

## **Gestión de la calidad en el ámbito universitario: pasado, presente y futuro**

**Iñaki Heras Saizarbitoria**

Unibasq

Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco

Escuela de Ingeniería de Bilbao de la UPV/EHU, 6 de marzo de 2020

1

### **Índice**

1. El paradigma de la Calidad
2. Recepción del paradigma en el ámbito universitario
3. ¿Principales cambios generados?
4. ¿Principales retos a futuro?
5. Referencias

2

2

1

## 1. El paradigma de la Calidad

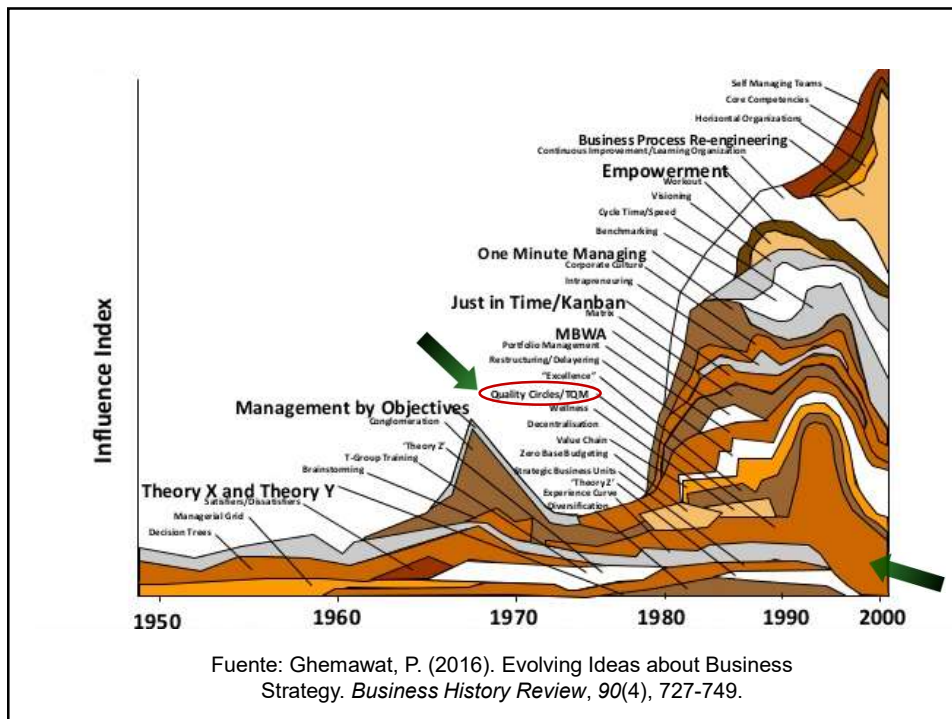
- Son cada vez más los **estudios**, informes y publicaciones de diversa índole que evidencian la importancia del **capital organizativo** y **directivo** para la mejora de la **productividad** y, directa e indirectamente, de la calidad de vida.
- Cuando se analiza el caso de las **organizaciones innovadoras y exitosas**, se constata la importancia de la forma en la que son **dirigidas y gestionadas** para su desempeño.
- Así, se han propuesto distintos **paradigmas** o corrientes de pensamiento organizativo, con su respectivo despliegue de **modelos**, técnicas, herramientas, etc.



El “**paradigma de la calidad**” ha sido una de ellas

3

3



4

2

## Paradigma de la Calidad

### Principales objetivos

- Generar conciencia: calidad y mejora continua
- Satisfacción de clientes/as
- Adhesión de empleados/as

### Ideas, técnicas y/o herramientas asociadas

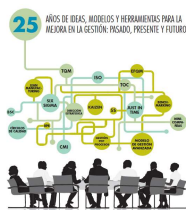
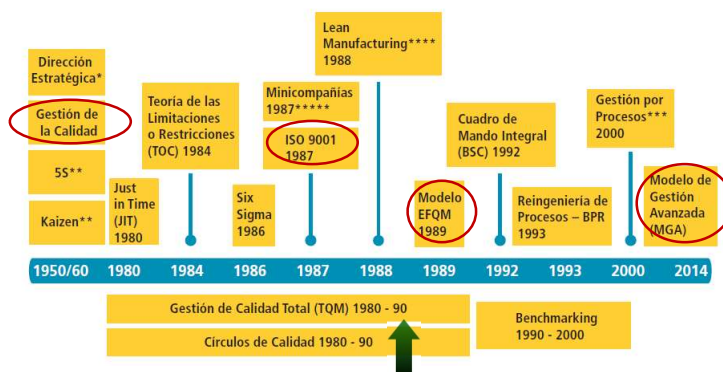
- Mejora continua (Kaizen)
- Círculos de Calidad
- Herramientas de la Calidad.
- Aseguramiento de la Calidad (por ej. ISO 9001)
- Gestión de la Calidad Total (por ej. EFQM)
- Etc.



5

5

## Esquema evolutivo de las principales ideas, modelos, técnicas y herramientas del management analizadas



LABORIOSA  
**25 EUSKALIT**  
ACCIONES  
GESTIÓN AVANZADA

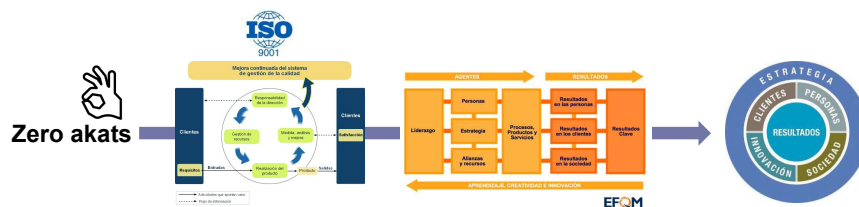
Heras-Saizarbitoria, I. (2018): 25 años de ideas, modelos y herramientas para la mejora en la gestión: pasado, presente y futuro, Euskalit-Fundación Vasca para la Calidad, Zamudio.

6

6

3

- En nuestro ámbito más cercano, el **paradigma** de la **Gestión de la Calidad** ha frugado con éxito en distintos sectores (industria, educación, sanidad, servicios sociales, etc.). De hecho, en muchos sectores la gestión se ha profesionalizado con este paradigma.
- Junto con ese paradigma, se han divulgado una extensa propuesta de **ideas, modelos, técnicas y herramientas**, con una mayor o menor difusión e interiorización.
- **Organizaciones de todo tipo** de la **CAPV** se han visto influenciadas por este fenómeno de adopción de ideas, modelos, técnicas y herramientas para la dirección y gestión.



7

7

## 2. Recepción del paradigma en el ámbito universitario

- La Gestión de la **Calidad** se introdujo por primera vez en la enseñanza superior de los **EEUU** a mediados de los **80**. Inicialmente despertó mucho interés pero en los años noventa perdió cierto impulso, aunque se institucionalizaron una serie de prácticas bajo etiquetas distintas.
- En **Europa** la recepción inicial fue muy heterogénea. A comienzos de los **90** la política de fomento de la Calidad tuvo una gran incidencia en la UE (p.ej. en la industria) y poco a poco fue llegando también al ámbito de la educación superior.
- El **impulso claro** y más homogéneo de las prácticas asociadas a la Gestión de la Calidad surge en Europa como consecuencia del proceso de **Bolonia** y del establecimiento de los sistemas nacionales de aseguramiento o garantía de la calidad externa.

8

8

- En **nuestro entorno**, la **LOU 2007**, en su artíc. 31 recogía la necesidad de establecer criterios de garantía de Calidad que faciliten la Evaluación, Certificación y Acreditación. Consideraba la garantía de Calidad como un fin esencial de la política universitaria.
- Pero es también con el proceso de adaptación al **EEES** (proceso de Bolonia) cuando se **institucionaliza** el papel fundamental de la Calidad.
- Para muchas instituciones/centros **no** supone una **novedad**: desde mediados de los **90** muchas venían evaluando la Calidad de sus titulaciones e incorporado mejoras, algo que también sucedía en otros ámbitos y servicios, apoyándose, en muchos casos, en enfoques contrastados en otros sectores (p.ej. EFQM e ISO 9000).
- Por ejemplo, en la **UPV/EHU**, cabe referirse al ejemplo de la **E.T.S. de Ingeniería** de Bilbao, a la labor de la **Cátedra de la Calidad** de la UPV/EHU y la **RCGI** (2001).

9

9

### 3. ¿Principales cambios generados?

- Se ha mejorado claramente la **rendición de cuentas** (*accountability*) a los distintos grupos de interés.
- Se han **sistematizado** procesos clave, establecido **mecanismos** de verificación y seguimiento, establecido cuadros de **indicadores** para la mejora, mecanismos de **participación** y sugerencia, etc.
- Todo ello ha calado también en la **mejora** del proceso de **enseñanza-aprendizaje**: se ha realizado una destacada intervención con propuestas de mejora e innovación docente por parte del profesorado universitario con la extensión del nuevo modelo de formación basado en competencias y centrado en el alumnado.

10

10



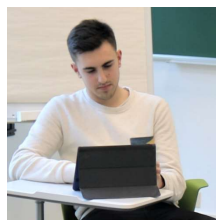
11



12



¿Cuáles son tus reflexiones al respecto?



- ¿Qué cambios se han producido para el alumnado?
- ¿Y para el profesorado? ¿Y para el PAS?
- ¿Y para el proceso de enseñanza-aprendizaje?
- ¿Y los contenidos formativos?
- ¿Y para la propia actividad de gestión universitaria?
- ...

13

13

### Algunas reflexiones personales

- El **concepto** de la **Calidad** —que es clave— en nuestro sector es multidimensional y muy complejo. Con frecuencia se ha presentado de forma reduccionista, importándolo de otros sectores sin demasiada reflexión.
- En ocasiones no se ha **reflexionado** lo suficiente sobre la utilización de ciertos **indicadores** y ha existido cierta tendencia a convertirlos en un fin en sí mismo.
- El proceso de **enseñanza-aprendizaje** también se encuentra entre los procesos “afectados” por el paradigma, pero para muchos docentes, **no** con la **importancia** que debiera.
- Quizá no se haya prestado la atención necesaria a los procesos de **desconexión** que se dan en las organizaciones en las **prácticas** que formalmente se adoptan y las que se utilizan en el día a día.
- Se constata cierta perspectiva **crítica institucionalizada** que asocia este paradigma a la temida “burocratización universitaria”.

14

14

## 4. ¿Principales retos a futuro?

- Avanzar en una perspectiva **rigurosa** de la mejora, basada en la evidencia contrastada disponible.
- Repensar y **mejorar** conceptos clave, utilización de **indicadores**, etc, de forma continua.
- **Potenciar** el esfuerzo orientado a la **mejora** substantiva de uno de los procesos claves: el proceso de **enseñanza-aprendizaje**.
- En las evaluaciones, acreditaciones y certificaciones, tratar de **reducir** lo máximo posible la **carga burocrática** y las **rigideces** y primar la **visión global** de evaluación (p.ej. en la acreditación institucional).
- Orientar siempre los programas a la **aportación de valor** a los distintos grupos de interés y a la sociedad en su conjunto.

15

15

## 5. Referencias

- Becket, N., & Brookes, M. (2008). Quality management practice in higher education-What quality are we actually enhancing?. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education* (Pre-2012), 7(1), 40.
- Birnbaum, R. and J. Deshotels (1999). Has the Academy Adopted TQM? *Planning for Higher Education* Vol. 28, pp. 29-37.
- Cardoso, S., Rosa, M. & Stensaker, B. (2016). Why is quality in higher education not achieved? The view of academics. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 41 No. 6, pp. 950-965.
- Cruickshank, M. (2003). Total quality management in higher education sector: A literature review from an international and Australian perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 14 No. 10, pp. 1159-1167.
- Mehralizadeh, Y., & Safaeemoghadam, M. (2010). The applicability of quality management systems and models to higher education. *The TQM Journal*. 22(2), 175-187.
- Stensaker, B. 2007. *Quality as Fashion*. In Westerheijden, D. Stensaker, B., and M. Rosa (eds.) *Quality Assurance in Education*. Springer, Dordrecht.
- Stensaker, B., Hovdhaugen, E., & Maassen, P. (2019). The practices of quality management in Norwegian higher education. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 698-708.
- Watty, K. 2006. Want to Know About Quality in Higher Education? Ask an Academic. *Quality in Higher Education* Vol. 12, pp. 291-301.

16

16

**Mila esker!**  
**¡Muchas gracias!**

iheras@unibasq.eus