

Análisis comparativo de modelos de gestión de calidad: una propuesta enfocada a universidades

Comparative analysis of quality management models: a proposal focused on universities

Fecha de recepción: 2023-09-01 Fecha de aceptación: 2024-01-05 Fecha de publicación: 2024-05-10

Santiago Arturo Moscoso Bernal¹

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

smoscoso@ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7647-1111>

Cristina Alexandra Pulla Abad²

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

cristina.pulla.81@est.ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-3186-8227>

Wilson Rene Minchala Bacuilima³

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador

wminchalab@ucacue.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-5803-9449>

Doris Priscila Castro López⁴

Ministerio de Educación del Ecuador, Ecuador

dorisp.castro@educación.gob.ec

<https://orcid.org/0000-0002-1850-9900>

Resumen

En los sistemas educativos, los modelos de gestión se adaptan con la finalidad de fortalecer el sistema en su conjunto, mejorar la calidad educativa y propender al desarrollo del conocimiento. Por lo tanto, las instituciones de educación superior (IES)¹ deben adoptar nuevos modelos de gestión que permita una administración eficiente para alcanzar sus metas. El objetivo del presente estudio ha sido analizar tres modelos de gestión: Garvin, Deming e ISO 21001:2018, mediante un enfoque analítico-sintético-deductivo. Además, se ha buscado hacer una triangulación de información que permita realizar un análisis comparativo, considerando que no existe como regla general un modelo de gestión aplicable debido a que cada institución presenta diversas características, procesos estructuración institucional propia. Por esta razón, se ha planteado una propuesta dirigida a establecer nuevas perspectivas en la gestión de instituciones de educación superior en el que se recogen las mejores prácticas y dimensiones adaptadas a los requerimientos a los que se ven abocados las IES. La propuesta se ha basado en cinco categorías del modelo: procesos, funciones, objetivos-metas, mejora continua y liderazgo, en base a la vigencia, pertinencia y adaptabilidad para las IES, considerando aspectos científicos, tecnológicos y demandas de la sociedad.

Palabras clave: calidad educativa; instituciones de educación superior; modelos de gestión; modelo Deming; modelo ISO 21001:2018; modelo Garvin

Abstract

In educational systems, management models are adapted with the aim of strengthening the system as a whole, improving educational quality and promoting the development of knowledge. Therefore, higher education institutions (HEIs) must adopt new management models that allow efficient administration to achieve their goals. The objective of this study is to analyze three management models: Garvin, Deming and ISO 21001:2018 through an analytical-synthetic-deductive approach, in addition to a triangulation of information that allows for a comparative analysis, considering that there is no general rule of thumb. applicable management model because each institution presents various characteristics, its own institutional structuring processes, which is why a proposal is proposed aimed at establishing new perspectives in the management of higher education institutions in which the best practices and dimensions adapted to the requirements to which HEIs are faced. The proposal is based on five categories of the model: processes, functions, objectives-goals, continuous improvement and leadership, based on validity, relevance and adaptability for HEIs, considering scientific, technological aspects and demands of society.

Keywords: educational quality; institutions of higher education; management models; Deming model; ISO 21001:2018 model; Garvin model

1 Instituciones de Educación Superior

Introducción

Las organizaciones, de manera general, buscan articular su correcto funcionamiento de tal manera que logren cumplir con sus objetivos y metas para la obtención de las metas previstas y resultados satisfactorios, para lo cual, requieren desplegar modelos de gestión. Señala Escobar (2004) que a través de los modelos de gestión se plantean estrategias para llevar a cabo una adecuada administración, lo cual permite una correcta toma de decisiones, distribución eficiente de recursos e implementación de planes estratégicos, entre otros, para optimizar el desempeño de las mismas. En efecto, los modelos de gestión resultan ser una valiosa herramienta ya que permiten orientar el funcionamiento de las organizaciones, logrando eficiencia y armonía en todas las áreas que la componen.

De manera similar, incorporar los modelos de gestión en las IES resulta esencial ya que contribuyen al mejoramiento constante. Se determina que el modelo debe considerar: **organización-estructura**: distribución institucional organizativa clara y definida estableciendo funciones y responsabilidades dirigidas a quienes conforman el entorno educativo lo cual permite una correcta toma de decisiones; **planificación estratégica**: permite elaborar planes estratégicos que incluyen metas y objetivos a alcanzar a corto plazo; **optimización de recursos**: permite asignar y utilizar adecuadamente los recursos dirigidos a las áreas de infraestructura, académicas, equipos para al alcanzar una eficiencia óptima; **mejora de la calidad educativa**: se establece estándares de calidad educativa, se desarrollan programas de aseguramiento de la calidad, es decir, lineamientos dirigidos a promover la excelencia en la enseñanza; **gestión de talento humano**: relacionado con aspectos del desempeño profesional (capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional, académico y administrativo) permitiendo fortalecer el crecimiento en el ámbito laboral de los miembros de la comunidad educativa; y **adaptación al cambio**: con la evolución de la sociedad, cambios tecnológicos y académicos, las universidades requieren flexibilidad para adaptarse a cambios del entorno y mantener la competitividad académica (Huertas et al., 2020).

En los sistemas educativos, los modelos de gestión se adaptan con la finalidad de fortalecer el sistema en su conjunto, mejorar la calidad educativa y propender al desarrollo del aprendizaje y conocimientos. Sin embargo, las instituciones de educación superior abocadas a atender los requerimientos de la comunidad tanto en aspectos científicos, tecnológicos, académicos y administrativos requieren adoptar y aplicar nuevos modelos de gestión que permita cumplir con sus metas y fortalecer su institucionalidad. Así, se genera innovación, contemplando una gobernanza ágil y adaptativa que permita atender el dinamismo propio del sistema de educación superior.

En este contexto, Galeano y Zea (2014) han señalado que la universidad contemporánea debe adoptar nuevos modelos de gestión que abarquen sistemas emergentes, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la analítica de datos, la realidad virtual y aumentada, el Internet de las cosas (IoT) y la nube, para transformar y mejorar los procesos educativos.

La universidad debe fomentar una cultura de innovación que permita una gobernanza ágil y adaptativa para la toma de decisiones de manera eficiente. Esto implica redefinir las estructuras



organizativas y procesos que se adaptan a los cambios y a las necesidades de la educación superior. Todo ello dado que la administración de las universidades resulta una situación compleja por su naturaleza multifacética, dado que existe diversidad de funciones en términos de necesidades, expectativas y enfoques de enseñanza e investigación y responsabilidades involucradas al servicio de la sociedad.

De lo expuesto, se puede determinar que el sistema educativo actual en Ecuador y las casas de estudios superiores se encuentran en una constante búsqueda de definir y desplegar un nuevo modelo de gestión que permita una administración para lograr los objetivos, alcanzando los resultados y soportados en procesos, descriptivos de funciones y un liderazgo efectivo.

El problema que se encuentra en el presente trabajo de investigación ha sido la falta de aplicación de un modelo de gestión a las instituciones educativas de manera efectiva y que responda a las necesidades de los organismos de control, a las exigencias de la sociedad y al dinamismo científico y tecnológico (Huertas et al., 2020).

De esta manera, el objetivo del presente trabajo es examinar y plantear directrices que podrían adaptarse a un modelo de gestión educativo en Ecuador, a través del análisis de tres modelos de gestión de calidad: i) Garvin, ii) Deming e iii) ISO 21001:2018. Esto con el propósito de recoger las mejores prácticas de cada uno de ellos y adaptarlos en las instituciones de educación superior conforme a las exigencias que cada uno de ellos plantea. Para ello, se definieron cinco categorías: procesos, funciones, objetivos-metas, mejora continua y gestión interna de la calidad y liderazgo. Finalmente, se propone un alcance en función de la vigencia, pertinencia y adaptabilidad para el caso de IES.

1.1. Marco teórico

Una realidad puede ser expuesta o modelada desde diversas perspectivas. Para este estudio, un modelo se entiende como una representación de una situación o evento que sucede a través del tiempo que requiere de procesos, administración de recursos tanto financieros y humanos para alcanzar sus objetivos y las metas planteadas (de Paula, 2011).

En este contexto, Huertas et al. (2020) definen a un modelo de gestión como un conjunto de enfoques, métodos, estrategias que se utilizan para gestionar una organización que puede ser educativa, empresarial, gubernamental, etc. Un modelo de gestión establece directrices para una adecuada toma de decisiones, distribución de recursos, implementación de planes estratégicos con la finalidad de mejorar eficientemente el desempeño de la misma.

El objetivo principal de un modelo de gestión es direccionar hacia una perspectiva holística, es decir, considerar todos sus componentes, estrategias, funciones de tal manera que se plantee las mejoras necesarias para alcanzar la eficiencia. Así, a través de las personas se podrá alinear una organización para alcanzar sus objetivos propuestos, es decir, alcanzar una administración eficiente con los recursos disponibles y alcanzar los resultados esperados.

Asprella (2020) ha enfatizado la importancia de plantear y adaptar modelos de gestión tendientes a garantizar un correcto funcionamiento de los sistemas educativos con la finalidad de lograr un correcto desempeño y administración, cuyo eje principal se centre en el fortalecimiento de las capacidades humanas en diversas áreas como la académica, administrativa, directiva e institucional, aspectos que deben adaptarse debido al constante cambio de la sociedad y la implementación de nuevas tecnologías. Fortalecer la gestión educativa contribuirá a una mejora en la calidad de las enseñanzas, aprendizajes, la transmisión de conocimientos y a la autonomía de las instituciones educativas en todos sus ámbitos. En tal sentido, el éxito y el correcto funcionamiento de los modelos de gestión educativa no solo se logra con su formulación sino a través de su proceso de implementación y su nivel de cumplimiento dentro del entorno educativo por parte de los actores que lo conforman.

Paralelamente, en este sentido Lujambio et al. (2009) sostienen que la gestión educativa está compuesta por tres ejes principales de acuerdo a su nivel de acción dentro del sistema educativo, así se tiene: gestión institucional, académica y pedagógica. La gestión institucional se enfoca en plantear líneas de acción y orientación de cada una de las instancias del sistema educativo; esta es la forma en la que se ejecutan los planes estratégicos. Asimismo, la gestión académica comprende un conjunto de acciones realizadas por quienes forma parte del sistema educativo (personal directivo, docente, administrativo, representantes, alumnos) que buscan generar ambientes y procesos, métodos de enseñanza y aprendizaje. La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones para ejecutar planes estratégicos a través de metodologías didácticas, evaluaciones educativas, investigación, innovación, diseño curricular. Estos enfoques se direccionan a buscar el progreso de los estudiantes en el ámbito educativo.

Así también, Bermeo (2011) ha determinado que la gestión educativa tiene un nuevo enfoque en la que prevalece una dirección por objetivos, basado en resultados con la influencia del liderazgo que permita administrar eficientemente el quehacer cotidiano de las instituciones educativas.

De igual manera, Gorozabel et al. (2020) han manifestado que el enfoque de un modelo de gestión debe estar orientado y encaminado a la mejora de la calidad educativa. De esta forma, las universidades cumplen con su legado de atender a través del desarrollo de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, vinculación con la sociedad, problemas que aquejan a la sociedad, soportados en la planificación, ejecución y resultados de sus procesos académicos y administrativos.

En este contexto, en Ecuador el modelo de gestión educativo se rige por el Sistema Nacional de Educación que establece lineamientos, normas y políticas para la organización, planificación y desarrollo del sistema de educación. La institución plantea estándares educativos que orienta, apoyan y monitorean la gestión educativa y deben ser cumplidos para alcanzar una educación de calidad en cada nivel. Por otro lado, estos lineamientos pedagógicos son impuestos por el gobierno central lo que no permite libertad en la toma de decisiones según las necesidades o requerimientos de cada institución (López, 2014).

En base a ello, Gorozabel et al. (2020) sostienen que el sistema de gestión educativo en el Ecuador se enfoca en un modelo tradicional. Los docentes imparten sus cátedras basadas en prácticas mecánicas o repetitivas de enseñanza debido a la falta de capacitación en cada área académica. La falta de recursos y de un entorno educativo apropiado genera que el estudiante no alcance un aprendizaje significativo, impidiéndole aportar a la sociedad con sus conocimientos nuevos y acordes a la realidad. Por lo tanto, no se alcanza un nivel educativo óptimo. En este contexto, se debe promover la capacidad del estudiante para generar un análisis crítico, adaptando nuevas estrategias didácticas y pedagógicas, lo cual se logrará mediante la aplicación de un nuevo modelo de gestión educativo que establezca actuales métodos de enseñanza que serán impartidos por docentes debidamente capacitados. De esta manera, existe la necesidad de adoptar un nuevo sistema de gestión educativo, considerando dimensiones y directrices de los modelos de gestión de Deming, Garvin e ISO 21001:2018 debido a que representan un referente en este campo.

a) Características y dimensiones del modelo de gestión de calidad de Garvin

El modelo de gestión de calidad definida por David A. Garvin tiene sus orígenes en la implementación en empresas enfocados al sector de manufactura y comerciales, sin embargo, este se ha extendido a cualquier tipo de organización. Se fundamenta en evaluar y mejorar la calidad de las organizaciones. Diz y Rodríguez (2014) determinan que este modelo está compuesto por las siguientes dimensiones: i) **desempeño**, es la capacidad de las organizaciones para ejecutar operaciones principales, cumplir con los objetivos y obtener resultados; ii) **características**, son atributos específicos como la calidad, diseño, funcionalidad del producto o servicio que se ofrece; iii) **confiabilidad**, es la capacidad consistente y confiable de la organización para ofrecer un producto o servicio sin que exista un mal funcionamiento; iv) **conformidad**, se debe observar lineamientos, requisitos para la satisfacción de la sociedad; durabilidad, vida útil del producto o servicio, capacidad para resistir a imperfectos; v) **aspectos del servicio**, es la atención que las organizaciones brinda sociedad con anterioridad a la venta de un producto o prestación de servicio; vi) **estética**, es el aspecto visual del servicio del producto que se oferta; vii) **calidad percibida**, es la imagen de la organización que ofrece a la sociedad, así también como generar confianza y satisfacción.

El modelo de calidad de Garvin acoplado a las instituciones de educación superior, establece las siguientes dimensiones: i) **desempeño**: refiere a los resultados medibles que una universidad puede alcanzar, respecto a investigaciones, porcentajes medibles sobre de graduados, nivel de empleabilidad, formación de profesores, etc.; ii) **características**: a través de los programas académicos y servicios que las universidades ofrecen, cumpliendo con las particularidades de cada uno; iii) **confiabilidad**: mediante la consistencia de los procesos que se ofrecen en las universidades, confiabilidad de los sistemas de notas, horarios de clases, conformidad, credibilidad en el cumplimiento de los estándares establecidos por los organismos de acreditación, etc.; iv) **conformidad o durabilidad**: la universidad debe mantener su rendimiento a lo largo del tiempo, se debe cumplir con metas claras para la gestión efectiva y la adaptabilidad a cambios; v) **servicio**: una universidad dirigida al servicio de la sociedad se preocupa por fomentar una cultura de servicio, satisface las necesidades y expectativas académicas de los estudiantes; vi) **estética**: se refiere a la apariencia física de los espacios, escenarios de aprendizaje, entornos educativos, estos deben ser aptos y adecuados para el desarrollo de actividades de aprendizaje; y, vii)

calidad percibida: mediante la instauración de una cultura de calidad con la intervención de todos los actores de la comunidad académica promoviendo una mejora continua (Moscoso Bernal et al., 2023).

En tal sentido, para incorporar estas dimensiones que desarrolla el modelo de Garvin en una institución de educación superior es importante determinar: objetivos claros, datos relevantes, áreas de mejora, acciones a desarrollar y un sistema para el seguimiento constante que permita medir el progreso dentro de una institución.

Figura 1:

Dimensiones del Modelo de Gestión de Garvin Aplicado a IES.



b) Características y dimensiones del modelo de gestión de calidad de Deming

El modelo de gestión de Edward Deming es conocido como el ciclo dinámico PHVA: planificar, hacer, verificar, actuar (por sus siglas en inglés PDCA: Plan, Do, Check, Act). Este se enfoca en el desarrollo de una estrategia para la mejora continua, relacionado con la planificación, implementación y control que se emplea en organizaciones (Torres et al., 2013).

En cuanto a las etapas, de manera general comprende: i) **planificar**, implica definir estrategias, analizar la situación actual de las organizaciones, las causas de problemas para llegar a recopilar información y determinar posibles soluciones y preparar un plan de acción; ii) **hacer**, se refiere a implementar las soluciones y efectuar los cambios necesarios debidamente estipulados; iii) **verificar**, se refiere a medir resultados y estandarizar el mejoramiento a través de la recopilación de datos, evaluarlos o efectuar los cambios necesarios para obtener resultados; iv) **actuar**, hace mención a documentar soluciones es decir optimizar los procedimientos. En definitiva, las organizaciones o instituciones podrán identificar y solucionar problemas que se presenten, así

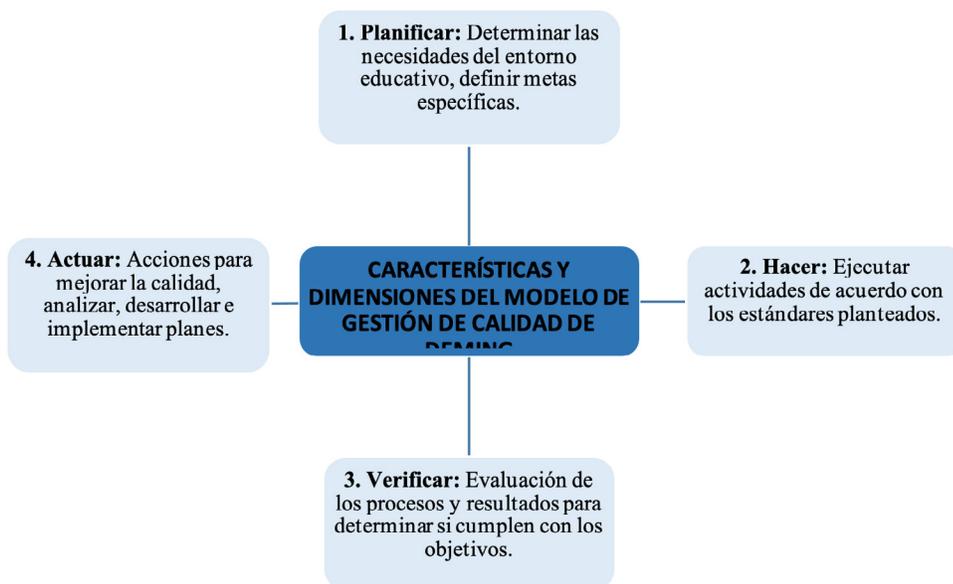
como optimizar procesos, recursos y tomar decisiones fundamentándose en resultados concretos. Este modelo considera que la mejora continua es esencial para la calidad y la eficiencia de una organización.

El ciclo dinámico de Deming, vinculado al contexto educativo: i) **planificar**, implica determinar las necesidades del entorno educativo, definir metas específicas, se debe planificar las acciones y recursos para lograr objetivos claros relacionados con la calidad, eficiencia, eficacia y rendimiento; ii) **hacer**, ejecutar actividades académicas y administrativas de acuerdo con los estándares planteados, asignar los recursos para el desarrollo de funciones sustantivas; iii) **verificar**: mediante una evaluación permanente de los procesos y resultados para determinar si cumplen con los objetivos establecidos. Implica recopilar y analizar datos relevantes, realizar evaluaciones de calidad, revisiones de programas académicos para finalmente comparar los resultados obtenidos con los estándares establecidos; iv) **actuar**: una vez cumplida la etapa de verificación, se tomará acciones para mejorar la calidad que se ofrece, por lo que se analizará las causas de los problemas, desarrollar e implementar planes de acción, y evaluar regularmente la efectividad de las medidas tomadas (Salas, 2018).

Para enfatizar, el ciclo de Deming busca la mejora de procesos, la toma de decisiones basada en datos, el liderazgo efectivo y la colaboración o responsabilidad compartida para la búsqueda de la calidad educativa. Así, las instituciones de educación superior fortalecerán su capacidad para ofrecer programas académicos de calidad, brindar un ambiente de aprendizaje adecuado y satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria. En el caso de Ecuador, los planes de aseguramiento de la calidad contemplados por el organismo rector de la misma el CACES (Consejo de Aseguramiento de la Calidad Educación Superior) sugiere adoptar como modelo el ciclo Deming para la mejora permanente de las IES (Moscoso et al., 2021).

Figura 2

Dimensiones del Modelo de Gestión de Deming Aplicado a IES.



c) Características y dimensiones del modelo de gestión de calidad de ISO 21001:2018

La norma ISO 21001:2018², es una adaptación de la norma ISO 9001:2015³ enfocada específicamente al contexto educativo, la cual tiene como propósito que las organizaciones educativas cumplan sus objetivos, es decir, que las mismas ofrezcan una educación eficiente y de calidad. De esta manera, la sociedad pueda evidenciar una mejora permanente y sistemática. Cerruto (2022) señala que la adecuada implementación de esta norma en las organizaciones educativas supone sistematizar los procesos para que se desarrollen de manera eficaz; así, su aplicación permitirá la existencia de una educación de calidad con la aplicación de procesos de enseñanza acordes a la realidad. La norma ISO 21001:2018 establece un ciclo de calidad total que toma como premisa el modelo de Deming y sus componentes planificar, hacer, verificar, actuar (PDCA). La norma se enfoca en la mejora continua de las instituciones de educación a través de la instauración de políticas, objetivos y procesos para mejorar el desempeño educativo y los resultados de aprendizaje.

La norma ISO 21001:2018, influye sobre ciertos aspectos, Rivera y Bustamante (2019) sostienen que estos son: i) **contexto de la organización**: la organización de contar con un entorno adecuado para cumplir con las necesidades sociales; ii) **liderazgo**: direccionar hacia una mejora continua en la calidad educativa; iii) **planificación**: la organización debe determinar procesos, políticas y objetivos para generar resultados educativos; iv) **apoyo o soporte**: con la finalidad de fortalecer el sistema de gestión se busca apoyar los procesos educativos; v) **operación**: la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos educativos para cumplir con los requisitos establecidos; vi) **evaluación del desempeño**: incorporar métodos para evaluar y monitorear el desempeño educativo, la satisfacción de los estudiantes y el logro de los objetivos y vii) **mejora**: la organización debe tomar medidas para mejorar continuamente el desempeño educativo y los resultados de aprendizaje (Moscoso et al., 2022).

Finalmente, Cerruto (2022) recalca que el sistema de gestión educativa basado en la norma ISO 21001:2018 fomenta a las organizaciones educativas a mejorar la calidad del servicio. Además, dotarán de una estructura para la gestión de los procesos educativos, por lo que es necesario la existencia de un liderazgo que lleve tanto al cumplimiento de objetivos como la participación de todos los miembros de la organización y un enfoque de la mejora continua.

Figura 3

Dimensiones del Modelo de Gestión Basado en la Norma ISO 21001:2018.



Metodología

La metodología empleada en esta investigación se basó en un enfoque analítico-sintético-deductivo. A través de este enfoque, se descompuso los tres modelos de gestión de la calidad en diversas fracciones o categorías mediante un análisis detallado para comprender sus componentes y funcionamiento. Posteriormente, se ensambló una descripción completa y descriptiva de cada uno de los modelos a través de la síntesis. Finalmente, se realizaron deducciones que condujeron a la formulación de una propuesta de modelo para instituciones de educación superior.

Además, se empleó la triangulación de información con un enfoque cualitativo, implicando la utilización de diversas fuentes de datos, métodos y teorías para examinar los modelos de gestión de calidad en instituciones de educación superior. En el contexto de la investigación cualitativa, la triangulación consiste en recolectar información variada y complementaria para obtener una comprensión integral de las particularidades de cada modelo analizado. A partir de estas características, se formula una propuesta de modelo. También se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de fuentes bibliográficas relevantes utilizando bases de datos científicas, bibliotecas digitales y motores de búsqueda académicos.

Por otro lado, se depuraron las fuentes según criterios predefinidos. Mediante el análisis de datos, se recopilaban detalles específicos y concretos de cada modelo de gestión. Estos datos permitieron identificar dimensiones o categorías que se desarrollaron en la propuesta presentada.

Se realizó un análisis comparativo que relaciona y contrasta los modelos de gestión de calidad de Garvin, Deming e ISO 21001:2018. El propósito de este análisis fue identificar las mejores prácticas de cada uno de ellos y adaptarlas a la propuesta en desarrollo.

Finalmente, al presentar las nuevas dimensiones como parte de la propuesta, se buscó, mediante un enfoque de investigación-acción, abrir nuevas perspectivas en el ámbito del sistema educativo superior. El objetivo central ha sido potenciar la calidad y provocar un impacto significativo en la gestión de las instituciones educativas.

Resultados

Para establecer los resultados y la propuesta del modelo de gestión se identificaron a través de un análisis descriptivo y comparativo cinco categorías: i) procesos, ii) funciones, iii) objetivos y metas, iv) mejora continua y v) liderazgo. Para lo cual, se presenta a continuación la siguiente tabla:

Tabla 1

Análisis Comparativos de Modelos de: Garvin, Deming e ISO 21001:2018 y Planteamiento de Propuesta.

Dimensión / Modelo	Garvin	Deming	ISO 21001:2018	Propuesta
Procesos	Enfatiza la identificación, diseño, medición y mejora continua de los procesos clave de una organización, para optimizar la eficiencia, calidad y satisfacción.	Enfoca la gestión por procesos a través de la planificación, control y mejora constante de los procesos para lograr una mayor eficiencia, calidad y satisfacción.	Orienta la gestión por procesos al establecer un enfoque sistemático para la identificación, diseño, implementación y mejora continua de los procesos educativos para proporcionar resultados de aprendizaje efectivos y satisfacción de los estudiantes.	Es necesario que las IES definan sus actividades cotidianas en una estructura de procesos que permitan documentar el que, cómo, quién y cuando realiza las actividades que contemplan los procesos académicos y administrativos.
Funciones	No se enfoca específicamente en la gestión por funciones, ya que su enfoque principal se centra en la gestión por procesos, que busca la eficiencia y mejora continua a través de la identificación y optimización de los procesos clave.	No se centra directamente en la gestión por funciones, ya que su enfoque principal se basa en la gestión por procesos, que busca la mejora continua a través de la planificación, control y optimización de los procesos organizativos.	Establece funciones mediante roles y responsabilidades claramente definidas para los actores educativos, asegurando que las mismas se realicen de manera eficiente y coordinada para lograr los objetivos educativos y satisfacción de los estudiantes	Es necesario documentar las funciones de cada miembro de la organización educativa como herramienta de apoyo para obtener las metas establecidas en los indicadores de los diferentes procesos, permitiendo prevenir duplicidad de roles y tareas y una adecuada cargabilidad de los actores.

Objetivos y metas	Los objetivos y metas se establecen de manera clara a través de metas, para lo cual se establece un sistema de seguimiento y evaluación para garantizar su logro y mejorar permanentemente el desempeño organizacional.	Enfoca la gestión por objetivos y metas mediante la planificación y establecimiento de objetivos claros y medibles, así como el seguimiento y mejora continua de los procesos para alcanzar esos objetivos y mejorar el rendimiento organizacional	Despliega los objetivos y metas al plantear metas claras y medibles, alineadas a una gestión de recursos adecuado, asegurando la mejora continua y la satisfacción de los estudiantes.	Se debe tener claramente definido los objetivos y metas que permitan orientar el desarrollo de las funciones sustantivas y de las diferentes unidades académicas y administrativas que conforman las IES.
Mejora Continua	Fomenta una cultura de aprendizaje y cambio constante, donde se identifican oportunidades de mejora, se implementan acciones correctivas y se busca la innovación para lograr una evolución constante y satisfacer las necesidades cambiantes.	Enfoca la gestión por mejora continua mediante la implementación del ciclo PDCA, donde se identifican problemas, se toman acciones correctivas, se monitorea y se busca la excelencia a través de la retroalimentación y la innovación constante	Enfoca la gestión por mejora continua al establecer un enfoque sistemático de retroalimentación, revisión y mejora de los procesos educativos para garantizar la excelencia en la educación y la satisfacción de los estudiantes.	El compromiso permanente de las IES debe fundamentarse en acrecentar sus niveles de calidad para garantizar a la sociedad una educación de calidad bajo el principio de pertinencia, para ello se debe implementar una cultura de una mejora permanente a través de la instauración de procesos sistemáticos de autoevaluación que conlleve a desarrollar planes de aseguramiento de la calidad (Moscoso & Castro, 2022)
Liderazgo	Destaca la importancia de un liderazgo efectivo que inspire y motive a los miembros de la organización, estableciendo una visión clara, brindando apoyo y fomentando una cultura de responsabilidad y empoderamiento.	Resalta el papel crucial de los líderes en la creación de una cultura de calidad y mejora continua, promoviendo la participación activa, la toma de decisiones basada en datos y la construcción de relaciones colaborativas.	Establece la responsabilidad y el compromiso del liderazgo en la implementación eficaz del sistema de gestión educativa, proporcionando una orientación alineada a sus propósitos y estableciendo políticas claras.	Es de vital importancia, ya que guía la visión estratégica, fomenta la innovación, promueve la calidad académica, impulsa el crecimiento institucional, fortalece la cultura organizacional, facilita la toma de decisiones efectivas y mejora la satisfacción de los estudiantes y el personal; convirtiéndose en una dimensión vital en la cotidianidad de las IES.

A continuación, se esquematiza la propuesta bajo la siguiente figura:

Figura 4

Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad.



Conclusiones

La complejidad que se presenta en los sistemas educativos para atender los requerimientos de la comunidad muestra la necesidad de repensar y replantear un modelo de gestión que permita fortalecer su institucionalidad para propender el desarrollo del aprendizaje y direccionar el correcto funcionamiento de sus áreas para alcanzar la eficiencia. En el caso de las universidades, la problemática se agrava dada su naturaleza multifacética y a la diversidad de funciones y responsabilidades involucradas, entre las que destacan: i) estructura organizativa compleja con múltiples departamentos académicos, unidades administrativas y comités, lo cual dificulta coordinar y gestionar eficientemente esta estructura; ii) amplia diversidad: están compuestas por diversas culturas, antecedentes académicos y disciplinas. Esto genera una gran diversidad en términos de necesidades y expectativas; iii) gestión de recursos: las universidades manejan una amplia gama de recursos, incluyendo presupuesto, personal docente, administrativo, instalaciones, bibliotecas y equipos de investigación.

La asignación eficiente de estos recursos, así como su supervisión y mantenimiento, es esencial para el funcionamiento adecuado de la institución; iv) toma de decisiones: implica considerar múltiples perspectivas y equilibrar diferentes intereses. Los administradores deben tener en cuenta las necesidades de los estudiantes, el personal docente, los investigadores, órganos de gobierno, etc., lo que puede generar tensiones y complejidades adicionales, v) cambio y adaptabilidad: debe hacer frente a un entorno en constante cambio, tanto en términos de avances tecnológicos como

de demandas y expectativas de la sociedad. Las universidades deben adaptarse rápidamente a estos cambios, implementando nuevas políticas, modelos de gestión; vi) cumplimiento normativo y regulaciones tanto a nivel local como nacional e internacional. Para asegurar la calidad en la educación, vinculación con la sociedad e investigación puede ser un desafío, ya que implica la implementación de políticas y procedimientos que garanticen el cumplimiento de los estándares establecidos.

Del análisis efectuado, no existe un único modelo de gestión de calidad que permita atender a la complejidad que representa la administración eficiente de una universidad. Se considera que el modelo de Garvin se fundamenta en la búsqueda de la excelencia a través de la satisfacción del cliente. Para este caso, los estudiantes y la sociedad, la mejora continua, la adaptabilidad al cambio, el enfoque en los procesos y la inversión en la formación y capacitación del personal. En cambio, el modelo de Deming se cimienta en el ciclo de la mejora continua que abarca la gestión basada en datos, la mejora permanente, la participación activa de todos los miembros de la organización y un sistema con adopción de una mentalidad de calidad en todos los niveles. Finalmente, la norma ISO 21001:2018 se basa en un enfoque sistemático para la gestión educativa, centrándose en la satisfacción de los estudiantes, la mejora continua, la participación de las partes interesadas y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

La propuesta se basa en cinco dimensiones: **i) gestión por procesos:** las IES definirán sus actividades cotidianas en una estructura de procesos que permitan documentar el que, cómo, quién y cuando realiza las actividades que contemplan los procesos académicos y administrativos; **ii) gestión por funciones:** permite documentar las funciones de cada miembro de la organización educativa como herramienta de apoyo para obtener las metas establecidas en los indicadores de los diferentes procesos, permitiendo prevenir duplicidad tareas, **iii) gestión por objetivos y metas:** se debe tener claramente definido los objetivos y metas que permitan orientar el desarrollo de las funciones sustantivas y de las diferentes unidades académicas y administrativas que conforman las IES, **iv) gestión para la mejora continua:** el compromiso permanente de las IES es de acrecentar sus niveles de calidad para garantizar a la sociedad una educación de calidad bajo el principio de pertinencia, para ello se debe implementar una cultura de una mejora permanente a través de la instauración de procesos sistemáticos de autoevaluación que conlleve a desarrollar planes de aseguramiento de la calidad y **v) gestión por liderazgo:** guía la visión estratégica, fomenta la innovación, promueve la calidad académica, impulsa el crecimiento institucional, fortalece la cultura organizacional, facilita la toma de decisiones efectivas y mejora la satisfacción de los estudiantes y el personal.

El definir el impacto real de los modelos de gestión de calidad en instituciones de educación superior puede presentarse como un desafío debido a la diversidad de características, procesos y estructuración institucional propia lo que da lugar a una variedad de indicadores que genera la imposibilidad de plantear un solo modelo de gestión. Asimismo, la imposibilidad de acceso a la información que cada institución almacena se presenta como una limitación. Esto no permite definir cuáles son las funciones o actividades concretas que cada actor debe realizar, por lo que es necesario definir una estructura común. Por lo tanto, se requiere un cambio en su estructura y cultura organizativa.

Este estudio permitirá definir los modelos de gestión que podrían adaptarse a la diversidad institucional, es decir, implementar un modelo de gestión de calidad con nuevos enfoques que aborde retos que se presentan en la educación superior como la digitalización, la internacionalización (promover la colaboración internacional entre instituciones), la inclusión y la sostenibilidad (optimizando recursos).

Estas aportaciones y perspectivas de investigación pueden ayudar a avanzar en la comprensión de la gestión de calidad en universidades y a desarrollar enfoques más efectivos para la mejora de la educación superior.



Referencias

- Asprella, G., (2020). Modelos de gestión en las Instituciones Educativas. En G. Asprella, M.E. Vicente y C.G. Tello. *Administración de la Educación: Modelos y racionalidades de gestión* (págs. 28–51). Editorial de La UNLP. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4805/pm.4805.pdf> Información adicional en www.memoria.fahce.unlp.edu.ar
- Bermeo, C. (2011). Evaluación de la calidad de la educación universitaria: modelos vigentes. *Revista Educación*, (17), 36–44. <https://doi.org/10.33539/educacion.2011.n17.1441>
- Cerruto, M. (2022). La norma ISO 21001:2018 en el sistema de gestión de calidad de las instituciones educativas particulares. *Revista Científica Retos de La Ciencia*, 6(13), 1–15. <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/415/466>
- Diz, M. y Rodríguez, N. (2014). La mejora de la calidad de los servicios a través de su medición. *Revista Industrial Data*, 13(2), 48–55. <https://doi.org/10.15381/idata.v13i2.6185>
- Escobar, M. (2004). Hacia la definición de un Modelo de Gestión, basado en la asociación de los sistemas establecidos en las normas internacionales de la calidad, ambiental y de seguridad. *Cuadernos de Administración*, 20(31) 138-167. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006407>
- Galeano, M. y Zea, C. (2014). Modelo de Gestión para integración de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para instituciones educativas. *Revista Boliviano de Ciencias*, 10(32), 33–39. <https://doi.org/10.52428/20758944.v10i32.731>
- Gorozabel, J., Alcívar, T., Moreira, L., y Zambrano, M. (2020). Los modelos de gestión educativa y su aporte en la educación ecuatoriana. *Episteme Koinonia*, 3(5), 238-252. <https://doi.org/10.35381/e.k.v3i5.774>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100165
- International Organization for Standardization (8 de junio de 2021). ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. *Online Browsing Platform (OBP)*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- López, M. (2014). *Rupturas y continuidades en la arquitectura del Nuevo Modelo de Gestión Educativa, Implementado por el Ministerio de Educación del Ecuador a partir del año 2010* [Tesis de grado, Instituto de Altos Estudios Nacionales]. Repositorio IAEN. <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/handle/24000/4008/TESINA%20MARIA%20JULIANA%20LOPEZ%20ACOSTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Lujambio, A., González, J., Martínez, J., y Hernández, D. (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Programa Escuelas de Calidad (1ª ed.). *Secretaría de Educación Pública*. http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB064%20MGEE.pdf
- Moscoso Bernal, S., Álvarez, P., Pozo, E., y Poveda, B. (2021). Adaptación de la gestión universitaria en tiempos de pandemia. Caso de estudio: Universidad Católica de Cuenca. En M. Morocho (Ed.), *El aseguramiento de la calidad de la educación superior en Latinoamérica y el Caribe, en tiempos del Covid -19: Visión de las instituciones de educación superior* (pp.155-183). CALED – CACES.
- Moscoso Bernal, S. y Castro, D. (2022). Características y propósitos de los sistemas de aseguramiento de la calidad de Ecuador y Argentina. Un estudio de Educación Comparada. *Revista Debate Universitario*, 12(21), 59–92. <https://doi.org/10.59471/debate20224>
- Moscoso Bernal, S., Marrero, A., y Álvarez, P. (2022). El Surgimiento del concepto de calidad en Educación Superior y su aplicación en Ecuador. Discusión Teórica y Descripción Histórica del proceso en la Evaluación de IES ecuatorianas. *Revista de Investigación Gestión I+D*, 7(2), 171–206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8594452>
- Moscoso Bernal, S., Álvarez, O., Forradelas, R., Castro, D., Poveda, B., y Marrero, A. (2023). History and evolution of the evaluation and accreditation processes of universities in Ecuador. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 3096–3131. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.2794>
- de Paula, L. (2011) *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial* [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/2445/35386>
- Rivera, K. y Tupac, M. (2019). La Norma ISO 21001: 2018 - Apéndice normativo y su impacto en estudiantes de educación superior de Lima. *INNOVA Research Journal*, 4(3.2), 50–62. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2.2019.1190>
- Salas, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *Revista Ciencia Unemi*, 11(27), 8–19. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661256001/html/>
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., y Martínez, F. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 216-233. <https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55>
- Universidad Politécnica del Mar y la Sierra (7 de noviembre de 2022). Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativa ISO 21001:2018. *Universidad Politécnica del Mar y la Sierra*. <https://www.upmys.edu.mx/iso21001>

Copyright (2024) © Santiago Arturo Moscoso Bernal, Cristina Alexandra Pulla Abad, Wilson Rene Minchala Bacuilima, Doris Priscila Castro López



Este texto está protegido bajo una licencia internacional [Creative Commons](#) 4.0.

Usted es libre para Compartir—copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato — y Adaptar el documento — remezclar, transformar y crear a partir del material—para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla las condiciones de Atribución. Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)