AAR9511

UCAB
CEN
BIBLIC
S.J.
CA S.J.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
EXTENSIÓN GUAYANA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN

TRABAJO ESPECIAL DE ASCENSO

LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS (CASO UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO)

Presentado por
Galvis Galantini, Wolfgang Kenneth

Ciudad Guayana, mayo de 2010

La Calidad en las Organizaciones Universitarias
(Caso Universidad Católica Andrés Bello)

LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS (CASO UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO)

Autor: Ing. Wolfgang K. Galvis G.

Correo Electrónico: wgalvis@ucab.edu.ve

RESUMEN

El uso del término de la *calidad* es comúnmente utilizado en la cotidianidad, muchas veces sin conocer lo que existe más allá de la propia palabra. La calidad forma parte esencial e imprescindible en la transformación de un producto o la prestación de un servicio. La calidad tiene una connotación completa, tiene implícitos los principios y valores éticos asociados a los procesos de las organizaciones, ya sean éstas empresas de manufactura o de servicios, incluso, visto el individuo como tal. El uso de las preposiciones "de" o "con", tiene una connotación relevante cuando se usa el término de la calidad. Esto conduce a formularse preguntas asociadas a si el producto, servicio o proceso es "de" calidad o es "con" calidad. Lo cierto es que la calidad es el grado de satisfacción de algo, el servicio recibido por una persona puede percibirse de manera diferente por otras, el producto puede contener requisitos que conlleven o no la calidad. Para el caso de la Universidad, el factor calidad influye directamente en los procesos que en ella se ejecutan, en los productos que genera y en los servicios que presta, pero sobre todo en la transformación del conocimiento del producto a generar. La Universidad no está exenta de que sus procesos, productos y servicios tengan la calidad implícita e intrínseca, ya que su función, no sólo es generar graduandos, sino conocimientos que aporten soluciones al sistema que le rodea, agregando valor. Es fundamental constituir a la Universidad en macro-procesos a fin de establecer la responsabilidad de cada nivel y la calidad que debe estar asociada. El presente trabajo tiene como finalidad presentar la estructura de procesos en una Universidad, así como los elementos que componen un proceso, y relacionándola con algunas cláusulas de la Norma Fondonorma ISO 9001:2008, con el fin de que la calidad esté inmersa en cada proceso, con el propósito de generar un producto con características propias que promueva la investigación como vector dinamizador de la acción.

Palabras claves: calidad, proceso, producto, servicio, proceso estratégico, proceso de realización, proceso de apoyo, sistema, proceso pedagógico.

ÍNDICE

ÍNDICE III
ÍNDICE DE FIGURAS IV
INTRODUCCIÓN 1
LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO 3
ELEMENTOS DE LA CALIDAD INTEGRADOS EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO 11
PROCESO 11
SERVICIOS 12
CARACTERÍSTICAS 14
CALIDAD 17
SISTEMA 20
PROCESO ESTRATÉGICO 29
PROCESO CLAVE 33
PROCESO DE APOYO 35
BIBLIOGRAFÍA 47

ÍNDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. – Relación del Ciclo de E. Deming con las dimensiones de la UCAB.....6
Figura 2. – Relación entre los aspectos y las dimensiones establecidas en la UCAB....10
Figura 3. – Interrelación entre el producto, proceso, servicio y características en la UCAB.....16
Figura 4. – Requisitos del producto a generarse en la UCAB.....20
Figura 5. – La Universidad como Sistema y su interrelación con el Supra-Sistema.....21
Figura 6. – Esquema de Proceso.....27
Figura 7. – Esquema de Macro Procesos.....29
Figura 8. – Proceso Estratégico.....32
Figura 9. – Proceso Clave (realización/Transformación).....35
Figura 10. – Procesos de Apoyo.....38
Figura 11. – Proceso de Realización, línea de acción del Proceso Docente.....39
Figura 12. – Proceso Realización (Docente – Escuela de Educación).....40
Figura 13. – Esquema de Proceso.....41

Introducción

Hoy en día, se emplea el término de calidad como elemento cotidiano, sin establecer el significado concreto de la palabra calidad. En muchos casos se utiliza para expresar que el producto está bien hecho o que la atención recibida cumplió con las expectativas o satisfizo las solicitudes previamente establecidas. Explicando un poco lo dicho, a título de ejemplo suelen decirse frases como: *este es un producto de calidad, la enseñanza es de calidad, la atención que nos dieron en el departamento fue de calidad, el trabajo realizado es de calidad*, o también escuchamos que *este trabajo se hizo con calidad, o este producto está hecho con calidad, nos atendieron con esmero y calidad* o *con qué calidad y claridad se recibió la explicación del expositor*.

En muchos casos se emplea indistintamente la preposición "de" o "con" refiriéndose a la apreciación, desde cada punto de vista y connotación, que se le quiera dar a la palabra calidad. Es cierto que todo cliente necesita productos que satisfagan las necesidades y las expectativas, dependiendo del juicio, las cuales pueden o no estar presentes en el bien, o pueden estar presentes en forma contractual o determinados por la organización. No obstante, es el cliente quien determina la calidad (nivel de satisfacción), y la organización quien (en forma intrínseca) la da, la ofrece o la sirve a través del producto, bien, servicio o proceso. Entonces, ¿cómo expresar el significado de la Calidad?

Se está inmerso en un mundo cambiante, globalizado y muy dinámico. Esto hace que las organizaciones estén en constante evolución mediante los avances tecnológicos, por lo que las organizaciones siempre están mejorando continuamente sus procesos y sus productos. No sólo son las organizaciones que desarrollan tecnologías, sino las organizaciones que forman los recursos para el campo laboral, ya sea éste en lo tecnológico o en lo social, lo humanista, lo

educativo, o área de desarrollo. Si bien es cierto que gran parte del conocimiento se genera en las instituciones educativas, éstas no están exentas de la calidad, más bien son las primeras que deben tener implícita la calidad en la formación de los egresados, y no sólo esto, sino en todas sus áreas de servicios, productos y procesos. Pero ¿cómo debe emplearse el término de Calidad en las Universidades? y ¿cómo está inmersa la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la Universidad?, ¿cómo influye la calidad en el proceso pedagógico?

El siguiente trabajo dará respuesta a estas interrogantes y profundizará en cómo la calidad apoya el proceso educativo de la Universidad, pero sobre todo cómo influye en la transformación del estudiante la adquisición del conocimiento, como herramienta de apoyo para la investigación en las soluciones de problemas asociados con el ámbito que la rodea.

La Calidad en la Universidad Católica Andrés bello

La calidad constituye una filosofía y estrategia para emprender cambios con el propósito de transformar y mejorar el desempeño de las actividades que se ejecutan en las organizaciones, ya sea ésta una empresa de fabricación, industrial, de manufactura, como educativa. La transformación consiste en que la salida del producto final cumpla con las exigencias del mercado, con las exigencias de la sociedad, con los requerimientos de los usuarios, con los requerimientos técnicos y las normativas legales, tanto internas como externas, con las expectativas de la misma organización generadora del bien, pero sobre todo con el fin para el cual se genera ese producto. Por otro lado, aguas arriba, el objetivo es que la cadena de proceso esté alineada con los planes estratégicos, con los planes de la calidad, con los planes institucionales, con la visión y misión de la organización, y que éstos estén apoyados por cada una de las tareas y actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procesos que la conforman, mejorando e innovando metodologías y métodos que coadyuven a hacer más eficiente la transformación y sustento de la organización.

Es importante aclarar el concepto de "Calidad".

De acuerdo a Cuatrecasas, L. (2001), en *Gestión Integral de la Calidad*, establece que la calidad es "*el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos de un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario*".

Carbellido, Luis (2005) en su libro *¿Qué es la Calidad?* establece que "*La Calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; ...*"; infiriendo en otra perspectiva, el individuo siempre está en una constante búsqueda del perfeccionamiento de sus actividades, de los servicios

prestados, de los productos desarrollados y de toda la relación que tenga con el medio ambiente y su entorno.

Para Juran, J. M. y Gryna, F. M. (2002), "*La calidad es la satisfacción del cliente*" (P. 3); mas esta definición por sí sola es muy ambigua, porque la satisfacción de una persona es distinta a otra; la satisfacción de un producto es particular a cada persona; la satisfacción del servicio, sea de cualquier índole, es totalmente diferente para cada individuo. Lo que sí es importante, de acuerdo con lo definido por Juran, J. M. y Gryna, F. M. (2002) (op.cit) es la importancia de establecer quién es el cliente del producto. Para ello se establecen: clientes *externos*, relacionados con el usuario final que recibe el producto, bien o servicio, que incluyen a personas, empresas, sociedad, mercado laboral y los que tienen conexión con el producto, como las regulaciones gubernamentales; y clientes *internos*, que comprenden a todas las áreas de la organización tales como, departamentos, sección, personal, etc., relacionadas con la generación del producto o servicio, mencionándose, por ejemplo, algunos de ellos: comercialización, producción, servicios al personal, recursos humanos, servicios y apoyo, administración, finanzas, entre otros.

Lo que sí está claro, es que la salida de un proceso, puede ser un bien, producto o servicio y éste puede identificarse como por ejemplo: automóviles, televisores, casas, programa de computadora, un informe, una instrucción, bancos, seguros, transporte, entre muchos otros elementos que forman parte de la vida diaria del ser humano. Para el caso de la Universidad Católica Andrés Bello, la salida del proceso es la generación del recurso humano con amplios conocimientos del área de estudio, de principios y valores ignacianos, que forman al individuo en el ser, hacer, conocer y convivir, preparados para afrontar nuevos retos y abrir caminos basados en la transformación del conocimiento productivo.

Tal como lo definió Cuatrecasas, L (2001) (op. cit.) la salida de un producto o servicio tiene que poseer un conjunto de características implícitas para que cumpla con la exigencia del cliente y a su vez con las exigencias de las organizaciones empresariales, sociales y del mercado.

Desde estas mismas perspectivas, la Universidad es una empresa de servicio con el propósito de generar un producto que cumpla con las exigencias del mercado laboral, empresas, sociedad, que se beneficie de los conocimientos adquiridos, generados e impartidos, los servicios prestados y el producto generado a fin de darle solución a problemas y necesidades organizacionales, empresariales y sociales.

En la Universidad Católica Andrés Bello se generan servicios, procesos y productos; si bien es cierto, en ella se ejecutan cada una de las funciones previamente expuestas, a decir, es un proceso que realiza una serie de actividades para los clientes internos y externos, con el propósito de generar productos y bienes cónsonos con las necesidades de la región, del estado y del país.

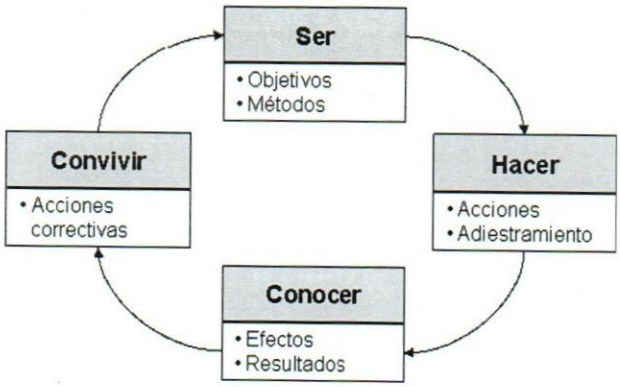
¿Cómo encaja la Universidad Católica Andrés Bello en lo antes expuesto?, pues bien, analizando a la Universidad como un Proceso de Servicio que genera conocimientos apoyado en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje y proceso Cognitivo, genera un producto (estudiantes graduados), que una vez cumplidas una serie de actividades, tareas y normativas legales, el estudiante se gradúa y sale al mercado (*clientes externos)*, a darle solución a los problemas de la sociedad, de las empresas, y de todo lo que el mercado y sociedad exige. Adicionalmente, este producto tuvo que haber hecho uso de los recursos y haber recibido el apoyo de las diferentes áreas de la organización (*clientes internos)*, que atendiera y apoyara sus requerimientos y necesidades durante su estadía y permanencia en la Universidad, como por ejemplo: la dirección de escuela, control de estudios, servicios de fotocopiados, servicios de cafeterías, servicios de atención

médica, servicios generales (equipos de proyección de imágenes, equipos de procesamiento de datos, etc.), pero con el importante apoyo, destrezas, conocimientos y ética de los profesores, y sobre todo con la formación en los valores ignacianos, lo cual va más allá de la comprensión intelectual que se fundamenta en la mente, corazón y voluntad en conjunción con el proceso cognitivo en la formación del individuo.

La formación de los estudiantes (producto) en la Universidad Católica Andrés Bello pasa por tres aspectos fundamentales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo estos: el conceptual, el procedimental y el actitudinal, que a su vez están relacionados con las dimensiones de: ser, hacer, conocer y convivir. Tomando como base el ciclo de Edwards Deming, y comparándolo con las dimensiones de la Universidad se obtiene una relación similar en cuanto a que cada uno de los aspectos señalados está directamente relacionado con el ciclo de la calidad, que no es otra cosa que: planificar (plan), hacer (do), Comprobar (Check) y Actuar (Act), tal como se representa en la Figura 1 – Relación del ciclo de Edwards Deming con las dimensiones de la UCAB.

FIGURA 1. –
RELACIÓN DEL CICLO DE E. DEMING CON LAS DIMENSIONES DE LA UCAB.

Fuente: Cuatrecasas, L. (2001). "Ciclo de Deming o de mejora" (P. 62)



Las dimensiones de la UCAB asociadas al Ciclo de Deming

Analizando, sin ahondar en los términos y definiciones de las dimensiones, lo cual no es objeto del presente trabajo, sino establecer una definición sencilla, cada uno de los aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, visto como proceso, tiene características importantes en la formación del estudiante (producto esperado).

Aspecto Conceptual: es el proceso cognitivo de adquirir los conocimientos, mediante la interrelación entre el sujeto y el objeto, o simplemente es la interrelación entre la dinámica del proceso cognitivo y la enseñanza, que a través de los sentidos (oído, vista y tacto), de los tipos de conocimientos, racionalismo (el conocimiento que reside en la razón), el empirismo (el conocimiento que se genera de la experiencia), el intelectualismo (el conocimiento que se genera del racionalismo –razón- y del empirismo) y el apriorismo (el conocimiento que se genera del racionalismo y el empirismo independientemente de la experiencia), se adquieren los conocimientos como herramienta del saber, tal como refiere Hessen J. (1989) en la Teoría del Conocimiento, a cada uno de estos tipos de conocimientos.

El aspecto conceptual se basa en designar a los sucesos y situaciones ciertas características propias que representen situación, organización, ordenación

o procesos de que los datos o hechos tengan significado. De acuerdo con el glosario de la Universidad de Pamplona [Consultado: 2010, Enero 03], conocimiento puede definirse como el "Proceso... humano y cultural ... a través de diferentes medios, de organizar, analizar, evaluar, cuestionar, comparar, reformular, crear, re-crear y compartir distintos niveles de información, experiencias, valores, creencias y construcciones individuales y colectivas", las cuales forman parte fundamental del proceso de Enseñanza-Aprendizaje aplicado en la transformación del ser.

Aspecto procedimental: no es más que la organización sistemática, organizada, detallada de los elementos adecuados de destrezas, técnicas y estrategias de acciones y actuaciones requeridas en la investigación (material bibliográfico y de consulta), bajo las normativas, procedimientos y reglamentos técnicos que contribuyan a la formación del individuo (*ser*); que contribuyan a obtener los conocimientos, las destrezas y la estructura de los conceptos del proceso de enseñanza-aprendizaje, para la solución de problemas a través de analizar, comparar y relacionar aspectos investigados de la realidad social, empresarial y política.

Para ello la Universidad Católica Andrés Bello basa la formación del estudiante con métodos de aprendizaje-enseñanza apropiados que contribuyan en la formación y en el buen desenvolvimiento en el campo científico, técnico y social. Adicionalmente, cada una de las actividades que se ejecutan en las Escuelas (que conforman la Universidad) y en cualquier área de apoyo deben tener los elementos de investigación (material bibliográfico y de consulta), normativas, procedimientos y reglamentos técnicos que contribuyan a la formación del individuo. Por ejemplo, en el proceso de investigación científica existe la forma sistemática, organizada, detallada y documentada de los hechos y experiencia del conocimiento investigado con el propósito de llevar a cabo el logro de una hipótesis y determinar los

resultados; documentado para su posterior divulgación, consulta y debate, fundamental para que todo proceso requiera de procedimientos apropiados para el legado de la investigación y conocimientos.

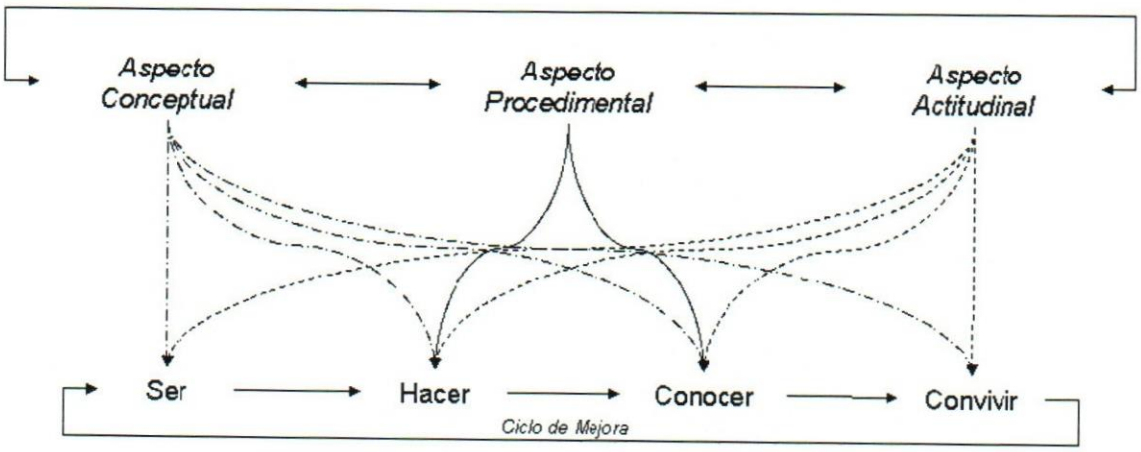
Aspecto Actitudinal: es la conducta que muestra cualquiera de los actores, ya sean profesores, personal administrativo, personal de apoyo, como los mismos estudiantes, la cual está dirigida a la formación del estudiante (ser) y a la transformación del conocimiento (saber). Son situaciones sociales en el que estos actores, a través del proceso enseñanza-aprendizaje, dirigen la transformación de los conocimientos del aprendizaje necesarios para el desarrollo del individuo en cualquier ámbito en el que esté inmerso, ya sea éste en lo social, empresarial y/o político.

El sistema didáctico está conformado por profesores, estudiantes, las técnicas y métodos de enseñanzas, con el fin de que en conjunto el producto de la Universidad cumpla en cada etapa de su desarrollo el proceso de formación del *ser*.

Los aspectos actitudinales en la formación del Ucabista están orientados hacia la reflexión crítica con responsabilidad y participación activa, tomando como base los aspectos conceptual y procedimental, relacionados con la disposición fundamental de respetar las reglas de convivencia, en la participación social, en la valoración de las ideas como fuente de aprendizaje; en contribuir con el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida, ya sea en el ámbito educativo, social, empresarial, como político.

Relacionando los aspectos y las dimensiones antes expuestos se obtiene que éstos están intrínsicamente relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje y el proceso cognitivo del estudiante, tal como se muestra en la Figura Nro. 2 – Relación de los aspectos y las dimensiones de la UCAB.

FIGURA 2. –
RELACIÓN ENTRE LOS ASPECTOS Y LAS DIMENSIONES ESTABLECIDAS EN LA UCAB



Analizada la situación y la relación de los aspectos, antes mencionados, así como el ciclo de mejora en la Universidad, ésta no es más que el proceso de transformación del individuo a través de los conocimientos apropiados para la generación de soluciones, científicos, técnicos y sociales, que garantice la satisfacción de todos los clientes (internos y externos), su entorno y sobre todo la del mismo estudiante, fundamentalmente.

Elementos de la Calidad integrados en la Universidad Católica Andrés Bello

La Universidad no es un ente aislado del resto de las organizaciones productivas o de servicios; por el contrario, es la organización que más genera valor al sistema en el que interactúa, por cuanto es la responsable de generar los individuos con los conocimientos científicos, técnicos, filosóficos y éticos con el fin de propiciar aportes innovadores y solución a los problemas del entorno que lo rodea y del cual forma parte. Para que en la Universidad la *calidad* esté inmersa en forma implícita e intrínseca, deben cumplirse ciertos lineamientos que conduzcan a establecer que todo su sistema, procesos y características, cumplan con la satisfacción requerida (de todos los actores) y del entorno, garantizando su producto, a través de una serie de elementos propios que las diferencian de otras Universidades. En la Universidad se generan procesos, productos y servicios. A su vez éstos están interrelacionados entre sí, y a su vez interrelacionados y dependientes con su entorno.

Proceso

De acuerdo con el Manual de Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (3ra. Revisión), de la norma Fondonorma-ISO 9000:2006, establece el término de Proceso como el "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Por otro lado, el resultado de un proceso no es más que la generación de un producto o un servicio (generación de apoyo y satisfacción) generado. El producto y el servicio es el resultado final de las secuencias de actividades y tareas del proceso. Según el Manual de Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (op. cit.), en su acepción completa, producto

es el "*resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*"

Cuando se habla de procesos en la Universidad se refiere a todas las actividades que se ejecutan, intervienen e interactúan unas con otras con el fin de producir algo con valor agregado. El producto es el resultado de la interrelación de las actividades y por consiguiente la transformación de las entradas en el resultado esperado. Los servicios son las actividades enfocadas a atender y satisfacer las necesidades de los clientes y forman parte de los procesos de apoyo al entorno universitario. Un mal servicio representa una mala calidad del proceso, por lo tanto genera retrasos, pérdida de tiempo, retrabajos, costos de calidad e insatisfacción de los clientes, por lo que surge la interrogante de si es *de* calidad o es *con* calidad las actividades a desarrollarse en la Universidad.

En ambos casos la calidad debe estar intrínseca, por lo tanto el servicio tiene que ser con calidad para que el producto sea de calidad.

Servicios

Desde el punto de vista de servicio, visto desde la perspectiva de cliente interno, no puede concebirse una Universidad sin laboratorios (de física, de química, de comunicación, de informática,) en los que pueda demostrarse las teorías recibidas en clase o tener las herramientas para llevar a cabo el análisis de las comprobaciones de cualquier proceso de investigación; al igual que si se carece de un centro de investigación para desarrollar nuevos conocimientos, o de un centro de investigación bibliográfica (biblioteca) que soporte el proceso de investigación científica, o carencia de aulas apropiadas para la transferencia y divulgación del proceso de enseñanza-aprendizaje, o de los servicios de orientación, como el centro de asesoramiento y desarrollo humano para la prestación de la asesoría de vocación del estudiante y apoyo emocional ante

cualquier dificultad, o como la unidad de control de estudios, o como las áreas de servicios de fotocopiados para el apoyo de copiado de bibliografías y manuscritos, o presencia de un centro de distensión y descanso, como las áreas verdes, para el disfrute del tiempo libre. Su carencia ocasiona la total insatisfacción de los clientes, desagrado, desconfianza y el rechazo total hacia la organización universitaria.

Los estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello son la materia prima, son la base de su existencia. Para ellos la Universidad debe brindarles los servicios y el apoyo necesarios, con el propósito de que las necesidades y expectativas sean cubiertas, que sólo tengan la responsabilidad de llevar a cabo el proceso cognitivo para la transformación de los conocimientos, producto de la investigación y generación de resultados, ya sean de índole científicos, técnicos o filosóficos, con el nivel de conocimiento apropiado y con valor agregado que beneficie a los clientes externos, que demandan fuerza laboral y que den respuesta a los requerimientos y necesidades, basados en las características propias del proceso requerido en la creación del ser pensante, autónomo, responsable, ético, con valores ignacianos, formados en la Universidad, todo lo cual la hace diferente del resto de las Universidades.

Aunado a lo antes expuesto y como elemento de importancia a considerarse, es que si la Universidad no posee una plantilla de docentes con excelentes conocimientos y preparación, con criterios de la ética, de los principios y valores bien formados, téngase por seguro que la calidad en la formación del individuo no será la apropiada ni la adecuada. Lo que generaría la desconfianza y desprestigio hacia la Universidad. ¿Dónde quedaría entonces la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje?.

Otro aspecto a considerar son los clientes externos, el entorno que la rodea, siendo estos la sociedad, las empresas, los centros de educación, por mencionar algunos de ellos, que reciben el producto que se genera del proceso de

transformación de la Universidad, la cual debe ser de la completa y absoluta satisfacción de sus entornos y sus clientes.

Por lo tanto existe una relación biunívoca que gira en la relación del producto con la prestación del servicio y los clientes, sean éstos internos como externos. Para que estos servicios se den armónicamente debe cumplirse con el conjunto de características establecidas en la Universidad, rasgo diferenciador con respecto a las otras Universidades, así como con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello se sustenta en infraestructuras adecuadas, en normas, en procedimientos, principios, valores éticos, reglamentos legales, normativas técnicas, leyes y características propias y en las propias características de formación del estudiante, las cuales pasan a formar parte de la Universidad Católica Andrés Bello.

Características

Debido a los constantes avances de su entorno y dadas las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, las organizaciones como la Universidad Católica Andrés Bello deben mejorar y adaptar continuamente sus procesos para que la generación de productos esté basada en el conjunto de características (formación, conocimientos, principios, valores éticos, valores ignacianos) implícitas y explícitas que le permitan diseñar y crear el producto cónsono con la misión y visión, a fin de dar respuesta a todo el entorno y alcanzar, así, las expectativas de la Universidad.

El Manual de Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario (3ra. Revisión), de la norma Fondonorma-ISO 9000:2006, establece el término de la calidad como el "grado en el que un conjunto de características (rasgo diferenciador) inherentes cumplen con los requisitos (necesidad o expectativa

establecida, generalmente implícita u obligatoria)" de algún cliente, necesidad, producto, servicio o bien.

En cuanto al término *características*, Fondonorma-ISO 9000:2006 (op. cit.), establece que el rango diferenciador respecto al bien (producto o servicio) puede ser cualitativo o cuantitativo, inherente o asignado y de acuerdo con su clase. Se clasifican en físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas y funcionales, es decir, las características van en función del bien que quiera suministrarse o producirse.

Sin embargo, cuando se habla de una *característica de calidad*, Fondonorma-ISO 9000:2006 (op.cit.), se refiere a la "característica (rasgo diferenciador) inherente de un producto (servicios, hardware, software y materiales procesados), proceso (conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados) o sistema (conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan) relacionado con un requisito (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria), con el propósito de satisfacer a la persona, al cliente, a la organización o a quien la reciba.

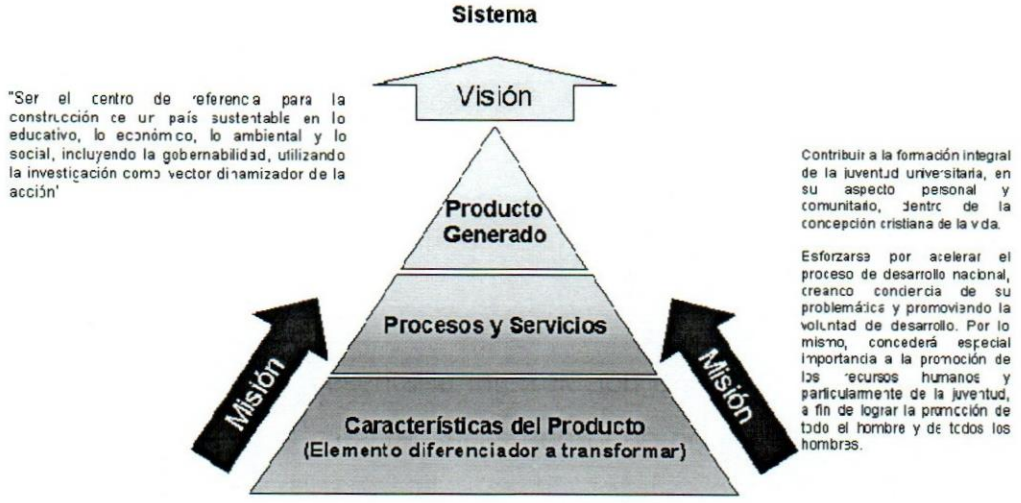
De acuerdo con lo antes expuesto, la generación del producto, Egresado, formado en la Universidad Católica Andrés Bello, tiene referidas características propias, aunque es cierto, cada carrera de pregrado así como del postgrado tienen definidos sus propios perfiles de egresados; sin embargo, se mantiene un común denominador en todas ellas, siendo estas características:

- La formación de un profesional integral con capacidad organizativa y de trabajo en equipo;
- Con alto sentido crítico y compromiso social;

- Con una formación científica y técnica, que le permite analizar y dar soluciones a problemas relacionados con el área de gestión,
- Elevada aptitud para el razonamiento crítico;
- Con alta capacidad de atención, concentración, análisis y comprensión de su entorno;
- Capaz de analizar situaciones críticas y proponer soluciones viables orientadas a ayudar, orientar la política social, de los empresarios, trabajadores y del gobierno;
- Pero fundamentalmente, con la formación cristiana, formados con los principios ignacianos.

En la figura 3 se representa la interrelación entre el producto a generar, el servicio a considerar y las características que debe poseer el producto, alineados con la misión y visión de la Universidad Católica Andrés Bello -Guayana.

FIGURA 3. –
INTERRELACIÓN ENTRE EL PRODUCTO, PROCESO, SERVICIO Y CARACTERÍSTICAS EN LA UCAB



Fuente: El Autor.

Calidad

Al referirse a la *calidad* Fondonorma-ISO 9000:2006 (op.cit.) lo define como el grado en el que un conjunto de características (rasgo diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria) del bien, producto o servicio, a generarse.

La calidad en la Universidad Católica Andrés Bello se sustenta en que cada elemento que forme parte de la cadena de procesos debe tener, implícita u obligatoria, requisitos tanto en la entrada del proceso, necesarios para la transformación del producto, como en la salida, características que diferencian el producto transformado de la Universidad, claves en la participación, investigación y distribución del conocimiento como herramienta sustentable en la construcción de nuevos paradigmas, fuente dinamizador de nuevas acciones en pro de soluciones y aportes a las diferentes problemáticas del entorno, de la sociedad y del país, aportando valor con resultados de alto desempeño, eficiencia y eficacia.

Para ello cualquier proceso que sustenta las bases de la UCAB debe alinearse en la formación del producto (estudiantes) considerándose tres aspectos fundamentales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir de los cuales se transforman los conocimientos, siendo éstos: el conceptual, el procedimental y el actitudinal, relacionados con las dimensiones de: ser, hacer, conocer y convivir y que a su vez se interrelacionan con la metodología del ciclo de Deming o ciclo de mejora conocida como: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

La formación no viene dada por sí sola o por un proceso independiente del estudiante (aunque pudiese darse, pero no es tema de este trabajo); por el contrario viene dado por un conjunto de elementos que intervienen en la formación, forman parte intrínseca del proceso, forman parte del sistema de gestión de la calidad y forman parte de los requisitos esenciales para la total

satisfacción de todos sus procesos y clientes, ya sean estos internos como externos.

Para que los requisitos, tanto de entrada como de salida, estén intrínsecos, incorporados y formen parte de cada proceso, que intervienen en la enseñanza-aprendizaje, deben considerarse los siguientes aspectos, por mencionar algunos de ellos:

1. Como parte de las estrategias de la universidad, éstas deben definirse y asociarse al apuntalamiento del desarrollo de los nuevos productos a formarse, como elementos diferenciadores, de acuerdo con las necesidades y requerimientos del ámbito que lo rodea, basado en una planificación de la calidad (alineados con la planificación estratégica de la UCAB) del y para el producto a transformar.

2. La formación de los estudiantes como elemento a transformar, debe basarse en una formación integral en su aspecto personal y comunitario, con la concepción cristiana, fortaleciendo el proceso cognitivo, adquiriendo conocimientos conceptual, procedimental y actitudinal, que a su vez estén relacionados con las dimensiones del ser, hacer, conocer y convivir.

3. Promover la participación del personal docente en el mejoramiento continuo de los conocimientos a fin de mejorar con nuevas técnicas el proceso de enseñanza-aprendizaje. Cada uno de los integrantes y responsables de estas actividades deben tener mística de trabajo, profesionalismo, ética y colaboración de servicios, por mencionar algunas.

4. Preparar y mejorar a los docentes en las actividades de transformación, así como desarrollar y proporcionarles prácticas de mejoras que

fomenten el proceso cognitivo de los estudiantes, considerando que se está en una dinámica de cambios constante.

5. Promover la participación del personal administrativo con el fin de apoyar el mejoramiento de los servicios, a través de sus actividades y tareas, creando conciencia de integración con los procesos de la universidad de manera eficiente y eficaz, que apoyen la convivencia de los estudiantes en la universidad.

6. Promover la participación del personal de apoyo en las labores de mantenimiento, recreación y de servicios generales con el fin de apuntalar los servicios asociados a los procesos medulares de la Universidad, creando conciencia de su integración en las actividades y tareas que se llevan a cabo, con eficacia y eficiencia.

7. Crear conciencia en toda la comunidad universitaria acerca de la importancia de las actividades y tareas que se llevan a cabo en cada proceso de la organización, para que la generación de servicios sean cónsonas con la calidad esperada.

8. Fomentar y promover el desarrollo de la investigación como herramienta de soporte que consolide las soluciones en las diferentes áreas del acontecer laboral.

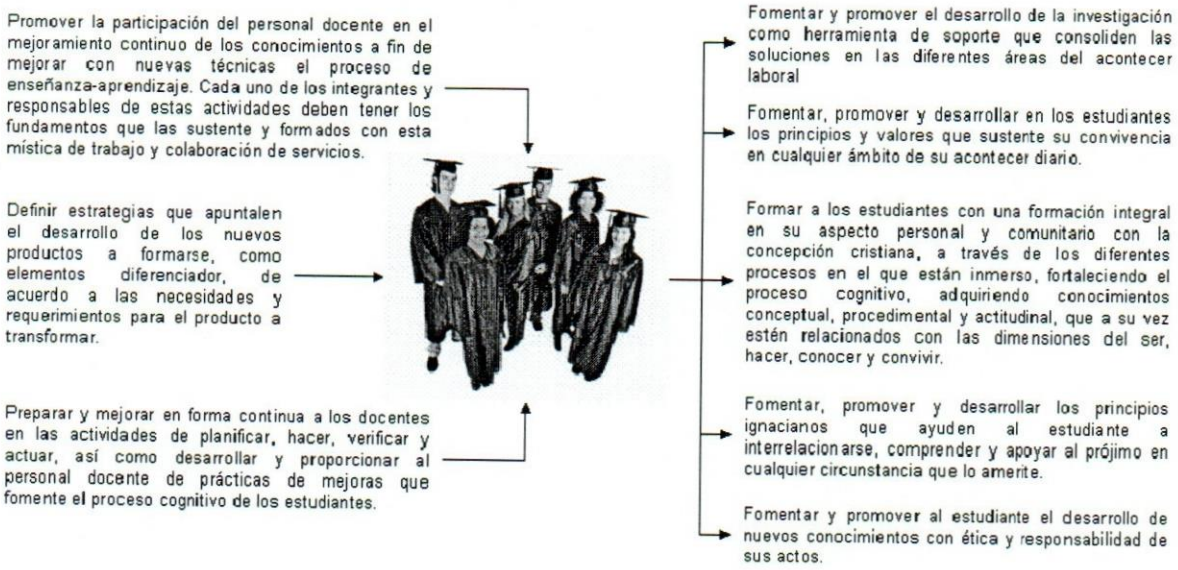
9. Fomentar, promover y desarrollar en los estudiantes los principios y valores que sustenten su convivencia en cualquier ámbito de su acontecer diario.

10. Fomentar, promover y desarrollar los principios ignacianos que ayuden al estudiante a interrelacionarse, comprender y apoyar al prójimo en cualquier circunstancia que lo amerite.

11. Fomentar y promover en el estudiante el desarrollo de nuevos conocimientos con ética y responsabilidad de sus actos.

En la figura 4 se muestran gráficamente los elementos que forman parte en la definición de los requisitos, de las entradas y salidas de los procesos, inherentes a la transformación del producto.

FIGURA 4. –
REQUISITOS DEL PRODUCTO A GENERARSE EN LA UCAB



Una vez extrapolada la calidad a la Universidad Católica Andrés Bello, a continuación se analizará la Universidad como un sistema.

Sistema

Desde el punto de vista de sistemas, y haciendo una analogía con la Universidad, se define como el conjunto de elementos mutuamente interrelacionados que interactúan con un fin determinado. En este caso son todos los elementos del entorno que interactúan y hacen vida con la Universidad. Un ejemplo de ello está representado en la *Figura 5*.

FIGURA 5. –
LA UNIVERSIDAD COMO SISTEMA Y SU INTERRELACIÓN CON EL SUPRA-SISTEMA

Diseño: El Autor

En esta etapa la Universidad, como eje central, interactúa y hace vida con diversos Sistemas denominados Supra-Sistemas (externos), los cuales están directamente relacionados, entre los que se encuentran: interacción dentro de la misma Universidad, la necesidad de capacitación de la región y de formación de nuevos egresados de las escuelas; relación con las Universidades de la región, nacional e internacional; directrices del Consejo Nacional de Universidades (CNU), así como Leyes y Reglamentos que rigen las Universidades del país; educandos (estudiantes), la razón de ser de la Universidad; políticas del gobierno nacional y regional; necesidades de las empresas privadas y públicas, en cuanto a requerimientos de egresados con valores, mística, responsabilidad, que coadyuven en el quehacer cotidiano y aporten soluciones a los problemas técnicos, administrativos y de investigación y desarrollo; educadores (profesores), elemento clave y primordial que hace vida en la Universidad y eje principal del proceso de enseñanza-aprendizaje y en la formación de los egresados de la Universidad; sociedad/comunidad, interacción con los diferentes sectores del ámbito estudiantil.

Surgen preguntas como: ¿Cuáles son los factores que inciden en la formación del estudiantado respecto al sistema que lo rodea? Por lo general los

factores están ligados directamente al nivel de formación y destrezas obtenidas durante su transformación, la formación como individuo capaz de acometer retos conducentes a crear bienestar en el entorno. Por otro lado, ¿es de calidad, en su forma tácita, o es con calidad, en su forma intrínseca? ¿Qué se entiende con formar el producto con calidad?

Vinculando esta idea al comportamiento del hogar (en forma tradicional), se observa que está constituido por el grupo familiar: padre, madre e hijo(s) y/o hija(s), a su vez constituido por principios y valores conducentes a mantener los compromisos de convivencia familiar en el que se promueva un estilo de vida armonioso y estable, con el propósito de alcanzar el sueño familiar, a través de metas y objetivos de vida, en forma individual o colectiva. La figura del padre es la que representa el sustento, la autoridad y el control, la de la madre con las mismas características del padre, pero con un don diferente, sobre todo por el conocimiento propio del proceso del hogar, ambos, con el control del proceso del hogar y familiar, y los hijos quienes son los dependientes de la formación de ese compromiso familiar para que puedan alcanzar las metas propuestas, a través de la enseñanza, el compromiso, la mística y los principios fundamentales de todo sustento de vida. Sin embargo, existen directrices muy marcadas que rigen el comportamiento del hogar, que son los elementos claves del negocio.

Cada una de estos elementos tienen tareas propias y son ejecutadas a cabalidad, por cada uno de los elementos de autoridad y control, ejemplo: cuando la madre o el padre le dicen a sus hijos "recojan el cuarto, limpien y organícenlo"; posteriormente la madre y/o el padre verifican que esto se haya realizado. ¿Qué pasa cuando esta actividad no es llevada a cabo por el hijo(a) de la manera esperada? Surgen acciones conducentes a lograr la mejora del proceso, les hacen ver los errores cometidos para que corrijan las fallas, para que no vuelvan a cometerlos, se llama a la mejora continua; o cuando les inculcan la responsabilidad

de llevar a cabo el proceso de la educación, los padres son los primeros responsables en esta tarea, son los guías, son los que tienen la responsabilidad de llevar a cabo el control y seguimiento de cada uno de sus actos; cuando hacen algo que está fuera de los patrones de la ética, la conducta y principios, se les explica la situación, se les llama la atención y se les proporciona la información necesaria para evitar que las mismas situaciones se vuelvan a cometer. ¿Esto forma parte de una calidad esperada? Por supuesto; entonces, en este caso en particular, se infiere como calidad todas las acciones, directrices, comportamientos, principios y valores, inmersos en el comportamiento de la organización, ya sea ésta de manera individual o colectiva.

De esta interacción se establecen directrices correspondientes para el buen funcionamiento de la Universidad. No sólo basta tener la relación entre estos actores, en forma individual, hace falta que todos sus integrantes tengan y establezcan lineamientos en pro de la formación del nuevo recurso de la Universidad, de manera colectiva. Es por ello que es necesario que en vez de usar la preposición "de", se establezca directamente en el proceso enseñanza-aprendizaje "la calidad", que cada elemento que la conforme la tenga intrínseca, por cuanto no sólo basta la intención tácita, sino lo que verdaderamente pueda comprobarse, que forme parte del producto y sea el compromiso de cada elemento clave que conforman los procesos a los cuales están inmersos. Por lo tanto, es una conjunción directa que cada uno de estos entes, que hacen vida con la Universidad, conduzca a que todos estos elementos tengan la calidad intrínseca, lo que verdaderamente forme y transforme al producto, pero no sólo el elemento a transformar, sino cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro del sistema de la propia Universidad.

Definir los lineamientos que conduzcan a este enfoque parte de la dirección estratégica del proceso general. Todo surge de las directrices que reciba del entorno y de los factores que la sustentan internamente.

Motivado a lo antes expuesto, surge la necesidad de establecer la razón de ser (misión) y el sueño o el querer ser (visión) de la Universidad. Lo importante es establecer claramente cuáles son las características diferenciadoras del producto a formar y definir las estrategias a seguir para alcanzar la misión; para ello es importante contar con los lineamientos que contribuyan a alcanzar el propósito de la Universidad, mediante objetivos generales, alineados con los objetivos de la calidad, intrínseca en cualquier proceso, actividad o tarea que se lleve a cabo, pero que a su vez sean cónsonos con los objetivos estratégicos de la UCAB. Nada puede quedar aislado, todo tiene que ser sistémico.

Algunos objetivos de la UCAB en los que se sustenta la visión y la misión, son:

- Proporcionar a los estudiantes una formación académica de calidad, a través del cumplimiento de las unidades temáticas, del contenido de los planes y programas de estudios.
- Lograr la satisfacción de los clientes: estudiantes de pregrado, postgrado, formación continua, del personal y la comunidad donde la Universidad despliega sus acciones.
- Promover la formación del personal docente y administrativo, con el fin de enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Proporcionar a la comunidad universitaria instalaciones óptimas y funcionales que cuenten con los suministros y servicios necesarios.

- Establecer mecanismos de mejoramiento continuo de los procesos que se desarrollan en la Universidad.

- Promover el desarrollo de la investigación y la extensión universitaria acorde con las necesidades de la sociedad.

Como un punto de reflexión en cuanto a algunos objetivos establecidos en la UCAB pueden mejorarse, según la perspectiva del autor. Por mencionar dos de ellos: "Proporcionar a los estudiantes una formación académica de calidad, a través del cumplimiento de las unidades temáticas, del contenido de los planes y programas de estudios" y "Lograr la satisfacción de los clientes: estudiantes de pregrado, postgrado, formación continua, del personal y la comunidad donde la Universidad despliega sus acciones". Se ha expuesto que la calidad debe estar inmersa en cualquier proceso, actividad o tarea que se lleve a cabo en la Universidad, pues contrario al primer objetivo general, se refiere a "proporcionar a los estudiantes una formación académica *de calidad...*"; puede entenderse que la calidad es tácita, la cual puede no estar o estar. Por otro lado, el otro objetivo general se refiere a "Lograr la satisfacción de los clientes: estudiantes ... donde la Universidad despliega sus acciones"; surgen interrogantes como: ¿qué pasa si no se logra la satisfacción?, ¿qué se pretende alcanzar con "Lograr"? ¿el objetivo es lograr o establecer acciones conducentes a conseguir el objetivo propuesto? cuando se refiere a clientes ¿se refiere a los clientes internos a la UCAB o a los externos?; debe entenderse que la satisfacción es el producto del proceso, que son los estudiantes, y a su vez a los clientes internos, que son todo el Recurso Humano involucrado en el proceso de formación del estudiante, y clientes externos, todos los que hacen vida con la universidad.

Ya vista la Universidad como un sistema, a continuación se muestra la Universidad como un proceso. Cuando se habla de *proceso* Fondonorma-ISO 9000:2006 (op.cit.) lo define como el conjunto de *actividades* que están

mutuamente relacionadas y que interactúan entre sí, con el propósito de transformar el o los elemento(s) de entrada en resultados, ya sea un producto, servicio o bien.

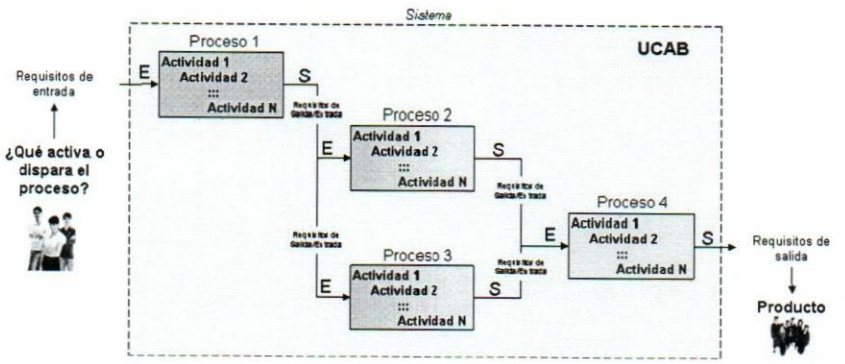
Para una mejor visualización y para entender un proceso, el cual consiste en una serie de actividades dependientes una de otra, a continuación se explicará en forma muy resumida su analogía a través de un ejemplo cotidiano, lo cual puede hacerse a través de un paso a paso o literalmente. Supónganse que tiene invitados a cenar y quiere preparar una exquisita paella que sorprenderá el paladar de los invitados, con una buena sazón y excelente gusto. Empiezan las preguntas, ¿tengo los ingredientes para la paella? (primera actividad); revisa si falta algún ingrediente; en caso que faltase algún elemento se desplaza al supermercado a comprarlos y así va completando cada uno de los elementos necesarios para la preparación de la paella (segunda actividad). Ya en la cocina, reúne todos los ingredientes (tercera actividad) y empieza a lavar y limpiar los ingredientes, luego corta los elementos que tengan que picarse, como por ejemplo: tomate, pimentón, cebolla, ajo, etc. (cuarta actividad); luego saca los utensilios para cocinar -la paellera- (quinta actividad); coloca los ingredientes en los utensilios de cocina (sexta actividad) y enciende la cocina; luego vierte el agua necesaria junto con algunos de los ingredientes para su cocción (séptima actividad); para conocer el gusto de la sazón (octava actividad) prueba la comida; dependiendo del gusto (novena actividad) le agrega el elemento requerido; mientras se cocinan los ingredientes, se prepara la mesa (décima actividad) con los platos nuevos y los cubiertos de fiesta; se colocan los vasos y copas adecuadas (décima primera actividad); se coloca en la nevera el vino que acompañará la cena (décima segunda actividad); mientras se cocina la paella y se pone la mesa, se atiende a los invitados (décima tercer actividad); les ofrecen un aperitivo a los invitados (décima cuarta actividad); luego cuando todo está listo, sentados en la mesa y servido (décima quinta actividad), se procede a degustar la exquisita paella (décima sexta

actividad). Por supuesto, faltarían muchas más actividades, sin embargo la idea es ejemplificar el acto de cocinar y atender la visita.

Es importante saber que para la elaboración de la paella se requirieron de una serie de utensilios, tales como ollas, paellera, cuchillos, agua, etc., y de una serie de elementos externos como el gas o electricidad para cocinar, el supermercado abierto, entre otros elementos que intervienen en el proceso de la cocción de la paella.

Cada una de las actividades involucradas en el proceso son dependientes una de la otra, es decir, la salida de un proceso es la entrada del siguiente proceso, y todo es una cadena de eventos necesarios para la transformación del producto final. Obviamente, no se puede empezar por el final, pero sí se puede establecer y determinar cuáles serían los requisitos de salida esperados de ese producto a transformarse. Adicionalmente, apoyadas en una buena planificación, todas las actividades pueden organizarse para la ejecución (hacer), el control del proceso (medición) y de las acciones (actuar) conducentes a la elaboración del producto o servicio requerido. ¿Qué dispara al proceso de la paella?: los invitados; pero para el caso de la Universidad ¿Qué dispara el proceso?. En la figura 6 se puede observar gráficamente la respuesta a lo antes expuesto.

FIGURA 6. –
ESQUEMA DE PROCESO



Diseño: El Autor

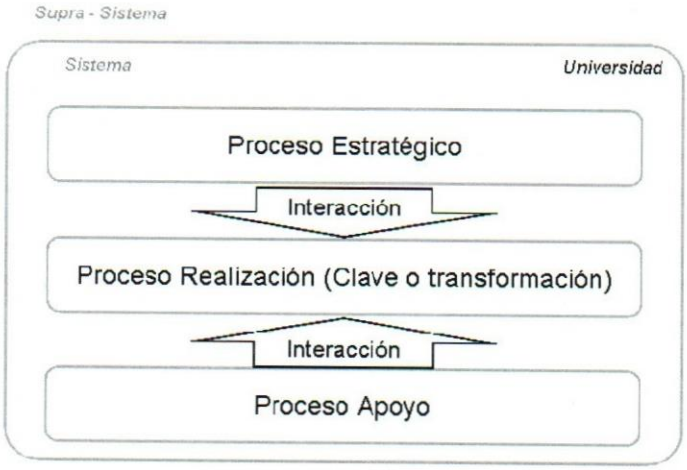
Para el caso de la Universidad, cuando se refiere al producto final, se refiere al egresado que formará parte integral de un sistema social y productivo, al elemento diferenciador transformado, con la misión de contribuir a solucionar y mejorar el campo de trabajo de los diferentes sectores que la rodean, ya sea en el plano educativo, en las empresas tanto públicas como privadas, en otras universidades, en la misma Universidad, en la sociedad/comunidad, etc., en resumen, mejorando el sistema con el que interactúa.

De acuerdo con la Norma COVENIN 9004:2000, Manual de Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño (2da. Revisión), establece que cada organización debe identificar los procesos necesarios a fin de determinar la secuencia e interacción de éstos, los criterios y métodos que aseguren tanto la operación como el control eficaz, asegurar la disponibilidad de los recursos e información necesaria y realizar el seguimiento, medición y control de cada uno de sus procesos; por lo tanto es necesario identificar los macro procesos y a su vez identificar cómo éstos están conformados para darle sentido y conformación al Sistema de Gestión de la Calidad que regirá el buen funcionamiento de la empresa y determinar que la realización del producto esté conforme con los requisitos demandados por los clientes, ya sean internos como externos.

Las organizaciones, por lo general, pueden estar o no conformadas por un Sistema de Gestión de la Calidad; sin embargo, los procesos, dependiendo de la organización, pueden sustentarse en tres macro-procesos fundamentales, siendo éstos: el Proceso de Dirección, el Proceso de Realización (clave o de transformación) y el Proceso de Apoyo. Cada uno de estos procesos está conformado por otros procesos (o subprocesos) que interactúan entre sí para lograr el resultado final; a su vez cada subproceso está relacionado con actividades

y éstas, a su vez, se resumen en tareas. En la *Figura 7* se presenta el esquema de los macro procesos de una organización.

FIGURA 7. –
ESQUEMA DE MACRO PROCESOS



Diseño: El Autor

Para el caso de la Universidad Católica Andrés Bello, se conformaron tres macro-procesos con el propósito de identificar los procesos que interactúan entre ellos y que están involucrados en la generación del producto final, que son los estudiantes.

Se considera un proceso al conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, por lo que es necesario identificar y gestionar cada uno de ellos. Para una visualización de estos procesos, a continuación se explicará cada uno de ellos.

Proceso Estratégico

Del *Proceso Estratégico* emanan las directrices de la organización. Es quien define los lineamientos y estrategias a seguir en el corto, mediano y largo plazo. El entorno del sistema influye directamente en el propósito de la Universidad, por lo tanto nace la necesidad de establecer organizadamente las estrategias. Para

Francés, Antonio (2006), la estrategia es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización, la cual puede ser empresa o Universidad.

Mintzberg, H., Brian, Q., y Voyer, J., (1997), en "El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Caos" hacen referencia al ensayo realizado por Andrews, el cual refiere, conceptualmente, el diseño de estrategias como el

> **Proceso intelectual de confirmar lo que una compañía *podría hacer* en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir *qué puede hacer* en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio óptimo. ... [Aquello que] *quieren hacer* los ejecutivos de una compañía también se debe incluir en la decisión estratégica ... [como un imperativo] ... de lo que *debería hacer* una compañía**

Para organizar el proceso estratégico de la organización deben tomarse en cuenta los resultados tangibles e intangibles, por eso de que toda información/acción que interviene en la organización puede convertirse en estrategia, sustentado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

La planificación estratégica es el elemento que regirá el destino de la organización, es la que establece los lineamientos a seguir y por lo que cada una de las áreas de planificación, inmersas en cada proceso así como la planificación de la calidad, deben y tienen que estar alineadas con las estrategias de la organización, a su vez en concordancia con la planificación de la calidad del producto, proceso y sistema.

La responsabilidad del proceso estratégico, en función de la calidad, es velar para que los servicios, los procesos y productos estén alineados con el sentido de la Universidad y su entorno; velar para que los servicios funcionen adecuadamente con el nivel de satisfacción que todos sus clientes (estudiantes y profesores) esperan. Aspectos que deben considerarse como procesos son los que están

directamente relacionados con el proceso pedagógico, el proceso de enseñanza-aprendizaje, el proceso de investigación y generación de conocimiento, por mencionar algunos.

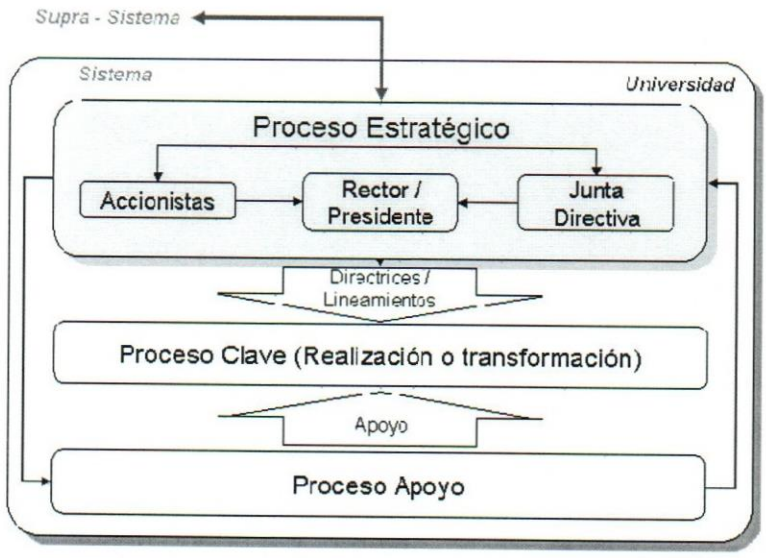
Estrada, Rafael G. (2008), en su escrito "La Planificación de la Enseñanza Universitaria", del programa de Formación de Profesores de la Universidad Católica Andrés Bello, establece que "la enseñanza es al profesor, lo que el aprendizaje es al estudiante", por lo tanto es responsabilidad del profesor el proceso de enseñanza y responsabilidad del estudiante el proceso de aprendizaje; por lo tanto la enseñanza y el aprendizaje son procesos que están estrechamente relacionados, puesto que la calidad de la primera incide directamente en la calidad de la segunda. En esta compleja dinámica de enseñar y de aprender, el profesor juega un rol verdaderamente importante, puesto que en el cumplimiento de su misión debe demostrar de manera simultánea: un adecuado conocimiento de la disciplina objeto de su enseñanza; el dominio de las técnicas, habilidades y destrezas para transmitir y evaluar eficaz y eficientemente los conocimientos; la capacidad de propiciar un ambiente adecuado en el salón de clase, y, sobre todo, tener las competencias para concebir y desarrollar un proceso de enseñanza planificado.

Es por ello que la Universidad debe acometer acciones con una adecuada planificación, asegurando que lo que se relacione con cada proceso incida directamente en la salida del proceso del producto. En la *Figura 8* se muestra el esquema antes expuesto.

Previamente se estableció que la Universidad es un sistema en el que todas sus partes están íntima y estrechamente relacionadas, forman parte de una integración absoluta en la que cada uno de sus elementos no puede estar alejado de cada proceso ni puede funcionar en forma aislada ni independiente. Pueden agruparse y clasificarse las actividades, que son homogéneas, en procesos y éstos identificarse y clasificarse en procesos independientes, pero que a su vez formen

parte del sistema que lo integra, y el sistema como la integración del todo, creando valor, satisfaciendo el entorno, así como a los clientes internos y externos, alineados a la generación del producto final.

FIGURA 8. –
PROCESO ESTRATÉGICO



Diseño: El Autor

En algunas Universidades, dependiendo del caso, consta de tres líneas de acción que son inherentes a su misma naturaleza, siendo estas:

La docencia, nace del modelo francés y tiene como fin la formación de ciudadanos cultos e integrales,

La investigación, se basa en el modelo alemán enfocado hacia el conocimiento de investigación, y

La extensión, basada en el modelo norteamericano, cuyo propósito es aplicar el conocimiento al campo práctico.

En la Ley de Universidades, portal de la Universidad Católica Andrés Bello, http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Reglamentos/1.01.pdf, consulta: 2010, abril 10,

en el Artículo 7, establece que "... Se entiende por recinto universitario el espacio precisamente delimitado y previamente destinado a la realización de funciones docentes, de investigación, académica, de extensión o administrativa, propia de la Institución. ...". Por otro lado en el Artículo 9, de la Ley de Universidades (op.cit), se establece que las Universidades son autónomas, y se sustentan en los siguientes ordinales: 1. Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas; 2. Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesarios para el cumplimiento de sus fines; 3. Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo; 4. Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

De aquí que su relación e integración con otros procesos es fundamental y clave. A continuación se clasificarán y explicarán los diferentes procesos que forman parte del Sistema de la Universidad.

Proceso Clave

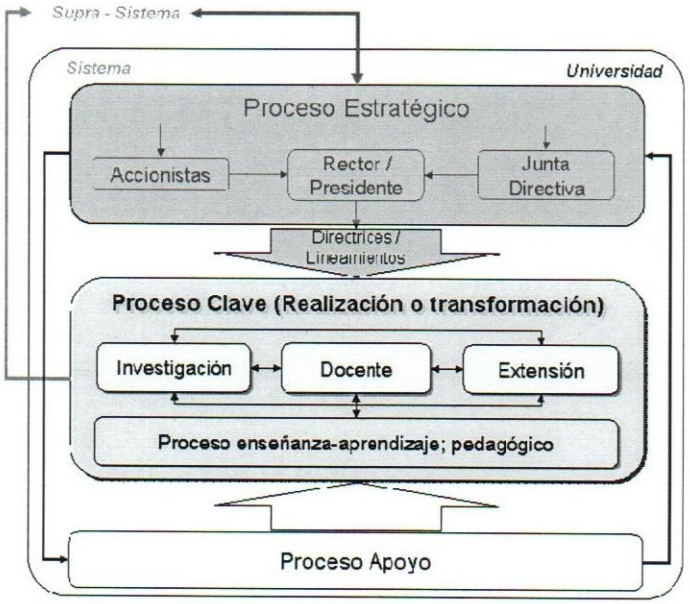
El *Proceso Clave,* de realización o transformación, es el eje medular de la organización por cuanto es el que transforma la entrada en el producto final o servicio (salida) cumpliendo los requisitos (elemento diferenciador), reglamentos, normativas, que conduzcan a la elaboración del producto final (salida).

Cada uno de estos elementos tiene una finalidad definida y el objetivo es generar conocimientos que aporten soluciones en cualquier ámbito del acontecer diario. Por lo tanto, la salida del proceso no sólo es el graduando, sino el graduando con los conocimientos y destrezas, como herramienta fundamental para interactuar con los diversos problemas del sistema y supra-sistema que forman parte del entorno de la Universidad.

Es fundamental considerar y determinar los requisitos relacionados con cada proceso, ya que están relacionados con la realidad de su entorno. La responsabilidad de la Universidad es la revisión continua de los requisitos del producto (salida de los procesos) y sus procesos asociados, por cuanto en sí misma, es una entidad dinámica que, dependiendo de las variables de su entorno, está en constante evolución y cambio. Este dinamismo lleva a realizar mejoras y cambios que conduzcan a mejorar la transformación del elemento principal (la salida), así como la necesidad de revisar el currículum, tal como lo define Fernández, Alejandra (2004), "*Universidad y Currículo en Venezuela, hacia el Tercer Milenio*" (documento del segundo módulo del Programa de Formación de Profesores, en la UCAB (2009), que no es más que un documento escrito en el que se formalizan los objetivos de formación, estructura el plan de estudios, incorpora la distribución de los conocimientos necesarios para la transformación del estudiantes, a través de los programas de estudios asignadas a cada carrera de la universidad, los cuales conforman el proceso clave, con el propósito de diseñar y desarrollar enfoques adaptados a la realidad del momento y que a su vez estén alineados con el entorno.

Es importante considerar que estas líneas de acción están soportadas por el proceso pedagógico y el proceso de enseñanza-aprendizaje, como elementos claves en la formación, los cuales deben estar asociados con tener la calidad, pues es una demanda del entorno. En la *Figura 9* se muestra la interrelación del esquema expuesto.

FIGURA 9. –
PROCESO CLAVE (REALIZACIÓN/TRANSFORMACIÓN)



Diseño: El Autor

Proceso de Apoyo

El *Proceso de Apoyo*, es donde están inmersos los procesos que apuntalan al proceso clave. Dependiendo del tipo de organización, ésta puede contener procesos de apoyo muy particulares, mencionándose algunos de ellos: el centro de asesoramiento y desarrollo humano, bienestar estudiantil, formación de líderes, biblioteca, administración y finanzas, logística, servicios, informática, cultura, cátedra de honor, deportes, reproducción de materiales, etc.

Aspecto a considerar en la Universidad es que el estudiante (razón de ser de una Universidad) requiere de servicios, tales como, orientación, asesoramiento, conducción, material escrito, biblioteca, etc., así como la infraestructura apropiada para que el proceso de aprendizaje sea acorde con las exigencias del producto. No sólo se basa en lo antes expuesto, también se basa en la necesidad de

esparcimiento, de recreación, de competencia que permita su integración y desarrollo en los ámbitos social, deportivo y cultural.

Los procesos claves y de apoyo están directamente relacionados con el producto y por consiguiente, todo lo que realice internamente debe estar alineado a prestar y/o realizar sus actividades con calidad implícita; por lo tanto ésta tiene que estar definida en forma contractual y debe estar presente en cada uno de los procesos. No sólo basta que el producto sea de calidad sino que éste forme parte de él en todo el proceso. En la Figura 10 se detalla lo aquí expuesto.

Pues bien, existen otros procesos que no están definidos en esta estructura pero son parte intrínseca del proceso de apoyo. Para mencionar algunos de ellos: el proceso de enseñanza-aprendizaje, el proceso cognitivo, el proceso pedagógico, entre otros, que para llevarse a cabo con la calidad, la eficiencia y eficacia, requieren apoyarse en metodologías apropiadas para la enseñanza.

Ya expuestos los procesos macros de una organización, a continuación se desarrollará una de las líneas de acción inmersas en el Proceso de Realización, siendo ésta el proceso Docente.

El proceso Docente es la integración sistémica y holística orientada a apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje, aportar conocimientos, experiencia y justicia que coadyuven en el proceso cognitivo, sustentada en el compromiso social, con las cualidades de aprendizaje organizado, estructural y de profundidad, con el propósito de transformar al estudiante, elemento diferenciador, con la formación humana y técnica requerida para el quehacer profesional.

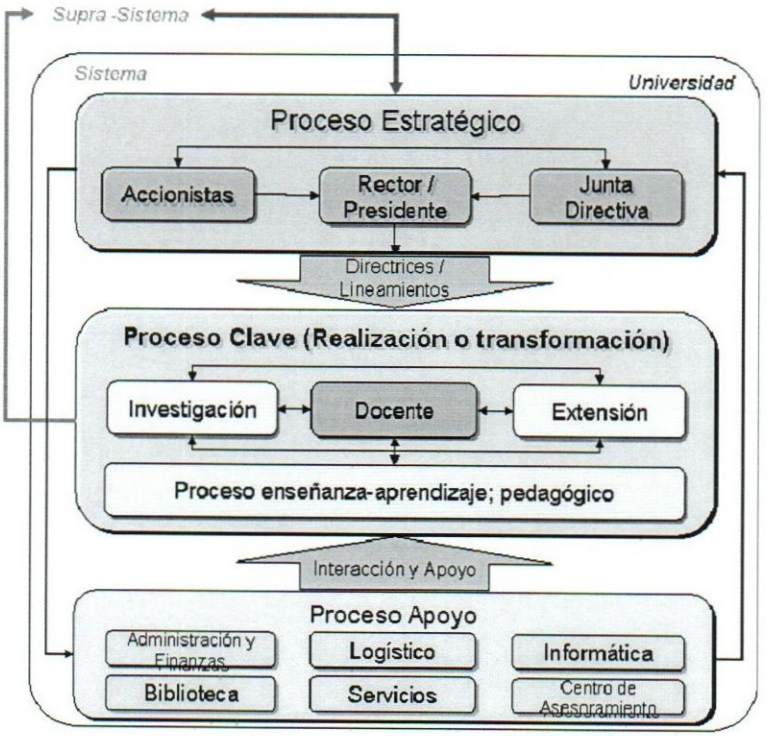
El proceso Docente está constituido por las diferentes Facultades; sin embargo, las Facultades pertenecen, desde el punto de vista del autor, al proceso estratégico, ya que también forman parte de las directrices que de cada una de las escuelas se emanen. Las facultades son una forma de organizar estructuralmente

a la Universidad, y de éstas se definen su objeto de estudio y objetivos de formación, tal como se especifica en el Estatuto Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello, que en su Artículo 9º establece: "La Universidad realiza sus funciones docentes y de investigación a través del conjunto de sus Facultades y demás estructuras académicas debidamente aprobadas". Adicionalmente, el Artículo 4°, establece que "... previo cumplimiento de las exigencias legales, reglamentarias y estatutarias, podrán crearse y funcionar Facultades, Escuelas, Institutos y demás divisiones equivalentes de la Universidad en cualquier parte del territorio nacional". Todo esto con el fin de lograr una institución que pretende "así intereses espirituales, que reúne a autoridades, profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre", tal como reza en el numeral 1°, del Artículo 6°, de los Estatutos de la Universidad.

Las facultades definidas en la UCAB son: Facultad de Derecho, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y Facultad de Humanidades y Educación, cada una dirigida por un Decano, que junto con los Vicerrectores forman el proceso Estratégico de la Universidad. Las Facultades a su vez están constituidas por escuelas.

Para este caso se enfocará en las escuelas que son las orientadas a la formación y preparación del estudiante que formará parte integral del sistema.

FIGURA 10. –
PROCESOS DE APOYO

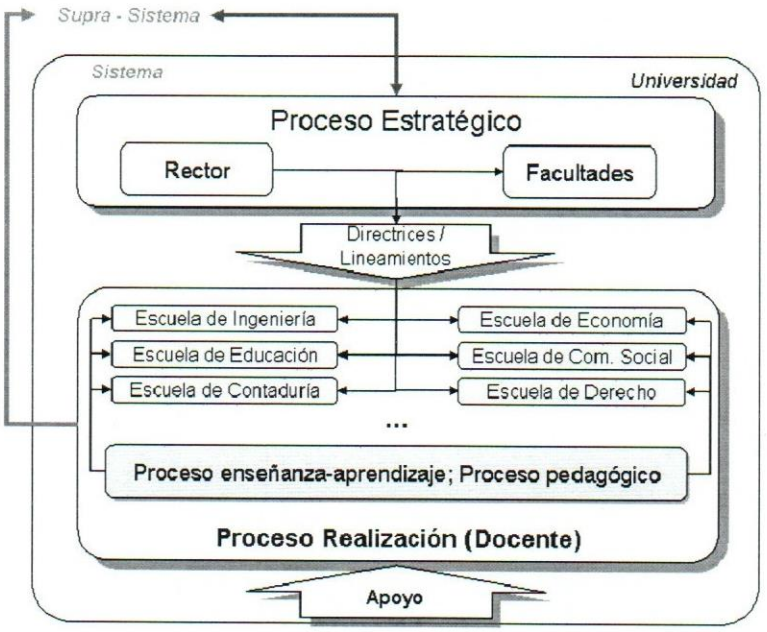


Diseño: El Autor

Dependiendo de la Universidad las escuelas pueden ser: Escuela de Filosofía, Escuela de Ingeniería, Escuela de Derecho, Escuela de Economía, Escuela de Administración, Escuela de Educación, Escuela de Comunicación Social, Escuela de Medicina, etc., tal como se muestra en la Figura 11.

Cada una de estas escuelas tiene su misión, las cuales dependen, se apoyan, se sustentan y están alineadas con la misión de la Universidad y su forma de preparar a los estudiantes, ya que tienen intrínsecas la metodología de impartir y la manera de llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Una de las preguntas que surgen es si la formación tiene la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje intrínsecamente.

FIGURA 11. –
PROCESO DE REALIZACIÓN, LÍNEA DE ACCIÓN DEL PROCESO DOCENTE



Diseño: El Autor

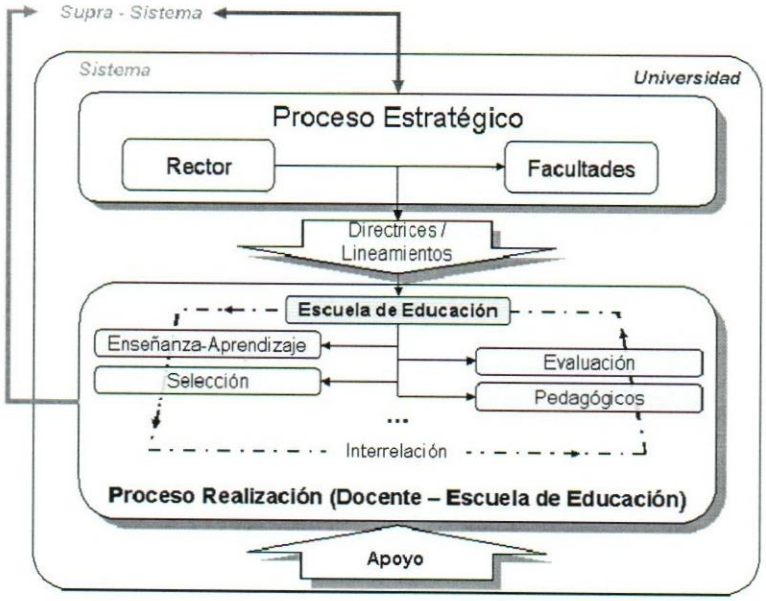
El proceso de las escuelas antes referidas, tiene otros procesos inmersos, que forman parte de su estructura, tal como se muestra en la Figura 12, mencionándose entre algunos de estos el proceso pedagógico, el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Palacios T., María A. (2000), en su escrito "La educación en América Latina y El Caribe. Los Procesos Pedagógicos", refiere en uno de sus puntos el escenario deseable, probable y posible de práctica pedagógica que contribuyan a hacer viable el derecho a una educación de calidad.

Pero, cuando se refiere al proceso pedagógico y su relación con la calidad Palacios T., María A. (2000) (op. cit.), define al proceso pedagógico como el conjunto de prácticas, relaciones y saberes que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir con los conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias necesarias para el buen desenvolvimiento del estudiante, para que

tenga las herramientas que le permitan afrontar los retos que se le presenten. Por lo tanto, existe una persona que influye e interviene en el proceso de enseñar y en el proceso de aprender. El mejoramiento de la calidad de la educación empieza a entenderse como el mejoramiento de los resultados de aprendizaje.

FIGURA 12. –
PROCESO REALIZACIÓN (DOCENTE – ESCUELA DE EDUCACIÓN)

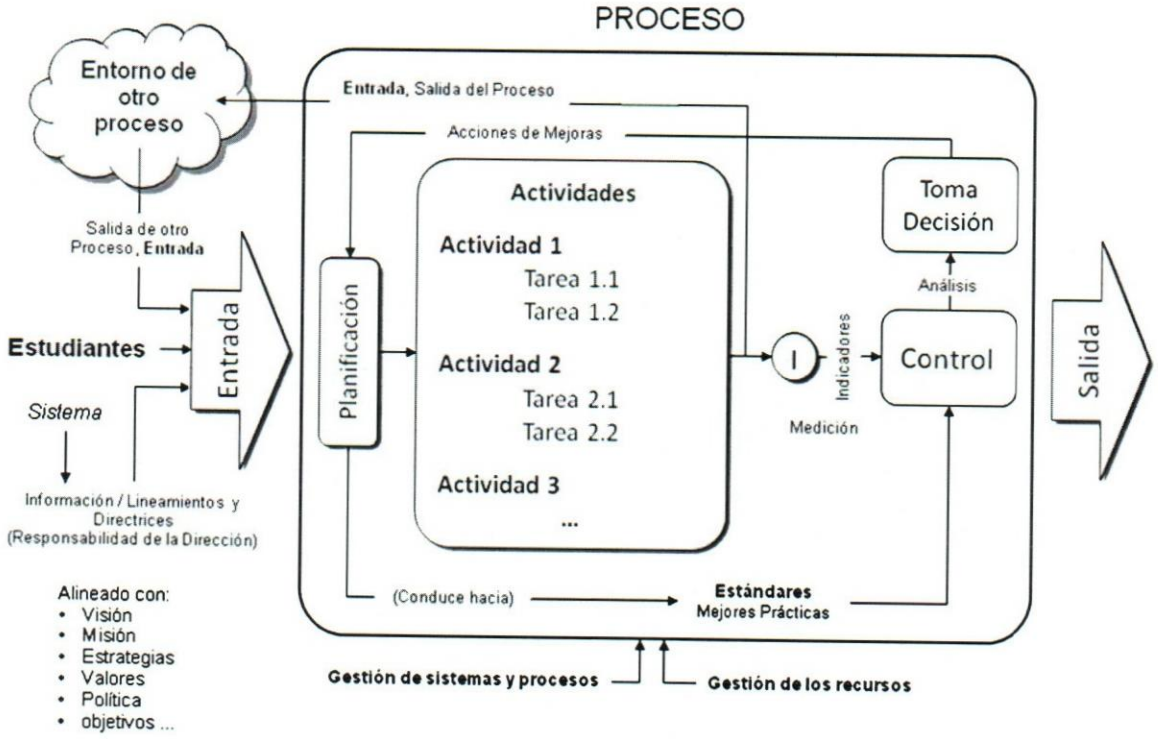


Diseño: El Autor

Es evidente que estos procesos por sí solos no representan ninguna función, sólo es un esquema, basado en una cadena de procesos; sin embargo, cada proceso tiene una finalidad propia, es decir, tiene un alcance, una planificación, unas actividades, unas tareas, unas mediciones, acciones de control, tomas de decisiones, y unas acciones de mejoras. En cada proceso se pueden establecer las cláusulas de la Norma NVF-ISO 9001:2008, Sistema de Gestión de la Calidad, requisitos.

Es fundamental describir los elementos que constituyen un proceso. Para ello, en la Figura 13 se muestra el esquema y conformación de un proceso y su interrelación.

FIGURA 13. –
ESQUEMA DE PROCESO



Fuente: TEG Wolfgang K. Galvis G., adaptado por el Autor

Un proceso está constituido por la relación proveniente de otros procesos, es decir, la salida de otro proceso es la entrada del proceso en cuestión; a su vez interactúa con el sistema en el que está inmerso a través de lineamientos, directrices, etc., así como la entrada esencial del proceso (¿qué elemento dispara el proceso de la Universidad?), los estudiantes y sus requisitos. Todos se interrelacionan con el área de planificación, ya que de ello depende la planificación para la realización de las actividades del proceso. Una Planificación conduce a entender los requerimientos operacionales, por lo tanto asegura que el proceso y

las mejoras (como retroalimentación) se alineen con el propósito de la organización; optimiza el uso de los recursos, asegurando que la ejecución de las actividades se lleven a cabo maximizando la eficiencia y minimizando los costos, operativos y de calidad, evitando retrabajos y pérdida de tiempo y esfuerzos.

Es importante destacar que cada proceso tiene asignado un responsable para su administración, y dependiendo de su nivel esto conlleva responsabilidades que están definidas en la descripción de cargo (como debe ser). Sin embargo, en el proceso de realización para darle una connotación de jerarquía, tiene la responsabilidad de llevar a cabo funciones que están orientadas con el sentido de la Universidad. Mencionándose algunos elementos indispensables en la oportuna gestión del área, se puede considerar lo siguiente:

(a) Establecimiento de objetivos: no es más que la definición de los elementos que identifican la finalidad de dirigir los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos y al sentido de la organización, conducente a un buen funcionamiento y crecimiento continuo.

(b) Estrategia de la planificación: Desarrollar conceptos, ideas y planes tendientes a lograr que los objetivos antes definidos, puedan enfrentarse a las adversidades del mercado, político, económico y de su entorno. La planificación incluye la planificación directiva y operacional.

(c) Establecimiento de metas: establecer y coordinar las metas a lograr dentro de los plazos que se establezcan (corto, mediano y largo alcance) en función de los objetivos planteados.

(d) Desarrollar la filosofía de la organización: definir cómo se hacen las cosas, considerándose las creencias, valores, actividades y lineamientos que enmarquen el normal funcionamiento de la organización. Este conjunto de elementos forman parte intrínseca de la calidad.

(e) Establecer las políticas: no es más que una guía del desempeño de las actividades de acuerdo con la filosofía de la organización.

(f) Formar a la organización: siempre es recomendable establecer un plan que ayude a las personas a llevar a cabo las actividades de acuerdo con las estrategias, filosofía y política de la organización.

(g) Selección apropiada del personal: a pesar de ser una actividad muy compleja, suele ser recomendable que la contratación y selección estén en concordancia con la calidad requerida y sean cónsonas con la filosofía de la organización, por supuesto, aparte de los requisitos propios que requieran ser evaluados.

(h) Establecer los procedimientos: punto importante en todo proceso, porque documenta, en forma escrita, las actividades paso a paso a seguir, describiendo cómo se llevarán a cabo las actividades importantes y rutinarias, a fin de minimizar impactos en la organización.

(i) Establecer normas: que garanticen las medidas de desempeño permitiendo, de la mejor manera, lograr los objetivos planteados en el plazo establecido (corto, mediano y largo plazo).

(j) Proporcionar instalaciones: Proporcionar la infraestructura necesaria para las normales operaciones de la organización; esto incluye: instalaciones, planta, equipos y otras instalaciones necesarias para las normales operaciones.

(k) Proporcionar el capital: Disponer los recursos necesarios (fondos y capital de trabajo) para el normal funcionamiento de la organización. Elemento a bien considerar en la planificación del presupuesto.

(l) Establecer los programas y los planes operacionales: Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos (de acuerdo

con las estrategias, políticas, procedimientos y normas establecidas) en concordancia con la misión y visión de la organización.

(m) Proporcionar información controlada: Proveer hechos y números para ayudar a la alta dirección a tomar las acciones conducentes con las estrategias y objetivos de la organización. En otras palabras, medir el desempeño realizado contrastándolo con lo establecido en los planes y las normas. Por lo general son los indicadores de gestión de cada proceso.

(n) Motivar a las personas: Dirigir y motivar al personal de manera que actúen de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas en función de los planes de la organización. Al mismo tiempo, establecer la formación que conduzca a fomentar la calidad.

Los puntos antes expuestos están considerados o responden a cada una de las cláusulas del Sistema de Gestión de la Calidad, lo que hace que la organización sea más robusta.

Es fundamental conocer el término de actividad para asociarla al proceso; no es más que el conjunto de tareas en secuencia y cónsonas llevadas a cabo para la ejecución y apoyo en la transformación de elementos.

Por lo general las tareas están asociadas a un conjunto de instrucciones (manuales, procedimientos) que facilitan la ejecución de las mismas. Sin éstos, cada quien puede asumir prácticas que lo más probable no sean la forma más óptima de llevar a cabo la tarea. Muchas veces existen expresiones tales como: "esto se hace así por uso y costumbre", "tengo tantos años haciéndolo así, y no ha pasado nada". Sin embargo, esto no significa que se deba seguir haciendo, o que ésta sea la forma más idónea de ejecutar una tarea; quizás sea la forma que se ha hecho uso y costumbre, término que no debe existir en la calidad.

El conjunto de actividades están interrelacionados con las tareas a llevarse a cabo conducentes en la transformación de la salida y garantizar que el propósito del proceso se realice. Es fundamental tener presente que la calidad o los requisitos asociados con cada uno de estos aspectos, hacen que el proceso cumpla con las características de la calidad esperadas en la formación de su producto.

Cada actividad debe contar con algún mecanismo que mida, evalúe o registre lo que se haga en el proceso, determinando su desviación.

Para ello se usan indicadores de gestión que permiten establecer un patrón de comparación entre lo que está fuera de control como lo que se quiere. Todos estos indicadores están asociados a la eficacia, eficiencia y productividad. Pero para el proceso educativo, ¿cómo se mide el grado de aprendizaje de una materia?, ¿Cómo evaluamos el proceso pedagógico o el proceso de enseñanza-aprendizaje?

Anteriormente se refirió el hecho de que en cualquiera de las tres líneas de acción de la Universidad deben existir mecanismos que midan el grado de aprendizaje como el grado de conocimiento generado y medir la efectividad del modelo de extensión en los sectores relacionados. ¿Se mide actualmente?. Aparte de medir la salida de cada proceso, es necesario evaluar las características con que es formado el estudiante que egresa de la Universidad, a fin de tomar las acciones que conduzcan a mejorar el proceso.

El resultado de estas mediciones tiene como propósito retroalimentar el proceso, es decir, dependiendo de la medición se deben ejecutar las acciones conducentes a mejorar el proceso. El profesor de una materia de la Escuela de Ingeniería aplicó un examen en el que más del 75% de los estudiantes de la materia salieron aplazados. ¿Quién determina las causas? En ese momento se debe emplear un análisis para determinar las causas que originaron el hecho, no

para buscar un culpable, sino para ver las fallas del proceso. Para ello se debe apoyar en cualquiera de las distintas herramientas de análisis de problemas, como por ejemplo: el diagrama de Ishikawa o espina de pescado, diagrama causa-efecto, Paretto, etc. Lo importante es descomponer los factores que intervienen en la causa a fin de buscarle la solución de raíz.

Lo que hay que tener en cuenta es que las actividades y los recursos relacionados se gestionan y su resultado deseado es más eficiente con un buen liderazgo que influya en el logro de los objetivos.

Emplear la calidad en cada una de las actividades parte de la conciencia que se tenga desde los niveles estratégicos, pasando por el nivel táctico, hasta llegar al operativo. Tener conciencia de calidad es fortalecer los principios, los valores y la ética de la organización, buscando generar valor agregado a los procesos.

La calidad no es un mito, sino un elemento que constituye todos los factores que están inmersos en una organización, de manera de ser y hacer las cosas bien a la primera vez; por lo tanto, debe estar presente en forma intrínseca e inmersa en cada uno de los integrantes que conforman cada proceso, para que a su vez el proceso cumpla con los requisitos de la calidad, en función de los procesos que incidan en el producto y servicio e interactúen con su entorno en forma armónica y sustentable.

Tal como lo dice el Prof. Rafael Estrada, Vicerrector de la Universidad Católica Andrés Bello – Guayana, "la Universidad Católica Andrés Bello no es una Universidad de excelencia, está en la búsqueda de la excelencia."

Bibliografía

Carbellido, Luis (2005). ¿Qué es la Calidad?, 1ra. Edición. Editorial Limusa, México

Carrada, Marcela. (2006). Espacio Curricular: Física I. Escuela Normal Superior Tomás Godoy Cruz. http://www.escuelanormal.org.ar/downloads/planific-2006/primeros/fisica/plan_fisica1_6.pdf [Consulta: 2010, febrero 14]

Carrión, Juan, Conocimiento, Gestión del Conocimiento http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm, [Consulta: 2010, Enero 02].

Cuatrecasa, Luis. (2001). "Gestión Integral de la Calidad", Ediciones gestión 2000, Barcelona, España

Estatutos Orgánico de la Universidad Católica Andrés Bello, N° 2.01, http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Reglamentos/2.01.pdf, Caracas, Venezuela [Consulta: 2010, abril 10]

Estrada, Rafael G., (2008), "La planificación de la enseñanza universitaria". Programa de Formación de Profesores. Universidad Católica Andrés Bello. Puerto Ordaz, Venezuela

Fernández, Alejandra (2004), "Universidad y Currículo en Venezuela, Hacia el Tercer Milenio", Comisión de estudios de Postgrado, Facultad de Humanidades y Educación, UCV, Caracas, Venezuela

Francés, Antonio. (2001). "Estrategias para la empresa en América Latina", Ediciones IESA

Francés, Antonio. (2006). "Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral", 1ra. Edición. Pearson Educación de México S.A., México

Heerkens, Gary R., (2002). "Gestión de Proyectos", McGraw-Hill / Interamericana de España, Madrid, España

Herrera, Vilma. Contenidos de Enseñanza: conceptuales, procedimentales y actitudinales. http://www.slideshare.net/bevi/contenidos-de-enseanza-presentation [Consulta: 2010, febrero 14]

Hessen, J. (1989), "Teoría del Conocimiento". Editorial PANAPO. Caracas

Juran, J. M. y Gryna F. M. (2002). "Análisis y Planeación de la Calidad", 3ra. Edición,. McGraw-Hill / Interamericana de México, México

Ley de Universidades, N° 1.01, Portal de la Universidad Católica Andrés Bello, http://www.ucab.edu.ve/tl_files/Reglamentos/1.01.pdf, [consulta: 2010, abril 10]

Martínez P., Oswaldo J. (2008). Discusión Pedagógica. Actitudes hacia la matemática. Revista Universitaria de investigación (SAPIENS). SAPIENS v.9 n.1 Caracas jun. 2008, http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152008000100013&lng=es&nrm=iso [Consulta: 2010, febrero 07]

Mintzberg, H., Brian, Q., y Voyer, J., (1997), "El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Caos", Litografía Ingramex, México, http://books.google.co.ve/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA55&lpg=PA55&dq=%22Proceso+Estrat%C3%A9gico%22&source=bl&ots=F8KKN_Wpv&sig=48YK2DIKtWCAi3kwnTjT1n1Mf4E&hl=es&ei=YwZaSsePLpG1twei6pjdCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5, (Consulta: 2009, Julio 05)

Norma Fondonorma (2008) NVF-ISO 9001:2008. "Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos", 3ra. Revisión, ISO 2008

Norma Venezolana (2006), Fondonorma-ISO 9000:2006. "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario". 3ra. Revisión. Fondonorma

Palacios T., María A., (2000), "La educación en América Latina y El Caribe. LOS PROCESOS PEDAGOGICOS", Seminario de Análisis Prospectivo de la Educación en América Latina y El Caribe. Oficina Regional de Educación de UNESCO. Santiago de Chile, 23 al 25 de agosto del 2000

Steiner, George A.. (1986). "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber", Compañía Editorial Continental, México

Universidad de Pamplona (Colombia), Gestión del Conocimiento, Glosario Plataforma Digital, Dirección de Interacción Social y Desarrollo Tecnológico. http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/hermesoft/portalIG/home_28/recursos/km_gestion/11062008/glosario_km.jsp [Consulta: 2010, Enero 03]