

Gestión de la calidad en las instituciones de educación superior

María José Lemaitre
Directora Ejecutiva CINDA
Ex Presidente INQAAHE



Centro Interuniversitario de Desarrollo

Tendencias que afectan la gestión institucional

- Las IES deben hacer frente a prioridades múltiples y diversas de forma cotidiana, en un ambiente de recursos limitados
- Los organismos reguladores, y la propia gestión institucional, requiere crecientemente de información para medir la eficacia de las IES
- Presión para mejorar la eficacia y la eficiencia, lo que exige una mejor comprensión de los factores asociados y mejor información para evaluar el desempeño académico
 - Necesidad de formalizar una cultura de gestión
 - Desarrollo de la función de análisis institucional (AI)

Cultura de la gestión:
Necesidad de optar, de lograr adhesión
y crear sentido institucional

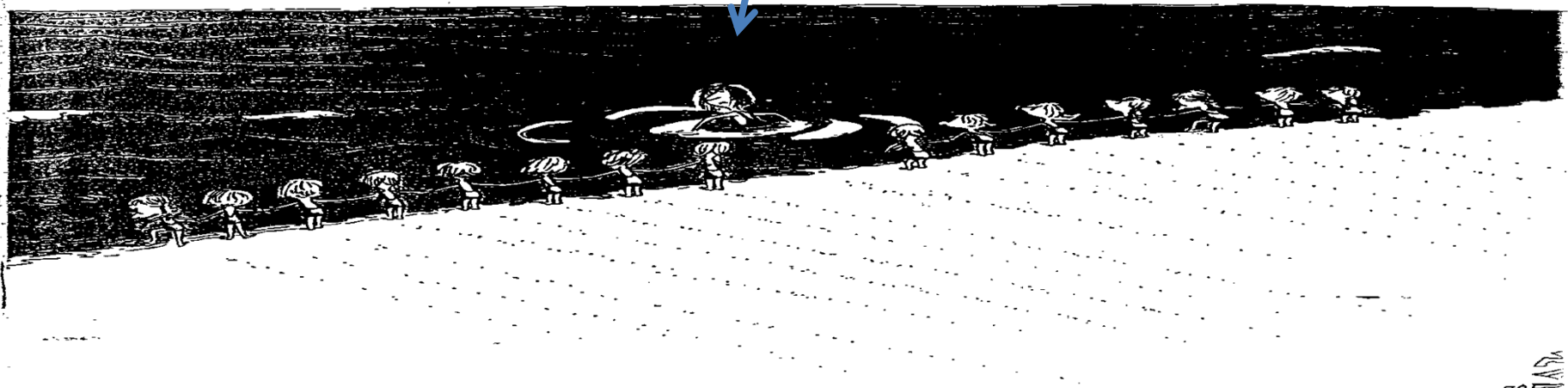


Rectora
entusiasta

El agua
está
helada.
Pasa la
noticia



¡Rectora
sola en el
agua!



Orientación de la gestión de calidad

Procedimientos convencionales:

- *Definición de misión:*

- Es un *enunciado conceptual de la vocación de la Institución* .
SIN EMBARGO puede ser tan abstracto o genérico que no ayuda a dar luces sobre los propósitos de largo plazo de la Universidad

- *Definición de visión institucional:*

- *Es una descripción de una posible realidad futura de la institución* .

→ La misión es única y deber tener permanencia .

→ La visión es cambiante y debe adaptarse a condiciones locales y globales.



- *Análisis FODA* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Misión

Es un *enunciado conceptual de la vocación de la Institución*. Aunque puede contener componentes abstractos o genéricos, debe dejar en claro el límite que separa opciones permitidas de las que no, dado el sentido de la vocación, y ayudar a dar luces sobre los propósitos de largo plazo de la Universidad.

Todo concepto abstracto usado en la misión debe tener una imagen concreta en la institución :

Por ejemplo, qué significa en el contexto institucional:

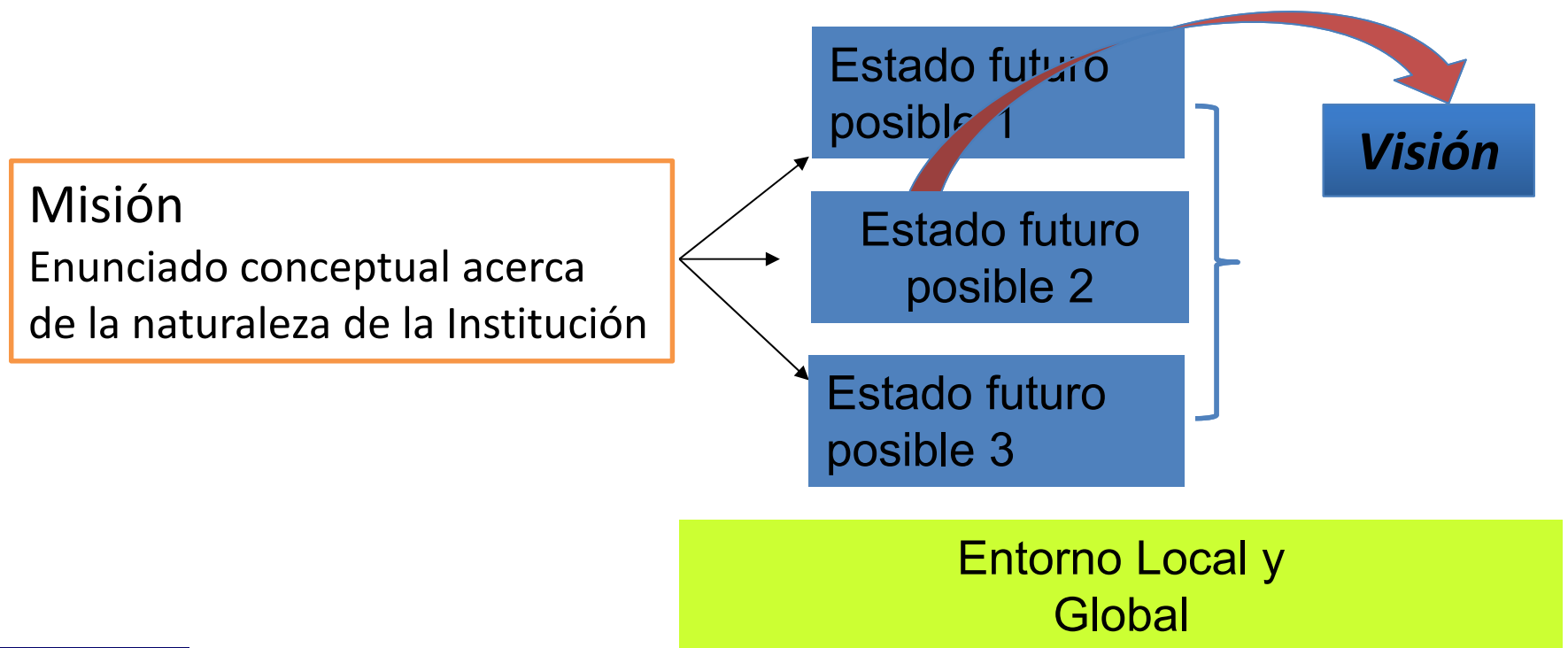
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Excelencia académica• Interdisciplinariedad• Aporte al país | <ul style="list-style-type: none">• Calidad• Globalización, internacionalización• Compromiso social |
|---|---|



Visión:

Es la descripción de una realidad futura posible y deseada

La misión es única y debe tener permanencia . La visión es cambiante y debe adaptarse a condiciones locales y globales



La visión es una opción deliberada de concreción de la misión

Elementos adicionales

- *Definición operacional de calidad*
- *Desarrollo de modelos conceptuales de la operación de la institución que evidencien las interacciones y restricciones que intervienen en el desarrollo de la Universidad.*
 - En general, coincidencia en cuanto al futuro; necesidad de considerar las dificultades o restricciones, que condicionan las alternativas de acción de la universidad.
- *Conocimiento detallado de las interacciones entre variables económicas y variables académicas que determinan el desarrollo de una Universidad*
 - Tensión entre el dominio de lo deseable académicamente y el dominio de lo económicamente viable, que complica los procesos de toma de decisiones en las universidades.



Cómo entendemos la calidad

Calidad = cumplimiento de los propósitos declarados

Propósitos = Combinación de consistencia interna y consistencia externa

Consistencia interna: Capacidad institucional para tomar decisiones en función de los principios y prioridades de su misión (incluyendo la identificación de su entorno relevante)

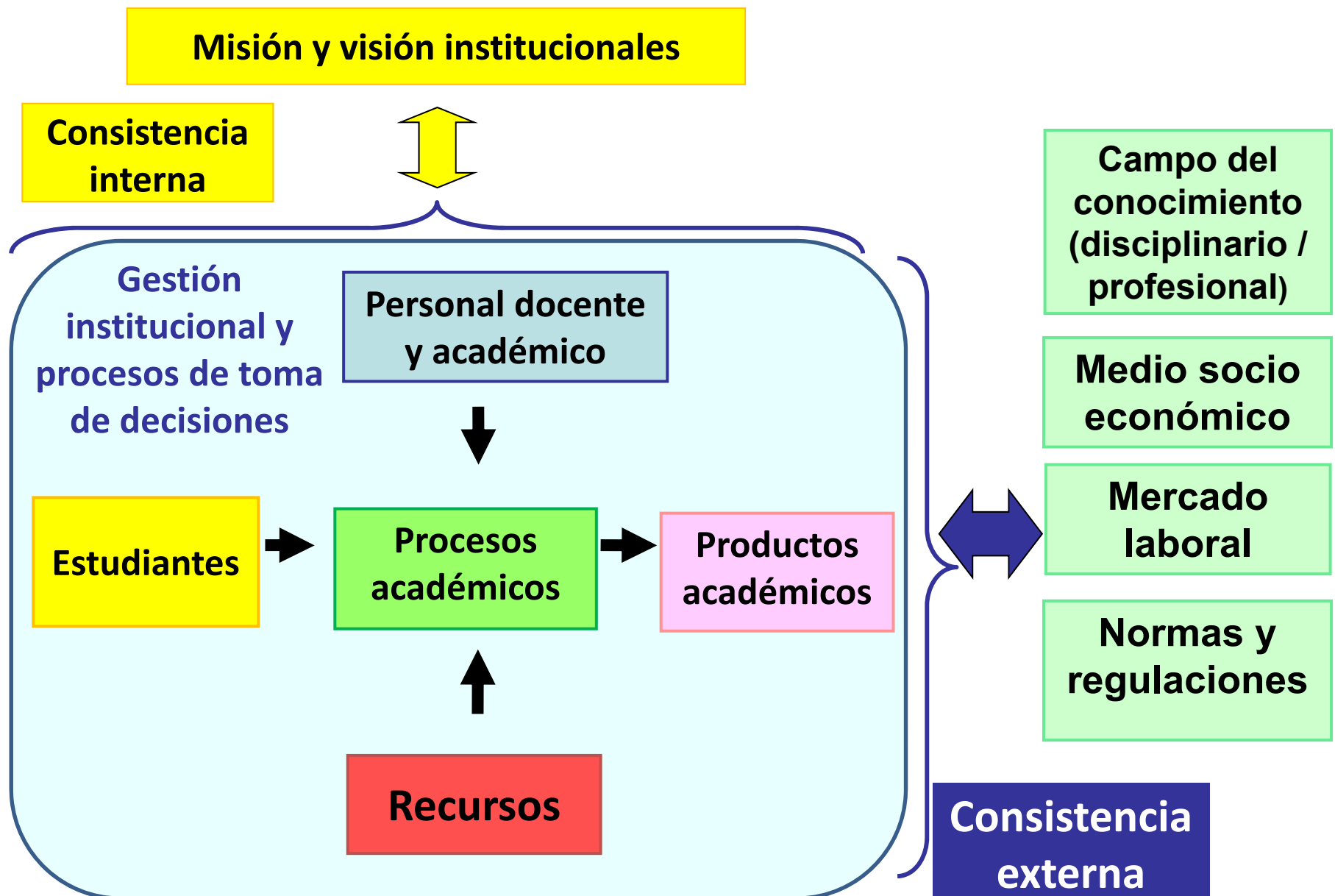
Consistencia externa: Capacidad para identificar las demandas pertinentes y organizar los insumos, procesos y recursos para responder a los requisitos y expectativas de su grupo de referencia



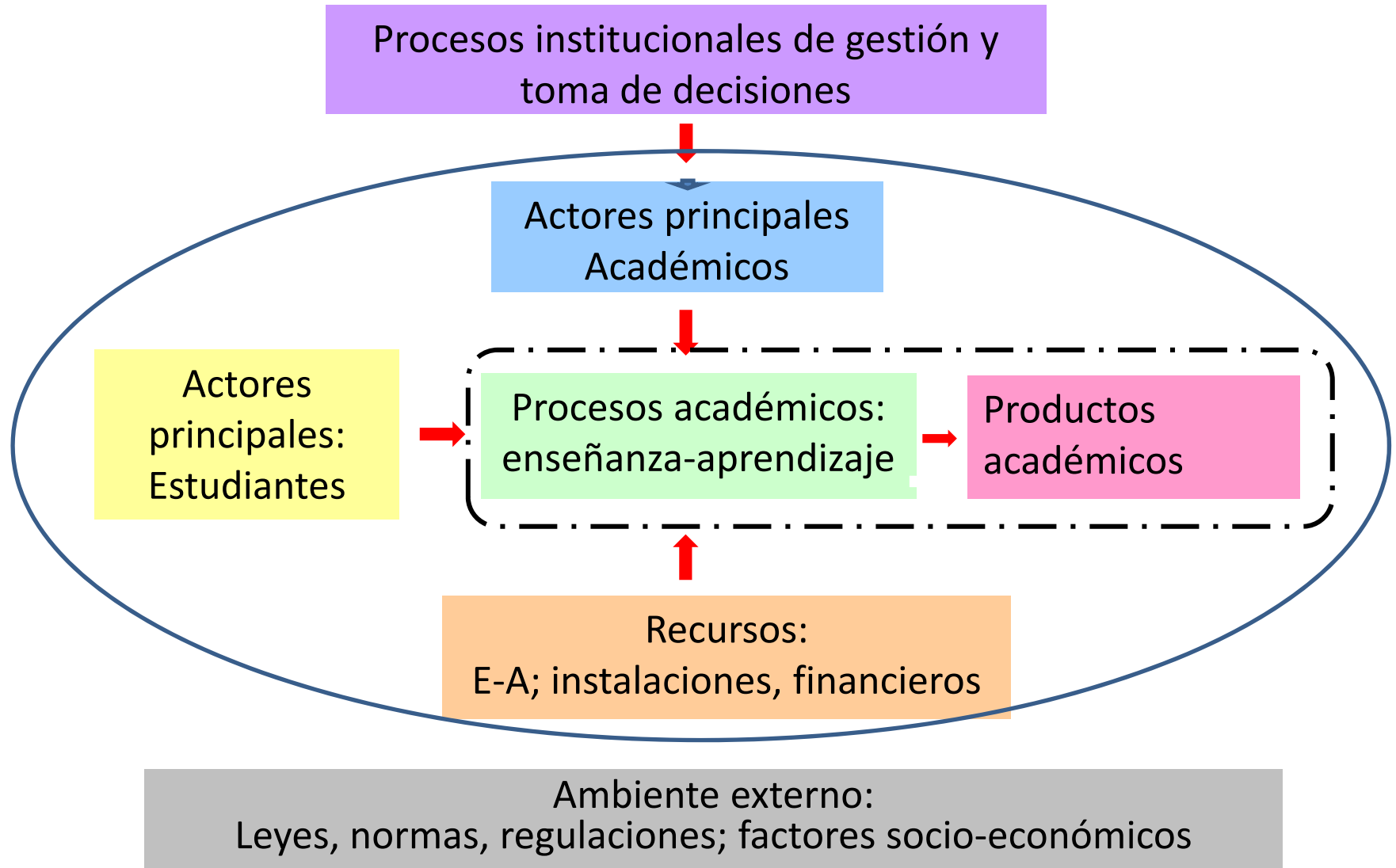
Identidad institucional
+ propósitos claros y relevantes
+ capacidad para lograr esos propósitos

= Calidad

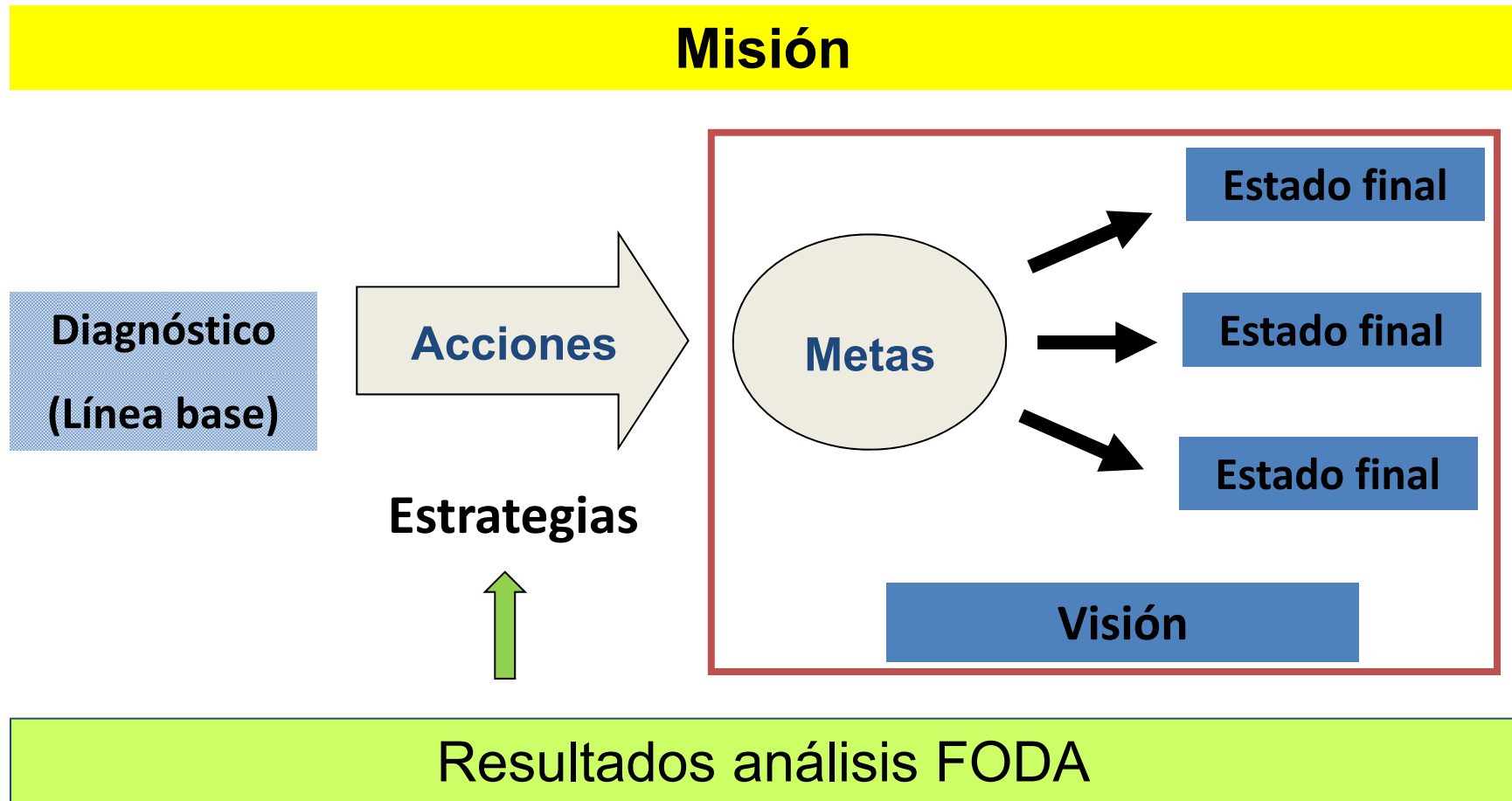




Modelo conceptual de la operación de la universidad:



Elementos básicos de la gestión de calidad: un lenguaje común



Gestión de la calidad

Proceso para optimizar consistencia interna y consistencia externa:

- Claridad en los propósitos
- Evaluación de insumos, procesos, productos
- Evaluación del entorno
- Identificación de factores de calidad y restricciones endógenas y exógenas



Evaluación

- Proceso dinámico, continuo y sistemático,
- Basado en la recolección de información significativa
- Con el fin de verificar el logro de objetivos previamente planteados, y
- Definir acciones tendientes a modificar conductas, efectuar cambios, ajustar insumos o procesos para lograr los objetivos.



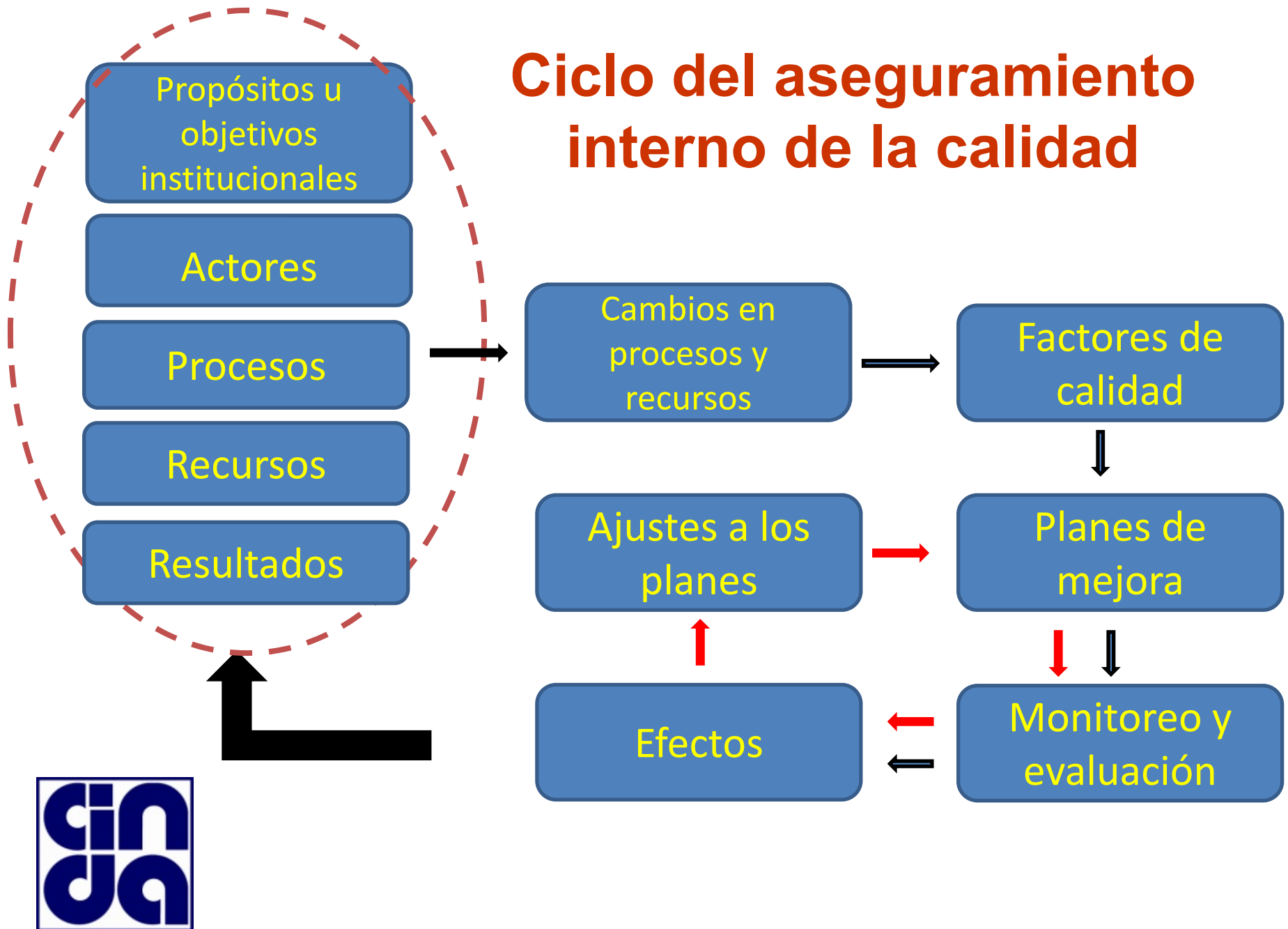
Evaluación y planificación

La planificación busca elaborar programas que logren el mejor desempeño de los actores y recursos de la institución, orientado al logro de fines institucionales consecuentes con los propósitos de la Universidad

La evaluación busca establecer un sistema de monitoreo que dé cuenta de la efectividad de las acciones institucionales en el logro de los fines asociados a los propósitos de la Universidad



Ciclo del aseguramiento interno de la calidad



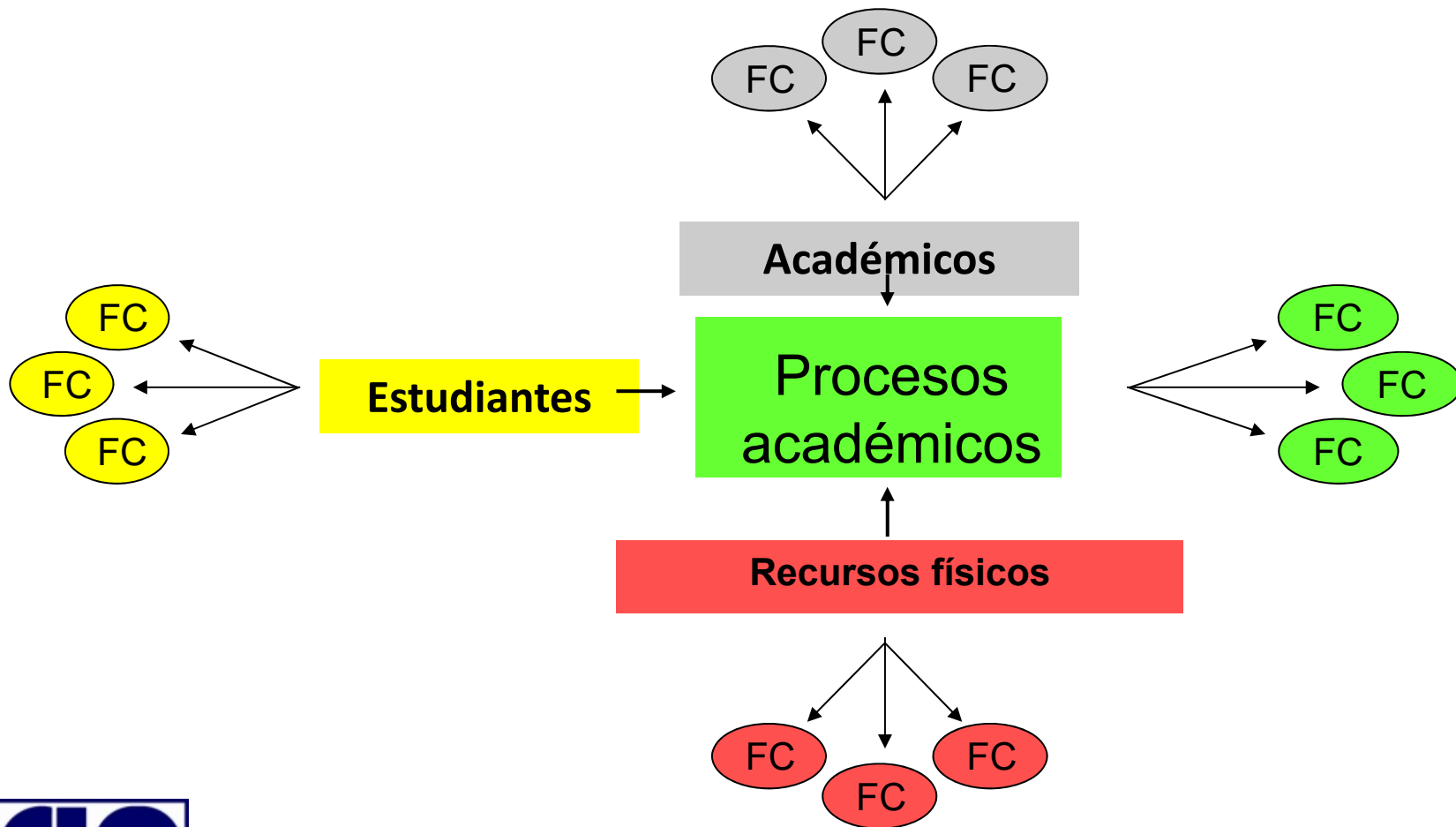
Definición de factores de calidad (FC)

Factores de calidad son atributos especiales de los componentes del sistema, respecto de los cuales es posible actuar.

Al actuar sobre los factores de calidad, es posible transformar los componentes del sistema en una dirección que afecta (positiva o negativamente) la calidad total de la institución



Factores de calidad



Factores de calidad

Procesos institucionales de gestión y toma de decisiones

- Claridad en la definición de propósitos institucionales
- Calificaciones del cuerpo directivo
- Ajuste entre propósitos y políticas
- Políticas institucionales
- Calidad de los procesos de toma de decisiones



Factores de calidad (FC)

Actores principales: Académicos

- Calificaciones:
 - Títulos, grados
 - Desarrollo académico y profesional
 - Capacitación pedagógica
- Número (relación estudiantes/docentes)
- Dedicación
- Condiciones de trabajo



Factores de calidad (FC)

Procesos Académicos

- Planes de estudio consecuentes con demandas del mercado laboral (versatilidad, adaptabilidad)
- Planes de estudio consecuentes con las características de los alumnos admitidos
- Metodologías pedagógicas que incrementen la eficiencia de los procesos enseñanza-aprendizaje (equilibrio adecuado de espectro y profundidad)

Aprendizaje activo --- Formación integral

Uso de TICs



Restricciones exógenas y endógenas

Actores principales: Académicos

Exógenas:

- Mercado laboral académico
- Políticas nacionales en educación
- Mecanismos de previsión social

Endógenas:

- Costos planta profesoral / dificultades para su renovación
- Tensión docencia-investigación
- Masa crítica que permita un ambiente de desarrollo académico



Restricciones exógenas y endógenas

Procesos Académicos

- Regulaciones nacionales
- Conservadurismo del medio académico
- Falta de vínculos con el medio externo
- Escasez de recursos
- Falta de renovación de las plantas académicas



La lógica de la gestión de calidad

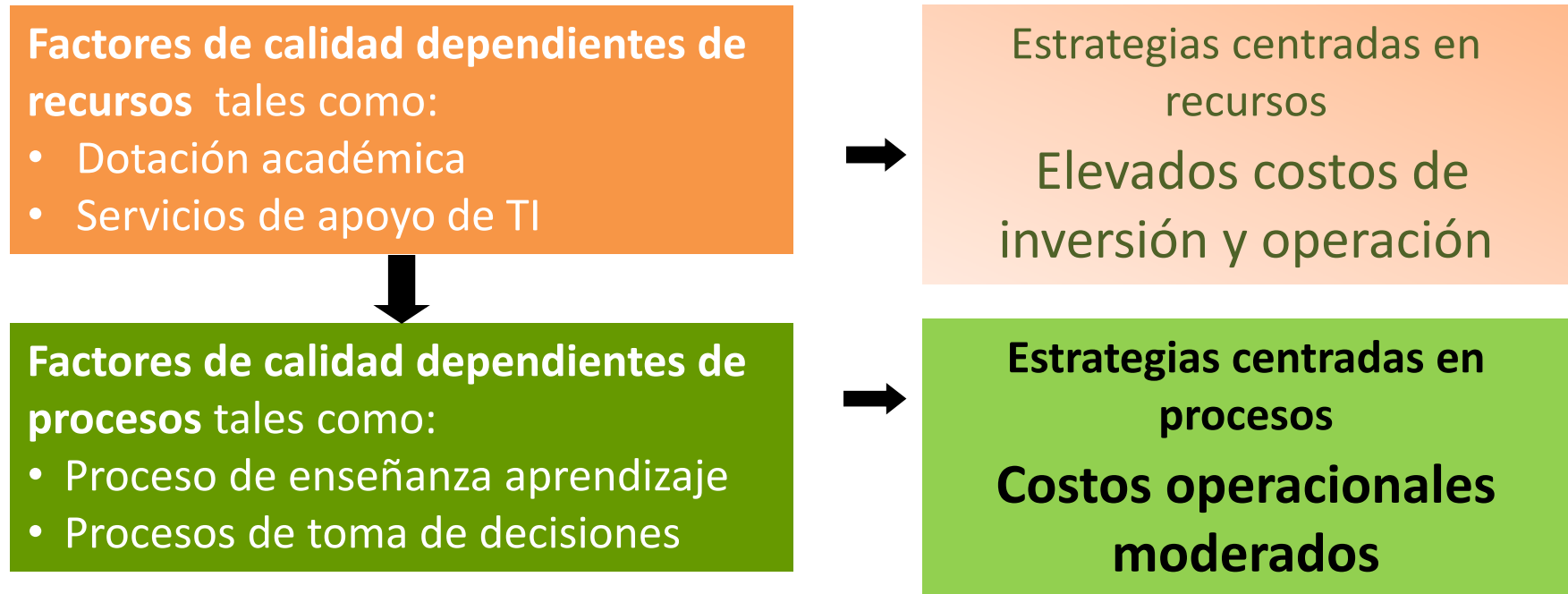


Línea base:
componentes del
sistema y factores
de calidad
asociados

Planificación
Ejecución
Monitoreo y
evaluación

Situación esperada
en función de
componentes del
sistema y factores
de calidad
asociados

Factores de calidad y estrategias



Los planes estratégicos no pueden reducirse a un conjunto de recursos requeridos. **Cómo se hacen las cosas** (suponiendo una dotación razonable de recursos) puede ser una estrategia extremadamente útil y costo-efectiva para lograr la calidad

El ciclo de la calidad basada en actores y recursos



**Factores de calidad
mas cercanos a los
procesos:**

- Actividades de aula
- Actividades fuera de aula
- Compromiso académico del estudiante
- Consistencia de las evaluaciones

Conductas de
entrada - nivelación

**Actores:
Estudiantes**

-Desarrollo y uso de materiales
educativos que contribuyen al
aprendizaje autónomo

- Formación pedagógica de profesores
- Estimulo a la buena docencia.

**Actores:
Profesores**

Consistencia entre objetivos de formación de
los programas y los planes de estudio.

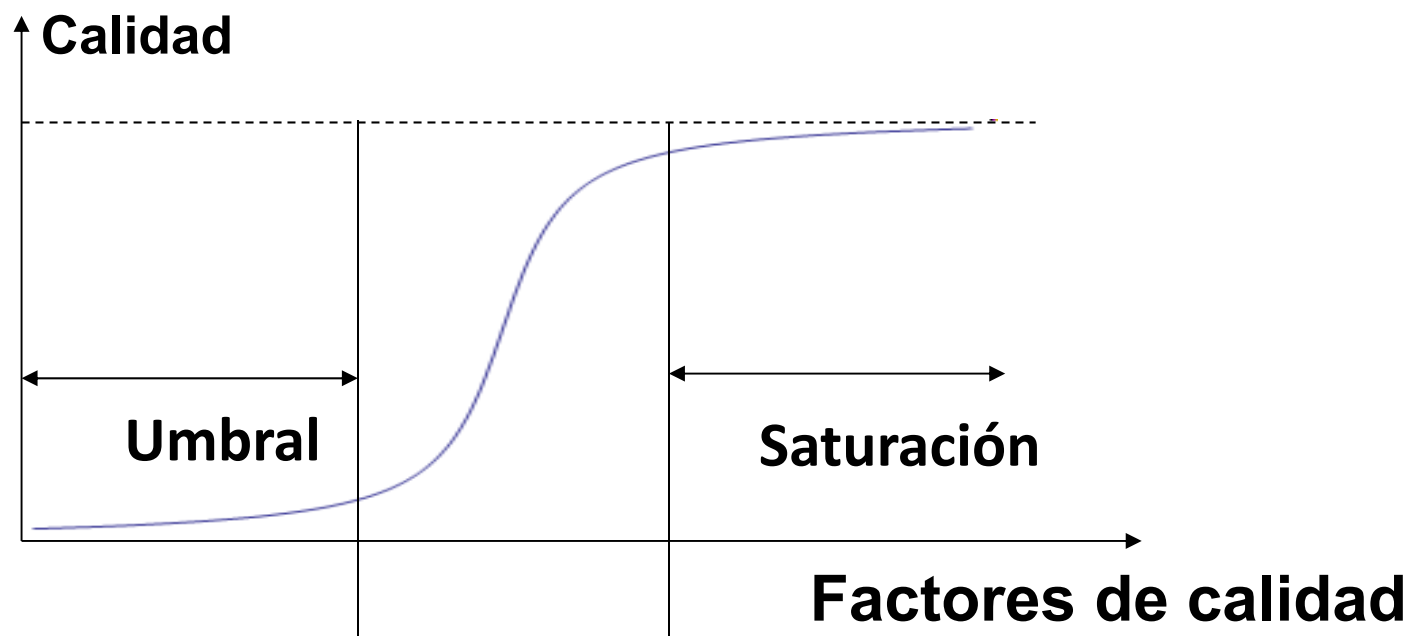
**Programas
académicos**

**“Productos”
académicos**

**Recursos físicos y
de información**



Umbrales y saturación de factores de calidad: la ley de los rendimientos decrecientes en educación



- Por debajo de un umbral de los factores de calidad no se logran niveles de calidad satisfactorios
- Por encima de un nivel de saturación de los factores de calidad ya no se logran incrementos considerables de la calidad

Inversiones en educación por debajo de los umbrales son ineficaces en el corto plazo
Inversiones por encima de la saturación son ineficientes.

Gracias por su atención

mariajoselemaitre@gmail.com

www.cinda.cl

