



## EL PAPEL DE LOS *STAKEHOLDERS* EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA: EL ENFOQUE DE LA ISO 9001:2015

Rosa Mayelin Guerra Bretaña

Universidad de la Habana, Cuba, mayelin@biomat.uh.cu<sup>1</sup>

Aida Isabel Jaya Escobar

Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador, jayaisabel@yahoo.es<sup>2</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rosa Mayelin Guerra Bretaña y Aida Isabel Jaya Escobar (2016): "El papel de los *Stakeholders* en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/stakeholders.html>

### RESUMEN

Para garantizar la calidad del servicio educativo, en las instituciones de educación superior se emplean diferentes modelos, entre ellos el de la norma ISO 9001:2015. En el marco de la gestión de la calidad, en este trabajo se analiza el papel de las diferentes partes interesadas (*stakeholders*) en el desempeño de las universidades. Para ello, se realiza una reflexión inicial sobre la calidad en la educación superior y las teorías de los *stakeholders* para, sobre esta base, establecer la vinculación entre ambos conceptos, a la luz de los principios y requisitos de la calidad establecidos en la ISO 9001:2015. Se identifican los *stakeholders* de las universidades, sus posibles impactos y algunas de las estrategias posibles para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos. La gestión de las relaciones con sus *stakeholders* posibilita a las universidades dar cumplimiento a su misión, alcanzar su visión y cumplir su responsabilidad social.

**PALABRAS CLAVE:** sistema de gestión de la calidad, ISO 9001:2015, *stakeholders*, responsabilidad social.

### ABSTRACT

To ensure the quality of education, seen in its three dimensions - training, research and relationship with society (extension) -, higher education institutions employ different models, including quality management systems, established in the ISO 9001:2015 standard. In the framework of quality management, the role of different stakeholders on the performance of universities is analyzed in this paper. To do this, an initial reflection on the quality of higher education and theories of stakeholders is done to finally address the issue of the link between these two concepts, in the light of the quality principles and requirements established in the ISO 9001:2015. University stakeholders are identified, as well as their potential impacts and several strategies for enhance desirable effects and reduce negative impacts. Appropriate management of relations with their stakeholders is what enables universities to accomplish their mission, achieve its vision and fulfill its social responsibility.

<sup>1</sup> Licenciada en Física, 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.

<sup>2</sup> Profesora de la Universidad Estatal de Bolívar, Licenciada en Contabilidad, MBA, actualmente realiza estudios de doctorado en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

**KEY WORDS:** quality management system, ISO 9001:2015, stakeholders, social responsibility.

## INTRODUCCIÓN

Hasta hace algunas décadas, el término calidad no era una prioridad en los planes de desarrollo de las instituciones educativas. Los gobiernos tampoco atendían prioritariamente este aspecto, ya que eran más importantes la masificación, la cobertura, el financiamiento, la descentralización, etc., como proyectos de mejoramiento social y de desarrollo nacional. Sin embargo, en los últimos tiempos la calidad en la educación superior está ocupando una atención creciente en el contexto académico y al nivel de los gobiernos.

La forma de garantizar la calidad educativa tiene dos enfoques fundamentales: la gestión interna, que realizan las propias instituciones educativas, y la evaluación externa de la que se encargan las agencias gubernamentales. Para ello, se emplean diversos modelos de gestión y evaluación, tanto los modelos genéricos de calidad, como los sectoriales desarrollados específicamente para las instituciones de educación superior. En ambos enfoques es determinante la necesidad de satisfacer determinados requisitos de calidad, incluida la necesaria pertinencia que debe tener la educación superior para cumplir sus responsabilidades sociales.

En este trabajo se pretende profundizar en el papel de las diferentes partes interesadas (*stakeholders*) en el desempeño de las universidades, para garantizar la calidad del servicio educativo, visto en sus tres dimensiones – formación, investigación y vinculación con la sociedad (extensión) -. Para ello, se realiza una reflexión inicial sobre la calidad en la educación superior y las teorías de los *stakeholders* para, finalmente abordar el tema de la vinculación entre ambos conceptos, sobre la base de los principios y requisitos de la calidad de la norma internacional ISO 9001:2015.

## EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

No existe una definición de calidad única en la educación superior, y tampoco, una sola forma de alcanzar niveles altos de calidad. De Miguel resume diferentes acepciones de la calidad y las aplica a la educación de la forma siguiente (De Miguel, 1994):

- Calidad como Prestigio / Excelencia. Se entiende por calidad el prestigio o reputación académica y social que tienen determinadas instituciones acreditadas, y que distinguen unas de otras.
- Calidad en función de los recursos. Quienes definen la calidad desde esta perspectiva consideran que son los recursos económicos, físicos y el talento humano, etc. los que establecen las diferencias entre los centros educativos.
- Calidad como resultado. Frente a la visión de la calidad sobre los recursos encontramos las aproximaciones centradas sobre los resultados (productos). En estos casos se parte del supuesto que una institución tenga calidad en la medida en que contribuye al éxito de sus egresados, por lo que son los resultados de los alumnos los que determinan la calidad de la institución.
- Calidad como cambio (valor agregado). Desde este enfoque se entiende que una institución tiene más calidad en la medida que tiene una mayor incidencia sobre el cambio de conducta de los alumnos. Ello significa definir la calidad en términos de “valor añadido”, más impacto sobre los conocimientos de los alumnos, la evolución de su personalidad y el desarrollo de su carrera asegura.
- Calidad como adecuación a propósitos. Este enfoque asume un punto de vista práctico a la hora de definir la calidad. Se entiende que no cabe hablar de calidad en abstracto, sino como lo que es bueno o adecuado para algo o alguien. Por ello, la estimación de calidad de una institución siempre deberá estar referida a los fines educativos señalados en el marco legal, los objetivos que se propone llevar a cabo cada centro concreto o la satisfacción de las necesidades de los alumnos en tanto que son clientes de la institución.

Una adaptación de las dimensiones de la calidad al campo de la formación profesional identifica tres enfoques (Cinterfor/OIT, 2006:1-2). Ellos son:

- Calidad normativa o de conformidad, la cual plantea la necesidad de que el formador y la formación posean unos contenidos mínimos y unas técnicas o estrategias básicas que deberían ser un todo integrado y fácilmente valorable para el desarrollo de su función, para la coordinación y el trabajo en equipo y para las propuestas de mejora e

innovación. En este terreno se puede incluir la conformidad de los procesos desarrollados en relación con una norma, como la ISO 9001, que especifica los procesos mínimos necesarios cuya ejecución consistente y debidamente documentada permita prever razonablemente que procesos buenos conduzcan a buenos resultados.

- Calidad como adaptación a las necesidades, expectativas, y motivaciones del cliente. En el caso de la formación profesional el "cliente" se refiere a los diversos actores con los que se relaciona la institución educativa: el sistema productivo y otras organizaciones, la familia y la sociedad en general en que se inserta la población destinataria de la formación. Obviamente, los propios responsables de las acciones formativas con sus singularidades y necesidades específicas (los "clientes internos") también deben ser tenidos en cuenta.
- Calidad entendida como respuesta a expectativas y motivaciones personales y sociales a través de la creación de actitudes y conocimientos. Este nivel implica no sólo los contenidos intrínsecos de la formación sino también los procesos de gestión y organización, entre los que se incluyen el trabajo en equipo de los miembros de la institución de formación y, sobre todo, la generación de una cultura capaz de integrar y responsabilizar a todos los miembros que intervienen en los procesos, generando formas innovadoras de gestionar la formación.

Torre y Zapata (2012) precisan que en el estudio desarrollado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) en el año 2011 se considera que la calidad se refiere, esencialmente, a las capacidades que una institución o programa tienen para responder a las expectativas externas y a los propósitos y objetivos internos, organizando sus procesos de manera consistente para el logro de los objetivos perseguidos.

Tunnerman (2003) considera que una institución educativa de calidad reúne las características siguientes:

- integridad, incluye todos los factores necesarios para el desarrollo del hombre;
- coherencia, congruencia entre fines, objetivos, estrategias, actividades, medios y evaluación; y
- eficacia, logro de fines mediante la adecuada función de todos los elementos comprometidos.

En una definición concisa, la UNESCO plantea que calidad en la educación superior es la adecuación del ser y del quehacer de la educación superior a su deber ser (UNESCO, 1998).

Debido al contexto en constante cambio, las instituciones de educación superior (IES) tienen que mejorar continuamente su desempeño para ajustarse a los propósitos planificados que deben estar en consonancia con las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, por lo que algunos autores sostienen que los enfoques de calidad en la educación superior han cambiado de la concepción de "aptitud para el propósito" a la concepción de "mejora de la calidad" (Habánik & Jambor, 2014), sin embargo estas dos concepciones no están en el conflicto, ya que sólo se logra satisfacer a las partes interesadas, mejorando continuamente a partir de las crecientes demandas de la sociedad hacia la educación superior. Extrapolando las concepciones de calidad a todo el sistema educativo, se considera que éste es de buena calidad cuando está orientado a satisfacer las necesidades del desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y humano del país (Aréchiga, 2003).

Como puede observarse de las definiciones analizadas, la calidad de las IES tiene referentes internos, establecidos por la propia institución cuando define su misión, objetivos, metas y estrategias, y referentes externos, establecidos por las agencias evaluadoras, los cuales se presupone que reflejan los intereses de toda la sociedad. La calidad educativa es, por tanto, una construcción social que varía según los intereses de los grupos de dentro y fuera de la institución educativa, que refleja las características de la sociedad que se desea para hoy y que se proyecta para el futuro, no es un concepto unívoco y fijo sino que debe ser construido a través de consensos y negociaciones entre los actores (Días, 2006).

En este trabajo se toma como referente teórico el concepto genérico de calidad establecido en la norma internacional ISO 9000:2015 (ISO, 2015a), como el grado en que un conjunto de características inherentes a un objeto (en este caso el servicio educativo) cumple con los requisitos, entendidos estos como necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Esta definición permite reconocer y gestionar la calidad en las tres misiones que posee la educación superior - docencia, investigación y vinculación con la sociedad (extensión) - y la importancia de satisfacer las crecientes necesidades de todas las partes interesadas (Guerra, 2006). En esta concepción, la gestión de la calidad requiere un enfoque estratégico para satisfacer de manera equilibrada los intereses y expectativas de todas las partes interesadas,

contando como requisito imprescindible con un eficaz liderazgo y total compromiso de los órganos directivos y la participación de todos los actores universitarios.

A partir de las concepciones analizadas, la calidad en la educación superior se debe garantizar tanto con acciones externas (evaluación y acreditación), como con acciones internas de gestión de la calidad. Las agencias nacionales responsables de los procesos de acreditación, emplean diferentes metodologías de evaluación a partir de un patrón de calidad establecido y, en muchos casos, categorizan a las universidades según el grado de cumplimiento de los indicadores de este patrón. Los resultados de estas clasificaciones jerárquicas se conforman como elemento distintivo de las IES en la comunidad académica y ante la sociedad en general (Roszak, 2009). Sin embargo, las formas en que las organizaciones gestionan internamente la calidad puede ser diversa (Habánik & Jambor, 2014) e incluyen, tanto los modelos de calidad genéricos como los sectoriales establecidos por las agencias nacionales de aseguramiento de la calidad en la educación superior.

Los modelos de calidad genéricos pueden ser clasificados en dos categorías: el modelo de la familia de normas ISO 9000 y los modelos de los premios a la excelencia. La ISO 9001 es la norma más ampliamente utilizada para gestionar la calidad en muchos sectores, incluyendo los servicios educativos y de salud. Ella permite demostrar la calidad y mejorar las prácticas de dirección en las organizaciones (El Abbadi, Bouayad, & Lamrini, 2013). Además, para facilitar la aplicación de la ISO 9001 en el sector educativo, la organización Internacional de Normalización (ISO) ha publicado una guía específica, IWA 2 (ISO, 2007), que permite una mejor comprensión de la aplicación de sus requisitos al servicio de formación (Caraman, et al., 2008).

Además, existen los modelos establecidos en los premios nacionales y regionales a la Excelencia Empresarial (Cauchick, 2005), como son el Premio Deming (Japón), el *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) de los EEUU, el Premio a la Excelencia de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) o el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, los cuales también se basan en los enfoques de la gestión de la calidad, si bien toman en consideración los resultados clave de las organizaciones, por lo que van más allá de la Certificación ISO 9001.

La Unión Europea, desde 1997, promueve la utilización del Modelo EFQM para la evaluación de instituciones educativas, y son muchas las que lo han adoptado, tanto en Europa, como en otras partes del mundo. La finalidad del modelo aplicado al ámbito educativo es conocer la realidad de la institución mediante la autoevaluación, y reflexionar sobre ella, lo que posibilita elaborar planes y estrategias de mejora (Blanco, 2009). De igual forma, existe una adaptación del modelo del Premio Malcolm Baldrige a las instituciones educativas denominado *Baldrige Education Criteria for Performance Excellence* (Furst-Bowe, 2011) y del modelo Iberoamericano (González, 2004).

También la educación superior utiliza modelos sectoriales a partir de herramientas propias para el aseguramiento y mejora de la calidad, como son los sistemas de evaluación institucional y de acreditación de programas. El primero de estos procesos tiene la orientación general de rendir cuentas del desempeño institucional ante la sociedad, de mejorar la gestión universitaria en todos sus procesos y de elevar la calidad de sus resultados. Por su parte, los procesos de evaluación y acreditación de carreras y programas docentes de postgrado se enfocan en la excelencia académica y en la pertinencia de la formación universitaria.

A inicios del s. XXI sólo había procesos de acreditación institucional en los Estados Unidos, con excepción de algunas iniciativas de evaluación para el mejoramiento en los países escandinavos. Actualmente, la mayoría de los países está instalando procesos de acreditación o evaluación institucional, por varias razones (Lemaitre, 2006):

- Se reducen los costos, porque llevar a cabo procesos de acreditación de carreras, al menos en el sistema tradicional de procesos uno a uno, con autoevaluación, y evaluación externa de comités de pares de dos a cuatro personas, durante dos o tres días, resulta extremadamente costoso. Hacer lo mismo a nivel institucional reduce significativamente el costo aún sin alterar los procedimientos, simplemente porque el número de instituciones es mucho menor que el de programas o carreras.
- Muchos de los factores que inciden en la calidad de una carrera o programa son, en realidad, de carácter institucional, aunque su impacto sobre cada programa pueda ser diferente.
- Desde el punto de vista de la definición de políticas a nivel de sistema de educación superior, contar con información acerca de la acreditación o no de una institución facilita la

toma de decisiones en diversos campos relativos al financiamiento, la regulación u otros aspectos.

En la región latinoamericana numerosas instituciones educativas vienen registrando importantes avances en la aplicación de los enfoques de calidad correspondientes a los mencionados modelos genéricos y a los procesos de autoevaluación basados en los sistemas de acreditación de programas e instituciones que se han desarrollado en el ámbito de la educación superior en los países del área. En este quehacer, se destacan las distintas percepciones que sobre la calidad educativa tienen los diferentes actores. “para los académicos se refiere a los saberes; para los empleadores a competencias; para los estudiantes a la empleabilidad; para la sociedad a ciudadanos respetables y competentes; para el Estado, según la concepción que asuma, puede variar de aspectos vinculados con el desarrollo social y humano a la eficiencia, a los costos y a los requerimientos de capital humano” (Fernández, 2004).

En la práctica, la acreditación externa se concentra más sobre la evaluación por resultados, que sobre la gestión de la calidad universitaria, la cual está en manos de las propias IES (Guerra y Meizoso, 2012). Por ello, cuando se emplean las herramientas de autoevaluación con el objetivo de rendir cuentas ante un organismo externo, las instituciones de educación superior no siempre abordan la calidad como un proceso permanente de mejora continua, en el cual las autoevaluaciones no deben verse como un esfuerzo puntual de preparación para una evaluación externa, ni esta última como una imposición, para lo cual es vital su coherencia con el sistema interno de gestión organizacional. También se requiere de la existencia de “calidad directiva” que, con un enfoque proactivo para la solución de los problemas internos, sea capaz de garantizar la satisfacción de las expectativas viables de la comunidad universitaria a través de la mejora continua de la gestión.

Además, de cumplir con los criterios establecidos en los sistemas nacionales de evaluación y acreditación de las IES y sus programas docentes, muchas de las deficiencias existentes en la gestión universitaria podrían ser resueltas a través de la implantación de un enfoque sistémico de gestión de la calidad. La aplicación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 a las áreas universitarias podría contribuir a perfeccionar la gestión, a esclarecer los vínculos internos cliente – proveedor, a sistematizar las evaluaciones de la satisfacción del cliente interno y, de esta forma, a mejorar la gestión universitaria en conjunto (Guerra, Meizoso y Durán, 2011).

Los beneficios potenciales para las IES de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la NC-ISO 9001:2015 son: la capacidad para proporcionar regularmente servicios educativos y resultados de la investigación universitaria que satisfagan los requisitos de los estudiantes, otras partes interesadas y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción de estas mismas partes; abordar los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y con sus objetivos estratégicos.

## LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

El término partes interesadas (*stakeholders*), popularizado por R. E. Freeman en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach* de 1984 (Escudero, 2009; Acuña, 2012), ha sido desarrollado ampliamente en la literatura relacionada con la planeación estratégica, la responsabilidad social y la evaluación del impacto de los proyectos de intervención socio-económica. En la actualidad se incorpora como parte de la gestión estratégica de la calidad.

El concepto de *stakeholder* se refiere a “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de la organización” (Freeman, 1984). Para su análisis y para establecer las estrategias de gestión de sus relaciones con la organización, ellos se clasifican de diferentes maneras.

Una forma de clasificar las partes interesadas (PI) es en internas y externas. La PI internas son aquellas agrupaciones de personas completamente dentro de las fronteras de la organización, por ejemplo: directivos, trabajadores, inversionistas, etc. Las PI externas caen en varias categorías de acuerdo a su relación con la organización:

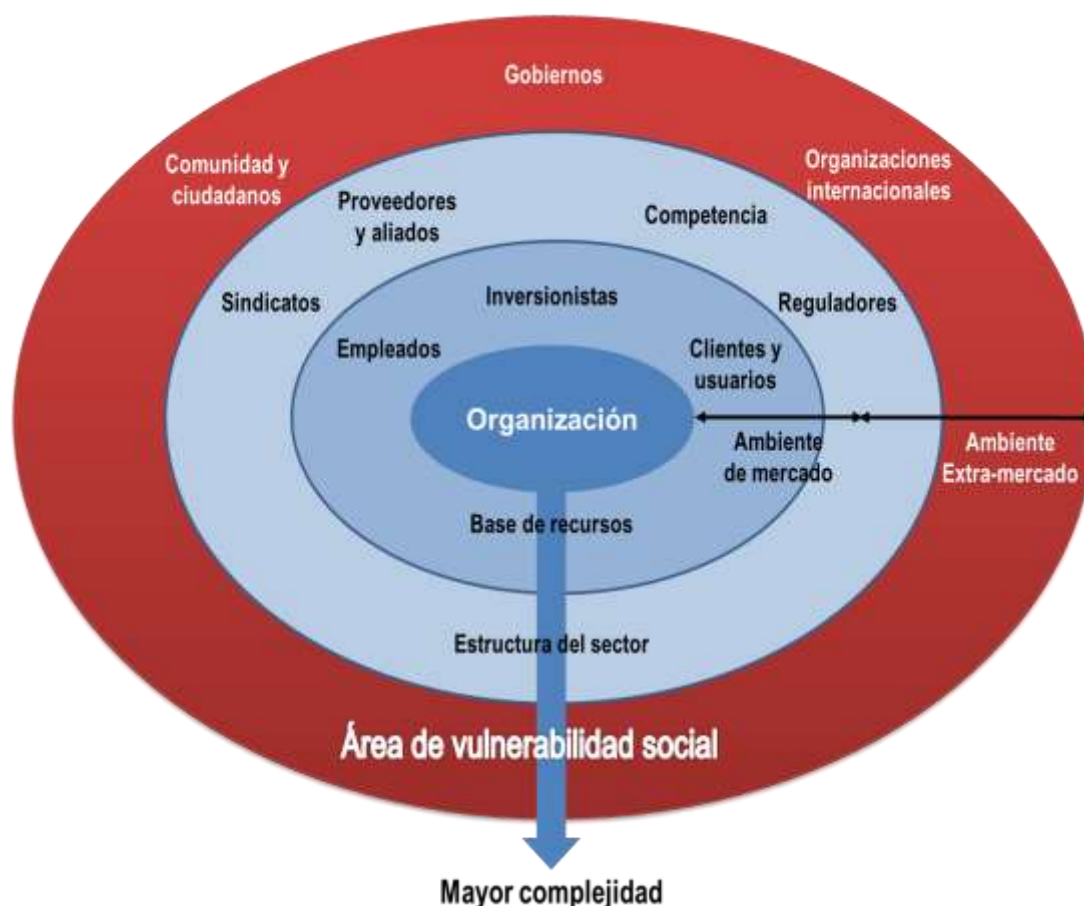
- Aquellas que proveen insumos a la organización (proveedores).
- Aquellas que compiten con la organización en cuanto a cuota del mercado, recursos, etc.
- Aquellas con un interés especial en cómo funciona la organización, como son los reguladores, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), los gobiernos locales, etcétera.
- Aquellas que reciben directamente los productos y servicios de la organización (clientes, usuarios finales, distribuidores u otras partes involucradas en la cadena de suministros).

Otra forma de clasificar a las PI es en primarias o secundarias, dependiendo de si son afectadas o pueden afectar directamente al sistema, significativa o potencialmente (Corporate Excellence, 2011). Las PI primarias son vitales para el crecimiento continuo y supervivencia de cualquier organización, mientras que las secundarias están en el entorno amplio de la organización y pueden influenciar a los primarios (activistas, competidores, ambientalistas, medios de comunicación). Pueden establecerse varias áreas de influencia de los *stakeholders* desde los que son parte de la base de recursos de la organización, hasta los que pertenecen al ambiente externo al mercado (Figura 1).

Una segunda forma de priorizar los grupos de interés consiste en dividirlos en tres categorías:

1. Clave: aquellos que son realmente esenciales para la supervivencia de la empresa.
2. Estratégicos: aquellos asociados a amenazas u oportunidades relevantes.
3. Entorno: aquellos no incluidos en ninguna de las otras dos (todos los demás).

Finalmente, otra forma de clasificar a las PI es a través de sus atributos más importantes: la legitimidad, el poder y la urgencia (Mitchell, Agle y Wood, 1997). Por “legitimidad” se entiende la validez percibida de la demanda de una PI. El atributo “poder” se refiere a la habilidad o capacidad de la PI en cuestión para producir un efecto en la organización. La “urgencia” es el grado en que las demandas de la PI exigen una atención inmediata. La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones genera diferentes tipos de PI, que se pueden agrupar en tres grupos: latentes, expectantes y definitivas (Rivera y Malaver, 2011). A estas últimas es que la organización debe atender prioritariamente, pero sin descuidar los intereses del resto. En la Tabla 1 se sintetiza la relación entre los atributos y las variables de las PI.



**Figura 1 Partes interesadas en su relación con la organización**

Fuente: [http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2009/Mayo/Carmen\\_Marina\\_Cuba.pdf](http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2009/Mayo/Carmen_Marina_Cuba.pdf)

**Tabla 1 Tipos de partes interesadas según sus atributos**

Tipos de partes interesadas		Atributos		
		Poder	Urgencia	Legitimidad
Latentes	Adormecidos	X		

	Exigentes		X	
	Discrecionales			X
Expectantes	Peligrosos	X	X	
	Dominantes	X		X
	Dependientes		X	X
Definitivos	Definitivos	X	X	X

Fuente: Modificada a partir de Rivera y Malaver (2011)

En la literatura de administración se refuerza la idea de que la relación con las PI debe pasar de ser una mera herramienta de gestión de riesgos para convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa, como se representa en la Figura 2.



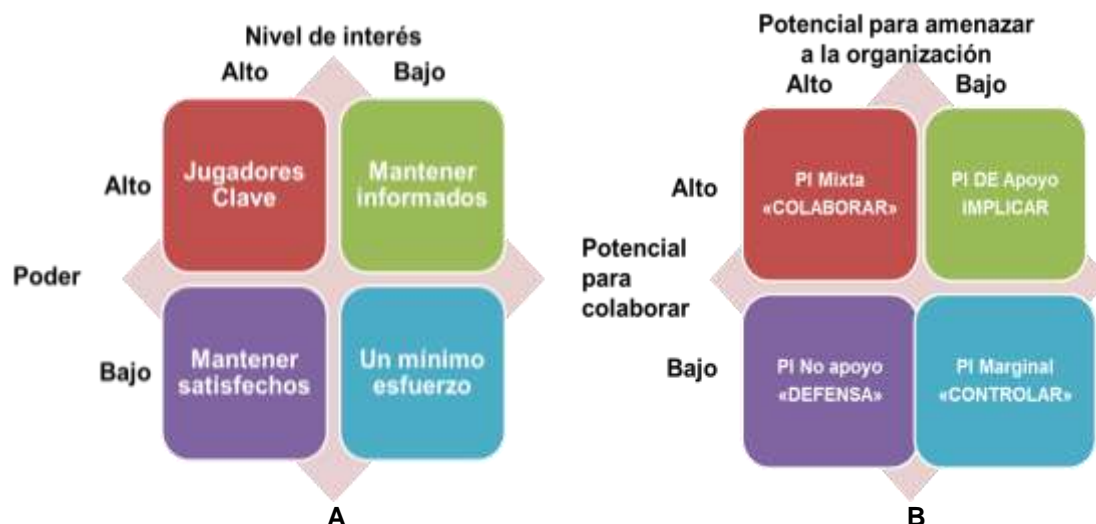
**Figura 2 Gestión de relaciones con las partes interesadas**

Fuente: Modificada a partir de <http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf>

La matriz elaborada por Gardner et al. (1986) se orienta a clasificar a las PI de acuerdo a las variables “poder que poseen” y “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa. Sobre esta base se indica qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayuda a definir estrategias específicas de relaciones con las PI (Figura 3A).

Otro modelo para definir las estrategias en relación con la PI es el desarrollado por Savage et al. (1991), el cual posee dos ejes críticos: el potencial de la PI para “amenazar” a la organización y su potencial de “interés de cooperar” con la organización (Figura 3B).





**Figura 3 Estrategias a desarrollar con las partes interesadas**

Fuente: A) Gardner et al, 1986; B) Savage et al. 1991

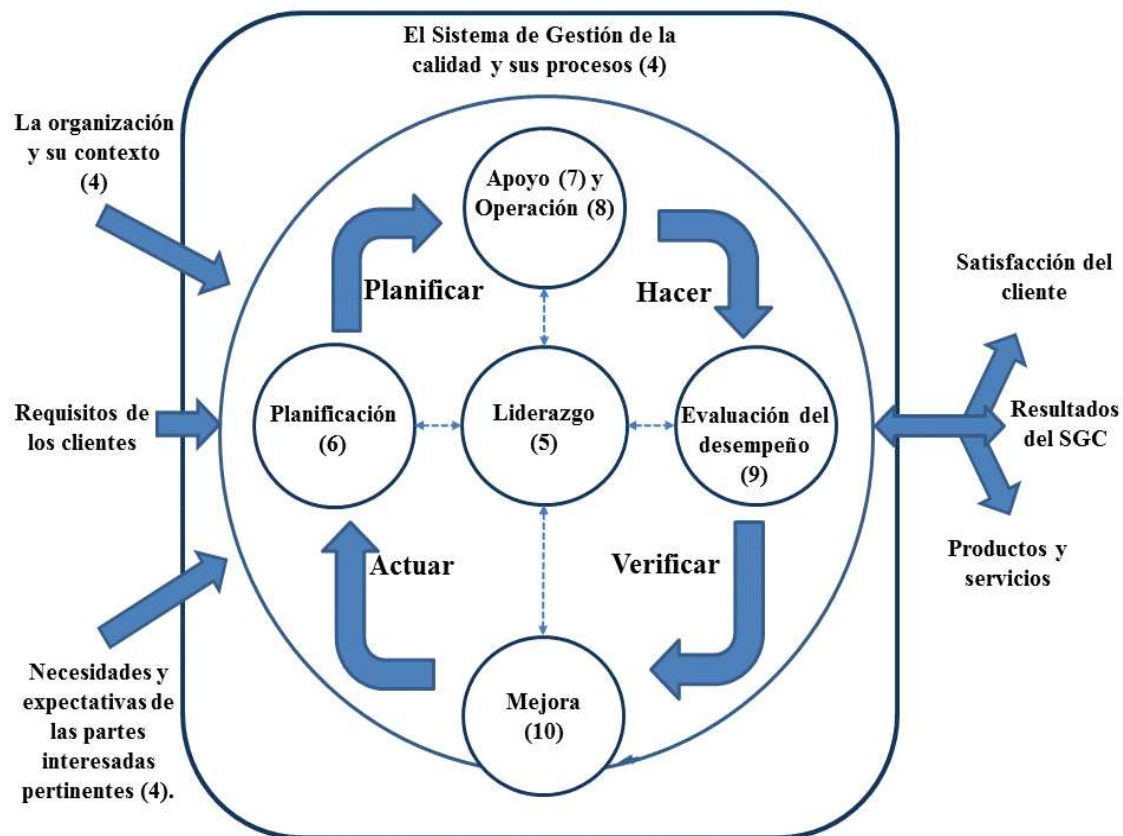
## EL ENFOQUE A LAS PARTES INTERESADAS DE LA ISO 9001:2015 EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

La quinta edición recientemente aprobada de la ISO 9001 (ISO, 2015b) mueve aún más la gestión de la calidad hacia la dirección estratégica, al fortalecer el pensamiento basado en el riesgo, la necesidad del análisis del contexto y la comprensión de las necesidades de las partes interesadas. El pensamiento basado en el riesgo permite a la organización planificar y ejecutar las acciones necesarias para asegurar que el sistema de gestión de la calidad (SGC) logre sus objetivos y la mejora de la organización. Esta edición hace más explícito el enfoque a procesos y la aplicación a los servicios, así como la necesidad de asegurar la calidad de los procesos, productos y servicios contratados.

La norma ISO 9001 se ha revisado para adoptar la estructura establecida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) para todas las normas de sistemas de gestión que sean elaboradas a partir del año 2012. La estructura de la norma ISO 9001:2015 se muestra en la Figura 4. Estas normas plantean un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en siete principios que reflejan las mejores prácticas de gestión. Estos son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque al proceso, mejora continua, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones (ISO, 2015a).

La ISO IWA 2:2007 establece cuatro principios adicionales que pueden ser considerados para mejorar el desempeño y lograr el éxito sostenido de las organizaciones educativas, ellos son: entender las competencias clave, 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.





**Figura 4 Requisitos del sistema de gestión de la calidad, incorporados al ciclo de mejora.**  
**Fuente: NC-ISO 9001:2015.**

A continuación se enuncian los principios de gestión de la calidad aplicados a las organizaciones educativas.

#### **Enfoque a procesos**

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

#### **Enfoque a las partes interesadas**

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 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.

#### **Liderazgo**

Los líderes en todos los niveles establecen la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización educativa y crean las condiciones que permiten a las personas implicarse en el logro de estos objetivos. Las capacidades estratégicas de los directivos permiten a la organización adaptarse a los cambios en el entorno educativo y alcanzar el éxito sostenido.

#### **Compromiso de las personas**

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.

#### **Mejora**

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.

#### **Toma de decisiones basada en la evidencia**

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.

#### **Gestión de las relaciones**

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.

Uno de los principios de la gestión de la calidad, como ya fue mencionado, es el enfoque a procesos que funcionan como un sistema coherente. Para Harrington (1993: 9) un proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados”. Otros autores esclarecen que son actividades que las organizaciones realizan, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales (García, 2008), agregando valor a la transformación (Marino, 2001).

La definición consensuada internacionalmente es que un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (ISO, 2015a: 15). En dependencia del contexto al resultado previsto se le denomina salida, producto o servicio. Se especifica además que “los procesos en una organización generalmente se planifican y realizan bajo condiciones controladas para agregar valor” (ISO, 2015a: 16).

El enfoque a procesos constituye un requerimiento para las organizaciones educativas que buscan el éxito y el reconocimiento social a través de la calidad, ya que toda organización es un sistema de procesos, en la que están involucrados como individuos, trabajadores, empleados, directivos, de ahí la importancia de conocer el papel que juega cada uno en los procesos de la organización, con el propósito de incrementar valor al producto o servicio final y lograr la satisfacción del cliente, y de todas las partes interesadas pertinentes. En la Figura 5 se esquematiza un sistema de gestión de la calidad educativa con enfoque de procesos.



**Figura 5 Sistema de gestión de la calidad educativa**

Las exigencias generales del entorno se manifiestan de forma explícita en los criterios de evaluación externa y en 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 administrativos y trabajadores de servicios. Estas necesidades y expectativas de las partes interesadas, así como su satisfacción, son esenciales en un sistema de gestión de la calidad educativa, que pretenda contribuir a la mejora de la capacidad de la institución universitaria de proporcionar servicios educativos que

garanticen la satisfacción de todas las partes interesadas y cumplan los requisitos establecidos para la evaluación externa por parte de las agencias estatales encargadas de ello.

En este contexto, se asume el concepto de "capacidad" de la norma ISO 9001:2015, como la aptitud de un objeto (en este caso una organización) para realizar una salida (resultados del servicio educativo) que cumpla los requisitos establecidos para ella (necesidades y expectativas de las partes interesadas).

El análisis del contexto de la organización es uno de los requisitos normativos presentes en la estructura de alto nivel de las normas de gestión aprobadas por la ISO a partir del 2012 (ISO/IEC, 2012). Este requisito se refiere a la necesidad de comprender la organización y su contexto, comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas y determinar el ámbito de aplicación del sistema de gestión de la calidad. Ya desde la tercera edición de las normas ISO 9000 del año 2000, la norma ISO 9004 (ISO, 2000) se había apropiado del concepto de partes interesadas y en la norma certificable ISO 9001:2015 (ISO, 2015b) aparece como un requisito explícito.

Es preciso comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes al sistema de gestión de la calidad de una organización debido al efecto real o potencial que ellas tienen sobre la capacidad de la organización para crear valor y para cumplir los requisitos legales y normativos pertinentes. Por otra parte, la adecuada identificación de las PI de la universidad es el primer paso para cumplir su responsabilidad social (Moneva, 2007).

A continuación se ejemplifican las PI pertinentes para una institución educativa, sus posibles impactos negativos o positivos y algunas de las estrategias posibles para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos.

### **Estudiantes y sus familias**

Entre las principales demandas de este grupo están las siguientes:

- Amplio acceso a la educación superior.
- Infraestructura adecuada.
- Oferta académica actualizada y pertinente.
- Claustro competente.
- Buen trato del personal administrativo.
- Empleabilidad al egreso.

La especificidad del proceso de formación-aprendizaje hace que, indistintamente, se trate al estudiante como "cliente externo" o como parte del proceso educativo, siendo considerado en sus diferentes etapas de formación, como una de las entradas al proceso, como partícipe activo del mismo y como su producto final (ya formado), que va a ser puesto al servicio de la sociedad (Guerra, 2006). Como en otros servicios, los estudiantes-clientes son objetos de trabajo y participan activamente en la prestación del servicio, a la vez que se da la simultaneidad de la prestación del servicio y el consumo, lo que hace de singular importancia el adecuado diseño del servicio de formación-aprendizaje que se presta.

Otro enfoque es considerar la "enseñanza universitaria" como el resultado del proceso de educación-formación, siendo este el valor añadido al estudiante, en términos de habilidad o destreza desarrollada, conocimientos adquiridos, experiencia ganada, así como el incremento de la confianza en sí mismo y el desarrollo personal.

Una de las demandas de los estudiantes y de toda la sociedad respecto al resultado educativo es que la formación recibida se corresponda con las habilidades y competencias demandadas en el trabajo (Teruel et al., 2006). Al respecto, Caballero y sus colaboradores (2007:20) definen la "empleabilidad" como "el conjunto de logros –conocimientos, habilidades y atributos personales- que proporcionan a los graduados las mejores condiciones para ganar un empleo y para tener éxito en las diferentes ocupaciones que puedan elegir, con beneficios para ellos mismos y para el conjunto del mercado del trabajo, de la comunidad y de la economía". En ella intervienen no sólo los actores internos universitarios, a partir de la calidad de los programas de estudio, sino todo el conjunto de las PI.

La percepción de la calidad de la enseñanza por parte del estudiante también depende, en gran medida, de la efectividad de sus interacciones con el personal docente y los empleados administrativos a lo largo de todas las fases del proceso, de la adecuada infraestructura y los servicios universitarios que tienen que ver con todas las actividades y el bienestar estudiantil. Los estudiantes pueden impactar positivamente en la calidad universitaria por su participación activa, crítica y científica y humanista en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por otra parte, no corresponder con las expectativas de los estudiantes y sus familias puede traer impactos negativos a la IES por la deserción estudiantil, matrículas deprimidas, mala imagen y poca

credibilidad de la institución en la comunidad. Para lograr la satisfacción de estas PI, la dirección universitaria debería realizar, entre otras, las acciones siguientes:

- Fomentar la investigación científica y la innovación educativa en la universidad para alcanzar una alta calidad del claustro y pertinencia de sus programas formativos.
- Fomentar el bienestar estudiantil a través de una infraestructura adecuada.
- Desarrollar programas de prácticas en las empresas y otras organizaciones del territorio, así como acciones comunitarias que vinculen a los estudiantes a la solución de las necesidades del entorno.

### **Clientes internos**

Respecto a los clientes internos (profesores, empleados administrativos y trabajadores de servicios), ellos presentan necesidades y expectativas, tales como: empleo estable, salario correspondiente a su trabajo, desarrollo de la carrera profesional, satisfacción en el trabajo, a partir del reconocimiento y de un ambiente laboral adecuado, atención a sus necesidades de salud y a los riesgos laborales, no discriminación por género u otros aspectos. La satisfacción de estas necesidades ayuda a asegurarse de que el compromiso y la motivación del personal sean tan fuertes como sea posible. La falta de los recursos materiales necesarios para el desempeño de su labor y un inadecuado nivel de ingresos por el trabajo que realizan son aspectos que inciden negativamente en la satisfacción de los clientes internos.

Entre las acciones que pueden emprenderse para lograr una mayor satisfacción de estas partes interesadas internas están:

- Aumentar el porcentaje de personal docente a tiempo completo
- Desarrollar planes de carrera con facilidades para la formación académica (maestrías y doctorados).
- Actividades de comunicación.
- Innovación logística.
- Sistemas de reconocimientos y recompensas.
- Adecuada gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.
- Planes de superación para los directivos.

### **Colaboradores y proveedores**

Uno de los principios de la calidad es la gestión de las relaciones con los proveedores y el establecimiento de alianzas con los colaboradores, a fin de crear valor para ambas partes, compartiendo conocimientos, así como beneficios y responsabilidades.

La comunicación y acuerdo de todos los requisitos de las compras, así como, puntualidad en la gestión financiera son aspectos clave para mantener buenas relaciones con los proveedores, lo que puede traer impactos positivos, tales como, suministros de calidad a un costo razonable y en el momento preciso. Una gestión insuficiente de las relaciones con los proveedores puede acarrear desabastecimiento y suministros de mala calidad, así como recibir demandas legales por incumplimientos en las obligaciones pactadas. Para gestionar estos riesgos, la dirección universitaria deberá:

- Realizar la evaluación y reevaluación sistemática de los proveedores.
- Fomentar la comunicación y relaciones estables.

Entre los colaboradores, pueden destacarse las instituciones, tanto nacionales como extranjeras e internacionales, con las cuales la institución de educación superior tiene vínculos para el desarrollo de la investigación y la docencia, lo que puede propiciar la obtención de resultados de investigación de alto impacto, así como, garantizar la formación académica del personal docente.

En general, deben identificarse los proveedores y colaboradores clave, y mantener con ellos relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas, estableciendo convenios de colaboración u obligaciones contractuales, cuando corresponda.

### **Comunidad local, entidades públicas y privadas empleadoras, medios de comunicación**

Al considerar su relación con la comunidad, la institución de educación superior debe:

- demostrar su responsabilidad para con la salud y la seguridad,
- identificar los impactos ambientales en la comunidad, actuales y potenciales, de sus procesos y actividades, e
- identificar los problemas socio-económicos de la comunidad y contribuir a su desarrollo sostenible.

Las entidades del territorio (y de la nación) requieren de trabajadores competentes y de los servicios científico-técnicos, que puede brindar la universidad. Gestionar estos dos aspectos garantizaría a la universidad una buena imagen pública y obtener ingresos por los servicios prestados.

La comunicación y transparencia, fomentada a través de las relaciones con los medios de comunicación, permiten a la universidad mantener una buena imagen y alta visibilidad de su desempeño.

Para aprovechar las oportunidades que le puede brindar su entorno, las universidades deben:

- Establecer alianzas con el sector productivo para prácticas pre-profesionales y proyectos innovadores.
- Estudiar las necesidades formativas del mercado de trabajo.
- Fomentar los proyectos de vinculación social, comunicación y difusión cultural.
- Mantener relaciones con los egresados, creando asociaciones de ex alumnos.

En este sentido, es importante ejercer la responsabilidad social universitaria, como una política de gestión de la calidad ética de la universidad, en la cual intervienen sus tres procesos sustantivos (docencia, investigación, extensión) alineados a la misión universitaria, sus valores y su compromiso social, mediante el logro de la congruencia de la gestión institucional, la transparencia y el diálogo abierto de la comunidad universitaria con los múltiples actores sociales (Vallaes, 2008).

### **Gobiernos locales y nacionales, agencias estatales**

Para satisfacer los requisitos de estas partes interesadas, la institución deberá identificar los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Incumplimientos de estos requisitos impactan negativamente en las universidades a través de la suspensión de sus actividades o baja calificación en la evaluación externa, así como, multas por incumplimientos legales.

Una alta calidad de la gestión universitaria, que permita el cumplimiento de todos los requisitos pertinentes, posibilitaría la acreditación de la institución por parte de las agencias estatales encargadas de velar por la calidad educativa, propiciando la buena imagen de la universidad y la posibilidad de desarrollar todas sus potencialidades a partir de la autorización para desarrollar nuevos programas académicos de posgrado, así como obtener financiamiento para proyectos de investigación. Para propiciar este cumplimiento la universidad debería:

- Fomentar la cultura de la calidad.
- Mejorar la gestión institucional, implementando un enfoque coherente y sistémico para la gestión de la calidad.

Entre las actividades que puede realizar una universidad para satisfacer los intereses del desarrollo de los gobiernos locales y nacionales está:

- Fomentar proyectos de desarrollo local, regional y nacional.

Es importante destacar que las universidades no son solo centros de formación e investigación, sino que deben ser impulsores del desarrollo económico regional (Bautista, Mora, & Gata, 2005), por lo que los gobiernos, como partes interesadas, deberían reflexionar sobre la necesidad de invertir en las universidades como mejor forma de garantizar el futuro “buen vivir” del país.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Los *stakeholders*, el análisis de sus necesidades y expectativas, son elementos esenciales en la gestión de la calidad universitaria, debido a que solo la satisfacción de los intereses de la sociedad, en armonía con los objetivos y valores de la propia institución de educación superior, es lo que le permite cumplir con los propósitos para los cuales ha sido creada, en el vínculo indisoluble excelencia académica-pertinencia social, como dos aristas de un concepto integrador de calidad universitaria.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Acuña, A.P. (2012): “La gestión de los *stakeholders*. Análisis de los diferentes modelos”. En Encuentro Regional Zona Sur Adenag Trelew, 19 y 20 de abril de 2012.
- Aréchiga Urtuzuástegui, H. (2003): “Antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación de la educación superior en México”. Ed. IESALC-UNESCO. México D.F.

- Bautista, J.M.; Mora, B.; Gata, M. (2005): "Los temas fundamentales del debate en torno al EESS". En Monográfico del Espacio Europeo de Educación Superior N. 105.
- Blanco Hernández, I. (2009): "Diseño de un modelo de gestión integral para las instituciones de educación superior, basado en los lineamientos para la autoevaluación con fines para la acreditación del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Universidad de Cartagena. Cartagena.
- Caballero Fernández, G.; García Vázquez, J.M.; Quintás Corredoira, M.A. (2007): "La importancia de los *stakeholders* de la organización: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española". En Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa N. 13(2), pp. 13-32.
- Caraman, I.; Lazar, G.; Bucuroiu, R.; Lungu, O.; Stamate, M. (2008): "How IWA 2 helps to implement a quality management system in Bacau University". En International Journal for Quality Research N. 2(4), pp. 305-308.
- Cauchick Miguel, P.A. (2005): "A Comparison of Quality and Business Excellence Programs in the World". En Revista de Ciência & Tecnologia N. 13(25/26), pp. 35-46.
- Cinterfor/OIT. (2006): "Calidad, pertinencia y equidad, un enfoque integrado de la formación profesional". En Memoria del Director General de la OIT a la 93 Conferencia Internacional del Trabajo. CINTERFOR. Montevideo.
- Corporate Excellence (2011): "Identificar y priorizar *stakeholders*, clave para una buena gestión de crisis". En Documentos de Estrategia I04/2011.
- De Miguel Díaz, M. (1994): "La calidad de la educación y las variables de proceso". En: Calidad de Vida en los Centros Educativos. Centros Asociados de la UNED de Asturias. Jornada Educativa Gijón, pp. 265-266
- Dias Sobrinho, J. (2006): "Conferencia Internacional sobre Educación Superior", GUNI, Barcelona, noviembre de 2006.
- El Abbadi, L., Bouayad A., Lamrini, M. (2013): "ISO 9001 and the field of higher education: proposal for an update of the IWA 2 Guidelines". En Quality Approaches in Higher Education N. 4(2), pp. 14-19.
- Escudero Poblete, G. (2009): "La teoría de los *stakeholders* según Romald Edward Freeman", Tesis doctoral, Programa doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Pamplona.
- Fernández, L. (2004): "La Educación Superior Argentina en debate: Situación, problemas y perspectivas". En EUDEBA/ IESALC-UNESCO. Buenos Aires.
- Freeman E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pittman, Boston.
- Furst-Bowe, J. (2011): "Systems Thinking: Critical to Quality Improvement in Higher Education". En Quality Approaches in Higher Education N. 2(2), pp. 2-4.
- García Solarte, M. (2008): "La gestión humana en las organizaciones: una perspectiva teórica". En M. García Solarte, K. Sánchez De Roldán & Á. Zapata Domínguez. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Universidad del Valle. Cali. pp.13-65.
- Gardner J.R., Rachlin R., Sweeny H.W.A. (1986): "Handbook of Strategic Planning". Jonh Wiley & Sons Inc. New York
- González-López, I. (2004): "Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas". XXI Revista de Educación N. 6, pp. 155-169.
- Guerra Breña, R. M. (2006): "La calidad como eje de la gestión universitaria". En Normalización N. 1, pp. 5-13.
- Guerra Breña, R. M., Meizoso Valdés, M. C. (2012): "Gestión de la calidad. Conceptos, modelos y herramientas". Editorial UH. La Habana.
- Guerra Breña, R. M.; Meizoso Valdés M.C., Durán Ramos 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. Košice – Hradec Králové, septiembre 19 – 20, 2014.
- Harrington, H. J. (1993): "Mejoramiento de los procesos de la Empresa". Editorial Mc Graw-Hill interamericana, S.A. México.
- ISO (2000): "ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad —Directrices para la mejora del desempeño". International Organization for Standardization. Ginebra.
- ISO (2007): "ISO IWA 2:2007 Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education". International Organization for Standardization Geneva.

- ISO (2015a): "ISO 9000:2015 Quality management systems. Fundamentals and Vocabulary". International Organization for Standardization. Geneva.
- ISO (2015b): "ISO 9001:2015 Quality management systems. Requirements". International Organization for Standardization. Geneva.
- ISO/IEC (2012): "Directivas de ISO/IEC, Parte 1, Procedimientos específicos para ISO. Anexo SL". Organización Internacional de Normalización, Ginebra.
- Lemaitre, M.J. & Mena, R. (2012): "Aseguramiento de la calidad en América Latina: tendencias y desafíos". En M.J. Lemaitre & M.E. Zenteno (Eds.), Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior Informe 2012. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) – Universia. Santiago de Chile. pp. 21-69.
- Marino, N.H. (2001): "Gerencia de procesos". Alfaomega. Bogotá
- Mitchell, R et al. (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". En Academy of Management Review N. 22(4), pp.853-886.
- Moneva, J.M. (2007): "¿Es la responsabilidad social corporativa rentable para la empresa?". En Responsabilidad Social Corporativa de ACCID Contabilidad y Dirección, Barcelona España.
- Partridge, K., Jackson C., Wheeler, D., Zohar, A. (2005): "The Guide to Practitioners's Perspectives on Stakeholders Engagement". En The Stakeholder Engagement Manual Volumen I. Stakeholder Research Associates Canada Inc. Ontario.
- Rivera Rodríguez, H.A.; Malaver Rojas, M.N. (2011): "La organización: los *stakeholders* y la responsabilidad social". En Documentos de Investigación. Facultad de Administración N. 97, Julio 2011. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Roszak, M.T. (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.
- Savage, G.T.; Nix, T.W.; Whitehead, C.J.; Blair, J.D. (1991): "Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*". En The executive N. 5(2), pp. 61-75.
- Teruel Cabrero, M. y cols (2006): "Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad en I.E.S. que imparten Formación Profesional en Aragón basado en la norma ISO 9001-2000". Edita: Gobierno de Aragón. Departamento de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de Aragón.
- Torre, D. & Zapata, G. (2012): "Impacto de procesos de aseguramiento de la calidad sobre las instituciones de educación superior: un estudio en siete países". En M.J. Lemaitre & M.E. Zenteno (Eds.), Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior Informe 2012. Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) – Universia. Santiago de Chile. pp.115-152.
- Tünnermann, C. (2003): "La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI". (1ra. Ed.). Unión de Universidades de América Latina, AC. México, D.F.
- UNESCO. (1998): "Autonomía, responsabilidad social y libertad académica". París, Francia.
- Vallaey, F. (2008): "Responsabilidad social universitaria: una nueva filosofía de gestión ética e inteligente para las universidades". En Educación Superior y Sociedad. Nueva Época, año 13, Nº 2, pp. 191-220.