



# MODELO INSTITUCIONAL DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MARZO 2012

## CONTENIDO

|                             |       |    |
|-----------------------------|-------|----|
| 1. Introducción             | ..... | 3  |
| 2. La Gestión Educativa     | ..... | 3  |
| 3. La Gestión de la Calidad | ..... | 4  |
| 4. Definición del Modelo    | ..... | 6  |
| 5. Naturaleza del Modelo    | ..... | 6  |
| 6. Características          | ..... | 7  |
| 7. Componentes              | ..... | 7  |
| Glosario                    | ..... | 10 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Don Bosco afronta permanentemente un compromiso con la Comunidad Educativa, en el tema de excelencia, mejora continua, calidad académica, formación integral y aporte a la sociedad.

“Cuando hablamos de mejoramiento continuo, nos referimos a los mecanismos a través de los cuales hacemos autocrítica, acogemos la evaluación de agentes externos, rendimos cuentas a la sociedad, confrontamos los resultados con los principios e intenciones originales y tomamos decisiones pertinentes. Se trata, por lo tanto, de un eje transversal que está presente en todas las mediaciones y procesos, orienta la toma de decisiones y asegura la significatividad de nuestro quehacer educativo.

Los procesos de mejoramiento continuo permiten internalizar la cultura de evaluación y son ellos mismos espacios de formación continua para la Comunidad Educativa Universitaria”<sup>1</sup>.

El presente Modelo Institucional de Gestión de la Calidad toma de base el Modelo de Excelencia EFQM con la finalidad de acelerar su apropiación, comprensión y asimilación, permeando el quehacer universitario y evidenciando el compromiso de mejora continua que da paso a la innovación, al aprendizaje y a la excelencia.

## 2. LA GESTIÓN EDUCATIVA<sup>2</sup>

La gestión ha estado siempre presente en la Universidad. Sin embargo, el papel que le es asignado dentro de la vida universitaria ha cambiado en razón de las demandas que son puestas hoy a la Universidad.

Entendemos la gestión como una función esencial de la vida y del que hacer universitario, ya que hace posible la definición sistemática de los objetivos institucionales y estratégicos que guían el desarrollo de la Universidad, así como la administración eficiente de todos los procesos asociados a sus mediaciones.

La gestión en la Universidad Don Bosco se fundamenta en los mismos principios institucionales que caracterizan las mediaciones universitarias: una forma concreta de entender a la persona humana y a la sociedad, y el papel que la educación está llamada a desarrollar. Por lo tanto, el criterio fundamental del modelo de gestión que asumimos es la búsqueda, a través de la acción educativa, del desarrollo integral de la persona humana y la construcción positiva de relaciones sociales.

---

<sup>1</sup> Modelo Educativo Universidad Don Bosco. 2007

<sup>2</sup> Modelo Educativo Universidad Don Bosco. 2007

Desde esta perspectiva, creemos que la gestión tiene un carácter educativo, por cuanto no sólo hace posible las mediaciones universitarias sino que ella misma se constituye en una experiencia educativa que impregna la vida y el quehacer universitario.

Nuestra gestión implica:

- a) La gestión del proyecto institucional –orientado por la misión y los principios institucionales presentados en el Ideario-, de la planeación estratégica y operativa y del desarrollo organizacional.
- b) La gestión de personal con énfasis en su formación profesional, fuente de creatividad e innovación.
- c) La gestión del conocimiento, con énfasis en el desarrollo del mismo, de las destrezas para construirlo, de la tecnología y de los centros de documentación.
- d) La gestión de los recursos económico-financieros, que comprende también la gestión de la infraestructura física y de los equipos.
- e) La gestión de la calidad, que desarrolla un propio modelo de calidad y un propio sistema de gestión de la calidad, basado en el modelo EFQM.

Con la definición de Gestión Educativa y todas sus implicaciones, entendemos que la GESTIÓN DE LA CALIDAD es un EJE TRANSVERSAL a todo esfuerzo de mejora hacia la Comunidad Educativa y vinculado con el proyecto institucional, la gestión del personal, del conocimiento y de los recursos económicos y financieros.

### **3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Para la Universidad Don Bosco, la calidad es una filosofía de vida y de trabajo permanente. Su Misión y Visión la conducen de forma constante hacia nuevos desafíos que le permitan lograr sus objetivos e impactar en sus destinatarios de manera significativa.

En este frente de trabajo, la Gestión de la Calidad tiene un papel importante en el hacer de las cosas, ya que se deben hacer bien desde la primera vez para que los resultados sean de beneficio para la Comunidad Educativa y abonen a la formación de profesionales integrales a la sociedad.

La Gestión de la Calidad tiene su origen en la Gestión Educativa de nuestro propio Modelo Educativo y es uno de los principales elementos para definir las líneas de trabajo administrativo y académico, desde las diversas unidades que la conforman.

La Calidad Educativa es la consecución integral de los fines y objetivos del Proyecto Institucional a través de la articulación de los componentes del sistema educativo, de acuerdo con el modelo educativo salesiano, para garantizar la significatividad del mismo.

La adopción del Modelo EFQM significa utilizarlo como referente para producir un cambio cultural que incorpore e integre los valores y principios básicos de la excelencia universitaria, y como metodología de mejora permanente para alcanzar dicha excelencia.

No cabe la menor duda, que el Modelo EFQM tiene como objetivo fundamental ayudar a las organizaciones a conocerse a sí mismas para mejorar en su funcionamiento, evaluar, revisar y orientar sus políticas internas en la mejora continua para alcanzar la Excelencia. Su implantación es un proceso que requiere: Formación, Diagnóstico y Planes de acción encaminados a la Mejora permanente, mismo que se ha tomado en cuenta para la definición del presente modelo.

La adopción de este modelo como base del Modelo Institucional de Gestión de la Calidad de la Universidad, permite contar con un referente para la sistematización de la experiencia enfocado a: la orientación hacia los resultados, la orientación al cliente/ usuario, el liderazgo y constancia en los objetivos, la gestión por procesos y hechos, el desarrollo e implicación de las personas, el aprendizaje, innovación y la mejora continua, el desarrollo de alianzas y la corresponsabilidad social (Ver Figura 1).

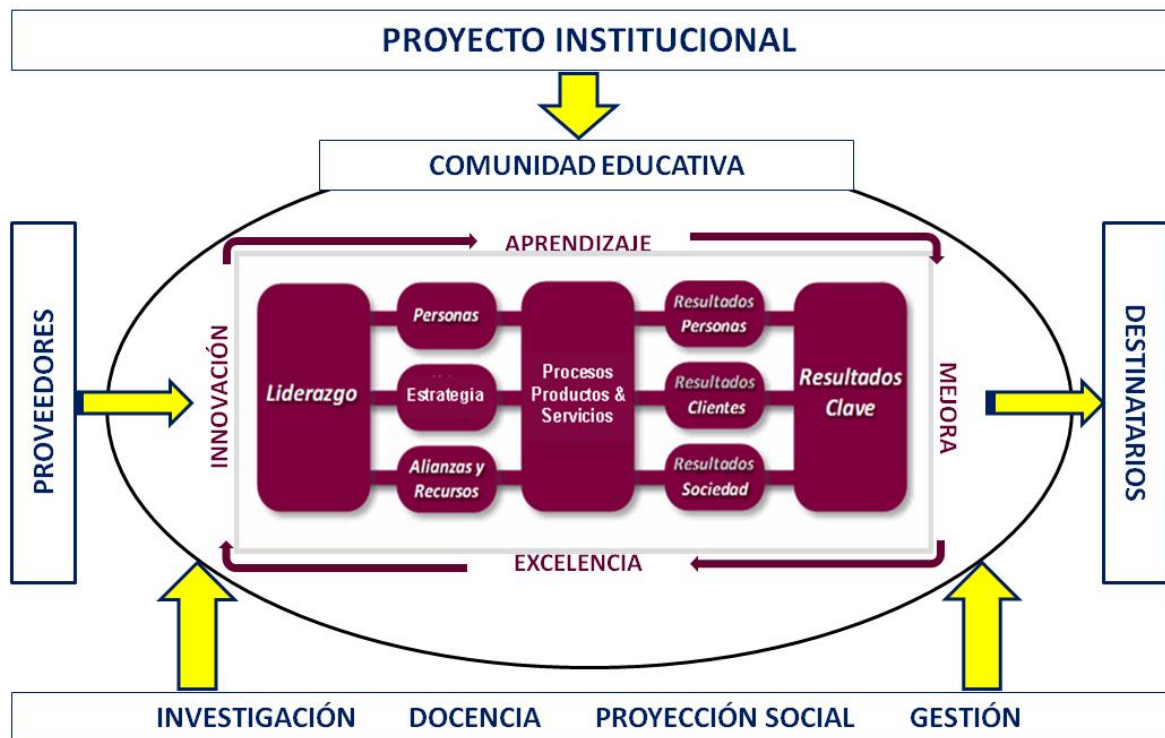


Fig. 1. Modelo Institucional de Gestión de la Calidad.

Puede observarse que el impacto del Proyecto Institucional es directo sobre la Comunidad Educativa y que la base de la gestión lo conforma el Modelo EFQM, con la influencia de los Proveedores y con trascendencia hacia los Destinatarios. Las mediaciones: investigación, docencia y proyección conforman la base de la gestión, las cuales conforman nuestros procesos claves en lo administrativo y académico.

De igual forma, el modelo tiene el alcance de ser una herramienta de autoevaluación sistemática a ser utilizada a nivel institucional, con el objeto de contar con el perfil de evaluación institucional y dar el seguimiento y monitoreo en el tiempo, para verificar el desarrollo institucional en relación a las fortalezas y puntos de mejora.

Desde este Modelo Institucional, toda acción de mejora como acreditaciones, autoevaluación y certificaciones, deberá estar referida al Modelo EFQM y a los diversos agentes que lo conforman: 5 facilitadores y 4 de resultados.

## 4. DEFINICIÓN DEL MODELO

El Modelo Institucional de Gestión de la Calidad se define como una referencia permanente para las acciones de mejora encaminadas a cumplir las expectativas de nuestra Comunidad Educativa, hacia nuestros destinatarios y desde nuestros proveedores y están acotadas al ámbito académico, administrativo y de relaciones con las empresas y de otras instituciones como universidades, centros de investigación, redes y grupos de trabajo, tanto a nivel nacional como internacional.

Este modelo hace referencia en primera instancia a los documentos marco de las Instituciones Universitarias Salesianas (IUS), a su Misión, Visión e IDEARIO, al Modelo Educativo de la Universidad y a todos los planes que proyectan el quehacer institucional: Plan Estratégico, Plan Maestro y Plan Operativo. Todo lo anterior considerando la Carta de Navegación.

No podemos hablar de calidad a nivel institucional sin mencionar o hacer al *Modelo EFQM de Excelencia*, como principal marco de acción en acciones de mejora, procesos institucionales, planes de actuación y definición de proyectos con vinculación hacia los resultados en nuestros destinatarios.

## 5. NATURALEZA DEL MODELO.

Como es observado, nuestro referente en cuanto a la gestión de calidad en la institución es el Modelo EFQM que nos permite<sup>3</sup>:

- Evaluar dónde nos encontramos en el camino hacia la excelencia, ayudándonos a identificar fortalezas claves y posibles carencias con relación a la Misión y Visión.
- Disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilitará la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.

---

<sup>3</sup> *Modelo EFQM de Excelencia, 2010. Gestión E/i.*

Desde el 2005 que se adoptó el Modelo EFQM como fundamento del Sistema de Calidad se han desarrollado acciones de evaluación y mejora, por lo que su naturaleza se vuelve estratégica, al impactar directamente en los objetivos y metas institucional y principalmente en los destinatarios.

## 6. CARACTERÍSTICAS

El Modelo Institucional de Gestión de la Calidad es un modelo basado en la experiencia acumulada de la Universidad en cuanto al desarrollo de un modelo propicio para el crecimiento de las personas, basado en resultados y en hechos concretos, que se alimenta del aporte hacia la comunidad educativa y que prevé nuevos horizontes de actuación.

Las principales características del modelo son:

1. Participativo
2. Estratégico
3. Proyectual
4. Innovador
5. Integrado

**Participativo:** En la implementación del modelo participa toda la comunidad educativa a partir de sus funciones y encaminados a la construcción de un ambiente propicio para la calidad, su desarrollo y alineado a los objetivos institucionales.

**Estratégico:** Toda acción de mejora (académica, administrativa o empresarial) debe estar sostenida en el proyecto estratégico institucional, con el objetivo de abonar sustantivamente a su cumplimiento y a alcanzar los logros en beneficio de nuestros destinatarios.

**Proyectual:** Como en el punto anterior, responde a un proyecto bajo una mentalidad de trabajo sistemática, permanente, con progresos sustantivos y bajo una política de continuados esfuerzos por mejorar.

**Innovador:** El desarrollo del modelo es proclive al desarrollo de procesos novedosos en la búsqueda de soluciones creativas al que hacer institucional, para mantener una imagen de constante y permanente cambio y enfocados en las necesidades del medio.

**Integrador:** El mayor reto del modelo es conocer la pertinencia de las diversas herramientas utilizadas en la UDB para la mejora continua y de esta forma evaluar su impacto en los resultados de calidad bajo replantear su aplicación y evaluación.

## 7. COMPONENTES DEL MODELO

En el Modelo EFQM se encuentran TRES componentes integrados, cada uno de los cuales ayudan a la Universidad a mantener su visión en los objetivos estratégicos y no desviar los esfuerzos en alcanzarlos.

Estos componentes son:

1. Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia
2. El Modelo EFQM de Excelencia
3. El Esquema Lógico REDER

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia (Fig. 2), describen los cimientos esenciales para que la Universidad alcance una excelencia sostenida y pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Asimismo, constituyen también un lenguaje común para la alta dirección. Estos son:

1. Lograr resultados equilibrados.
2. Añadir valor a los destinatarios.
3. Liderar con visión, inspiración e integridad.
4. Gestionar por procesos.
5. Alcanzar el éxito mediante las personas.
6. Favorecer la creatividad y la innovación.
7. Desarrollar alianzas.
8. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.

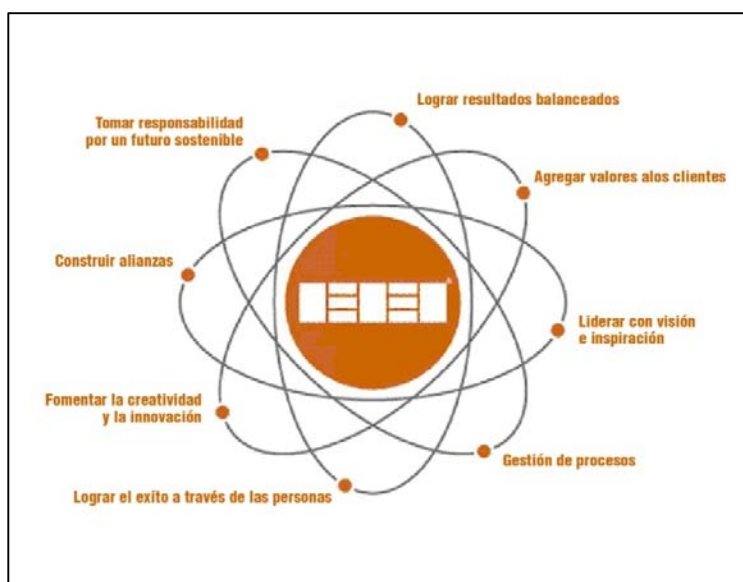


Fig. 2. Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Fuente: Modelo EFQM 2010.



El Modelo de Excelencia EFQM, que es el eje central en nuestro Modelo (Figura 3), es un marco de trabajo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son “Agentes Facilitadores” y cuatro son “Resultados”.

1. Liderazgo
2. Personas
3. Estrategia
4. Alianzas y recursos
5. Procesos, productos y servicios
6. Resultados en las personas
7. Resultados en los clientes
8. Resultados en la sociedad
9. Resultados clave



Fig. 3. Agentes Facilitadores y Resultados. Fuente: Modelo EFQM 2010.

El Esquema Lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

De acuerdo a la lógica REDER, toda organización necesita:

- Establecer los resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar la implantación.
- Evaluar, revisar y perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.



Fig. 4. Lógica REDER. Fuente: Modelo EFQM 2010.

A nivel institucional, los TRES elementos descritos anteriormente se relacionan entre sí para construir un sistema coherente con el que hacer de la Universidad y sus diversos elementos de planificación, como son:

- Plan Estratégico
- Plan Maestro
- Plan Operativo

Además, los sistemas de acreditación y certificación, tanto nacional como internacional, son elementos que conviven institucionalmente y a los que se debe dar respuesta, tanto en los procesos como en los planes de mejora.

El nuevo Modelo de Gestión de la Calidad permitirá que el Modelo EFQM esté alineado y presente en todo el que hacer de la Universidad, con miras a la excelencia institucional.

## GLOSARIO<sup>4</sup>.

**Comunidad Educativa Universitaria:** Con esta expresión nos referimos a la totalidad de los actores que, desde distintos roles, vocaciones y experiencias, intervienen e interactúan en el desarrollo de la tarea educativa de la Universidad Don Bosco.

**Gestión universitaria:** Se refiere a la administración de recursos, tiempos, procesos y conocimientos en función del proyecto institucional, para asegurar la efectividad del mismo. La gestión articula la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los procesos y

<sup>4</sup> Modelo Educativo Universidad Don Bosco. 2007.

proyectos requeridos para que la Universidad cumpla con su Misión y con sus objetivos institucionales de manera eficiente, efectiva y cualificada.

**Mejoramiento continuo:** Se refiere al “proceso de identificar, obtener, y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados”.

**Proyecto institucional:** Entendemos por proyecto institucional un plan general de intervenciones que hace explícita una determinada concepción de educación en una situación concreta. Presupone no sólo una referencia a la propia identidad, sino una intención operativa: el deseo de llevar a la práctica y aplicar en una determinada situación, para destinatarios concretos que se encuentran en unas circunstancias precisas de tiempo y de lugar, determinados valores y opciones fundamentales. Mira hacia una acción realizada en el futuro. Expresa lo que queremos ser y lo que tendemos a ser.

**Realidad:** Es el entorno que interpela a la Universidad y que, como tal, se convierte en un referente continuo de la comunidad universitaria. El entorno nos ofrece la verdad de la realidad. Con esta realidad establecemos un diálogo crítico, objetivo y evangélico; ella es para nosotros objeto de interpretación, punto de partida y punto de llegada.

**Significatividad:** se refiere al impacto positivo que provocan nuestras opciones, mediaciones e intervenciones en orden a transformar la realidad.

Aprobado por: Consejo Académico

ACTA DE CONSEJO ACADEMICO, No. 19-2012, Martes 22 de mayo de 2012.