



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

***Consejo Central de Calidad***

**CONFERENCIA INTERNACIONAL**

**CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACION SUPERIOR**

**EXPOSITOR : DR. RAMON PONS MURGUIA**

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS  
- CUBA -**

**03 de Julio de 1996.**

## **CALIDAD:**

*Conjunto de características de una organización que le confieren la capacidad para cumplir los requerimientos, superar las expectativas, así como prever y cumplir las necesidades de los clientes, mediante la entrega de productos y/o la prestación de servicios.*

## **REQUERIMIENTOS:**

*Aspectos tangibles del producto o servicio, la razón por la cual el cliente lo solicita.*

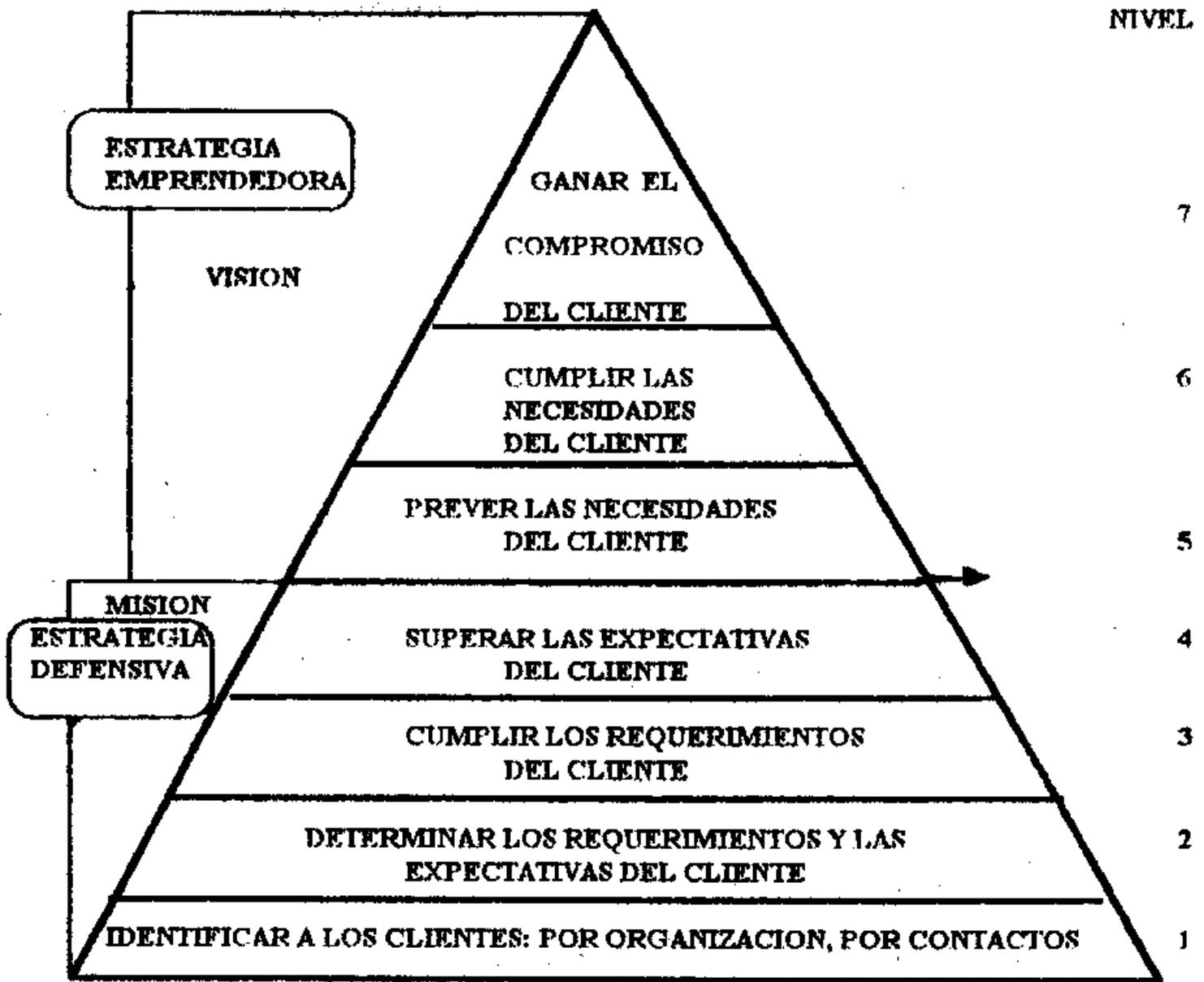
## **EXPECTATIVAS:**

*Percepciones del cliente de cómo el producto o servicio requerido debe ofrecerse.*

## **NECESIDADES:**

*Tangibles del producto o servicio que no están actualmente disponibles para los clientes de cualquier fuente, pero que si lo estuvieran, se convertirían rápido en requerimientos.*

# JERARQUIA DE LA MISION Y LA VISION



**REQUERIMIENTOS :** ASPECTOS TANGIBLES DEL PRODUCTO O SERVICIO, RAZON PARA LO CUAL EL CLIENTE LO SOLICITA.

**EXPECTATIVAS :** PERCEPCIONES DEL CLIENTE DE COMO EL PRODUCTO O SERVICIO REQUERIDO DEBE PRESTARSE.

**NECESIDADES :** TANGIBLES DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE NO ESTAN ACTUALMENTE DISPONIBLES PARA LOS CLIENTES DE CUALQUIER FUENTE. PERO QUE SI LO ESTUVIERAN SE CONVERTIRAN RAPIDO EN REQUERIMIENTO.

## **¿ COMO OBTENEMOS LA CALIDAD ?**

**1.- Proporcionando los productos y servicios que cumplan los requerimientos, excedan las expectativas y satisfagan las necesidades de los clientes.**

**- Identificando a los clientes.**

**- Identificando necesidades, expectativas y requerimientos.**

**- Desarrollando estándares / características del producto y del servicio.**

**- Estableciendo valores y metas para cada característica.**

**- Midiendo las percepciones de los clientes.**

**- Mejorando continuamente.**

**2.- Brindando los productos y servicios requeridos eficientemente.**

**- Desarrollando el proceso.**

**- Obteniendo los productos y servicios deseados.**

**- Minimizando lo complejo.**

**- Minimizando los errores humanos.**

**- Mejorando continuamente.**

**3.- Planeando las mejoras de calidad.**

**- Comprendiendo el proceso,**

**- Definiendo el proceso.**

**- Revisando el proceso.**

**- Mejorando continuamente el proceso.**

# **ESLABONES DE LA CADENA DE CALIDAD**

## **LA ALTA DIRECCIÓN**

*La calidad requiere del compromiso de la alta administración*

## **LOS ADMINISTRADORES**

*La calidad es un proceso planeado.*

*La calidad es administrar para ser consistentes.*

*La calidad es liderazgo.*

## **LOS CLIENTES INTERNOS**

*La calidad significa estar involucrados.*

*La calidad significa utilizar las herramientas y las habilidades para hacer las cosas bien a la primera vez, y todas las veces subsecuentes.*

*La calidad es trabajo en equipo.*

## **LOS PROVEEDORES (Internos y externos).**

*La calidad es tener alianza con socios.*

*La calidad es entregar con puntualidad.*

## **CLIENTES EXTERNOS**

*La calidades muchas cosas pequeñas.*

*La calidad es todo lo que el cliente dice que es.*

*La calidad es exceder las expectativas.*

# **ESLABONES DE LA CADENA DE CALIDAD**

## **EL BENEFICIO FINAL**

*Cuando Ud. aumenta la calidad, también aumenta la productividad.*

*Cuando Ud. ha logrado una reputación de calidad, y tiene mejor productividad que la competencia, entonces Ud. tiene más opciones.*

- Mantener los precios y aumentar los beneficios.*
- Reducir los precios y aumentar la penetración en el mercado.*

## **LA REACCIÓN EN CADENA**

**LOS COSTOS SE REDUCEN PORQUE**

**HAY MENOS REPROCESO, MENOS**

**MEJORAR LA CALIDAD**      **ERRORES, MENOS DEMORA Y MENOS LA PRODUCTI-**  
**OBSTÁCULOS Y HAY MEJOR EMPLEO VIDAD MEJORA**

**DEL TIEMPO, DE LAS MÁQUINAS Y**

**DE LOS MATERIALES.**

**CAPTURAR EL**

**MERCADO CON**

**MEJOR CALIDAD**  
**Y MÁS BAJOS**

**PRECIOS**

**MANTENERSE EN EL NEGOCIO**

**PROPORCIONAR**

**CADA VEZ MÁS**

**EMPLEOS**

# **GESTION DE CALIDAD TOTAL**

## **(CALIDAD TOTAL)**

*Filosofía o enfoque de dirección de una organización, centrada en la calidad, que esta basado en la participación de todos sus miembros y cuyo propósito es el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y los beneficios para todos los miembros de la organización y la sociedad (1).<sup>1</sup>*

*La gestión de calidad total ha sido completamente implantada cuando:*

- 1.- Cada persona es miembro de un equipo de trabajo y trabaja en equipo.*
- 2.- Cada equipo de trabajo maneja los procesos utilizando los métodos del control estadístico de proceso.*
- 3.- Cada equipo de proyecto se orienta a mejorar procesos que estan fuera de control o que no estan operando a un nivel satisfactorio.*
- 4.- La meta de todos los procesos es satisfacer al cliente.*
- 5.- La mejora continua de la calidad y la productividad es un trabajo de todos.*
- 6.- Toda actividad se incluye en un proceso.*
- 7.- Todo proceso se define y se grafica con entradas y salidas medibles.*
- 8.- Todas las personas reciben capacitación permanente.*
- 9.- Cada persona sabe quién es el cliente y cuáles son los criterios adecuados de uso (especificaciones).*

---

<sup>1</sup>Fuente: norma ISO 8402.

# ***CREANDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (interno y externo)***

## ***PLANEAR:***

- Tener la calidad como una obsesión.*
- Identificar al cliente.*
- Escuchar, comprender.*
- Diseñar un plan.*
- Establecer estándares de desempeño, indicadores principales.*
- Lograr un servicio de "Clase Mundial" como meta.*
- Tener un sistema administrativo de recepción de quejas.*
- Lograr la integración de la organización.*
- Preguntar al cliente-investigación de mercado*
- Desarrollar una filosofía del cliente.*
- Considerar encuentros entre el cliente y el proveedor.*

## **HACER:**

- *Seleccionar al personal.*

- *Capacitar al personal.*

- *Atender al cliente.*

- *Escuchar.*

- *Mostrar interés.*

- *Dar información.*

- *Dar autoridad al personal.*

- *Ser oportuno.*

- *Asegurar la permanencia.*

- *Responder.*

- *Comunicar.*

- *Atender quejas, retroalimentación (feed-back) de los clientes.*

- *Permanecer en el puesto.*

- *Revisión de trabajos en equipo.*

## **REVISAR:**

- *Asegurando que las necesidades de los clientes se estén satisfaciendo.*
- *Cuestiones de los clientes.*
- *Encuestas hacia grupos específicos de interés.*
- *Escuchar.*
- *Medición del desempeño.*
- *Análisis de datos.*
- *Fuentes de ganancias/pérdidas.*

## **ACTUAR:**

- *Mejorar continuamente los procesos.*
- *Corregir los productos o servicios que no están satisfaciendo las necesidades.*
- *Reconocer y premiar los logros.*
- *Adaptarse a los cambios.*
- *Mejorar los estándares.*
- *Corregir los problemas del desempeño.*

## **¿ QUÉ ES EL CAMBIO ?**

*Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado que es llevado a cabo en función de una necesidad provocada para alcanzar una situación estable relativamente, es decir, una situación donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al entorno en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad de la ejecución de acciones.*

**SITUACIÓN ACTUAL → CAMBIO → SITUACIÓN DESEADA**

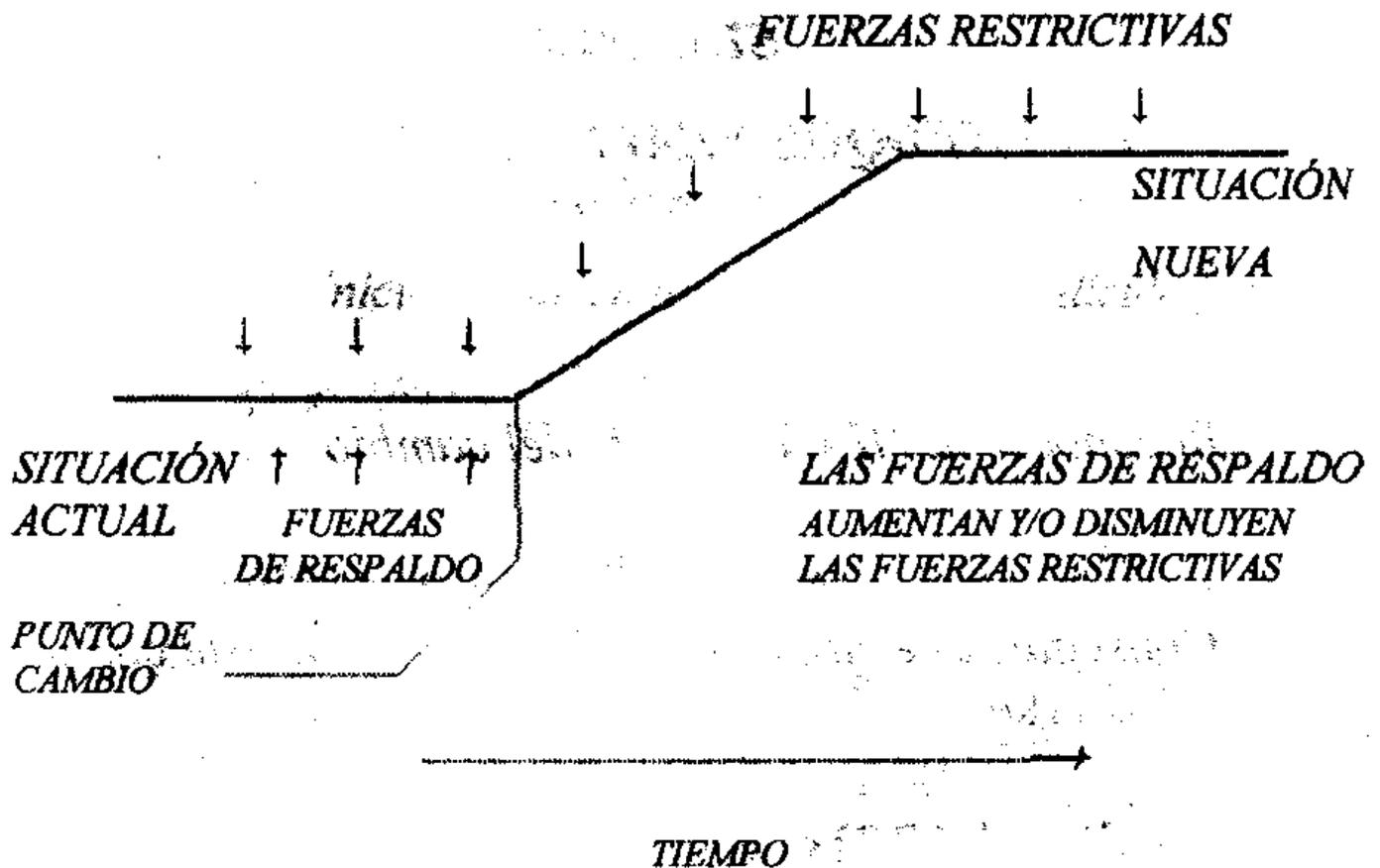
*Los cambios son naturales, normales y necesarios en todas las organizaciones, no son estáticos sino dinámicos.*

## **CULTURA**

**VALORES:** ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente + **CREENCIAS:** proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas independientemente de su validez objetiva.

*La cultura es el área fundamental para la actividad de cambio, tomado en cuenta que es un fenómeno complejo, difícil de entender y aún más de cambiar; casi todos los aspectos de la vida organizacional son en gran medida controlados por la cultura.*

## ETAPAS DEL CAMBIO



### LOS CAMBIOS CULTURALES REQUIEREN:

- 1.- UNA PLANEACIÓN CUIDADOSA
- 2.- PACIENCIA Y PERSEVERANCIA
- 3.- UN ESFUERZO CONSTANTE
- 4.- DEL EJEMPLO
- 5.- HACER PRIMERO LO IMPORTANTE
- 6.- UNA COMUNICACIÓN CLARA
- 7.- CONSTANCIA EN EL ESFUERZO

# **EL CAMBIO**

## **UN ENFOQUE REALIZADO EN ETAPAS**

- 1.- **Reconocer la NECESIDAD** del cambio.
- 2.- **Conseguir que su organización ACEPTE** este cambio.  
*Involucrar a los interesados.*
- 3.- **Ampliar el APOYO** al cambio.  
*Identificar a los líderes de la cultura.*
- 4.- **Crear unidades de COMPROMISO** en la empresa.
- 5.- **Establecer un ENFOQUE** claro a través de una misión, de equipos directivos, del plan, del modelo, etc.
- 6.- **Hacer de las personas en la alta dirección los CAMPEONES DEL CAMBIO.**

## **RESISTENCIA AL CAMBIO: MANIFESTACIONES**

- *Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle de proyecto de cambio.*
- *Externar dudas respecto a la necesidad de cambio.*
- *Convertir la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.*
- *Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.*
- *Fingir indiferencia hacia el proyecto.*
- *Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.*
- *Recordar nostálgicamente el pasado.*
- *Evocar las enojosas consecuencias del cambio.*
- *Abstenerse de cooperar en el proceso.*
- *Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.*
- *Desacreditar a los iniciadores del cambio.*
  - " Yo te aviso "*
- *Convertir el proyecto de cambio en clavo expiratorio de todos los contratiempos que sufre el sistema.*
- *Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.*
- *Sobreestimar la situación actual.*

# **CONDICIONES QUE FACULTAN EL CAMBIO**

- 1.- Las personas tienden a cambiar cuando han participado en la decisión del cambio y cuando pueden influenciar recíprocamente sobre aquellos que están tratando de influir en ellos a cambiar.*
- 2.- Las personas tienden a cambiar cuando los premios del cambio son significativos y no se da el dolor de cambiar. Por ejemplo, cuando el ambiente apoya el cambio.*
- 3.- Las personas tienden a cambiar cuando ven a otros cambiando, particularmente cuando el cambio es apoyado por personas valiosas.*
- 4.- Las personas tienden a cambiar más fácilmente en un ambiente seguro, no amenazante, libre de prejuicios y confían en los motivos de los líderes del cambio.*
- 5.- Las personas tienden a cambiar más fácilmente cuando tienen la capacidad, los conocimientos y habilidades requeridas para el cambio.*
- 6.- Las personas tienden a cambiar (y a mantener el cambio) cuando ven que el cambio ha sido exitoso.*

# **CARACTERISTICAS DEL SERVICIO EDUCATIVO**

## **ES INTANGIBLE**

- NO PUEDE ALMACENARSE.
- NO PUEDE SER DEMSTRADO CON FACILIDAD.
- NO EXISTE NECESARIAMENTE TRANSFERENCIA DE LA PROPIEDAD.

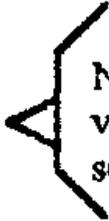
## **LA CALIDAD ES ENTENDIDA SUBJETIVAMENTE**

- LA CALIDAD SE CONSTATA HASTA EL FINAL DEL PROCESO.

## **ES UN ACTO O INTERACCION SOCIAL**

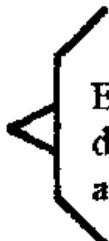
- NO ES UN PROCESO EXCLUSIVAMENTE TECNICO.

**LA PRODUCCION Y EL CONSUMO SON SIMULTANEAS**



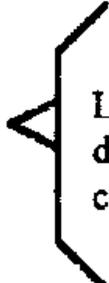
No hay diferencia entre producción y venta (o prestación del servicio) ambos se realizan en el lugar de la acción.

**EL CLIENTE O USUARIO ES UN COPRODUCTOR**



El cliente participa en el proceso de producción del servicio y es necesario administrarlo.

**LA INSTITUCION JUNTO CON LAS EXPECTATIVAS Y EL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE CREAN EL PROCESO DE ENTREGA DEL SERVICIO.**



La calidad se administra en el "Momento de la Verdad" o puntos de contacto con el cliente.

## PARADIGMA TRADICIONAL DE LAS UNIVERSIDADES

### IMPULSOS

PRESTIGIO ACADEMICO
FUENTES FINANCIAMIENTO
INVESTIGACION BASICA NO CONDICIONADA POR VINCULOS CON LA INDUSTRIA

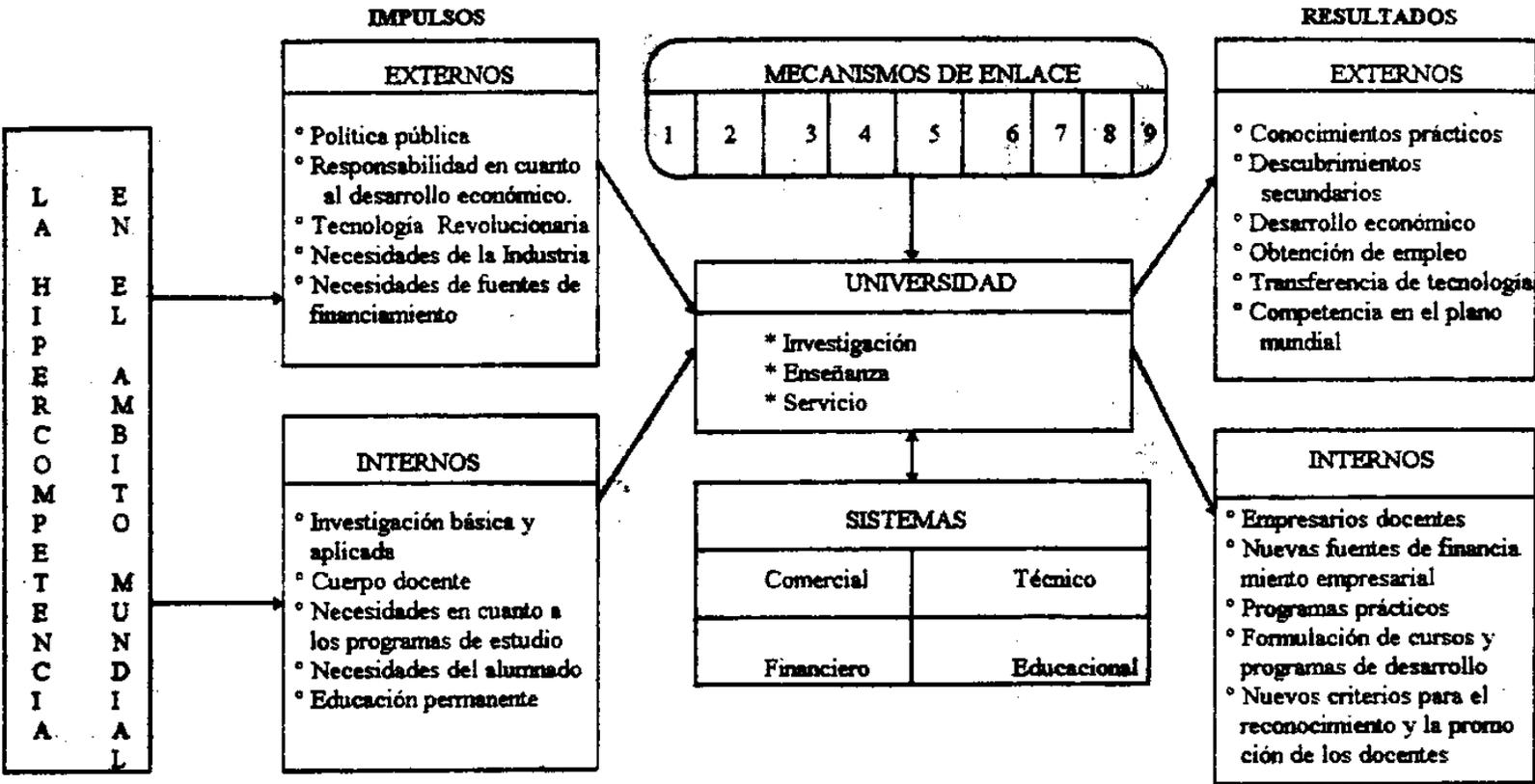
### MISIONES

OBJETIVOS		
I N V E S T I G A C I O N	E N S E Ñ A N Z A	S E R V I C I O

### RESULTADOS

° CONOCIMIENTOS TEORICOS
° BAJA COMPETITIVIDAD EN EL AMBITO
° INSUFICIENTE RECONOCIMIENTO Y PROMOCION DE LOS DOCENTES
° POCOS CONOCIMIENTOS DE LAS NECESIDADES DEL ENTORNO

## PARADIGMA DE LA UNIVERSIDAD EMPRESARIAL



1. EMPRESAS MIXTAS

2. INCUBADORA

3. PAQUETES DE INVESTIGACION

4. CONSORCIOS

5. CENTROS DE EXCELENCIA

6. CENTROS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

7. VINCULOS ENTRE INDUSTRIA, UNIVERSIDAD Y GOBIERNO

8. CENTROS DE INVESTIGACION COOPERATIVA ENTRE INDUSTRIA Y UNIVERSIDAD

9. NUEVOS TIPOS DE PROGRAMAS DE ESTUDIOS

## **APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE CALIDAD DE LA EDUCACION**

**El concepto de Calidad de la Educación es un término relativo, puesto que:**

- Puede significar cosas diferentes para diferentes personas (diversidad de intereses de las personas implicadas).**
- Puede significar cosas distintas para una misma persona en diferentes momentos y situaciones concretas.**
- Puede ser definido tanto en términos absolutos ( como ideal al que no se puede renunciar al igual que sucede con la verdad a la belleza), como en términos relativos.**
- Se trata de un concepto escurridizo asociado a lo que es bueno y merece la pena, y con el que es necesario comprometerse.**

# **APROXIMACIONES AL CONCEPTO**

## **DE CALIDAD DE LA EDUCACION**

### **OPCIONES**

#### **1. Calidad como Prestigio/Excelencia.**

- Prestigio o reputación académica y social que tienen determinadas instituciones acreditadas, y que distingue unas de otras.
- El prestigio no puede ser evaluado directamente por procedimientos objetivos sino mediante el juicio de expertos en este campo, ante las dificultades para aislar los factores que determinan esta distinción.

**ADVERTENCIA :** En muchos casos la reputación de los Centros se establece de forma engañosa, por ejemplo, a partir de la clase social del alumnado.

#### **2. Calidad en Función de los Recursos.**

Existe Calidad cuando se cuenta con estudiantes excelentes, profesores calificados y con alta productividad, y un equipamiento apropiado y moderno.

**ADVERTENCIA :** A veces no existe una evidencia al respecto.

### **3. Calidad como Resultados (Productos)**

Una institución tiene éxito en la medida que contribuye al éxito de sus egresados, por lo que son los resultados de los alumnos los que determinan la Calidad de una institución.

**CRITICA** : Este enfoque puede resultar engañoso porque muchos de estos resultados dependen más de la materia prima (los estudiantes y su entorno) que del funcionamiento del Centro o la Calidad de la curricula.

### **4. Calidad como Cambio (Valor Añadido)**

- Una institución tiene mayor 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.

Mc Clain, C. (1989) : *Evaluating Higher Education*. London, Jessica Kingsley.

- Las instituciones de mayor Calidad son aquellas que tienen más impacto sobre los conocimientos de los alumnos, la evolución de su personalidad y el desarrollo de su carrera.

Astin, A. (1985) : *Achieving Educational Excellence*. London, Jossey - Bass.

**CRITICA** : ¿Cómo aislar esta contribución de la acción que ejerce sobre el sujeto otras fuerzas sociales?

### **5. Calidad como Adecuación a Propósitos**

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 clientes de la institución.

## **CONCLUSIONES SOBRE LAS CINCO (5) APROXIMACIONES ANTERIORES:**

- Se tiende a establecer el concepto de Calidad de la Educación sobre las condiciones de entrada y salida en el sistema educativo, eludiendo la fase del proceso, es decir del trabajo que se realiza dentro de las instituciones.
- Generalmente se entiende que la Calidad está relacionada con el prestigio y los recursos de los Centros, es decir factores contextuales y de entrada, y con los resultados que se obtienen evaluados a través del rendimiento de los estudiantes (Producto).
- Los factores relativos a los procesos no suelen ser utilizados como criterios para definir la Calidad de la Educación. Al menos no aparecen con tanta frecuencia y de forma tan explícita.

### **6. Calidad como Perfección o Mérito**

- Trata de promover un concepto de Calidad basado en la consistencia de las “cosas bien hechas”, que no sólo responden a los requisitos legales y/o a los controles técnicos, sino que tanto en los procesos como en los productos se apuesta abiertamente por la perfección, por el “Mérito” frente al “Valor”.
- En estos casos se sitúan aquellos Centros “donde las cosas se hacen bien”, lo cual no es posible si previamente no existe una opción por una ‘Cultura de la Calidad’.

**OBSERVACION :** Mientras que en los Centros no se asuma como principio una opción por la Auto Evaluación y la mejora, difícilmente podrá tener arraigo este enfoque.

# **LA CALIDAD DESDE LA PERSPECTIVA**

## **DE LA ADMINISTRACION**

Los poderes públicos deberán observar una atención prioritaria al conjunto de factores que favorecen la Calidad y la mejora de la enseñanza, y valorar el rendimiento de los Centros en función de :

- El rendimiento del alumno en su vida académica y profesional.
- Titulación académica del profesorado.
- Relación numérica profesor - alumno.
- Disponibilidad y utilización de medios y métodos modernos de enseñanza.
- Las instalaciones y actividades docentes, culturales y deportivas.
- El número e importancia de las materias facultativas.
- Los servicios de orientación pedagógica y profesional.
- La formación y experiencia del equipo directivo del Centro.
- Las relaciones del Centro con la comunidad.

La administración tiende a definir Calidad en base a factores de entrada y salida en el sistema educativo, prescindiendo al máximo de los relativos a los procesos.

La Calidad en el lenguaje de los responsables políticos normalmente se traduce en cifras y datos sobre :

- \* Las inversiones destinadas al sector.
- \* El número de estudiantes.
- \* El aumento en las dotaciones de profesorado.
- \* Otros indicadores globales.

Estos aspectos tienen poco que ver con los procesos internos de las instituciones.

La mejora del sistema educativo debería pasar por la mejora del Centro de Educación Superior (C.E.S.), ya que los factores que determinan la Calidad son elementos fundamentales en su organización y funcionamiento.



# **EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL PARA REPLANTEAR EL CONCEPTO UNIVERSIDAD**

**Modelos Actuales:**

**UNIVERSIDAD ORIENTADA A:**

- El saber científico y humano
- El profesor y el investigador

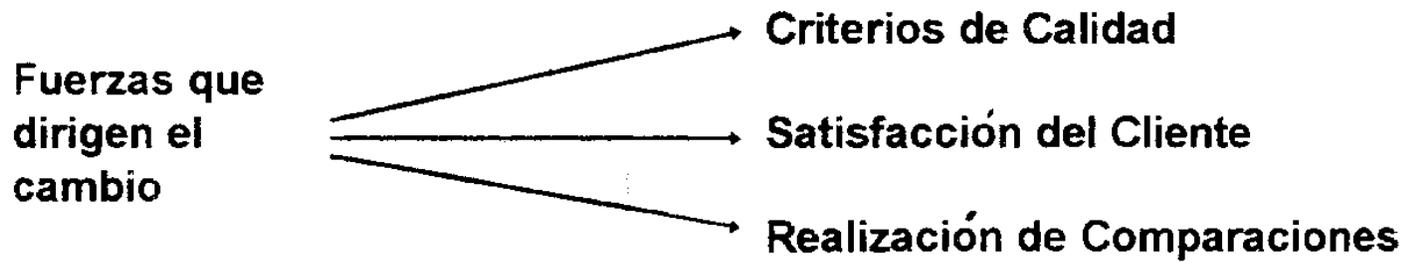
**Modelos Buscados:**

**UNIVERSIDAD ORIENTADA A:**

- El estudiante
- Las necesidades del Entorno

## **AVANCES EN EL ENFOQUE CALIDAD TOTAL**

Los enfoques tradicionales de cero defectos e involucramiento de empleados se refuerza con el enfoque hacia el cliente y la realización de comparaciones (Benchmarking) sobre los procesos que son importantes para el éxito.



**Requisitos para el mejoramiento continuo:**

- **Contar con resultados ejemplificativos que indiquen los logros alcanzados al realizar comparaciones.**
- **Rediseñar los programas de Calidad Total.**

# ELEMENTOS INDISPENSABLES EN UNA CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



**Otros indicadores para la evaluación son los siguientes :**

- **Número de aspirantes a ingresar a la Universidad en relación con el número de plazas.**
- **Número de graduados que mantienen vínculos con la Universidad en la esperanza Postgraduada, es decir, retornan a su Universidad (puede ser una relación con el número de graduados).**
- **Relación entre la producción intelectual y el número de profesores : resultados de investigación, publicaciones, ponencias en eventos, etc**
- **Demanda de sus graduados por las diferentes instituciones y empresas.**
- **Indicadores referidos al Postrado :**
  - a). **Aspirantes (a grados, científicos y académicos).**
  - b). **Volumen y tipos de enseñanza postgraduada.**
- **Tasas de retención escolar.**
- **Reconocimiento Social hacia la institución, su impacto (se mide generalmente la imagen o prestigio utilizando encuestas).**

# INTRODUCCIÓN

QUE ES LA CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN?

CALIDAD TOTAL, ES EL COMPROMISO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE TODOS LOS QUE INTEGRAN Y SE ASOCIAN A UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA, EN SU BÚSQUEDA POR EXCEDER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FINAL, UTILIZANDO DIVERSAS HERRAMIENTAS ASI COMO SISTEMAS DE COMPARACIÓN PARA REDUCIR SU TIEMPO DE IMPLANTACIÓN, MEDICION Y CONTROL.

ESTO SE INICIA CON EL ANÁLISIS Y LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CUATRO VARIABLES DE REFERENCIA :

- CLIENTE FINAL
- PROVEEDOR FINAL
- PRODUCTO
- PROCESO.

ASI COMO DE LOS COMPONENTES ADICIONALES DEL SISTEMA :

- CLIENTE INTERMEDIO
- CLIENTE INTERNO
- PROVEEDOR INTERMEDIO
- PROVEEDOR INTERNO

(CADENA CLIENTE - PROVEEDOR NACIONAL)

LA ACTITUD QUE DEBEN ADOPTAR LOS RECTORES, DIRECTORES, COORDINADORES, MAESTROS, PADRES Y ALUMNOS, DEBE SER DE AUTOCONTROL, HACIA EL TRABAJO SIN ERRORES, HACIA HACER LAS COSAS BIEN Y A LA PRIMERA VEZ.

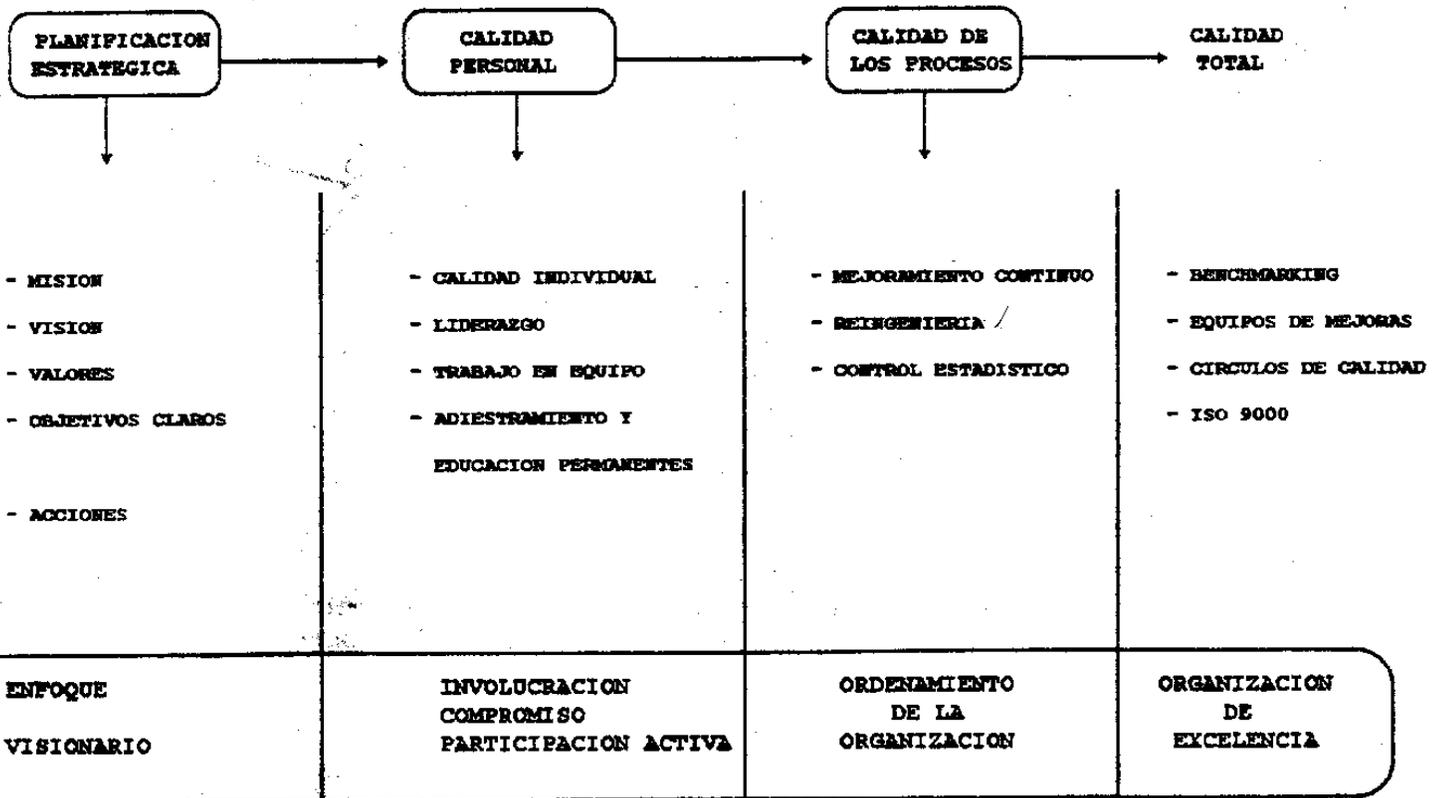
EL ENFOQUE DE LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD TOTAL, SE DIRIGE A LA IDENTIFICACIÓN Y REDUCCIÓN DE COSTOS DE NO CALIDAD (COSTOS EN LOS

QUE INCURRE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA CUANDO SUS PROCESOS CLAVE NO OPERAN COMO ES DEBIDO).

UN AMBIENTE DE MEJORAMIENTO CONTINUO SE LOGRA :

- 1) ASEGURANDO LA COMUNICACIÓN ENTRE TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA ORGANIZACIÓN Y A TODOS LOS NIVELES.
- 2) CON OBJETIVOS, RESULTADOS Y VALORES COMUNES.
- 3) PROCURANDO QUE CADA INDIVIDUO CONOZCA LO QUE SE ESPERA DE EL, QUE CUENTE CON EL ENTRENAMIENTO Y HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA LOGRAR SU TRABAJO Y QUE RECIBA RETROALIMENTACION UNA VEZ QUE CUMPLA LOS OBJETIVOS.
- 4) RECONOCIENDO A TODAS LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ORGANIZACIÓN COMO EL ACTIVO MAS IMPORTANTE, ASI COMO DESTACANDO EL VALOR DE SU CONTRIBUCIÓN PERSONAL EN EL PROYECTO GRUPAL.

## PROCESO DE CALIDAD TOTAL

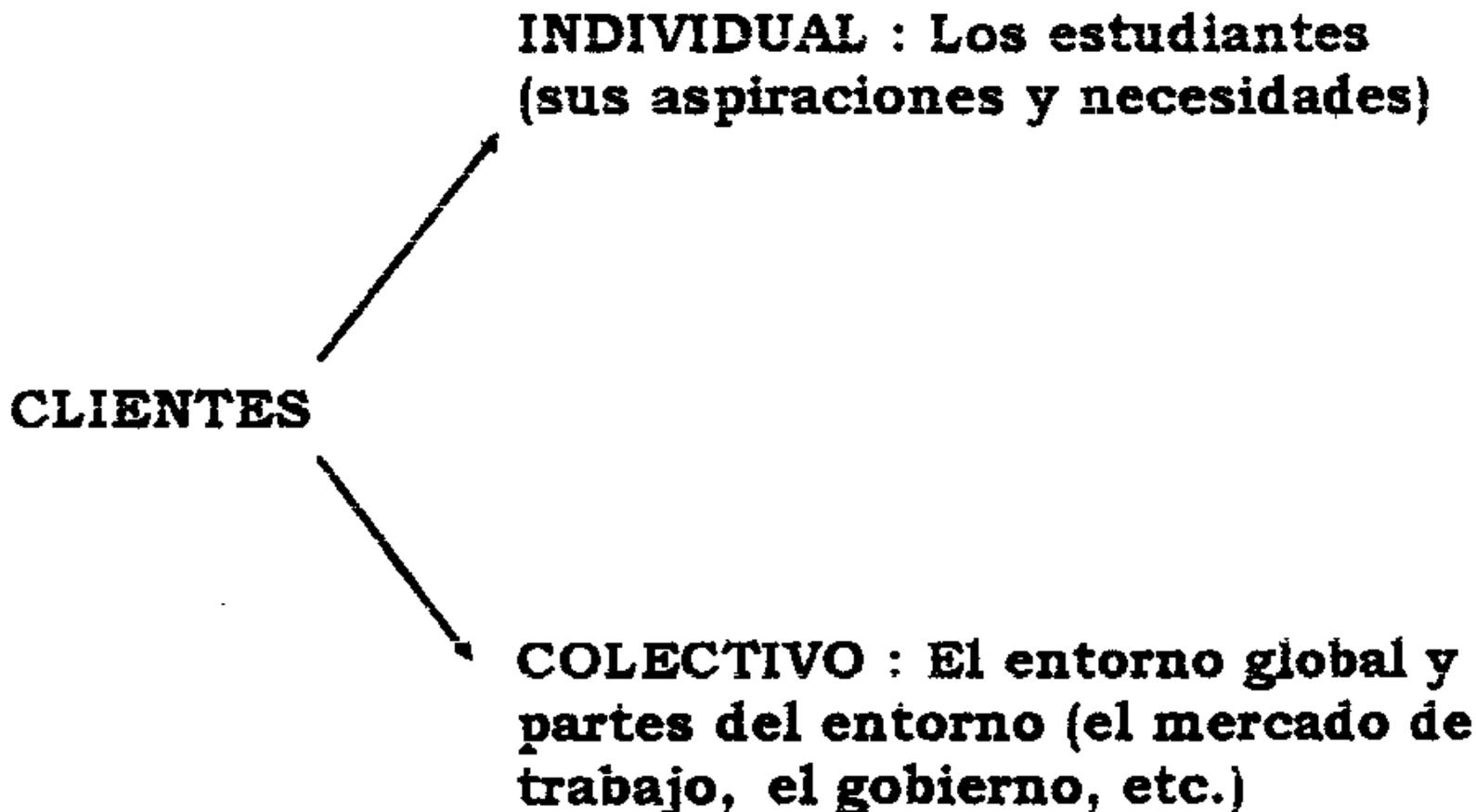


# ESQUEMA DE REQUISITOS INDISPENSABLES PARA ALCANZAR LA CALIDAD



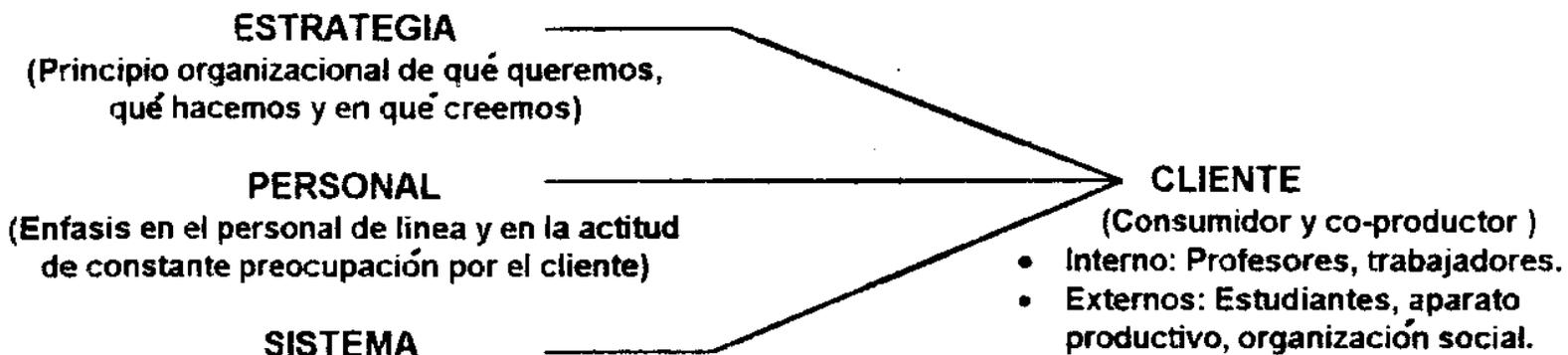
La Administración, el Modelo Organizativo, la Planeación,  
cobran sentido en la medida en que apoyan a lo fundamental:  
LA MISION

**ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE  
(UNIVERSIDAD ORIENTADA A LAS NUEVAS  
NECESIDADES)\***



# SISTEMA DE ENTREGA DEL SERVICIO

Elementos de la organización que permiten realizar la entrega del servicio al cliente



La organización existe para satisfacer las necesidades de la gente que atiende al cliente



Ejemplo de Estrategia de Servicio:

- El servicio es algo valioso
- El servicio está diferenciado de otros
- El servicio motiva a que se pague por él

# COMPONENTES DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN EL SERVICIO EDUCATIVO (CADENA CLIENTE - SERVIDOR)

## 1. COMPONENTES BÁSICOS :

PROVEEDOR FINAL		Instituciones de Educación Superior (Universidades, tecnológicos, etc.)
PRODUCTO		Alumno.
PROCESO		Académicos, Padres de Familia, Psicólogos, etc.
CLIENTE FINAL		La sociedad (Empleadores)

## 2. COMPONENTES ADICIONALES

PROVEEDOR INTERNO		Académicos, Padres de Familia, etc.
PROVEEDOR INTERMEDIO		Sistemas de Educación de niveles previos.
CLIENTE INTERNO		Alumno.
CLIENTE INTERMEDIO		La institución que toma a los egresados del nivel superior.

# MODELOS EVALUATIVOS SOBRE LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES

- Los modelos sobre la Calidad de la educación tratan de fundamentar este concepto sobre una determinada teoría y explicitar claramente las relaciones entre los factores que intervienen de acuerdo con unas reglas dadas:

## ENFOQUES TEORICOS

1. Perspectiva Racional :  
Las universidades son "organizaciones formales" configuradas por una serie de características que pueden ser analizadas y evaluadas de forma sistemática.
2. Perspectiva Contextual :  
Las universidades son "pequeñas sociedades o ecosistemas", cuyas interacciones deben ser analizadas.

## MODELOS

1. Modelo de Producción :  
Se concibe el funcionamiento del sistema educativo como una función de producción.
2. Modelo Interactivo/Contextual :  
La Calidad educativa no se puede aislar de los procesos mediacionales que determinan la Calidad de vida, dentro de la institución.

## **CARACTERISTICAS DEL MODELO DE PRODUCCION**

- Los resultados del sistema educativo se evalúan en función de las condiciones y recursos con que se cuenta y de los procesos que se desarrollan dentro de la institución universitaria (contexto / entradas / procesos / salidas).
- El sistema educativo se conceptualiza y analiza como una estructura jerárquica con una organización multinivel.
- Se aíslan los factores de proceso que tienen mayor incidencia sobre los resultados.
- Los puntos débiles de la teoría en que se apoya este modelo se resume en que no es posible analizar los procesos educativos como una relación causal dado que difícilmente se pueden aislar los fenómenos educativos de su contexto.

## **CARACTERISTICAS DEL MODELO**

### **INTERACTIVO/CONTEXTUAL**

- Analiza la Calidad desde aproximaciones contextuales al entender que no se puede concebir ningún tipo de relación entre fenómenos prescindiendo del contexto en que estos interactúan.
- Plantea que la Calidad educativa está mediatizada por el tipo de relaciones que se establecen entre los miembros de cada institución . de ahí que todo acercamiento al tema de la Calidad conlleve analizar cómo se desarrolla la “vida diaria” dentro de la organización, así como el significado que tiene para cada uno de los miembros que la integran.
- Hace énfasis sobre cómo se pueden mejorar los procesos interactivos internos en una institución contextual específica con el fin de mejorar su Calidad.

# **VARIABLES DE PROCESO Y PRODUCTO**

## **DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EFICACIA**

### **1. La Eficacia como Producto**

#### **Enfoques**

- Racional.- Todas las instituciones deben ser evaluadas en función de las metas a lograr, por lo que es la cantidad y la Calidad del resultado lo que determina la eficacia de la organización.

El criterio que determina la Calidad de la institución es el rendimiento / maduración del estudiante.

- Natural.- Es importante considerar aquellos procesos no relacionados directamente con las metas de la organización, sino con la cohesión y satisfacción que manifiestan los individuos que la integran.

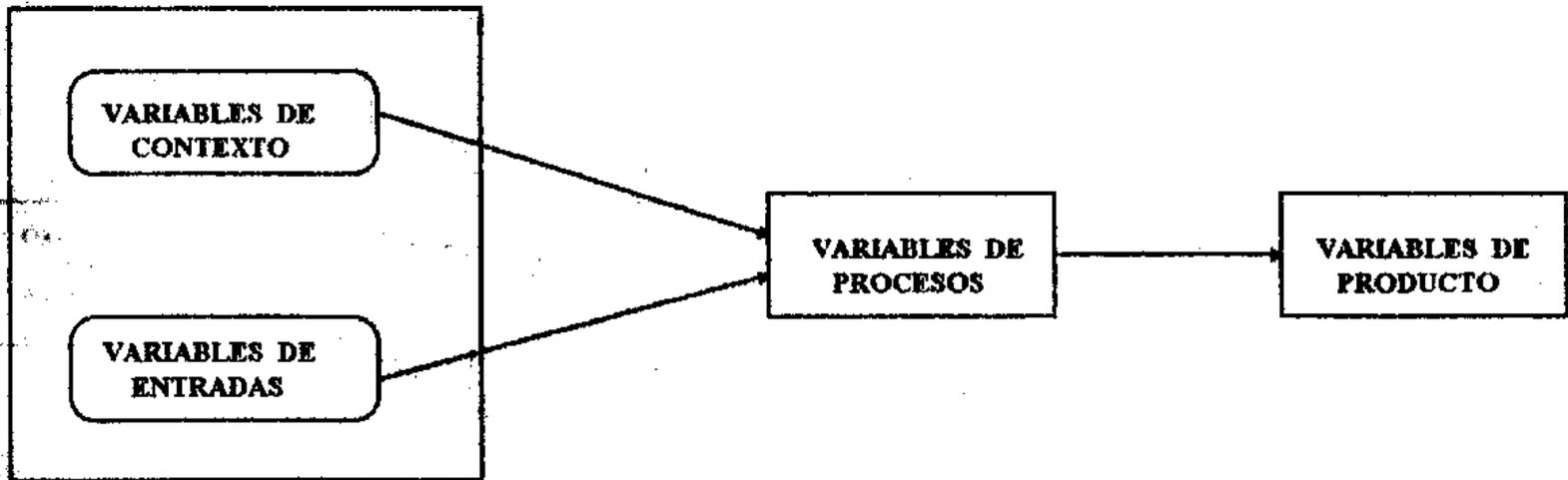
Los indicadores que se utilizan son el clima, la participación y el compromiso de los miembros con la institución.

- Abierto.- La eficacia no puede ser evaluada al margen de las repercusiones que una organización tiene con su entorno.

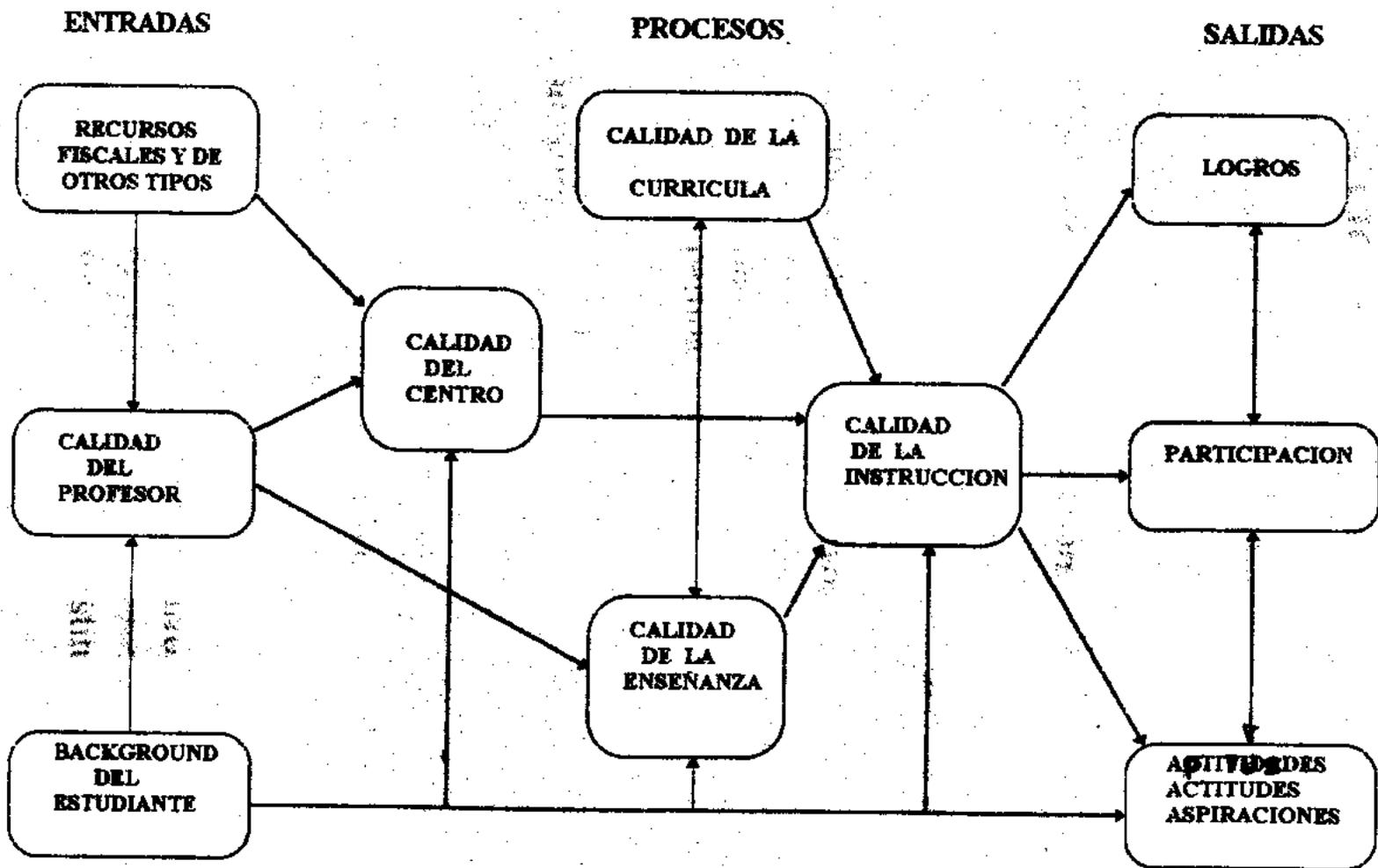
Los indicadores de eficacia de una organización en relación con la respuesta a las necesidades sociales son el apoyo y los recursos que brindan los clientes y usuarios.

**MODELO PARA DETERMINAR LAS VARIABLES DE PROCESO  
CUANDO SE DEFINE LA CALIDAD COMO EFICIENCIA**

**CONTEXTO**



MODELO PARA DETERMINAR LAS VARIABLES DE PROCESO  
CUANDO SE DEFINE LA CALIDAD COMO EFICIENCIA



## **2. Factores Relativos a los Procesos**

Factores de Proceso que determinan el Producto **CALIDAD DE LA INSTRUCCION.**

1. Calidad de la estructura de la organización.
2. Calidad de la Curricula.
3. Calidad de la Enseñanza.

### **Calidad de la Estructura de la Organización.**

Variables de Proceso:

1. Existencia de un proyecto de Centro.
2. Consenso en relación con las metas y objetivos.
3. Organización centrada sobre la autonomía del Centro.
4. Fuerte liderazgo pedagógico.
5. Toma de decisiones compartida.

### **Calidad de la Curricula**

Variables de Proceso :

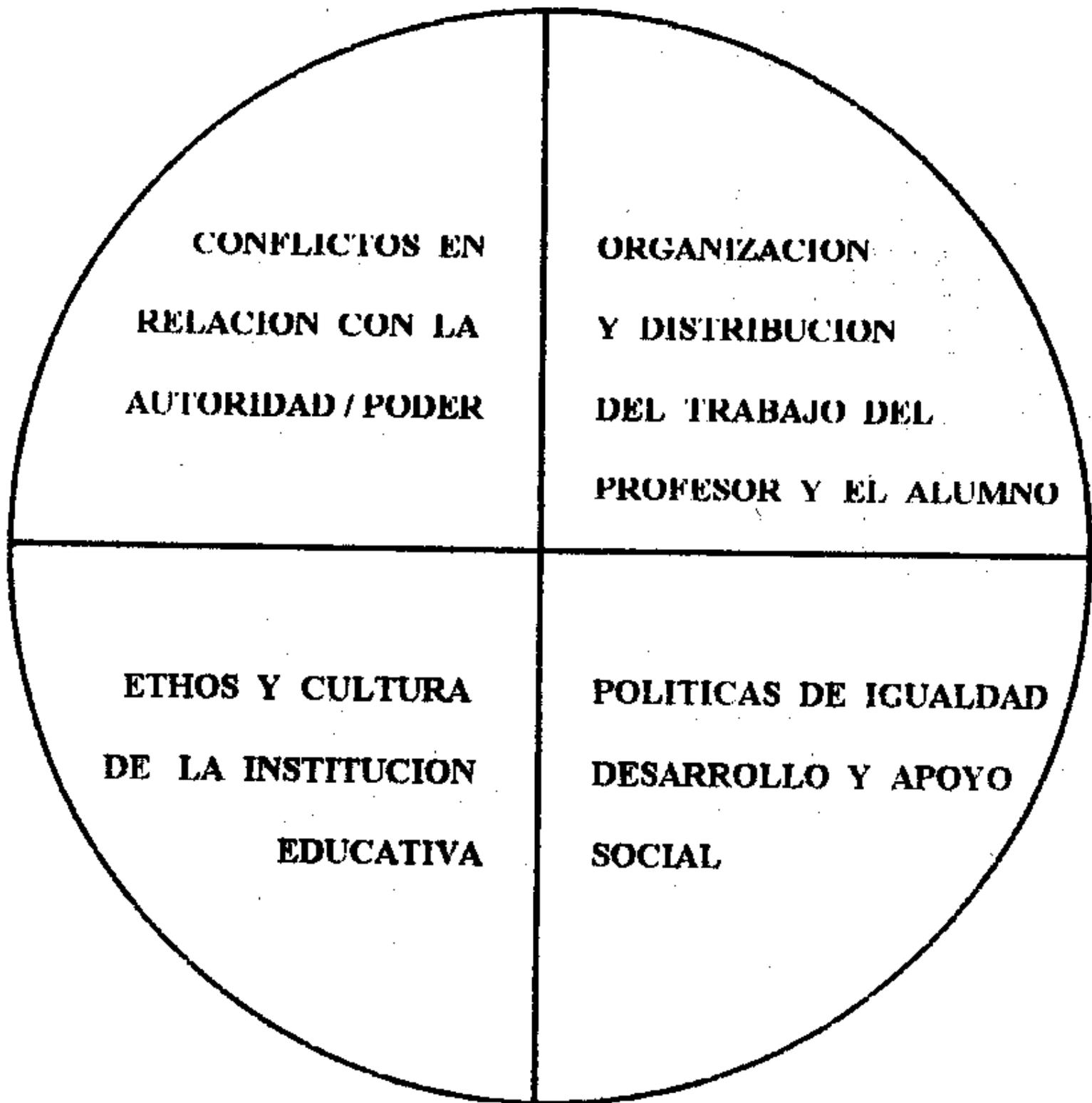
1. Contenido y estructura formal de la curricula.
2. Objetivos centrados sobre habilidades básicas.
3. Organización clara y secuenciada de las experiencias de aprendizaje.
4. Provisión de materiales apropiados para su desarrollo.
5. Sistemas de monitoreo y revisión periódica.
6. La función de los departamentos dentro de la institución.

## **Calidad de la Enseñanza**

### **Variables de Proceso :**

- 1. Clima de enseñanza-aprendizaje ordenado y seguro.**
- 2. Expectativas del profesor en relación con el progreso del alumno.**
- 3. Enseñanza estructurada, clara y apoyada en experiencias.**
- 4. Oportunidades para aprender que se facilitan al estudiante.**
- 5. Tiempo dedicado a la tarea (incluye el trabajo independiente).**
- 6. Frecuencia del control y refuerzo del progreso del alumno.**
- 7. Compromiso del profesor con las tareas docentes.**
- 8. Colaboración y participación de la familia con el Centro.**

# **MODELO INTERACTIVO DE LAS VARIABLES MEDIACIONALES**



# **VARIABLES MEDIACIONALES O DE PROCESO**

## **DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MEJORA**

**Conflictos relacionados con la autoridad y el poder.**

- 1. La participación democrática de la comunidad.**
- 2. La resolución de conflictos internos.**
- 3. La clarificación de roles y responsabilidades.**
- 4. Los procesos de toma de decisiones.**
- 5. Los sistemas de comunicación y participación.**

**Organización del trabajo del profesor y el alumno.**

- 1. Tipo de interacciones entre profesor y alumno.**
- 2. Metodología de enseñanza en las clases.**
- 3. Atención al alumnado fuera del horario de clases.**
- 4. Programas de innovación y extensión educativa.**
- 5. Entorno cultural en el que se desarrolla el aprendizaje.**
- 6. Colaboración y autonomía entre los miembros de la institución.**

# **VARIABLES MEDIACIONALES O DE PROCESO**

## **DESDE LA PERSPECTIVA DE LA MEJORA**

### **Ethos y cultura de la institución.**

- 1. La visión, misión, unidad de metas entre los miembros de la institución.**
- 2. Sistema de valores, creencias, normas, reglas, ..., que rigen la institución.**
- 3. Canales de comunicación y participación interna establecidos.**
- 4. Cohesión, colegialidad, trabajo en equipo entre el profesorado.**
- 5. Cultura orientada hacia la Calidad y la innovación.**

### **Políticas de igualdad, desarrollo y apoyo social.**

- 1. Programas curriculares adaptados a las minorías.**
- 2. Políticas de igualdad y promoción social.**
- 3. Implicación de la comunidad en los procesos educativos.**
- 4. Estrategias orientadas hacia el desarrollo.**
- 5. Apoyos técnicos y sociales con que cuentan las instituciones.**

## **RAZONES QUE JUSTIFICAN EL EMPLEO DE INDICADORES PARA EVALUAR LA EFICACIA Y LA MEJORA DE LAS INSTITUCIONES Y LOS SISTEMAS EDUCATIVOS.**

1. Permiten una estimación de los cambios en los aspectos claves que intervienen en el funcionamiento del sistema y las instituciones educativas (ej. aumento de los recursos asignados, mejora de la Calidad en los procesos, cambios en los resultados tanto desde la óptica de los alumnos - rendimiento/satisfacción/participación - como de la institución).
2. Posibilitan evaluar el impacto social de una determinada estrategia o reforma en materia de política educativa (ej. la integración de sujetos con minusvalías, la enseñanza asistida por ordenador, etc.).
3. Estimulan un mayor rendimiento al establecer comparaciones entre Centros, regiones y/o comunidades en relación a los logros obtenidos a partir de las reformas y/o mejoras concretas.
4. Ayudan a detectar los puntos fuertes y débiles de los sistemas e instituciones educativas, lo que posibilita centrar la atención sobre aspectos, áreas y centros que requieren mejoras.
5. Facilitan una estimación de la eficacia de una institución al comparar los objetivos alcanzados en relación a las previsiones.
6. Aportan una estimación de los cambios que se producen en los fenómenos educativos, de las causas que los provocan, al tiempo que se predicen su evolución y tendencia en el futuro.
7. Constituyen una estrategia práctica para llevar a cabo la rendición de cuentas (accountability), evaluando los resultados obtenidos en función de los recursos asignados.

**8. Facilitan la legitimación de la filosofía educativa en la que se inspira la reforma así como de las decisiones políticas que de ella se derivan.**

# MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

## CALIDAD (GENICHI TAGUCHI)

Pérdida que un servicio causa a la sociedad después de haber sido proporcionado.

La función de pérdidas está dada por la expresión :

$$L(Y) = K(Y - m)^2$$

Donde :

Y : Valor de la característica de Calidad (Calificación del alumno, de profesores, etc.).

m : Valor objetivo de la variable y (meta).

k : Coeficiente de la función de pérdidas.

(k pudiera ser calculado utilizando los gastos promedios/alumno en un año dado para todo el ciclo de estudio).

La representación gráfica de la función de pérdida es la siguiente :

