

Diagnóstico de la cultura de la calidad en una facultad universitaria

Diagnosis of the culture of the quality in an university ability

Autores: MSc. Ebir González Cruz

Dra. Margarita de Jesús Fernández Clúa

Dr. Gilberto Hernández Pérez ghdez@uclv.edu.cu

Institución: Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba

Correo electrónico: ebir@uclv.edu.cu

Resumen

Las universidades cubanas en los últimos años mantienen como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad, en tanto los sistemas de evaluación y acreditación para programas (carreras, maestrías y doctorados) e instituciones, presuponen procesos de autoevaluación previos que propician un cambio hacia la calidad. La cultura de la calidad en las universidades está determinada no solo por los valores compartidos al respecto, sino también por la organización para su gestión. En el presente trabajo se describe la aplicación de un procedimiento de diagnóstico de la cultura de la calidad de una facultad como forma de identificar las fortalezas y debilidades en este desempeño, cuando tiene limitaciones para el mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad, pero con intenciones de emprender pasos al respecto. Los métodos utilizados fueron la revisión documental, la observación directa, técnicas de trabajo en grupo, encuestas y entrevistas. Finalmente, se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento y los beneficios que reportó este tipo de diagnóstico para la Facultad de Derecho de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

Palabras clave: Calidad; evaluación de la calidad; cultura de la calidad.

Abstract

The Cubans Universities of late years maintain like strategic objective the implementation of quality's systems, in the meantime the evaluation and accreditation's systems for programs (careers, masteries and doctorates) and institutions, presuppose previous processes of auto-evaluation that propitiate a change toward quality. The culture of quality at universities is determined not

only by moral values shared with regard to this matter for the organization management. The application of a procedure for diagnosis of the culture of quality in a faculty like a form to identify the fortresses and weaknesses in the fulfillment of quality, when it has limitations for the maintenance of a system of quality management, is described in present work but with intentions to undertake steps with regard to this matter. Utilized methods were the documentary revision, the direct observation, techniques of work in group, searches and interviews. Finally, expose the results of the application of the procedure and the benefits that give this type of diagnosis for a Law's Faculty of the Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Keyword: Quality; evaluation of quality; culture of quality.

Introducción

El entorno turbulento que caracteriza estos tiempos exige a las Instituciones de Educación Superior (IES) nuevas concepciones y metas a alcanzar que se basen en el mejoramiento continuo y en "(...) hacer correctamente las cosas correctas, a la primera (...)", como afirman Munro-Faure y Munro-Faure (1994, p. 10). Esto significa trabajar con calidad y enfocados en satisfacer no solo al cliente, sino a todas las partes interesadas en la gestión institucional, entendiendo por partes interesadas a todas aquellas personas o instituciones que tienen interés en el desempeño de la IES y, que para las universidades cubanas, resulta la sociedad en su conjunto.

El Ministerio de Educación Superior (MES), desde el año 2010, considera como un objetivo estratégico la integración de la calidad a la gestión, dando a las universidades la libertad para definir el tipo de sistema de calidad que pretende y pueda gestionar.

Por otra parte, para muchas facultades universitarias resulta engorroso el diseño, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad por la limitada cantidad de personal no docente para el aseguramiento de la gestión eficaz y eficiente de este tipo de sistema, o el desconocimiento por parte del personal en lo referente al uso de herramientas de calidad.

En tanto, los procesos de acreditación de los programas en una facultad logran una alta implicación tanto de profesores, estudiantes como organismos interesados en su gestión, lo que contribuye a la obtención de buenos resultados y, de manera significativa, al cambio que implica una gestión de calidad, pero limitada a los procesos objeto de acreditación. Sin embargo, aunque

una facultad logre la acreditación de sus programas y esta sea una forma de percibir que están bien en términos de calidad, no resulta suficiente y se hace necesario realizarle una evaluación más integral. Si se analizan los antecedentes, resulta conveniente citar a Gryna, Chua y Defeo (2007) " (...) la evaluación de la cultura de calidad es una forma de evaluar la calidad de una organización (...)" (p. 44). Sin embargo, en la literatura consultada no se encuentran referentes de procedimientos para evaluar la cultura de la calidad en una facultad universitaria como forma de apreciar y mejorar su gestión, toda vez que esta valoración es una manera de medir el impacto de los procesos relacionados con la calidad y, por tanto, la responsabilidad que asume ante la sociedad. En esta situación problemática se enmarca el trabajo que se desarrolla a continuación.

Desarrollo

1. Calidad en universidades

El *Diccionario de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior* (2004) define la calidad como el "(...) grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes (...) cumplen con una necesidad o expectativa establecida" (p. 20), y reconoce que no hay un acuerdo universal sobre este concepto, pero cada vez se "mide" más en relación con dos aspectos: formación de las personas que terminan el programa, y capacidad de la institución para producir cambios que mejoren esa formación (y la planificación de ese cambio), así como hacer operativas las estrategias para el cambio institucional.

Este diccionario reconoce que para la evaluación de la calidad, se asume que la educación superior no es meramente adquisición de conocimientos, sino también de herramientas, educación multicultural, uso de tecnologías, pensamiento crítico y capacidad de aprender temas nuevos, aún después de haber obtenido el título de graduados. Los objetivos que se evalúan en las personas que terminan una carrera universitaria no son solamente su formación en las materias centrales, sino también su conocimiento en materias periféricas, su motivación para continuar aprendiendo, para investigar e innovar, así como aquellos asociados al servicio a la comunidad; además, la capacidad de participación de la propia comunidad en el proceso de acreditación. Es también importante evaluar hasta qué punto la IES y el programa de estudios responde a los problemas reales de la sociedad y a las iniciativas de la población.

Por otra parte, Espí y Lemaitre (2012) abordan la calidad desde una perspectiva operacional, basada en la evolución temporal de los estándares y criterios evaluativos, su adecuación al entorno, y a la propia naturaleza del objeto evaluado (programa o institución).

2. Sistema de calidad

En el documento *Bases conceptuales para el sistema de gestión de la calidad del MES* (MES, 2010), se establecen los objetivos de este tipo de sistema en las IES cubanas:

- promover la mejora de la educación superior a través de la mejora en la gestión de los centros;
- extender las ideas sobre gestión de calidad, ofreciéndoselas a los centros como marco orientador;
- facilitar el uso de un referente común que permita el intercambio de experiencias;
- fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las IES como un instrumento ordenado y sistemático; y, por último,
- facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión educativa y sus beneficios asociados.

Hasta ese momento, y citando el referido documento, el sistema de gestión en las IES era soportado en una estructura totalmente funcional donde las facultades, direcciones, departamentos y otras dependencias se centran en cumplir las tareas que le han sido asignadas.

Los enfoques para la calidad en la gestión que reconoce la norma NC ISO 9001: 2008 son dos: el normalizado, asociado al cumplimiento de estándares internacionales y su certificación; y el de excelencia. Se acepta también un tercer enfoque, relacionado con la filosofía que adopte la organización respecto a la calidad, por lo general asociada a una de las filosofías de los llamados “gurús” de la calidad o a una propia de la organización (Santos, 2010). Estos enfoques se basan en principios comunes, como los que promueve la antes mencionada norma, agregándole principios afines que apuntan hacia la excelencia que pretende la organización, generalmente relacionados con la responsabilidad social, la innovación y el aprendizaje organizacional (Benavides y Quintana, 2009).

La calidad en la gestión pretende alcanzar buenos resultados para la organización, partiendo de establecer qué es lo que se entiende por buenos

resultados, y cuál es el costo que se está dispuesto a asumir para poder alcanzarlos. La primera tarea es el establecimiento de objetivos y la segunda, el método aplicado para alcanzarlos (Fernández, 2004).

El que una organización emprenda un proceso que garantice su calidad no es solo cuestión de procedimientos, se trata, sobre todo, de la adopción consciente por parte de la organización de los principios de calidad. Las normas ISO constituyen una excelente guía para introducir las buenas prácticas de la gestión, que deben ser complementadas con iniciativas, códigos o normas encaminados a promover un comportamiento de las organizaciones más ético, sostenible y respetuoso con la sociedad y el medioambiente, generando valiosos resultados para el aprendizaje organizacional (Benavides y Quintana, 2009; De la Cuesta, 2004).

Por otra parte, la calidad en la gestión no se impone por decreto: no quedan dudas que la política universitaria al respecto puede favorecer, pero debe contarse con la imprescindible implicación de directivos, profesorado y estudiantes en esta meta (Capelleras y Veciana, 2004).

3. Cultura de calidad

La cultura de la calidad es parte de la cultura organizacional. Esta cultura, en el marco de la IES, afecta a casi todos los aspectos de la misma, sus rutinas diarias, su estrategia, sus métodos, sus procesos; pues si la organización tiene una historia compartida, esas presunciones habrán generado un esquema estructurado en el cual se reflejan sus valores y presunciones básicas (Bauzá, 2006, p. 49).

La cultura de la calidad, al igual que la calidad misma, es un término que necesita ser precisado. Es conveniente citar a Cantú (2001) con la conceptualización de que: (...) es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización (p. 123).

Gryna et al. (2007) refieren también que es el conjunto de características relacionadas con las opiniones, creencias, tradiciones y prácticas relacionadas con la calidad que tienen las personas que trabajan en una organización.

De esta forma, la evaluación de la cultura de la calidad de una organización es una forma de evaluación de la calidad de la organización por dos razones: primero, su impacto significativo sobre los resultados de calidad, y segundo, que

al conocer la cultura se pueden identificar barreras para desarrollar una estrategia e implementar un plan de acción para el mejoramiento de la calidad.

Por lo general, la cultura de la calidad se evalúa mediante cuestionarios para sondear a los empleados, y con discusiones en sesiones de grupo, o con ambos métodos. Pero para las universidades, la cultura de la calidad debe extenderse más allá de los criterios de los trabajadores, por la responsabilidad social que asume en la realización de sus procesos sustantivos.

En el informe de la European University Association (2006) sobre la cultura de la calidad en universidades europeas, se reconoce que la cultura de la calidad debe ser caracterizada por dos elementos distintivos: por un lado, el psicológico/cultural de valores compartidos, creencias, expectativas y compromiso hacia la calidad; y, por otra parte, el administrativo/ estructural con procesos definidos que enriquezcan la calidad y apunten a coordinar esfuerzos individuales. Así, el elemento psicológico/cultural alude a los miembros individuales, mientras lo estructural/administrativo refiere a la organización. Estos elementos deben considerarse de una forma dinámica e interdependiente y siempre condicionada al grado de madurez de la universidad respecto a la calidad.

Gryna et al. (2007) afirman que se puede cambiar la cultura de la calidad e identifican los factores de éxito críticos para lograr una cultura de calidad positiva, a los que denominan “elementos conductores”. Estos proporcionan objetivos y medidas, evidencias de liderazgo de la dirección, autodesarrollo, participación del personal y reconocimiento.

Para asegurar la acción en la calidad, el punto de partida es proporcionar objetivos y medidas de esta en todos los niveles, que deben quedar claros para toda la organización con una adecuada información al respecto.

El compromiso de la dirección es necesario, pero no suficiente. Se deben proveer de evidencias para lograrlo, partiendo de una prueba de la necesidad que haga que los directivos inviertan en tiempo para la calidad.

Motivar a las personas a desarrollar positivamente la calidad es necesario para la mejora de la cultura de la calidad y su alcance comienza desde que se proporciona historia relacionada con la profesión, el contenido de su trabajo, la asignación de responsabilidades, hasta la evaluación del desempeño. La participación de todas las partes interesadas es decisiva a la hora de motivar a la calidad.

Por último, el reconocimiento público sobre un desempeño superior del personal en relación con los objetivos de calidad crea un ambiente favorable para el desarrollo de la cultura de la calidad.

Para las IES cubanas que apenas comienzan a implementar sistemas de calidad, resulta muy conveniente evaluar la cultura de esta en una facultad, para determinar en qué medida se va cumpliendo el objetivo estratégico relacionado con dicha implementación.

4. Propuesta de procedimiento para el diagnóstico de la cultura de la calidad

El procedimiento propuesto se basa en la identificación de factores claves y operacionales, su caracterización e interrelación dinámica para identificar las fuentes de fallos. El diagrama de flujo se muestra en la figura 1.

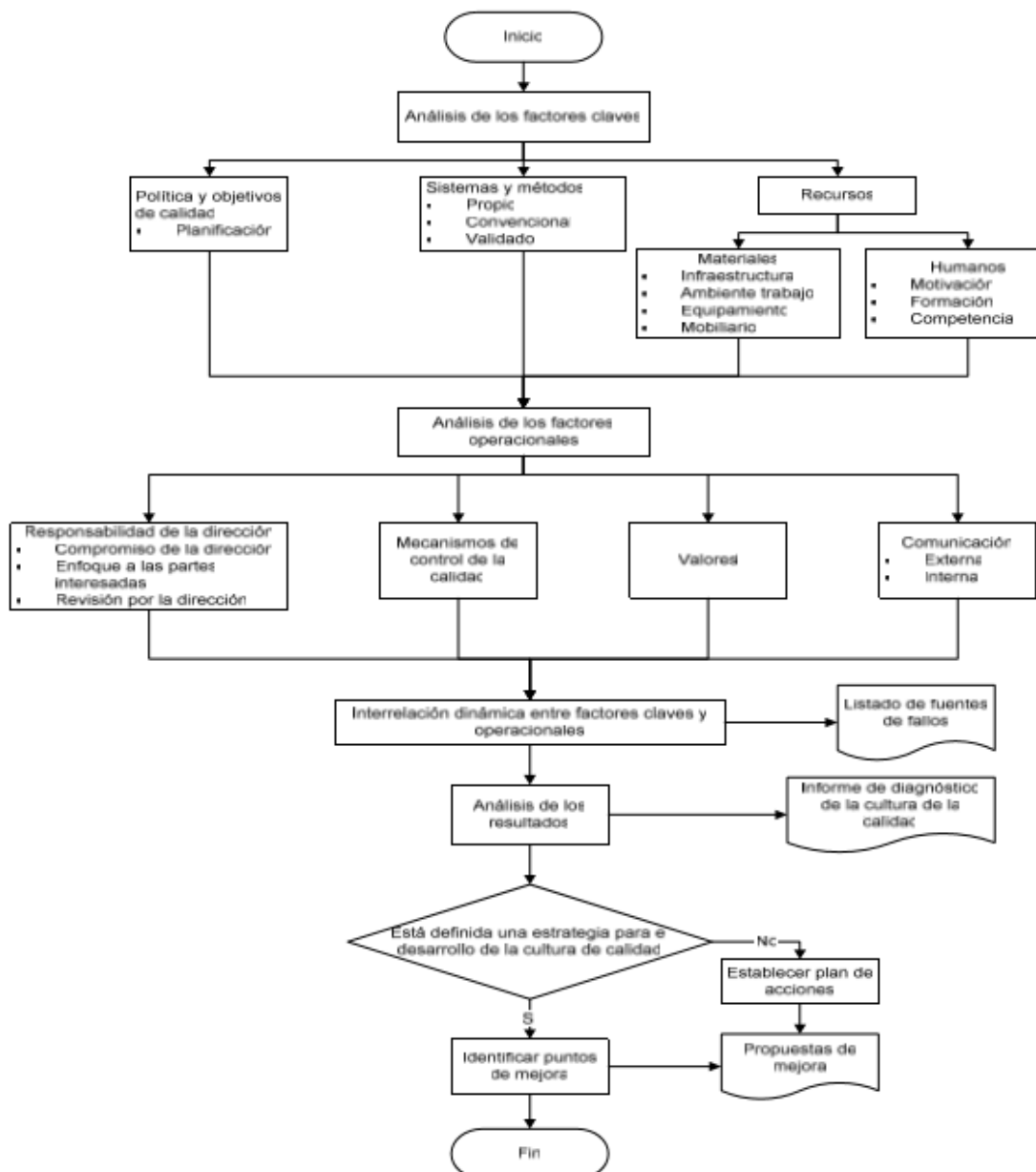


Figura 1. Diagrama de flujo para el diagnóstico de la cultura de la calidad en una facultad universitaria cubana. Fuente: elaboración propia.

El procedimiento considera un grupo de factores claves y operacionales relacionados con la administración/gestión de la facultad, así como con los recursos de que dispone. También se consideran las características especiales de los procesos sustantivos universitarios.

Al considerarse el proceso de planificación como un factor clave, se analiza la correspondencia entre la política declarada respecto a la calidad de la facultad y los objetivos e indicadores de seguimiento. En este punto, resulta importante que exista una estrategia con su respectivo plan de acción.

Es conveniente esclarecer que el procedimiento para el diagnóstico de la cultura de la calidad tiene como referencias esenciales el concepto de calidad que ofrece el *Diccionario de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior* (2004), por su enfoque hacia el cumplimiento de las necesidades o expectativas establecidas por las partes interesadas en la gestión de la facultad; y el aportado por Espí y Lemaitre (2012), quienes definen la calidad desde una perspectiva operativa como la conjunción de dos dimensiones: el deber ser y la pertinencia.

5. Implementación del procedimiento

A diferencia de la utilización de cuestionarios solamente para la evaluación de la cultura de la calidad, en la puesta en práctica del procedimiento se utilizaron diferentes herramientas para identificar las evidencias de los elementos a analizar, tales como:

- La revisión documental de la planeación estratégica y el cumplimiento de los objetivos para el período a evaluar y anteriores, el plan de capacitación de los profesores y trabajadores y su cumplimiento, la evaluación de profesores y trabajadores en el periodo anterior, los informes de autoevaluación para la acreditación de los programas, los planes de trabajo de la facultad y sus informes de cumplimiento, resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes, actas del consejo de dirección y de las reuniones con trabajadores, entre otros.
- La observación directa para constatar el estado de la infraestructura, equipamiento y mobiliario de que dispone la facultad para dar sus servicios.

- Trabajo en equipo con profesores, estudiantes, consejo de dirección que muestra elementos relacionados con los valores de la facultad, la comunicación y la responsabilidad de la dirección ante la calidad. Resultó de gran utilidad la aplicación de la herramienta “635” (seis personas, tres ideas, cinco minutos) en el trabajo con miembros del consejo de dirección para identificar los puntos críticos de la calidad de la facultad.
- Encuestas a profesores y estudiantes.
- Entrevistas a los empleadores para identificar su compromiso ante la calidad de la facultad y su percepción sobre la eficacia de la gestión de la facultad.

6. Resultados de la aplicación del procedimiento de evaluación de la cultura de calidad en la Facultad de Derecho de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

El procedimiento diseñado fue aplicado en la Facultad de Derecho, con dos departamentos docentes que tributan a una sola carrera. Los programas propios de postgrado que desarrolla no cumplen el tiempo necesario para ser evaluados, según los patrones de la Junta de Acreditación establecidos en el *Sistema de Evaluación y Acreditación de maestrías (SEA-M)* (2009) y el *Sistema de Evaluación y Acreditación de doctorados (SEA-Dr.)* (2011).

El procedimiento aplicado muestra resultados que a primera vista pueden resultar contradictorios:

- Si bien la facultad no se ha propuesto estratégicamente implementar la calidad en su gestión, hay un reconocimiento por todas las partes interesadas —entiéndase profesores, estudiantes, empleadores y dirección— de los cambios hacia la calidad de la actual dirección, demostrando liderazgo al respecto.
- Se reconoce el valor calidad como una distinción de la facultad, y el compromiso de los profesores, estudiantes y trabajadores a hacer las cosas bien; sin embargo, no hay acciones de capacitación relacionadas específicamente con la disciplina calidad y sus herramientas, ni existe una estrategia para desarrollar la cultura de esta en la facultad.
- Falta de sistematicidad en la utilización de los indicadores del patron de calidad para carreras universitarias, lo que provoca un proceso de autoevaluación para la acreditación muy traumático para el personal implicado.

Estas aparentes contradicciones se deben a otros elementos que se reportan como resultados de la aplicación del procedimiento:

- Alto sentido de pertenencia de las partes interesadas con la gestión de la facultad.
- Procesos de comunicación externa e interna intencionados y bien dirigidos por la dirección de la facultad.
- Claustro deprimido en cuanto a cantidad, pero muy bien preparado, con reconocido prestigio entre los profesionales y especialistas de la región.
- Poco personal administrativo.
- Compromiso de los profesores, trabajadores no docentes y estudiantes con la acreditación de la carrera.
- Cohesión del equipo directivo.
- Satisfacción de los empleadores con el desempeño de la facultad y la calidad de sus egresados.
- Jefe de carrera exigente, que coordinó el proceso de autoevaluación en dos periodos sucesivos con evidencias de imparcialidad.
- Infraestructura de los laboratorios de computación con serias limitaciones para el mantenimiento de buenos resultados a largo plazo.
- No existe un mecanismo de revisión por la dirección de todo el sistema, aunque a partir de la implementación de la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República, se ponen en práctica procesos de rendición de cuenta de los jefes de procesos que incluyen la calidad del desempeño de sus procesos. La revisión del sistema por la dirección está dirigida a verificar la eficacia del sistema de control interno.

A partir de las debilidades identificadas, se propuso un plan de acción que fuera coherente con las pretensiones en términos de calidad de la facultad, factible de realizar de acuerdo a sus características y limitaciones de personal, y a su vez desarrollara la cultura de la calidad. El mencionado plan se basó en los referidos elementos conductores para cambiar la cultura de la calidad que presentaban dificultades, entre ellos, y de manera significativa, proporcionar objetivos y medidas para su seguimiento sistemático.

El procedimiento para la evaluación de la cultura de la calidad muestra un grupo de características distintivas, tanto en su diseño como en su aplicación, tales como:

- Puede ser aplicado por personal sin alta especialización en términos de calidad, luego de ser elaboradas las herramientas al efecto.
- La utilización de herramientas diferentes a los cuestionarios, recomendados por la literatura consultada al efecto, y el aprovechamiento de otras ya trabajadas en la facultad.
- El trabajo en grupo con la utilización de la herramienta “635” resultó muy útil y bien recibido por los expertos que lo utilizaron.
- Ofrece una guía para la elaboración de una estrategia de calidad en la facultad y elementos para determinar qué tipo de sistema de calidad puede gestionar.

Los beneficios de este tipo de evaluación resultan evidentes en los resultados obtenidos y en las características del procedimiento diseñado.

Conclusiones

La cultura de la calidad en las universidades está sustentada tanto por los valores compartidos, creencias, expectativas y compromisos hacia la calidad de todas las partes interesadas en la gestión universitaria, como por la organización para la calidad que posea la universidad; además, es dependiente del nivel de madurez de su sistema en términos de calidad.

El procedimiento diseñado para el diagnóstico de la cultura de la calidad y aplicado en una facultad de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas permite identificar las fortalezas y debilidades de la calidad en la organización y establecer un plan de acción en consecuencia.

Los resultados de la aplicación del procedimiento muestran que las principales debilidades están relacionadas con la no incorporación de objetivos e indicadores de calidad en la gestión de la facultad y la falta de sistematización en los procesos de autoevaluación, lo que evidencia que no se ha concebido la calidad como sistema.

El procedimiento diseñado incluye distintas herramientas para el diagnóstico de la cultura de la calidad de sencilla aplicación, por lo que no se necesita de expertos de alta calificación para su empleo o utilización. Es recomendable el monitoreo de la cultura de calidad mediante igual procedimiento, luego de cumplido el plan de acción propuesto y considerando la evolución temporal de los requerimientos de calidad en la facultad.

Referencias bibliográficas

- Bauzá Vázquez, E. (2006). *Modelo para la Formación y Desarrollo de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior*. Santiago de Cuba, Universidad de Oriente, Cuba.
- Benavides Velasco, C. A., & Quintana García, C. (2009). *Gestión del conocimiento y calidad total*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Cantú Delgado, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc. Graw-Hill.
- Capelleras Segura, J. L., y Veciana, J. M. (2004). Actitudes del personal hacia el trabajo y la organización: una aplicación empírica en la Universidad. *Esic Market. Revista Internacional de Economía y Empresa*, N° 119, 47-74.
- Contraloría General de la República. (2011). *Resolución 60. Normas de Control Interno*. La Habana.
- De la Cuesta González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa [Versión Electrónica]. *Boletín Económico de ICE No. 2813*, p.14. Extraído el 30 de noviembre 2007 desde http://www.revistasice.info/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2813_45-583878E11FE5EA92486445FF5860C4DF47.pdf.
- Diccionario de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior* (2004). Madrid, España: Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior.
- Espí Lacomba, N., y Lemaitre, M. J. (2012). *Evaluación y acreditación. ¿Existen las buenas prácticas?* Paper presented at the Memorias del curso precongreso en Universidad 2012.
- European University Asociation. (2006). *Quality culture in european universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture Project 2002-2006*. Bruselas, Bélgica.: EUA Publication.
- Fernández Hatre, A. (2004). *Sistemas integrados de gestión*. España: Centro para la Calidad en Asturias e Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Gryna, F. M., Chua, R. C. H., y Defeo, J. A. (2007). *Análisis y planeación de la calidad. Método Juran*. (M.-H. Companies, Trans. Quinta Edición ed.). México D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Junta de Acreditación Nacional. (2009). *Sistema de Evaluación y Acreditación de maestrías (SEA-M)*. La Habana.

Junta de Acreditación Nacional. (2011). *Sistema de Evaluación y Acreditación de doctorados (SEA-Dr.)*. La Habana.

Ministerio de Educación Superior (2010) *Bases conceptuales para el Sistema de Gestión de Calidad*. La Habana.

Munro-Faure, L., y Munro-Faure, M. (1994). *La calidad total en acción* (C. Editorial, Trans.). Barcelona, España: Ediciones Folio, SA.

NC ISO 9001. (2008). Sistema de gestión de calidad. Requisitos. La Habana: Oficina Nacional de Normalización.

Santos García, E. M. (2010). *Procedimiento para el diseño de estrategia de la calidad territorial para el modelo social cubano*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.