



## PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

**Aida Isabel Jaya Escobar**

Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador, jayaisabel@yahoo.es<sup>1</sup>

**Eveline Aracely Olivo Fernández**

Ministerio de Educación, Ecuador, evyarakely976@gmail.com<sup>2</sup>

**Rosa Mayelin Guerra Bretaña**

Universidad de La Habana, Cuba, mayelin@biomat.uh.cu<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aida Isabel Jaya Escobar, Eveline Aracely Olivo Fernández y Rosa Mayelin Guerra Bretaña (2018): "Propuesta de modelo de gestión de la calidad para la Universidad Estatal de Bolívar", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (febrero 2018). En línea: [//www.eumed.net/2/rev/caribe/2018/02/gestión-calidad-universidad.html](http://www.eumed.net/2/rev/caribe/2018/02/gestión-calidad-universidad.html)

### RESUMEN

La Universidad Estatal de Bolívar se encuentra actualmente en Categoría "C" dentro del ranking establecido por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador, por este motivo, se propone un modelo de gestión de la calidad universitaria, que contribuya a asegurar la eficacia de los procesos en la Universidad, mejorando la calidad y garantizando el cumplimiento de los requisitos de acreditación. El modelo propuesto tiene como centro el sistema de gestión de la calidad por procesos, responde a principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015, aplicados a la educación superior, toma en consideración las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas para garantizar el éxito sostenido de la institución. En esta investigación se muestra la validación del modelo, realizada por expertos externos e internos, quienes lo consideraron teóricamente adecuado y factible de aplicar a mediano plazo.

**PALABRAS CLAVE:** educación superior, sistema de gestión de la calidad, ISO 9001:2015, aseguramiento de la calidad, partes interesadas.

### ABSTRACT

The State University of Bolivar is at the moment in the Category C in the ranking established by the Council of Evaluation, Accreditation and Assurance of the Quality of the Higher Education in the Ecuador. For this reason, a model for the university quality management, that contributes to assure the effectiveness of the processes in the University, improving the quality, and guaranteeing the accomplishment of the accreditation requirements, is proposed. The nucleus of the model is the quality management system, which responds to the principles and requirements of the standard ISO 9001:2015, applied to the higher education, and it takes in consideration the necessities and expectations of all the stakeholders to guarantee the sustained success of the institution. In the work the validation of the model is shown, carried out by external and internal experts who considered it theoretically appropriate and feasible of applying to medium term.

**KEY WORDS:** higher education, quality management system, ISO 9001:2015, quality assurance, stakeholders.

<sup>1</sup> Profesora de la Universidad Estatal de Bolívar, Licenciada en Contabilidad, MBA, Doctora en Ciencias Económicas por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

<sup>2</sup> Licenciada en Administración y Supervisión Educativa. MSc. Profesora Ministerio de Educación del Ecuador.

<sup>3</sup> Doctora en Ciencias Químicas, Investigadora Titular del Centro de Biomateriales y Presidenta de la Cátedra de Calidad, Metrología y Normalización de la Universidad de La Habana.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior tienen la necesidad de gestionar la calidad de sus procesos y resultados para dar respuesta a las altas exigencias que se derivan del entorno y para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad. Mientras se eleva la satisfacción de las demandas por el acceso universal a la educación superior, paralelamente deben incrementarse las medidas para garantizar la calidad del servicio educativo que se presta, mayor responsabilidad social y transparencia.

Existen diferentes enfoques sobre la calidad, que incluyen la “aptitud para el propósito”, el “cumplimiento de requisitos” y “la mejora de la calidad”, entre otros. Todos ellos, pueden ser aplicados de una u otra forma a la gestión universitaria. Sin embargo, independientemente del enfoque que se adopte, lo que se requiere es gestionar la calidad en los tres ejes sustantivos que posee la educación superior (docencia, investigación y vinculación con la sociedad), enfatizando en la importancia de satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas (Guerra y Jaya, 2016). En este contexto, las instituciones de educación superior deben mejorar continuamente su desempeño para ajustarse a los propósitos planificados, los cuales deben estar en consonancia con las exigencias siempre crecientes del entorno.

En la República del Ecuador, la normativa nacional para la calidad en las instituciones de educación superior se establece por la Constitución de la República del Ecuador del 2008, la Ley Orgánica de Educación Superior del 2010 (LOES), el Consejo de Educación Superior (CES), la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), así como por el 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 analiza seis criterios: Organización, Academia, Investigación, Vinculación con la sociedad, Recursos e infraestructura y Estudiantes.

En la LOES (Ecuador, 2010) se establece el marco regulatorio de la evaluación de las IES del Ecuador y se plantea “el principio de calidad como la búsqueda constante y sistemática de la excelencia mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente” (Art. 93). Se establece, además que “La evaluación de la calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución” (Art. 94). “La acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.....” (Art. 95).

Luego de dos procesos evaluativos, uno en el 2009 y otro finalizado en el 2013, las 54 universidades del Ecuador están clasificadas 9 % en la categoría “A”, 31 % en la “B”, 44 % en la “C” y 15 % en la “D”. Al analizar estos datos, donde el 59 % de las universidades ecuatorianas se encuentran en las dos categorías de calidad inferiores, puede deducirse que la evaluación externa y la consiguiente clasificación de las universidades, por sí solas, no son suficientes para elevar la calidad educativa, sino que se requiere que las universidades implementen eficaces acciones internas de gestión de la calidad.

Al respecto, varias universidades del Ecuador han comenzado a implementar modelos de gestión con enfoque a los procesos, aunque la mayor parte de estas instituciones solo aplican la autoevaluación por los indicadores del CEAACES y sus planes de mejora no incluyen el establecimiento de la gestión interna, sistémica de la calidad, ni la necesidad de la satisfacción de todas las partes interesadas en su desempeño. Por otra parte, al analizar la gestión por procesos en las universidades ecuatorianas se observan limitaciones conceptuales y que no todas se enfocan a la gestión de la calidad. Además, no se encontraron aplicaciones de la norma de sistemas de gestión de la calidad vigente, la ISO 9001:2015 en la gestión de las organizaciones de educación superior, ya que las instituciones que aplican los sistemas ISO 9001, aun lo hacen por la norma del 2008 (Jaya, 2017).

Específicamente, la Universidad Estatal de Bolívar (UEB) fue clasificada en la categoría “C” en el 2013 como resultado de la valoración del CEAACES, bajando su posición en el ranking de las universidades ecuatorianas respecto a la categoría “B” recibida en el 2009. Esto evidencia un bajo nivel de desempeño en los criterios de calidad; entre los aspectos negativos señalados en la evaluación externa están la insuficiente gestión de la calidad en la universidad, una inadecuada e insuficiente oferta de programas de formación y la casi total inexistencia de actividades de investigación acordes a las necesidades del desarrollo de la región.

A partir del análisis realizado se concluye que aún no se ha planteado un modelo teórico, científicamente válido, correctamente conceptualizado y abarcador de toda la complejidad universitaria y de sus relaciones internas y con el entorno, que dé un basamento a la gestión interna de la calidad en las universidades del Ecuador.

Las consideraciones anteriormente referidas propiciaron el planteamiento del problema científico siguiente: ¿Cómo establecer el sustento teórico y metodológico para la mejora de la calidad en las universidades ecuatorianas?

La solución de este problema teórico podrá contribuir a solucionar el problema práctico que enfrenta la UEB, el cual radica en la necesidad de mejorar su capacidad para brindar servicios educativos que satisfagan las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Esto incluye la obtención de una categoría superior en la clasificación del CEAACES.

Esta situación dio lugar a la determinación de los siguientes objetivos de investigación:

- Diseñar un modelo de gestión de la calidad universitaria aplicable a la Universidad Estatal de Bolívar.
- Validar el modelo propuesto para la gestión de la calidad universitaria.

Como métodos fundamentales de investigación utilizados son teóricos:

- Modelación para representar la realidad concreta a estudiar, identificando sus componentes y relaciones esenciales.
- Enfoque de sistema: para proponer el núcleo del modelo de gestión de la calidad educativa, a partir de los diferentes elementos que componen un sistema de gestión de la calidad y el análisis sistémico de la organización educativa como un conjunto de procesos, cuyo propósito es aportar valor para el cliente y todas las partes interesadas en el desempeño de la institución.
- También, como método empírico se empleó la observación científica participante, utilizando diferentes técnicas, tales como: la observación de campo, análisis de documentos y consultas a expertos.

El desarrollo de este trabajo se divide en dos partes, cada una de las cuales responde a uno de los objetivos propuestos.

## **DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA**

### **Caracterización de la Universidad Estatal de Bolívar**

La Universidad Estatal de Bolívar (UEB) se encuentra ubicada en la ciudad de Guaranda, capital de la Provincia Bolívar; posicionada regionalmente en el centro del país. Inicia sus actividades el 22 de octubre de 1977, gracias al auspicio económico del Consejo Provincial. Inicialmente funcionó como extensión de la Universidad Estatal de Guayaquil, adscrita a la Facultad de Ciencias Administrativas, siendo la Escuela de Administración de Empresas Agroindustriales la primera en crearse. El desarrollo académico alcanzado por la Extensión Universitaria de Guaranda fue reconocido por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CONUEP) quien aprobó la creación de la Universidad Estatal de Bolívar el 20 de junio de 1989, mediante el Decreto No. 32 emitido por el H. Congreso Nacional, el Presidente Constitucional de la República firma el ejecútase el 29 de junio del mismo año y se publica en el Registro Oficial N° 225, el 4 de Julio de 1989.

Una vez que la Universidad Estatal de Bolívar adquirió su personería jurídica, inició la etapa de organización interna y la estructuración de propuestas para la formación de profesionales.

Actualmente la oferta académica de la UEB es de 19 carreras, las cuales se distribuyen en cinco Facultades:

- Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática,
- Facultad de Ciencias de la Educación, Sociales, Filosóficas y Humanísticas,
- Facultad de Ciencias de la Salud y del Ser Humano,
- Facultad de Ciencias Agropecuarias, Recursos Naturales y del Ambiente,
- Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas.

En la evaluación inicial del CEAACES del 2013 se evidenció la existencia de una oferta de carreras desactualizada y falta de pertinencia del servicio educativo, al no responder a las expectativas del mercado laboral provincial y nacional. Este aspecto influye en la sostenibilidad institucional y en la empleabilidad de los egresados ya que los jóvenes no desarrollan las competencias que les permitan insertarse en el entramado económico del país, lograr empleos dignos, que realmente asegurarán su desarrollo personal y profesional, y de esta forma poder contribuir efectivamente al desarrollo del territorio. Otra debilidad era la inadecuada gestión de la investigación aplicada y la innovación, ya que se forma a los jóvenes sin acercarse a lo nuevo, a la tecnología de punta, a la investigación. Además, no se planificaba tiempo de trabajo académico para realizar esta actividad. También se reflejó la existencia de un exceso de personal administrativo, tomando en consideración el tamaño de la entidad, y que el gasto corriente superaba al gasto de inversión.

En el análisis del primer informe semestral de la ejecución del Plan de Mejora Institucional (PMI) 2014-2015 de la UEB realizado por el CEAACES en octubre de 2014, este órgano estimó que existía un avance de alrededor del 48% en la ejecución de las acciones establecidas. En ese momento existían tareas cuyos plazos de ejecución aún no expiraban; lo que significaba que la UEB aun disponía de tiempo para mejorar su grado de cumplimiento de las acciones programadas. No obstante, también se identificaron retrasos en la ejecución de algunas tareas, que fueron incumplimientos en las acciones programadas, así como tareas cuyo cumplimiento no se pudo verificar por los técnicos del CEAACES debido a la falta de evidencias. Además, la ejecución del presupuesto establecido para el cumplimiento del PMI se encontraba en un 19.7%, lo que evidencia la falta de compromiso de la dirección universitaria con la mejora de la calidad.

El Estatuto orgánico de la gestión organizacional de la Universidad Estatal de Bolívar (UEB, 2014) presenta un enfoque puramente funcional, que se corresponde con la realidad de la gestión institucional en la UEB y no responde a las orientaciones de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador (SENPLADES, 2012) sobre el establecimiento de un Estatuto orgánico por procesos.

De forma general, se evidencia que se han realizado acciones aisladas respecto a la determinación de los procesos universitarios, sin que hayan tenido éxito. Las autoridades, directivos, jefes departamentales y demás funcionarios, no asocian el enfoque de procesos con su actividad cotidiana. La universidad se gestiona con enfoque funcional, donde es muy difícil percibir e identificar de forma integrada las necesidades de los clientes y de las diferentes partes interesadas, tanto internas como externas. Los funcionarios, trabajadores, responsables de una actividad se orientan principalmente a dar respuesta a las exigencias y expectativas del "jefe" y no a satisfacer las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.

En la última autoevaluación de junio de 2016 (UEB, 2016) se constató que se han realizado cambios importantes en el diseño del modelo educativo y curricular de las carreras para responder a las necesidades del entorno. Sin embargo, los resultados apuntan a que la interrelación que debe existir entre los procesos sustantivos, vinculación con la sociedad, investigación y docencia, es aún incipiente, no está suficientemente socializado, ni se observa en todas las carreras. De igual forma no se observa el trabajo en equipo de profesores-estudiantes enfocado a solucionar los problemas priorizados del contexto. Además, se mantienen las dificultades económico-financieras, de la autogestión administrativa y con el entorno y se observa falta de integración entre la Vicerrectoría Académica y la Direcciones de Planeamiento, Evaluación Institucional e Informática para lograr consistencia en el uso de la información relevante sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje para la toma de decisiones acertadas y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de la calidad del graduado.

Es evidente la ausencia de un enfoque sistémico para la gestión de la calidad, que permita orientar, canalizar y documentar los esfuerzos encaminados a la mejora de la calidad institucional de forma coherente con las formas de gestión que se aplican en la Universidad. El funcionamiento de la organización sin enfoque sistémico propicia la especialización restringida; y por tanto esto conlleva a no tener una total visión de la organización, así como de los objetivos fundamentales de la misma; las decisiones son centralizadas, sólo la dirección general tiene toda la información, existiendo una deficiente coordinación horizontal. Además, se ha podido observar que existe mucha burocracia en las actividades que tienen que ver con el área financiera, dificultando de esta manera la reducción de costos y tiempos.

### **Premisas teóricas del modelo**

En un trabajo anterior (Jaya, Quizhpe, Guerra, 2017), se mostró una panorámica teórica sobre la gestión de la calidad universitaria y cómo la implementación de un nuevo sistema de gestión de la calidad en una organización constituye una innovación de tipo organizacional que puede impactar significativamente en el desempeño de la institución de educación superior.

En esta ocasión se presenta un resumen de las premisas teóricas en las que se fundamenta el modelo de gestión de la calidad propuesto, establecidas a partir del análisis crítico sobre la evolución de la calidad y las tendencias actuales en la gestión de la calidad universitaria (Jaya, 2017). Para realizar este análisis se consultaron, entre otros, los trabajos de Avdjieva y Wilson (2002), El Abbadi, Bouayad y Lamrini. (2013), Guerra, Meizoso y Durán (2011), Habánik y Jambor (2014), Karapetrovic (2002), Lemaitre y Zenteno (2012), Manatos, Sarrico y Rosa (2015), Roszak (2009), Ryan (2015), Sârbu, Ilie, Enache y Dumitriu (2009), Shurgaia (2015) y Van der Bank (2014).

Las premisas teóricas son:

- La relevancia de los sistemas de evaluación externa de la calidad universitaria para el establecimiento de patrones de calidad consensuados nacional e internacionalmente y para acreditar el nivel de calidad alcanzado por las IES.
- La gestión interna de la calidad como paradigma actual para lograr la calidad, en contraposición a los enfoques limitados de la inspección, el control o el aseguramiento, como mera constatación de los resultados alcanzados por la institución de educación superior, lo que incluye la utilización de las evaluaciones externas como único instrumento para la elevación de la calidad.
- La importancia del análisis del contexto para gestionar la calidad en las organizaciones educativas, es decir, la contextualización del modelo. En este aspecto es relevante el conocimiento de la legislación aplicable, los criterios de evaluación externa, el análisis del contexto interno de la universidad y la comprensión de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.
- El enfoque sistémico en el estudio de las interacciones y relaciones entre los diferentes componentes de la organización estudiada, para lo cual es de gran utilidad la aplicación del modelo de sistema de gestión de la calidad de la norma internacional ISO 9001:2015. El enfoque de sistema es indisoluble de cualquier propuesta encaminada a gestionar la calidad en una organización, que pretenda alcanzar resultados que generen valor para todas las partes interesadas.
- El reconocimiento de las organizaciones educativas como un sistema de procesos interrelacionados, que permiten generar valor para los estudiantes y toda la sociedad, intentando dar respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad a partir de la coordinación de sus recursos humanos, materiales y financieros.
- La interrelación teórica y práctica entre los principios de la gestión de la calidad y los requisitos de un sistema de gestión de la calidad.

Las bases teóricas o premisas presentadas reflejan el estado del arte respecto a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior, en constante desarrollo.

### **Fundamentación y componentes del modelo**

En el presente estudio se propone un modelo de gestión de la calidad universitaria, que tiene como centro el sistema de gestión de la calidad por procesos, responde a los conceptos, principios y requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 aplicados a la educación superior, por lo que toma en consideración las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas para

garantizar el éxito sostenido de la institución, contribuyendo al desarrollo de las personas y de la sociedad. El modelo general se concretiza en la gestión de la calidad en la UEB, campo de acción de esta investigación, a partir de la determinación de los procesos en el Sistema de Gestión de la Calidad propuesto para esta institución.

Los componentes del modelo propuesto son: objetivo, premisas, principios y estructura (Figura 1). Para su implementación se plantea un procedimiento (Figura 2) que responde a las exigencias del modelo y desarrolla sus premisas teóricas.

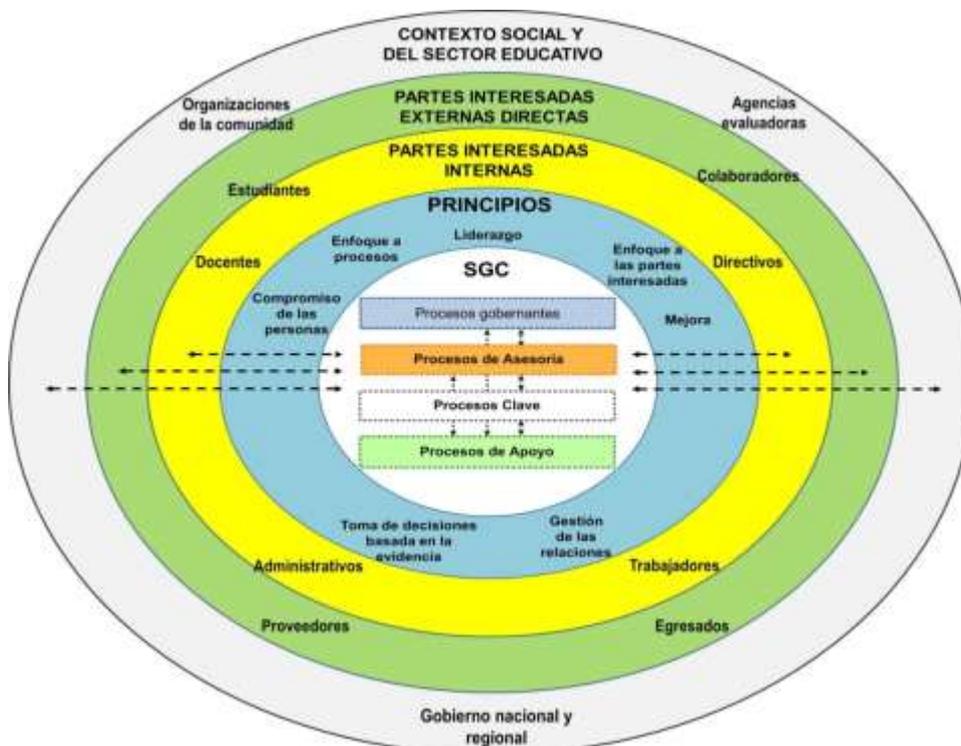


Figura 1 Modelo para la gestión de la calidad universitaria



Figura 2. Procedimiento para la implementación del modelo de gestión de la calidad

El objetivo del modelo de gestión de la calidad universitaria propuesto es: contribuir a la mejora de la capacidad de las universidades para proporcionar servicios educativos que garanticen la satisfacción de todas las partes interesadas y cumplan los requisitos establecidos por las agencias encargadas de la evaluación con fines de acreditación de las instituciones de educación superior.

Se asume el concepto de “capacidad” establecido en la norma ISO 9000 (ISO, 2015 a: 20), como la aptitud de un objeto (en este caso una IES) para realizar una salida (resultados del servicio educativo) que cumpla los requisitos (necesidades y expectativas de las partes interesadas) establecidos para ella.

El modelo incluye los principios de gestión de la calidad educativa y cumple los principios generales de la modelación como método científico descritos por Toledo (2009, pág. 57):

- consistencia lógica, a partir de los referentes teóricos de la gestión de la calidad;
- analogía, ya que el modelo es resultado del pensamiento abstracto de los investigadores en el estudio de la gestión de la calidad universitaria (objeto de la modelación), reproducida conceptualmente;
- simplicidad, que facilita su comprensión y hace factible su implementación en las IES.

Para establecer los principios de gestión de la calidad educativa se analizaron y combinaron los principios genéricos de gestión de la calidad desarrollados en la norma internacional ISO 9000 (ISO, 2015a), los principios de gestión de la calidad en los procesos educativos desarrollados en la Guía ISO IWA 2 (ISO, 2007), actualmente en desuso, y los principios básicos declarados en la Ley Orgánica de Educación Superior de la República de Ecuador (LOES) como calidad de la educación y pertinencia (Ecuador, 2010). La relación entre estos principios se muestra en la Tabla 1, y su integración fue realizada a partir de la fundamentación de cada uno de los principios en los documentos de referencia.

En la concepción de la calidad asumida en esta investigación, tanto el mejoramiento continuo como la pertinencia son dos aristas de un concepto de calidad más abarcador, que involucra la creación de una cultura organizacional encaminada a la mejora continua, como forma de satisfacer las necesidades crecientes de todas las partes interesadas y la sociedad, lo que garantiza la pertinencia de la institución de educación superior.

La ISO IWA 2:2007 establecía cuatro principios adicionales que pueden ser considerados para mejorar el desempeño y lograr el éxito sostenido de las organizaciones educativas, ellos son: creación de valor para el estudiante, enfoque al valor social, agilidad y autonomía. Sin embargo, estos aspectos igualmente pueden englobarse en los siete principios genéricos de la norma ISO 9001:2015. Específicamente el principio enfoque al cliente se ha extendido explícitamente al enfoque a todas las partes interesadas para incluir los aspectos relacionados con las responsabilidades sociales de las instituciones de educación superior.

**Tabla 1 Relación entre los principios expresados en diferentes documentos normativos**

LOES (2010)	ISO IWA 2:2007	ISO 9000:2015
	Optimización total	Enfoque a procesos
	Enfoque a procesos	
Pertinencia	Comprensión de las competencias básicas	Enfoque al cliente (extendido a todas las partes interesadas en el modelo propuesto)
	Creación de valor para el estudiante (*)	
	Enfocarse a los valores sociales (*)	
	Liderazgo visionario	Liderazgo
	Participación de las personas	Compromiso de las personas
Calidad como mejora para alcanzar la excelencia	Mejora continua	Mejora
	Agilidad (*)	
	Toma de decisiones basadas en hechos	Decisiones basadas en la evidencia
	Autonomía (*)	
	Colaboración	Gestión de relaciones

(\*) Principios de gestión de la calidad educativa incorporados en la IWA 2.

La estructura del modelo que se propone reproduce los tres elementos esenciales de la gestión de la calidad universitaria (Figura 1):

- los principios de gestión de la calidad,
- interrelación sistémica de los procesos que conforman la institución educativa, que constituye el núcleo central del modelo, conformando el sistema de gestión de la calidad,
- las necesidades y expectativas de las partes interesadas internas y externas.

Por su propia concepción, el modelo propuesto está en constante intercambio con su entorno, el cual plantea exigencias (necesidades y expectativas) a la institución de educación superior, obligándola a mejorar continuamente para mantener su pertinencia social, como uno de los componentes esenciales de la calidad educativa (Jaya, Quizhpe, Guerra, 2017). Las exigencias del entorno se manifiestan de forma explícita en los criterios de acreditación del CEAACES y toda la legislación aplicable, y de forma tácita en las demandas de una gestión universitaria eficiente y comprometida por parte de la comunidad en la que está enclavada, sus estudiantes, profesores, empleados y trabajadores. Estas necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como su satisfacción, están consideradas en los tres elementos esenciales del modelo. Guerra y Jaya (2016) realizan un estudio de las partes interesadas en la gestión universitaria, con el enfoque actual de la norma ISO 9001 (ISO, 2015)

El procedimiento para la implementación del modelo de gestión de la calidad propuesto consta de cinco etapas (Figura 2): Concienciación y preparación, Planificación y diseño, Operación y control, Evaluación del desempeño y Mejora. Durante toda la ejecución del proyecto deben manifestarse el liderazgo y el compromiso y tendrá que realizarse las acciones de formación y comunicación como etapa transversal necesaria para garantizar la marcha del proceso de implementación del modelo. Jaya, Quizhpe y Guerra (2017) analizan el papel de los actores clave involucrados en la implementación de sistemas de gestión de la calidad en instituciones de educación. El éxito de esta innovación organizacional depende de las habilidades de los directivos intermedios como agentes del cambio y de las capacidades estratégicas de la alta dirección. Además, la cultura organizacional y las condiciones de la organización influyen en su habilidad para aplicar el conocimiento adquirido para la realización de la innovación abierta.

El núcleo central del modelo propuesto es el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015. Para el diseño del SGC se determinó su alcance, proponiéndose el mismo para "todos los servicios de formación, investigación y vinculación social que brinda la UEB". Además, se propone la política de calidad siguiente: "la alta dirección y el personal de la Universidad Estatal de Bolívar están comprometidos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus estudiantes, otras partes interesadas y la sociedad en su conjunto, obedeciendo los requisitos legales aplicables y

buscando la mejora continua de los servicios de formación, investigación y vinculación social en el marco del sistema de gestión de la calidad, según la norma ISO 9001:2015”.

Como aspecto medular del diseño del SGC se propone el mapa de procesos representado en la Figura 3, el cual proporciona una comprensión del macro nivel del SGC de la Universidad. El SGC universitaria propuesto tiene la peculiaridad de que no solo los procesos clave interactúan con los estudiantes/clientes y otras partes interesadas, sino que la mayor parte de los procesos lo hacen y reciben de las partes interesadas externas información de retroalimentación sobre su satisfacción.

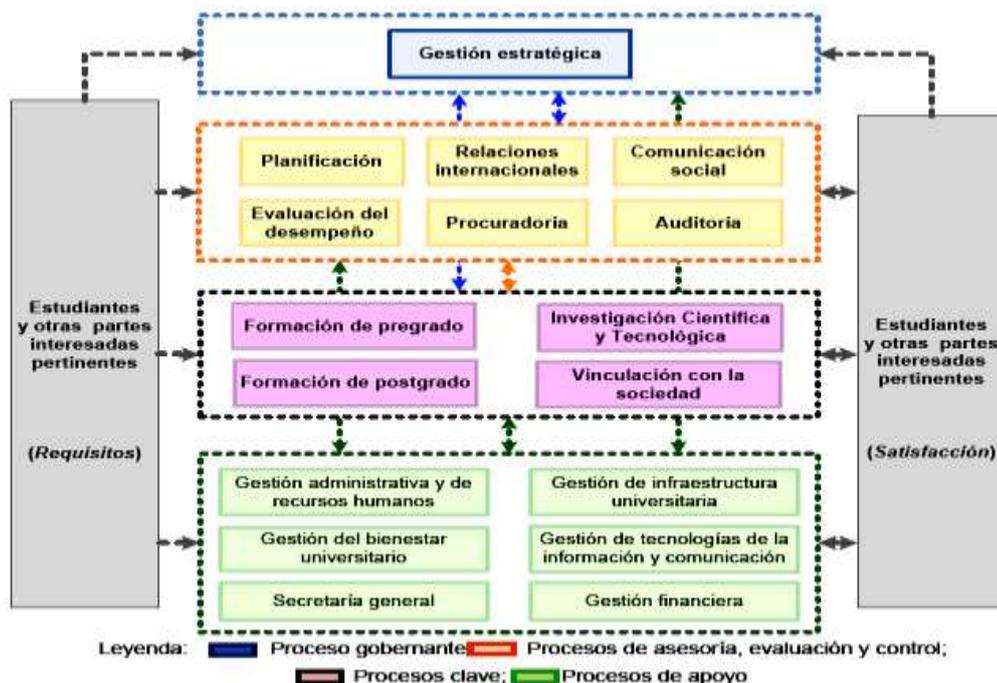


Figura 3 Mapa de procesos del SGC propuesto para la UEB

A partir del análisis de las actividades de la UEB y de las funciones establecidas en su Estatuto Orgánico (UEB, 2014), en el SGC que se propone los procesos fueron clasificados en (Jaya, Quizhpe, Guerra, 2017): Procesos gobernantes (1); Procesos de asesoría, evaluación y control) (6); Procesos clave (4); Procesos de apoyo (6). Todos los procesos se interrelacionan a partir del enfoque sistémico, sin embargo, no se representan todas las interrelaciones, para simplificar la representación gráfica.

Además, los procesos se vinculan con los criterios de acreditación del CEAACES, si bien algunos tienen una vinculación más fuerte con un determinado criterio, como se muestra en la Figura 4.

PROCESOS	CRITERIOS DEL CEAACES						
	Organización	Academia	Investigaciones	Vinculación con la sociedad	Recursos e infraestructura	Estudiantes	
Dirección estratégica	Relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación
Planificación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación
Evaluación del desempeño	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación
Relaciones internacionales	Relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Relación
Comunicación social	Relación	Fuerte relación	Relación	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación
Procuraduría	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Fuerte relación	Relación	Relación
Auditoría	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación
Formación de grado	Relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Relación	Relación	Fuerte relación
Formación de postgrado	Relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Relación	Relación	Fuerte relación
Investigación Científica y Tecnológica	Relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación
Vinculación con la sociedad	Relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación
Gestión administrativa y de recursos humanos	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Fuerte relación	Relación	Relación
Gestión del bienestar universitario	Relación	Fuerte relación	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Fuerte relación
Gestión de infraestructura universitaria	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación
Secretaría general	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación
Gestión de tecnologías de información y comunicación	Relación	Relación	Relación	Relación	Fuerte relación	Relación	Relación
Gestión financiera	Fuerte relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación	Relación

Figura 4 Vinculación de los procesos del SGC con los criterios de acreditación del CEAACES.

La implementación del modelo propuesto para la gestión de la calidad en la universidad incluye tácitamente el diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad, según la norma ISO 9001:2015, que es el paradigma de gestión de la calidad seleccionado en este trabajo. Este proceso involucra un cambio en las prácticas habituales de la organización, ya que todas las actividades que influyen en la calidad deben ser planificadas y controladas, de todo lo cual deben mantenerse registros como fuentes de información para la mejora y como evidencias para los procesos de evaluaciones externas. En dependencia del nivel de madurez de la organización para enfrentar el cambio, las etapas del procedimiento de implementación pueden extenderse más o menos en el tiempo.

### VALIDACIÓN DEL MODELO

Para la validación del modelo de gestión de la calidad de la UEB se elaboró y utilizó un instrumento que recoge la opinión de 12 expertos, cinco internos de la UEB (usuarios) y siete expertos externos con un alto grado de conocimiento sobre el tema de la gestión de la calidad y su aplicación en instituciones educativas.

El instrumento está compuesto por cinco herramientas:

1. Selección de los expertos.
2. Validación de los principios de gestión de la calidad educativa que sirven de base al modelo.
3. Validación del procedimiento para la implementación del modelo de gestión de la calidad.
4. Validación del diseño del sistema de gestión de la calidad.
5. Validación general del modelo.

Como material de consulta se entregó a los expertos un resumen de los aspectos fundamentales del modelo y las Fichas de los procesos determinados en esta propuesta.

Una vez confeccionado el instrumento, antes de enviarlo a los expertos, se le entregó para su revisión a un colaborador seleccionado por su conocimiento en el tema y en la aplicación de diferentes instrumentos. El instrumento fue mejorado a partir de las opiniones del experto-colaborador.

Para la selección de los expertos se emplearon tres variables: nivel académico, conocimientos sobre el tema y experiencia. Los aspectos relacionados con el conocimiento son seis para los expertos externos y ocho para los de la UEB, ya que en este último caso se incluye el conocimiento de los criterios del CEAACES y del Estatuto orgánico funcional de la UEB. En el

caso de la experiencia se tomaron en consideración los años de trabajo en actividades profesionales relacionadas con la gestión de la calidad y en la UEB para los expertos internos.

Para cada criterio de experticia se establecieron las calificaciones siguientes.

- Nivel académico: ninguno, master, doctor.
- Conocimiento: Ninguno; Bajo; Medio y Alto.
- Experiencia: menos de 2 años; 2 años; 3 años; más de 3 años.

Fueron seleccionados los expertos con nivel académico de master o doctor (PhD), que respondieron tener un conocimiento entre medio y alto de al menos el 60 % de los aspectos preguntados y con tres años o más de experiencia.

El procesamiento de los datos dio como resultado que los siete expertos externos se autoevaluaron en un alto nivel de conocimientos sobre el tema, todos tienen más de tres años de experiencia de trabajo en el tema de gestión de la calidad, dos de ellos son másteres en gestión de la calidad y tres doctores, pertenecientes al claustro del Programa de Maestría en Gestión de la Calidad y Ambiental de la Universidad de la Habana y dos expertos del CEAACES, uno con grado de máster y otro doctor.

Respecto a los expertos internos, tres de ellos son másteres y dos doctores, siendo todos profesores universitarios y cuatro ocupan cargos directivos. Los aspectos en los cuales fue menor el conocimiento de estos expertos fueron en lo relativo a las normas ISO 9001 y su aplicación a los servicios educativos.

Para la validación de los diferentes elementos del modelo se preguntó la opinión de los expertos respecto a su adecuación teórica. Aun cuando el modelo propuesto se considere adecuado desde el punto de vista teórico y por su lógica interna, puede ser difícil su implementación en la UEB producto de la cultura imperante. Es por esto que se preguntó a los expertos internos respecto a la factibilidad de la implementación del modelo en la UEB, pudiendo responderse en tres categorías: no factible, poco factible, factible a largo plazo (2 años o más); factible a corto o mediano plazo (menos de 2 años).

Además de las preguntas cerradas, se solicitó a los expertos su opinión de forma abierta sobre el propio instrumento de validación y sobre el elemento evaluado.

El procesamiento estadístico se realizó sobre la base de las frecuencias de las respuestas, debido a que todas ellas son cualitativas. Se consideró que existe consenso cuando una de las alternativas de respuesta acumuló al menos el 50% del total de las alternativas.

De los datos obtenidos y el análisis de las opiniones cualitativas de los expertos, se pudo observar que existe consenso sobre la adecuación del modelo propuesto para la gestión de la calidad en la Universidad Estatal de Bolívar, ya que el 100 % de los expertos lo consideran adecuado o bastante adecuado (Tabla 2).

**Tabla 2 Respuestas de los expertos sobre la adecuación del modelo**

Expertos	Porcentajes de las respuestas		
	Bastante adecuado	Adecuado	Total
Internos	60 %	40 %	100 %
Externos	40 %	60 %	100 %

Los expertos internos consideran que en la UEB es factible la aplicación de los siete principios de gestión de la calidad. Sin embargo, los principios que pueden ser aplicados a corto o mediano plazo según sus criterios son:

- Enfoque a procesos (80 %).
- Liderazgo (60 %).
- Toma de decisiones basada en la evidencia (80 %).

El resto solo pueden ser aplicados a largo plazo (Enfoque a las partes interesadas, Compromiso de las personas, Mejora, Gestión de las relaciones).

De igual forma existe consenso entre los expertos sobre la adecuación de las etapas establecidas para la implementación de la gestión de la calidad, aplicando la norma ISO 9001:2015.

Respecto a la factibilidad de la total implementación del modelo, los expertos de la UEB respondieron que los aspectos relacionados con la concienciación y la formación del personal son aspectos factibles de lograr solo a largo plazo ya que esto involucra un cambio sustancial de la cultura organizacional. Consideran, sin embargo que son factibles a corto o mediano plazo la implementación de las etapas siguientes:

- Planificación y diseño.
- Operación y control.
- Evaluación del desempeño.

Atendiendo a las sugerencias de los expertos, fue modificada la política de calidad inicialmente propuesta para incorporar explícitamente la satisfacción de los docentes, empleados y trabajadores, de la forma siguiente: "La alta dirección de la Universidad Estatal de Bolívar está comprometida a satisfacer las necesidades y expectativas de sus estudiantes, docentes, empleados, trabajadores, otras partes interesadas externas y la sociedad en su conjunto, obedeciendo los requisitos legales aplicables y buscando la mejora continua de los servicios de formación, investigación y vinculación social en el marco del sistema de gestión de la calidad, según la norma ISO 9001:2015. Para ello, se apoya en la competencia y la participación de todo el personal de la universidad y en las relaciones de intercambio fructífero que establece con el resto de las partes interesadas".

Otra sugerencia de un experto externo fue relativa a esclarecer las relaciones entre los procesos a partir de profundizar en los proveedores-entradas y los clientes-salidas en las fichas de procesos. Esta recomendación será implementada a medida que alcance mayor madurez en el enfoque de procesos y los responsables de cada uno de los procesos identificados sean capaces de participar y aportar sus ideas para el perfeccionamiento de las fichas.

Uno de los expertos externos plantea que el proceso de Gestión del Talento Humano por su importancia para la organización debería estar en el nivel estratégico. Sin embargo, se consideró que la forma en que se realiza esta actividad en la organización es con enfoque de gestión de nómina y no del talento humano. En realidad la identificación de las necesidades de competencia del claustro de la UEB y la gestión de su formación se realizan en los procesos clave o a título personal por parte de los mismos profesores, que invierten de forma privada en su formación.

Por la importancia que tienen los criterios de los actores internos del proceso de mejora de la UEB se exponen dos de ellos:

El Director del Departamento de Evaluación Interna de la UEB plantea: "Es importante implementar el SGC en nuestra institución de manera inmediata, lo cual permitirá ir permanentemente retroalimentando la información para la toma oportuna de las decisiones, camino a alcanzar la calidad en los procesos educativos".

El Director del Departamento de Planeamiento considera que: la gestión de la calidad "es muy importante para el desarrollo y mejoramiento de la UEB; con un proceso adecuado de socialización, capacitación para su aplicación y control en la ejecución del mismo será de mucha utilidad en el proceso de acreditación y re-categorización institucional".

## **CONCLUSIONES**

Se diseñó un modelo de gestión de la calidad con el objetivo de contribuir a asegurar la eficacia de los procesos en la Universidad Estatal de Bolívar para el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción de todas las partes interesadas, incluyendo el cumplimiento de los requisitos de acreditación del CEAACES. Basado en los paradigmas actuales, el modelo presenta un enfoque sistémico por procesos para la gestión de la calidad y está diseñado para estar en constante intercambio con su entorno, el cual plantea exigencias (necesidades y expectativas) a la institución de educación superior, obligándola a mejorar continuamente para mantener su pertinencia social.

El modelo propuesto está formado por los componentes siguientes: objetivo, premisas teóricas, principios, y estructuras. Para su implementación se plantea un procedimiento que responde a las exigencias del modelo y desarrolla sus premisas. Como núcleo central de la estructura del modelo, se diseñó el sistema de gestión de la calidad para la Universidad Estatal de Bolívar, a partir de la identificación de los procesos gobernantes, clave, de asesoría, evaluación y control y de apoyo. El modelo fue validado por un grupo de expertos que lo consideraron teóricamente adecuado y factible de aplicar en un plazo mayor de dos años en la Universidad Estatal de Bolívar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Avdjieva, M.; Wilson, M. (2002): "Exploring the development of quality in higher education". En: *Managing Service Quality*, N. 2(6), pp. 372-383.
- 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*. Quito, Ecuador.
- Ecuador (2010): *Ley Orgánica de Educación Superior*.
- El Abbadi, L.; Bouayad, A.; Lamrini, M. (2013): "ISO 9001 and the Field off Higher Education. Proposal for an Update of the IWA 2 Guidelines". En: *Quality Approaches in Higher Education*, N. 4, pp. 14-19.
- Guerra Bretaña, R. M., Jaya Escobar, A. I. (2016): "El papel de los stakeholders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015". En: *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, diciembre-2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/stakeholders.html>. Consultado en 09/01/2017 a 11:15.
- Guerra, R. M., Meizoso, M. C., & Durán, M. I. (2011): "Implementación de un sistema de gestión de la calidad NC-ISO 9001 en la Universidad". En: *Normalización*, N. 3, pp. 10-17.
- Habánik, J.; Jambor, J. (2014): "Implementation and certification of the quality management system at the university". En: *Proceedings of the Scientific Conference Quality and Leading Innovation 2014*. Kosice-Hradec Králové.
- ISO (2007): *ISO IWA 2:2007 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*. International Organization for Standardization Geneva. Switzerland.
- ISO (2015a): *ISO 9001:2015 Quality Management systems. Requirements*. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- ISO (2015b): *ISO 9001:2015 Quality Management systems. Fundamentals and Vocabulary*. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- Jaya Escobar, A.I. (2017): "La calidad de la Educación Superior en el Ecuador". En *Modelo de Gestión de la Calidad para la Universidad Estatal de Bolívar*. Tesis presentada en opción Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, 6 de julio de 2017, pp. 33-39.
- Jaya Escobar, A.I., Quizhpe Baculima, V.H., Guerra Bretaña, R.M. (2017): "Gestionando la calidad en la educación superior". En: *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, II Etapa Febrero de 2017. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/02/calidad.html>. (ISSN: 1989- 4155). Consultado en 30/07/2017 a 18:45.
- Karapetrovic, S. (2002): "Why and how to develop a meaningful quality assurance system in engineering schools". En: *The Internacional Journal of Engineering Education*, N. 18(3), 285-294.
- Lemaitre M.J.; Zenteno M.E. (2012): *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior*. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo Académico (CINDA) Universia.
- Manatos, M.; Sarrico, C.; Rosa, M. (2015): "Is quality management truly integrated in universities? A discussion from a multile case study approach". En: *EAIR 37th Annual Forum*. Krems.
- Michalska-Cwiek, J. (2009): "The quality management system in education-implementation and certification". En: *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, N. 37(2), pp. 743-750.
- Roszak, M. (2009): "Systemic approach to problems of the quality in education". En: *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, N. 37(2), pp. 751-758.
- Ryan, P. (2015): "Quality assurance in higher education: A review of literature". En: *Higher learning research communications*, N. 5(4), pp. 0-0.
- Sârbu, R.; Ilie, A.; Enache, A.; Dumitriu, D. (2009): "The quality of educational service in higher education - assurance, management or excellence". En: *Amfiteatru Economic*, N. 11(26), pp. 383-392.
- SENPLADES. (2012). Acuerdo No. 639-2012 Reformas al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

- Shurgaia, M. (2015): "Academics coping with quality: a study of attitudes towards quality assurance in Georgian higher education". En: *Working Papers in Higher Education Studies*, N. 1(1), pp. 114-141.
- Toledo, E. (2009): *Modelo de gestión del conocimiento para trabajadores del Archivo Nacional de la República de Cuba*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de La Habana
- UEB (2014): *Estatuto orgánico de la gestión organizacional*. Universidad Estatal de Bolívar, Guaranda, Ecuador.
- UEB. (2016). *Informe de autoevaluación de la Universidad Estatal de Bolívar* de junio de 2016. Guaranda, Ecuador.
- Van der Bank, C., & Van der Bank, M. (2014). "Quality assurance in higher education: a case study of the Vaal University of Technology". En: *Journal of Educational and Social Research*, N. 4, pp. 395-406.

## ANEXO

### I. Herramienta para la selección de los expertos

Nombre:

Cargo:

Título académico: No \_\_\_

Máster \_\_\_

Doctor \_\_\_

Institución:

1. Califique su conocimiento sobre los aspectos siguientes (marque con una cruz la casilla correspondiente):

Aspectos	Conocimiento			
	Ninguno	Bajo	Medio	Alto
1. Principios de gestión de la calidad según las normas ISO 9000				
2. Requisitos de la norma ISO 9001:2008				
3. Requisitos de la norma ISO 9001:2015				
4. Guía IWA 2:2007 de la ISO				
5. Gestión de procesos				
6. Gestión de la calidad educativa				
7. Criterios de evaluación del CEAACES (*)				
8. Estatuto de la UEB (*)				

2. Años de trabajo en la UEB(\*)

< 2 \_\_\_

2 \_\_\_

3 \_\_\_

>3 \_\_\_

3. Años de trabajo en actividades profesionales relacionadas con la gestión de la calidad

< 2 \_\_\_

2 \_\_\_

3 \_\_\_

>3 \_\_\_

(\*) Solo para los miembros de la Universidad Estatal de Bolívar (y del CEAACES).

### II. Herramienta para la validación de los principios de gestión de la calidad educativa que sirven de base al modelo.

1. Califique la adecuación de los principios propuestos como base del modelo de gestión de la calidad universitaria (marque con una cruz la casilla correspondiente)

0: No adecuado; 1: Poco adecuado; 2: Bastante adecuado; 3: Adecuado

Principios	0	1	2	3
<p><b>1. Enfoque a procesos.</b> El SGC consta de procesos interrelacionados que aportan valor para los estudiantes y otras partes interesadas. Cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos que interactúan como un sistema, los resultados esperados por la organización educativa se alcanzan de forma más eficaz y eficiente, logrando optimizar su desempeño. Se requiere gestionar los procesos de forma balanceada para que se alcancen los objetivos de cada uno de ellos y de manera global el propósito de la organización</p>				
<p><b>2. Enfoque a las partes interesadas</b> El éxito sostenido de una organización educativa se alcanza cuando logra crear valor para sus estudiantes y toda la sociedad, para lo cual debe entender los cambios en el entorno educativo y las crecientes demandas de la sociedad y adaptarse continuamente a estos cambios. Para ello, la medición de la satisfacción de los estudiantes y otras partes interesadas y la vinculación social proporcionan oportunidades de mejora para crear valor y contribuir al desarrollo local, territorial y nacional. Este enfoque incluye todos los aspectos vinculados con la responsabilidad social de la institución de educación superior.</p>				

<b>Principios</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>3. Liderazgo</b> Los líderes en todos los niveles establecen la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización educativa y crean las condiciones que facilitan a las personas implicarse en el logro de estos objetivos. Las capacidades estratégicas de los directivos facilitan a la organización adaptarse a los cambios en el entorno educativo y alcanzar el éxito sostenido.				
<b>4. Compromiso de las personas</b> Las personas de la organización educativa, competentes, comprometidas y empoderadas, son esenciales para aumentar su capacidad de crear valor para los estudiantes y todas las partes interesadas y de lograr los objetivos planificados. Para ello debe crearse un ambiente de confianza y colaboración, innovador y reconocer la contribución y el desempeño individual.				
<b>5. Mejora</b> La mejora es esencial para que la organización educativa mantenga sus niveles de desempeño y reaccione ágilmente a los cambios en las condiciones del contexto interno y externo, minimizando los riesgos y creando nuevas oportunidades. Para ello son fundamentales la gestión del conocimiento de la organización, el aprendizaje organizacional y la innovación.				
<b>6. Toma de decisiones basada en la evidencia</b> El análisis y la evaluación de los datos y la información generan decisiones con mayor probabilidad de producir los resultados deseados en un ambiente de incertidumbre, dándole mayor objetividad y confianza al proceso de toma de decisiones.				
<b>7. Gestión de las relaciones</b> Debido a que las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de la organización educativa, hay mayores probabilidades de alcanzar el éxito sostenido cuando se gestionan adecuadamente las relaciones con las mismas para optimizar sus impactos.				

2. Respecto a los principios califique la factibilidad de su aplicación en la UEB (\*):  
**0:** No factible; **1:** Poco factible; **2:** Factible a largo plazo (2 años o más);  
**3:** Factible a corto o mediano plazo (menos de 2 años).

<b>Principios</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Enfoque a procesos.				
2. Enfoque a las partes interesadas				
3. Liderazgo				
4. Compromiso de las personas				
5. Mejora				
6. Toma de decisiones basada en la evidencia.				
7. Gestión de las relaciones				

3. Respecto a los principios califique si en la actualidad se evidencia su aplicación en la UEB (\*):  
**0:** No; **1:** Poco; **2:** Medianamente; **3:** Totalmente.

<b>Principios</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Enfoque a procesos.				
2. Enfoque a las partes interesadas				
3. Liderazgo				
4. Compromiso de las personas				
5. Mejora				
6. Toma de decisiones basada en la evidencia.				
7. Gestión de las relaciones				

4. Emita sus criterios sobre esta herramienta de validación y sobre los principios evaluados.  
 (\*) Solo para los miembros de la Universidad Estatal de Bolívar.

### III. Herramienta para la validación de las etapas del proyecto para la implementación de la gestión de la calidad en la UEB

La implementación de la gestión de la calidad debe ser adecuadamente planificada, organizada, dirigida y controlada, ya que involucra un cambio sustancial en las prácticas habituales de la organización. Para ello, se propone el procedimiento presentado en la Figura 3.

1. Califique la adecuación de las etapas propuestas para la implementación del modelo de gestión de la calidad universitaria (marque con una cruz la casilla correspondiente)

**0:** No adecuado; **1:** Poco adecuado; **2:** Bastante adecuado; **3:** Adecuado

<b>Etapas</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1. Concienciación y análisis del contexto</b> En esta fase la alta dirección adquiere el conocimiento inicial y se concientiza respecto a los beneficios de la implementación de la gestión de la calidad, según la ISO 9001 y los principios que sustentan este sistema, toman la decisión de llevarla a cabo y se planifican los recursos necesarios (personal, infraestructura y recursos financieros). Se designa y entrena al equipo que va a trabajar en la implementación del modelo, el cual realiza el diagnóstico estratégico sobre la gestión de la calidad.				
<b>2. Planificación y diseño</b> Se determina el alcance del SGC y se declara la política de calidad. El plan para el diseño del SGC incluye: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La determinación de los procesos necesarios para el SGC, su sucesión e interacciones.</li> <li>b) La asignación de responsabilidades y autoridades sobre los procesos.</li> <li>c) La identificación y elaboración de la información documentada necesaria para la operación efectiva del SGC.</li> <li>d) La definición de los criterios, métodos de medición e indicadores para la evaluación del desempeño de los procesos y del SGC.</li> </ol>				
<b>3. Operación y control</b> En esta fase se proporcionan los recursos requeridos para el funcionamiento del sistema y se realizan las acciones necesarias para lograr los resultados planificados. Cada facultad y todas las áreas de la universidad ejecuta su propio cronograma de implantación del SGC.				
<b>4. Evaluación del desempeño</b> Los jefes de procesos realizan el seguimiento y evaluación del desempeño de los mismos y la alta dirección evalúa la eficacia del SGC, reteniendo la información documentada apropiada como evidencia de los resultados obtenidos. Se realiza el monitoreo de los datos relacionados con la percepción del cliente y otras partes interesadas en cuanto a en qué grado se han cumplido sus necesidades y expectativas. Se llevan a cabo las auditorías internas para evaluar la conformidad del SGC y las revisiones por la dirección a intervalos planificados para garantizar su idoneidad, suficiencia y eficacia permanentes y su alineación con la proyección estratégica de la organización.				
<b>5. Mejora</b> Se determinan las oportunidades para la mejora y se implementan las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y otras partes interesadas y aumentar su satisfacción. Se toman las medidas correctivas para resolver las causas de las no conformidades detectadas.				
<b>Actividades transversales a todo el procedimiento</b>				
<b>6. Formación y comunicación</b> Estas actividades son esenciales para la implantación del SGC ISO 9001. Cuando la experticia del personal de la organización educativa no es suficiente para enfrentar el proceso de implementación de un SGC ISO 9001 es necesario recurrir a fuentes externas de este conocimiento				

5. Califique la factibilidad de la realización de las etapas del procedimiento en la UEB (**sólo para los miembros de la UEB**): No factible; **1:** Poco factible; **2:** Factible a largo plazo (2 años o más); **3:** Factible a corto o mediano plazo (menos de 2 años).

<b>Etapas</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Concienciación y análisis del contexto				

<b>Etapas</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
2. Planificación y diseño				
3. Operación y control				
4. Evaluación del desempeño.				
5. Mejora				
6. Formación y comunicación				

3. Emita sus criterios sobre esta herramienta de validación.

#### IV. Herramienta para la validación del diseño del SGC de la UEB

1. Califique la adecuación de los aspectos del diseño del SGC propuesto para la UEB que se resumen a continuación (marque con una cruz la casilla correspondiente)

**0:** No adecuado; **1:** Poco adecuado; **2:** Bastante adecuado; **3:** Adecuado

<b>Aspectos del diseño</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Alcance del SGC</b> Todos los servicios de formación, investigación y vinculación social que brinda la UEB				
<b>Política de la calidad de la UEB</b> La alta dirección y el personal de la Universidad Estatal de Bolívar están comprometidos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus estudiantes, otras partes interesadas y la sociedad en su conjunto, obedeciendo los requisitos legales aplicables y buscando la mejora continua de los servicios de formación, investigación y vinculación social en el marco del sistema de gestión de la calidad, según la norma ISO 9001:2015				
<b>Elementos de la ficha de proceso</b>				
• Proceso: (Denominación)				
• Responsable				
• Misión				
• Actividades del proceso				
• Entradas del proceso				
• Proveedores de las entradas				
• Salidas del proceso (incluida la documentación pertinente)				
• Clientes de las salidas				
• Indicadores de eficacia				
<b>Procesos</b> (ver documento adjunto)				
Mapa de procesos				
Proceso gobernante (gerencial)				
• Gestión estratégica				
Procesos clave				
• Formación de pregrado				
• Formación de postgrado				
• Investigación científica y tecnológica				
• Vinculación con la sociedad				
Procesos de asesoría, evaluación y control				
• Planificación				
• Evaluación del desempeño				
• Relaciones internacionales				
• Comunicación				
• Procuraduría				
• Auditoría				
Procesos de apoyo				
• Secretaría general				
• Gestión del bienestar universitario				
• Gestión administrativa y de recursos humanos				
• Gestión financiera				
• Gestión de infraestructura universitaria				

<b>Aspectos del diseño</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
• Gestión de tecnologías de información y comunicación				

2. Emita sus criterios observaciones sobre el diseño propuesto
3. Emita sus criterios sobre esta herramienta de validación.

**V. Herramienta para la validación del modelo de gestión de la calidad universitaria**

1. Califique el modelo propuesto
  - 0:** No adecuado \_\_\_\_\_
  - 1:** Poco adecuado \_\_\_\_\_
  - 2:** Bastante adecuado \_\_\_\_\_
  - 3:** Adecuado \_\_\_\_\_
2. Exprese sus opiniones generales sobre el modelo.