para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo (Farfán y Garzón, 2006).
Gestión de calidad	Deming (1989) Jurán (1990) Ishikawa (1990)	Según Blanco (2009), las prácticas dentro de las cuales las instituciones de Educación Superior vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad corresponden básicamente a tres modelos que poseen mayor reconocimiento internacional: el de las normas y 9001, el de los sistemas de acreditación de programas y el de los premios de calidad.  Calidad: satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
Diccionario estratégico	Porter (1980) Mintzberg (1990)	Medina (2010) desarrolla modelos para el direccionamiento estratégico para el desarrollo de la Educación Superior en un contexto de transformación productiva y social.  La dirección estratégica se configura como un sistema de planificación en el que tan importante como la formulación es la implementación de la estrategia (Bueno, 1993).  La gestión por competencias consiste en un sistema integrado de evaluación y mejora de organizaciones y personas que las componen (Oliveros, 2006). Villardón (2006) define la competencia como un saber hacer complejo resultado de la movilización, integración y adecuación de los conocimientos, habilidades y actitudes utilizado eficazmente en diferentes situaciones.

Fuente: Morantes y Acuña (2013, p. 80).

Estas conceptualizaciones responden a aplicaciones y experiencias concretas a instituciones determinadas. Las herramientas que se proponen en el presente trabajo podrían ser de aplicabilidad a todo contexto universitario del nuevo siglo; su ajustabilidad y adaptabilidad permite la adopción por cualquier institución universitaria que pretenda asumir su gestión por procesos.

### **1.1. Las normas 9001–2000 y la calidad a implementar en la gestión por procesos universitarios**

Incluidos en las herramientas que se proponen para crear una guía particular de gestión eficaz por procesos en la dirección universitaria de que se trate, se encuentran los principios básicos de las «Normas 9001-2000» (Organización Internacional de Normalización, 2015b) a saber:

- a) Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de estos y esforzarse en exceder sus expectativas. En el caso que nos ocupa el cliente no se refiere solo al estudiante a graduar, sino a la pertinencia de sus capacidades según los requerimientos que deba aportar a su desarrollo futuro y a la sociedad.
- b) Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) Participación del personal: el personal, en todos los niveles, es la esencia de cualquier organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la organización.
- d) Enfoque basado en procesos: un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos.

- e) Enfoque se sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficiencia y la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo superior de esta.

Queda claro que específicamente nos estamos refiriendo en nuestra propuesta al principio señalado con la letra d), es decir, el enfoque basado en procesos. En términos de mayor pertinencia con nuestro objeto de estudio, se refiere al enfoque de los logros profesionales académicos universitarios a través del seguimiento de cada uno de los procesos para garantizar la viabilidad del logro de los objetivos propuestos por la organización.

Se entiende como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Figura 1).



**Figura 1.** Estructura de procesos.

El hecho de llevar a la Universidad moderna del siglo XXI a trabajar su organización académica y convertirla en rentable en cuanto al cumplimiento de su misión, desde la perspectiva de la gestión por procesos, trae una serie de ventajas a los modelos anteriores que se pudieran resumir en los que apuntamos a continuación:

1. Identificar y definir constantemente las tareas y actividades que componen cada uno de los procesos, haciendo adaptables los mecanismos a los cambios en el entorno económico y social en el que se desenvuelve la institución. Este poder de resiliencia le ofrece a la organización ventajas incalculables frente a otros proveedores del servicio académico e investigativo en el sector universitario.

2. Identificar la interrelación entre los procesos del sistema y los subsistemas que componen la gestión direccionada al logro de resultados. Generar los procedimientos en función de los resultados, que sean estos últimos los que determinen bajo los principios de ética y desarrollo de capacidades humanas coherentes con el desarrollo social.
3. Definir las responsabilidades respecto al proceso y controlar la ejecución de cada una de las fases de las tareas focalizando en su aporte para cada uno de los resultados concretos previstos.
4. Medir los resultados en cuanto a capacidad, eficiencia y eficacia de cada proceso en los diferentes estadios de ejecución.
5. Identificar los recursos y las metodologías que inciden directamente en la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos gestionados.



### 1.1.1. Inclusión del modelo empresarial EFQM en la gestión universitaria por procesos

A la orientación hacia la obtención de resultados que venimos develando en la gestión universitaria en nuestro análisis la nutrimos con los principios esenciales de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

En esta lógica, las herramientas y las propuestas de más adelante para gestionar procesos universitarios en busca de la excelencia se fundamentan en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en definitiva, los diferentes grupos de interés) se logra mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia y funciona como se puede observaren la Figura 2:



**Figura 2.** Orientación hacia la obtención de resultados.

La gestión tiene que dirigirse especialmente a las personas de la organización, las alianzas, recursos y a los propios procesos, pero esta pasa inexorablemente por la formación, no de recursos humanos que actúen como autoridades impulsoras del proceso, sino de humanos con recursos que garanticen, por las capacidades adquiridas y las competencias desarrolladas en el campo especial de la educación universitaria, que esa gestión se encarrile por los rieles del desarrollo estratégico de la misión educativa e instructiva de la organización universitaria de que se trate.

## **2. GESTIÓN UNIVERSITARIA POR PROCESOS; HERRAMIENTAS PARA GARANTIZAR SU EFICACIA Y CALIDAD**

En una universidad determinada que se aplique el modelo al cual nos estamos refiriendo, lo primero que se debe asumir es la identificación de los procesos que se necesitan para garantizar la estabilidad y fiabilidad del sistema que asegure la eficacia en cuanto al logro de resultados palpables en relación con sus objetivos principales.

Estos procesos, a los cuales se debe prestar atención, son los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** los vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección; se refieren a la planificación y a factores clave de realización de objetivos organizacionales. En el caso del contexto universitario bien pudieran ser: el aprovechamiento docente, la calidad de las clases, la calidad de las tareas metodológicas, la retención escolar, la elevación de las categorías científicas del profesorado, la capacitación de todo el personal universitario, el desarrollo tecnológico y científico.
- **Procesos operativos:** ligados a la realización del producto, en este caso del profesional y su perfil básico con las competencias que debe demostrar en su actividad laboral. Pudieran ser el servicio bibliográfico, los laboratorios y equipos de medición, las prácticas preprofesionales, los eventos científicos, el desarrollo cultural y deportivo, los encuentros con profesionales activos.
- **Procesos de apoyo:** los que tienen vínculos con los sistemas de recursos y mediciones. Los trabajos de finanzas y economía, los procedimientos de planificación de costes e ingresos, los flujos de caja, el trabajo del personal administrativo y de apoyo.
- **Procesos de gestión de recursos:** para determinar, proporcionar y mantener los recursos humanos –o humanos con recursos, como preferimos llamarles–, la planificación de ciclos de entradas y salidas al sistema, la organización de la superación continua del personal docente y no docente.

- Procesos de planificación: los referidos a la previsualización de realizaciones del producto final o profesional educado e instruido en la academia. Los estudios de las capacidades que debe manejar un graduado para el perfil profesional para el cual está siendo preparado.
- Procesos de realización del producto: los que permiten prestar el servicio al cual se refiere la actividad sustancial, que en este caso sería la capacitación universitaria del profesional que ingresa al mercado laboral, sus componentes académicos e investigativos.
- Procesos de medición, análisis y mejora: que deben servir a los propósitos de realización, incluso de los demás procesos; constituiría un sistema que opera en la propia realización de los demás procesos por cuanto son su objeto de aplicación directa.

En el caso de las universidades se debe prestar atención especial a los procesos operativos, digamos que es donde se gana la eficacia final del producto: el profesional de la academia, pues son los que aseguran la realización de la gestión, la productividad y garantizan el paso de un subsistema de gestión al próximo, pues las salidas de los primeros son las entradas de los siguientes.

Ello es lo que garantiza que los procesos y su gestión avancen en forma de sistema y, por tanto, cuando se gana en eficiencia y eficacia en alguno de los subprocesos los demás se benefician y se logra un perfeccionamiento del sistema en general en forma de cascada.

El sistema de gestión por procesos en la Universidad moderna y el encadenamiento entre uno y otro de los procesos que se llevan a cabo para obtener el producto final van de la mano, tanto desde el componente académico como el de la investigación científica.

De esta forma se funden los elementos que conforman a cada proceso. Sobre todo se identifican cada vez más con los requisitos que requieren de los clientes y por ello el resultado se identifica cada vez más con sus necesidades y expectativas conduciendo, por supuesto, a una mayor calidad de todo el sistema.

Esa mayor calidad del sistema, a su vez, se convierte en un subsistema de la gestión por procesos y es el momento en que se interrelacionan, generando sinergia y también interdependencia y se reflejan, entonces, como una resultante de esta simbiosis los procesos de calidad, los que verdaderamente responden desde los requerimientos que tienen por entrada hasta los resultados que tienen por salidas.

El mapa general de la gestión por procesos se parecería al que se aprecia en la Figura 3, en el cual se identifican como invariantes los procesos estratégicos, clave o de realización y de apoyo; los de gestión de recursos, planificación, realización del producto y medición tienen su momento de realización según funcionen los principales.

Es necesario advertir, cuando se trabaja este tema, que no hay dos mapas de la gestión por procesos iguales entre dos o más instituciones de Educación Superior, el que a continuación se muestra es solo la conformación de la idea estándar de cómo se ubica para su funcionamiento y los factores más utilizados para su puesta en funcionamiento, por ello conlleva un alto grado de generalización en esta oportunidad.



**Figura 3.** Modelo de mapa de la gestión por procesos.

## 2.1. Lo primero es lo primero: la ficha de cada proceso

Lo primero que debe elaborar la institución académica será una ficha por cada proceso que intente incluir en su sistema de gestión por procesos.

Esta ficha contendrá la información en detalles acerca de la misión u objeto del proceso, lo que marca la tipología de resultados que se quieren alcanzar. Además,

debe estar estrechamente vinculada con la misión y la visión de la Universidad para que estén alineados los objetivos más generales con la ejecución de cada uno de los procesos que se inserten en la gestión por procesos. Esta misión u objeto del proceso conlleva a una diagramación del propio proceso, en el que se describen las entradas y las salidas del proceso lo que, a su vez, permite detallar las tareas que se deben ejecutar para alcanzar sus propósitos esenciales en la línea desde los proveedores hasta los clientes finales.

También en la ficha se debe incluir la identificación del responsable del proceso, quien debe ser una persona con las probadas capacidades de dirección o de liderar para poder movilizar e involucrar lo más eficazmente posible a todos los actores que se requieren para el aporte a la salida de que se trate en cada caso.

Deben quedar bien definidos los límites del proceso referidos a las entradas y salidas, tomando en consideración los proveedores y los clientes finales ya un poco más allá del producto; en el caso que nos ocupa los puestos laborales que recibirán a los recién graduados de la universidad de que se trate.

En cuanto al alcance del proceso, debe quedar claramente definido hasta dónde se responsabiliza o no la institución con el producto que pone a disposición de los clientes finales; en el caso que nos ocupa en relación con las capacidades del nuevo profesional desde el punto de vista educativo e instructivo, su nivel de actualización y sus posibilidades de adaptación a la realidad que lo circundará en los primeros años del ejercicio profesional.

Digamos que en la organización de la gestión de cada proceso debe quedar bien definido el decursar de los procedimientos que tienen que ver con el logro, a corto, mediano y largo plazo del objetivo directamente relacionado con la salida del proceso de que se trate.

Por ello, en las herramientas para la gestión por procesos que estamos proponiendo, lo realmente novedoso radica en la adaptación de esa propia gestión a las fluctuaciones de las condiciones en las cuales se desarrollan los referidos procesos a gestionar y la resiliencia prevista que garantiza la viabilidad y fiabilidad de estos aún en las condiciones dialécticas de la realidad objetiva circundante a estos, manteniendo su elevada calidad.

Tal resiliencia o adaptabilidad asegura el progresivo acercamiento por aproximaciones sucesivas al producto o salida que se quiere lograr, en este caso del profesional con las capacidades que determinan un adecuado, proactivo y productivo enfrentamiento a las exigencias de la revolución tecnológica y de la productividad en un mundo moderno y globalizado.

De hecho, si la ajustabilidad al entorno y sus condiciones cambiantes es lo que hace perdurable al sistema de gestión por procesos de cada institución que lo aplique, entonces esta debe ser un foco de atención extraordinariamente importante en cualquier diseño de procedimientos engarzados para lograr una determinada salida o producto.

Ello no quiere decir que no se hagan modificaciones a los diferentes subsistemas, sino que se garantiza la previsibilidad de los necesarios cambios y, además, de la ajustabilidad de lo nuevo que se inserte en cada proceso gestionado para que engarce de manera operativa y justa con las características de los demás subsistemas de la gestión universitaria.

En virtud de la garantía de la calidad, el sistema se prueba en momentos de ejecución directa, para obtener procesos que sean adaptables a la modificación de las condiciones del entorno y, básicamente, de las exigencias de los diferentes grupos de interés.

El mantener un estrecho control<sup>2</sup> sobre las entradas y salidas del sistema, sobre los responsables de cada uno de los procesos, sobre la manera en que los procesos van produciendo sus resultados, sobre los vínculos de cada proceso con el otro y con el general de todo el sistema, los indicadores de avance, freno o retroceso en los logros previsibles y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes es lo que dirá al final acerca de la calidad del diseño e implementación de la estrategia gestionaora por procesos en la institución de Educación Superior de que se trate.

Además, deben quedar claramente definidos los indicadores a partir de los cuales se va a medir la eficiencia del proceso y su eficacia final, sobre todo cómo el proceso se orienta hacia su misión u objeto. Son evaluadores de evolución y tendencias del propio proceso para irlo corrigiendo y atemperando a las circunstancias y asegurar su

éxito final. Estos indicadores, en el caso de las universidades, deben llevar implícitas las siguientes características:

- **Fiabilidad:** ser medibles de modo objetivo, contrastables y demostrables bajo condiciones diferentes y en contextos desiguales.
- **Relatividad en el tiempo:** que sea comparable en el tiempo para medir su evolución y tendencias. Por ejemplo, relativizar el número de graduados contrastándolo con el número de matriculados en determinado curso académico.
- **Representatividad:** cada indicador debe reflejar la magnitud que trata de medir.
- **Rentabilidad:** el beneficio que se obtiene de un indicador debe compensar el trabajo, el esfuerzo y los costes generales de trabajar con él.

Resulta realmente determinante el hecho de que estos indicadores respondan a los controles para transformar los elementos de entrada en resultados que tengan un valor añadido respecto de los primeros y puedan, a su vez, constituir elementos de entrada del siguiente proceso. Es decir, en el sistema las salidas de unos subsistemas serán las entradas de otros hasta lograr el resultado final con el valor agregado que le ha impreso cada uno de ellos.

Ello posibilita que se puedan ir aplicando los controles necesarios al avance de cada proceso por separado y determinar el avance de la gestión administrativa, dando seguimiento a cada uno de los indicadores que se determine por quienes deben verificar la eficiencia y eficacia del proceso.

### **3. EL APORTE: EL SELLO DE GARANTÍA DE CALIDAD DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD DEL SIGLO XXI**

Como propuesta y aporte central del presente trabajo tenemos la gestión de la calidad sustentable, ajustable y perfeccionable imbricada en el mismo corazón del sistema de gestión por procesos en la Universidad moderna.

Es decir, cómo utilizar las herramientas que hemos referido para organizar la gestión universitaria por procesos incorporando al trayecto de ejecución las mejoras que precise un sistema de control, ajuste y elevación de la calidad a partir del producto universitario, tanto desde la perspectiva académica que sería el graduado pleno de capacidades y desde la perspectiva investigativa como aporte social imprescindible de toda institución de Educación Superior en el nuevo milenio.

Siguiendo a Freire y Teijeiro (2010, p. 126), desde la perspectiva de las instituciones de educación superior, se pueden distinguir dos tipos de calidad, la interna y la externa: «Se dice que una organización posee garantía de calidad interna cuando tiene mecanismos para identificar si cumple sus objetivos y estándares, y tiene garantía de calidad externa cuando dicha calidad es supervisada por un organismo externo a la institución». También, el contexto de gestión de calidad está directamente relacionado con los modelos de excelencia. A este respecto, resulta destacable la contribución hasta nuestros días en cuanto a modelos de calidad pertinentes a la educación superior que se han aportado por disímiles experiencias prácticas.

Por otra parte, para Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993) y Domínguez (2009), la discrepancia entre las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización es lo que se define como calidad del servicio.

Domínguez (2009) nos comenta cómo conociendo los portadores de mejora se hace necesario definir y precisar las medidas para cada portador, de forma que se puedan trazar estrategias para que puedan ser aplicadas e implementadas. La forma más operativa para actuar en el abordaje de la mejora de los procesos, y uno de los puntos



clave en la gestión de estos, es la constitución de grupos de mejora, implicando a las personas que los desarrollan y que, por tanto, los conocen bien.

Un grupo de mejora es un grupo reducido de profesionales que trabajan en una situación mejorable concreta, por un periodo limitado de tiempo, con un objetivo general: analizar los procesos defectuosos y rediseñarlos orientándolos hacia el usuario. Es una potente herramienta para la redefinición de los procesos.

Está formado por profesionales implicados en cada una de las áreas que se vayan a evaluar y mejorar: personas conocedoras del problema, interesadas y motivadas por la mejora e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidos con la participación y dinámica de las reuniones. El grupo de mejora identifica y prioriza los problemas, analiza sus causas, plantea posibles soluciones y propone los cambios necesarios. También debe establecer un mecanismo sencillo de revisión periódica (es decir, implantar el ciclo de mejora continua).

Tal y como se puede apreciar en la Figura 4, la medición y el análisis de cada uno de los procesos garantiza la oportunidad de introducir modificaciones al sistema de gestión –para las cuales está preparado, recordemos su resiliencia–, que garanticen satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes como referente concreto y práctico de la calidad que se espera de la institución educativa de nivel superior.



**Figura 4.** Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Por consiguiente, la calidad de la gestión universitaria se redefine toda vez que las exigencias del entorno así lo demanden, manteniendo de este modo a la institución de Educación Superior de que se trate en los mejores lugares de los *rankings* de medición de calidad de gestión y en la *top line* de los procesos de acreditación de cada uno de los elementos que conforman su estructura académica y científica.

La calidad representa, a su vez, una filosofía de direccionamiento de la gestión por procesos en la institución de Educación Superior, da cuentas del rendimiento de la institución y hace adoptar decisiones de políticas académicas y científicas: tres de los determinantes factores que van contorneando el resultado de todo el sistema de gestión universitaria.

## **CONCLUSIONES**

La gestión por procesos en la organización y desenvolvimiento de las universidades en el nuevo siglo debe despojarse de su enfoque reduccionista y ampliar sus alternativas de eficacia vinculando a su ejecución las normas ISO 9000 y 9001-2000, el modelo EFQM de emprendimiento empresarial, la lógica de la resiliencia o plena adaptación a la dialéctica continua de los procesos y establecer, durante el iter lógico de su decursar, los mecanismos de control de la calidad que aseguren un producto final satisfactorio frente a las necesidades y expectativas de los clientes.

Esta variable de complejidad en la teoría de los modelos de gestión resulta eficazmente aplicable a la realidad de las universidades modernas que focalizan básicamente su gestión en la salida del sistema previendo agregarle valor en cada paso de los procedimientos por los que esta transita.

En un mundo tan competitivo y demandante como el que vivimos, el lograr humanos con recursos y competencias a la altura de los avances científicos tecnológicos es lo que proveerá al mundo de capaces líderes para organizar y controlar el ritmo acelerado de desarrollo que se prevé en las próximas décadas.

El presentado modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI, conduce a un

direccionamiento con especial intencionalidad, a una reingeniería estratégica y, sobre todo, a una innovación programática continua sobre bases de perspectivas gerenciales en la Educación Superior, que ubican, cada día más, a la academia de superiores capacitaciones, en el vórtice de la innovación sistémica para el desarrollo de la sociedad del conocimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTELLS, MANUEL (2003): «Modelos de Universidad en la sociedad del conocimiento», conferencia, Seminario Internacional de la cátedra UNESCO de *e-learning* de la Universitat Oberta de Catalunya, mayo.
- DE DONINI, ANA MARÍA y ANTONIO DONINI (2003): «La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas», *Documento de Trabajo N° 107*, Universidad de Belgrano, Argentina, <[http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/107\\_donini.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/107_donini.pdf)> (2016-10-11).
- DE VRIES, WIETSE Y EDUARDO IBARRA (2004): «La gestión de la Universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas», *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, n.º 22, julio-septiembre, México, pp. 575-584.
- DOMÍNGUEZ MARTÍNEZ, RÁYNEL (2009): «Gestión por procesos en instituciones de Educación Superior», <<https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-en-instituciones-de-educacion-superior/>> (2017-01-23).
- FALLAS NAVARRO, STEPHANIE LORENA (2010): «Un sistema de inteligencia interno para la organización inteligente», *Ciencias Económicas*, vol. 28, n.º 2, Costa Rica, pp. 481-524.
- FREIRE SEOANE, MARÍA JESÚS y MERCEDES TEIJEIRO ÁLVAREZ (2010): «Revisión histórica de la garantía de calidad externa en las instituciones de educación superior», *Revista de la Educación Superior*, julio-septiembre, Ciudad México, pp. 123-136.

- GRUPO CONSULTORES UNAD (2003): «Mapa de la gestión por procesos», <<https://www.google.com/search?q=grupo+consultores+unad+modelo+de+mapa+de+la+gesti%c3%b3n+por+procesos&tbm=isch&source=univ&sa=x&ved=2ahukewixstqj1sjhahvpzlkkhxjacrwqsar6bagjeae&biw=1044&bih=548#imgrc=g2-dmt5lfscynm>> (2018-01-15).
- MINTZBERG, HENRY (1990): «The Design School. Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 11, McGill University, Montreal, marzo-abril, pp. 171-195.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) (1991): «Modelo EFQM», <<http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>> (2018-01-22).
- MORANTES, ADRIANA y GUSTAVO ACUÑA (2013): «Propuesta de modelo de gestión para la educación superior a distancia: una aproximación», <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/zona/article/view/4717>> (2018-01-27).
- SENGE, PETER (2011): *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2015a): «Normas ISO 9000 y 9001», <[http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/ISO\\_2645.pdf](http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/ISO_2645.pdf)> (2018-01-22).
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2015b): «Normas 9001-2000», <<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2000%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>> (2018-01-22).
- ZAWACKY-RICHTER, OLAF (2009): «Research Areas in Distance Education: A Delphi Study», *International Review of Research in Open and Distance Learning*, Athabasca University, vol. 10, n.º 3, Hagen, pp. 1-17.
- ZEITHAML, VALERIE A.; LEONARD L. BERRY y A. PARASURAMAN (1993): «The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, n.º 1, diciembre, EE.UU., pp. 1-12.

### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup>Al referirse a «clientes» este trabajo se refiere a la más amplia acepción del término, es decir, a todo aquello que resulta destinatario del producto -o sus capacidades- formado por la educación superior; nos referimos con ello al propio graduado, a su perfil, a las ubicaciones laborales especializadas donde podría laborar, a los conocimientos que podría entregar a otros con menos capacidades en su especialidad, a las publicaciones, experimentos, eventos y actividades científicas en las que pudiera participar el graduado de la educación superior; en fin, a todo aquello que pudiere resultar beneficiario de su formación académica y científica.

<sup>2</sup>Entiéndase control efectivo, no el exceso de papeleo que lleve al burocratismo, solo el necesario para que los procesos funcionen sin tropiezos generados por un desproporcionado control burocrático.