

La Autoevaluación de Instituciones de Educación Superior utilizando el modelo EFQM: Un estudio en la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar

Magdalena Emilia Ordóñez Gavilanes

Fecha de recepción:

24 de marzo, 2017

Fecha de aprobación:

6 de julio, 2017

Resumen

Este artículo presenta una autoevaluación de los procesos que se desarrollan en la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar, sobre la base del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que trata el enfoque basado en procesos como un concepto de excelencia. Para el desarrollo del trabajo fue necesario realizar un diagnóstico de los procesos, empleando los criterios del modelo en el análisis. En este estudio exploratorio de tipo autodiagnóstico, se utilizó técnicas de recolección de información, concretamente el cuestionario y la entrevista, en la obtención de datos que permitieron conocer la situación actual de la institución. Se identificaron fortalezas y debilidades para posteriormente establecer el escenario de intervención. La investigación propone alternativas de solución a la problemática encontrada que parten desde el punto de vista de la calidad total y la mejora continua de los procesos, con la finalidad de impulsar a la universidad por el camino de la excelencia en la administración de sus procesos internos.

Palabras clave: Universidad, Gestión de la calidad, Modelo EFQM

Abstract

This article shows a self-assessment of the processes that are developed at the Catholic University of Cuenca, extension Cañar based on the European Foundation for Quality Management Model, which treats the approach grounded in the processes as an excellence concept. In order to carry out the research, it was necessary to make a diagnosis of the processes in which the criteria from the model were applied to the analysis of data. In this exploratory study of self-diagnosis kind, data were gathered through a questionnaire and a survey. The collection of data allowed identifying the actual situation of the university. Strengths and weaknesses were recognized to establish the intervention scenario. The investigation suggests alternatives to the revealed problematic situation that go from a total quality point of view to the continuing improvement of the processes, in order to impulse the university to a successful internal processes management.

Key words: University, Quality Management, European Foundation for Quality Management Model (EFQM)

Universidad Católica de Cuenca, Facultad de Administración de Empresas. meordonezg@ucacue.edu.ec

Introducción

La globalización, los continuos cambios tecnológicos y las exigencias propias de la era del conocimiento en la que vivimos, en lo que a capital humano se refiere, han originado que la educación tome nuevos rumbos en busca de la excelencia y la calidad, siguiendo los principios de la mejora continua y autoevaluándose con responsabilidad para adquirir la flexibilidad suficiente y adaptarse al entorno en donde la única certeza que se tiene es el cambio.

La universidad al ser el último eslabón en la educación formal, es la responsable directa de la efectividad del talento humano que forma desde sus aulas y los guía para responder a un contexto competitivo en donde tienen cabida únicamente aquellos que demuestren las competencias necesarias para contribuir a la mejora de los problemas del país.

La educación es un tema que inmiscuye a toda la sociedad, es el pilar fundamental que la sostiene y la moldea, razón por la cual, es motivo de preocupación de los gobernantes y organizaciones mundiales, quienes buscan desarrollarla y ponerla al alcance de todos, una sociedad educada es una sociedad que se desarrolla de forma sostenible. Por ello, tiene validez la célebre frase del ex presidente de la República del Ecuador (1981-1984) Osvaldo Hurtado Larrea, cuando manifiesta “el Ecuador irá hacia donde su Universidad vaya” (1992).

Ecuador es un país que enfrenta la tarea de elevar la calidad de la educación superior y para ello utiliza la evaluación y la autoevaluación. En la actualidad se han alcanzado niveles de evolución preponderantes en temas educativos, las políticas estatales sin duda buscan su mejoramiento, nuevos procesos,

metodologías y la depuración de universidades, están al orden del día. Los acontecimientos sucedidos en los últimos años relacionados al cierre de algunas universidades y el problema que involucra a una educación superior que no satisface los estándares de calidad en sus ámbitos de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, implica la continua evaluación de estas instituciones para solventar su acreditación y recategorización, en un proceso que todavía no ha llegado a su fin. Esto ha propiciado un ambiente de presión en el que se tiene que responder rápidamente a los cambios en los entornos sociales, debiendo velar al mismo tiempo por la calidad y pertinencia de su oferta académica.

“El término calidad de la educación se asocia a la capacidad, tanto de las instituciones educativas como de los individuos que la conforman, de satisfacer los requerimientos del desarrollo económico, político y social de la comunidad en la que interactúa” (Clemenza, Ferrer y Pelekais, 2005, p. 61).

Entonces las Instituciones de Educación Superior enfrentan el gran reto de cumplir con la normativa vigente y el requerimiento constante de demostrar procesos y resultados que den certeza del cumplimiento de los patrones de calidad, tanto a nivel nacional como global.

Bajo este contexto, es necesario administrar la calidad en forma eficiente, con un sistema de gestión que dirija los procesos y los encamine a la consecución de objetivos organizacionales a la altura de las expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

[Es así que] los Sistemas de Gestión de Calidad se esgrimen dentro de las Instituciones de Educación Superior como una alternativa de trabajo académico, cuyos objetivos son sistematizar

los métodos y procedimientos administrativos, fomentar la cultura de servicio y capacitar al personal, en busca de la satisfacción del estudiante (Villarruel, 2010).

Una administración ordenada de cada uno de los procedimientos que constituyen un proceso, así como la documentación de los mismos, contribuye a evitar errores que perjudican la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades.

Para ello es importante implementar una cultura de autoevaluación que asegure el cumplimiento de las acciones establecidas para la recategorización de la Universidad Católica de Cuenca y la mejora continua de los procesos de gestión con una retroalimentación que garantizará el desempeño efectivo en beneficio de los estudiantes y la sociedad en general.

Entonces “a través de los procesos educacionales se busca organizar y convenir con otros, particularmente con la nueva generación, el ser colectivo, el mundo en que se vive, las aspiraciones, los valores y la sabiduría” (Neubauer, citado en Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Araneda-Guttiman, González-Plitt y Rodríguez-Ponce, 2011, p. 410). En este escenario, surgen en todos los países desafíos para las universidades.

La temática del presente artículo parte de necesidades que se justifican en artículos de la Constitución Política del Ecuador y la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), en los cuales se refleja fielmente el proceso de transformación que viene atravesando la educación en estos últimos años hacia la calidad y excelencia de sus procesos.

La Constitución de la República del Ecuador determina la gran responsabilidad de la educación superior y su compromiso con la sociedad en el art. 350 que cita lo siguiente:

El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo (Asamblea Constituyente, 2008).

La Ley orgánica de Educación Superior (LOES) en su art. 93, hace referencia al principio de calidad como la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

De igual modo, el art. 94 de esta misma ley, hace énfasis en la Evaluación de la Calidad, como un proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La ley expresa que la Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

También el art. 96 de la LOES, menciona sobre el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior y manifiesta que está constituido por el conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones vinculadas con este sector, con el fin de garantizar la eficiente y eficaz gestión, aplicables a las carreras, programas académicos, a las instituciones de educación superior y también a los consejos u organismos evaluadores y acreditadores.

Por consiguiente, “lo manifestado en las Leyes de la República, pone en evidencia un compromiso ineludible de la Educación Superior con la sociedad, a la cual debe vincularse para conocer sus problemas, sus necesidades y aportar a la solución de los mismos” (Ordoñez, 2014, p. 13).

Uno de los objetivos de la extensión Universitaria de Cañar es formar al hombre al servicio de la sociedad e implementar una cultura de calidad que asegure la mejora continua de los procesos de gestión y que se retroalimente constantemente garantizando su desempeño efectivo en beneficio de los estudiantes y la sociedad en general. Para ello se consideraran como directrices las intenciones definidas en la misión y visión de la universidad y los compromisos asumidos en la política y objetivos de calidad.

Los procesos de gestión de calidad han ayudado a transformar negocios, actividades y superar problemas. Hoy en día, también se han transferido al campo de la educación y más aún en el caso de las Universidades, en cuya misión se refleja la formación integral de la persona y el profesional al servicio de la sociedad (Ordoñez, 2014, p. 18).

Este artículo pretende dar a conocer los resultados de la autoevaluación de la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar, la misma que se realizó utilizando los criterios del Modelo de la Fundación Europea de la Gestión de la Calidad (EFQM) para posteriormente proponer acciones de mejora a partir de la problemática identificada.

El escenario de investigación es la Extensión de la Universidad Católica de Cuenca, ubicada en el cantón Cañar, ciudad que ostenta el título de Capital Arqueológica y Cultural del Ecuador. La extensión inició sus actividades

académicas el 6 de noviembre de 1989 con la Facultad de Ciencias de la Educación, posteriormente fue legalizada por el CONUEP el 24 de julio de 1996, de acuerdo a la normativa vigente en el país y con la aplicación de la autonomía universitaria. Bajo la anuencia del Consejo Universitario y del Rector Fundador Dr. César Cordero Moscoso, progresivamente se fueron creando nuevas facultades, fundamentadas en la demanda de la población y las necesidades del contexto universitario. Es importante mencionar que actualmente el claustro docente la Extensión es de 44 profesores mayoritariamente jóvenes, con una edad promedio de 36 años, el 99% de ellos con formación de cuarto nivel (Ruíz, Rodríguez, Ordoñez y Hernández, 2016, p. 69).

En lo que refiere al Modelo EFQM, actúa como patrón que ha de servir de guía a las organizaciones para analizar sus procesos de gestión tomando como referencia, el grado de cohesión y/o adecuación socioeconómica de la organización al medio y al momento. Permitiendo así, aprender de sus puntos fuertes y/o de sus áreas de mejora. (...) En consecuencia, el EFQM se define como un modelo no normativo que respeta la personalidad de cada organización al basarse en un análisis detallado de su sistema de gestión (Del Campo, Ferreiro y Camino, 2013).

El Modelo EFQM de Excelencia es:

Un marco estructurado de gestión, que proporciona a las organizaciones una visión global, para impulsar y estimular la mejora continua en el seno de las empresas hacia la excelencia, permitiendo a las organizaciones comprender la relación que existe entre

lo que la organización hace, y lo que la organización logra (Bureau Veritas, s. f.).

“La adecuada aplicación del modelo EFQM permite evaluar el nivel de excelencia de la gestión en una organización, identificando consecuencias generales en su cultura y específicas en su valor” (Arranz y Rivas, 2017).

Materiales y Métodos

En este proceso de autoevaluación, utilizando el modelo EFQM, se realizó un trabajo exploratorio de tipo autodiagnóstico. El estudio requirió de la revisión y análisis de información de fuentes de datos secundarios en lo que refiere al modelo y su aplicación, posteriormente a través de un cuestionario, se evaluó los diversos criterios y resultados propios del modelo EFQM, con la finalidad de conocer cómo se desarrollan los procesos dentro de la extensión, bajo los criterios referidos y las posibles soluciones a los problemas identificados.

“La autoevaluación es la herramienta fundamental del Modelo de Excelencia, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un Modelo” (Martínez y Riopérez, 2005, p.44).

Mediante el proceso de la autoevaluación se pretende conseguir una comprensión detallada de los procesos que se desarrollan en la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar.

Para este caso la autoevaluación se realizó mediante la utilización de un cuestionario, compuesto de 82 preguntas específicas, atendiendo los criterios del modelo EFQM que son los siguientes:

1. Liderazgo
2. Personas

3. Política y Estrategia
4. Alianzas y recursos
5. Procesos
6. Resultados en los clientes
7. Resultados en las personas
8. Resultados en la sociedad
9. Resultados clave

La lógica que sostiene el modelo con respecto a estos criterios es que se pueden obtener resultados excelentes en el rendimiento de la organización, la gestión de los clientes, las personas y la sociedad en la que actúa, cuando se implementa un liderazgo que dirija e impulse la estrategia y las personas de la organización, desarrollando los recursos, las alianzas y los procesos (Arranz y Rivas, 2017).

Los cinco primeros criterios llamados “Agentes Facilitadores” (Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos y Procesos) hacen referencia a lo que la organización hace y como lo hace, mientras los otros cuatro criterios se denominan “Resultados” y dan cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores y la sociedad) (Maderuelo citado en Galaz, 2014, p. 60).

“Cada criterio tiene un peso específico y su respectivo significado, además contiene un conjunto de subcriterios, los cuales tratan las áreas de interés que aclaran cuál es el significado y alcance de cada criterio” (Maderuelo citado en Galaz, 2014, p. 60).

Los criterios y subcriterios según el Modelo EFQM de Excelencia 2013 (Figura 1) (AEVAL-MINHAP, 2013) son los siguientes:

1. **Liderazgo.-** Un liderazgo de excelencia da forma al futuro y lo hace realidad, guía y facilita la consecución de los lineamientos estratégicos, desarrolla valores y sistemas necesarios para que la organización se gestione con éxito y rentabilidad, está constituido por cinco elementos: 1) impulso y promoción de la misión, visión, valores y principios éticos, 2) implicación del personal, 3) implicación externa, 4) capacidad de comunicación y 5) gestión del cambio.
2. **Política y estrategia.-** Evalúa aspectos relacionados con la planificación y orienta la estrategia a sus grupos de interés. Está integrado por cuatro elementos: 1) La política y estrategia que se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras, 2) la información de indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y actividades externas, 3) Desarrollo, revisión y actualización de la planificación, 4) Comunicación y despliegue de la planificación mediante un esquema de procesos clave.
3. **Personas.-** La excelencia en una organización se manifiesta cuando se gestiona, desarrolla y se brinda el contexto necesario para que surja el potencial de las personas que la integran. Éste criterio está compuesto por cinco elementos: 1) Planificación, gestión y mejora del talento humano 2) Identificación, desarrollo y aplicación de las competencias de las personas. 3) Implicación de las personas en la organización, como se las fomenta y apoya 4) Buenas prácticas de comunicación, 5) Reconocimientos, remuneración, recompensas y atención a las personas.
4. **Alianzas y recursos.-** En este criterio se trata la planificación y gestión con transparencia de alianzas externas, proveedores y recursos internos en concordancia con la política y estrategia de la organización. Comprende cinco elementos: 1) Gestión de alianzas externas. 2) Gestión y administración de los recursos económicos y financieros. 3) Gestión de construcciones, equipos y

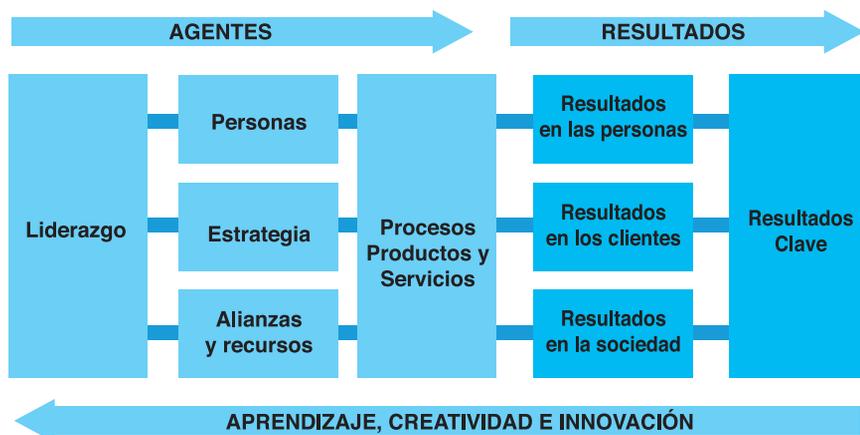


Figura 1. Criterios del Modelo de Excelencia EFQM.

Tomado de: Galaz (2014).

- materiales. 4) Gestión de la tecnología.
5) Gestión de la información y del conocimiento.
- 5. Procesos.-** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran continuamente sus procesos para la satisfacción de sus clientes y grupos de interés. Este criterio tiene cinco elementos que son 1) Diseño y gestión sistemática de los procesos, 2) Mejora continua 3) Orientación de la organización hacia los usuarios, 4) Gestión de reclamaciones, quejas y sugerencias, 5) Relación de la organización con usuarios, clientes o beneficiarios.
- 6. Resultados en los clientes.-** Las organizaciones de excelencia consiguen y sustentan en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de sus clientes. Este criterio comprende dos elementos: 1) Medidas de percepción con respecto a clientes, 2) Indicadores de rendimiento de las actividades internas relacionadas con los clientes.
- 7. Resultados en las personas.-** Las organizaciones de excelencia consiguen y sustentan en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de las personas. Este criterio comprende dos elementos: 1) Medidas de percepción con respecto a empleados 2) Indicadores de rendimiento de personas que forman parte de la organización y sus actividades.
- 8. Resultados en la sociedad.-** Las organizaciones de excelencia consiguen y sustentan en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de la sociedad de la cual forma parte. Este criterio está integrado de dos elementos: 1) Medidas de percepción de la sociedad con respecto a imagen, valoración y aprecio. 2) Indicadores de rendimiento.
- 9. Resultados clave de la organización.-** Las organizaciones de excelencia consiguen y sustentan en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden los derechos, necesidades y expectativas de los grupos de interés que los financian. Comprende dos elementos: 1) Medidas de percepción. 2) Indicadores de rendimiento. Cada organización deberá definir cuáles representan sus resultados clave (pp. 13-35).

Para la aplicación del cuestionario de diagnóstico, se formó equipos de trabajo con estudiantes del sexto y octavo ciclo de la carrera de Ingeniería Empresarial.

La población considerada en este estudio fue de 72 personas, entre Directivos (8), Coordinadores y personal que labora en áreas administrativas (15), personal de Secretaría y Colecturía (5) y personal docente (44) (Tabla 1). De acuerdo a los objetivos de estudio se aplicó a la población un muestreo estratificado, atendiendo las categorías de personal que se explican en la muestra. Se tomó el 100% de la población en los estratos que refieren al personal administrativo, considerando la heterogeneidad de la población, mientras que en la categoría personal docente, se realizó un muestreo no probabilístico que debido a la homogeneidad de la muestra considera el 50% del total de la población del estrato.

La muestra está estructurada por estratos de la siguiente manera:

Tabla 1. Muestra

Descripción del personal	Población	Muestra
Personal Directivo	8	8
Coordinadores y personal que labora en áreas administrativas	15	15
Personal de secretaría y colecturía	5	5
Personal Docente	44	22
Total	72	50

Las respuestas individuales obtenidas fueron analizadas y discutidas por el equipo de trabajo integrado por el Director, Codirector y equipo de estudiantes, responsables del proyecto.

Resultados y discusión

Se presentará el análisis de resultados de una forma general atendiendo los criterios del Modelo EFQM, y posteriormente los resultados de los subcriterios en una matriz de fortalezas y debilidades.

En las figuras 2 a 10, se pueden observar los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de evaluación estructurado de 82 preguntas, un promedio de 9 preguntas por cada criterio. Estas preguntas fueron diseñadas de tal manera que ponen en evidencia los subcriterios respectivos en cada criterio y su tabulación fue individual para posteriormente integrar sus resultados y mostrar de forma general la tendencia de los

nueve criterios del modelo de acuerdo a las directrices del EFQM.

En el análisis se puede evidenciar una fuerte tendencia que va desde el valor “cierto avance” al “avance significativo” en los diferentes criterios del modelo, demostrando que la gestión institucional está avanzado con paso firme a la consecución de los objetivos organizacionales.

Posteriormente se han identificado las fortalezas y debilidades a partir del análisis de los subcriterios del modelo, los mismos que se reflejan en la gestión de los procesos actuales y están descritas de acuerdo a cada criterio en la tabla 2.

El primer paso para afrontar un cambio de modelo en la gestión de los servicios universitarios es analizar el estado en el que se encuentra el servicio, mediante un proceso de autoevaluación que permita la identificación de puntos fuertes y débiles

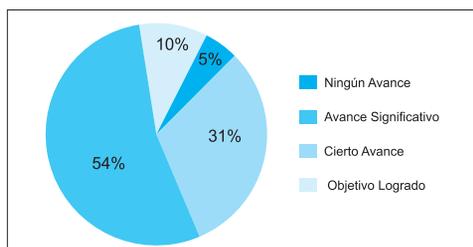


Figura 2. Criterio Liderazgo

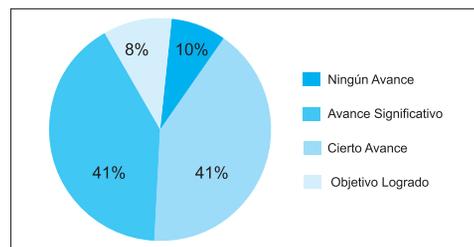


Figura 3. Criterio Personas

de la organización y sus oportunidades de mejora.

En este trabajo se realiza un diagnóstico de las fortalezas y debilidades organizacionales, utilizando como referencia el modelo EFQM cuyos criterios y subcriterios son analizados desde la perspectiva del talento humano que forma parte de la institución. En este proceso de autoevaluación, de carácter interno, los resultados observados en las encuestas son los siguientes:

- En el Criterio LIDERAZGO los resultados aportan valoraciones positivas, se presenta una tendencia considerable de incremento que va de “cierto avance” al “avance significativo” que alcanza al 85% en la sumatoria de los dos valores, demostrando la universidad fortalezas en aspectos relacionados con la capacidad de los directivos para liderar, flexibilidad, fomento a la comunicación y participación de las personas.
- En lo que respecta a los criterios: POLÍTICA Y ESTRATEGIA, ALIANZAS Y RECURSOS, RESULTADOS EN LA SOCIEDAD Y RESULTADOS CLAVE, existe una tendencia marcada en todas las preguntas que van de “cierto avance” al “avance significativo”, sin embargo, “avance significativo” está sobre la opción anteriormente mencionado en un 23% al 29%, identificando algunas fortalezas en determinados subcriterios como: impulso y promoción de la misión, visión, valores y principios éticos, adecuada gestión de la información y del conocimiento, se conoce y analiza el impacto que tiene la gestión universitaria en la comunidad, se verifica el cumplimiento de los objetivos con respecto a los estándares planteados .

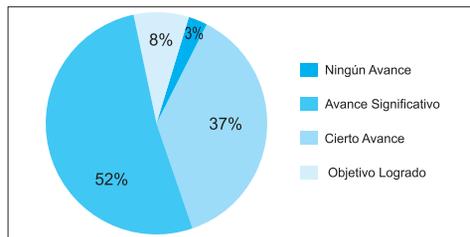


Figura 4. Criterio Política y Estrategia

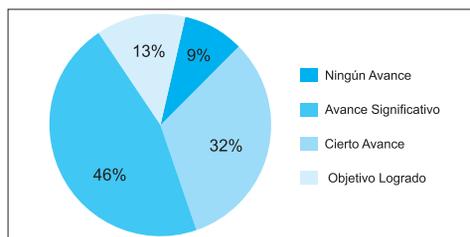


Figura 5. Criterio Alianzas y Recursos

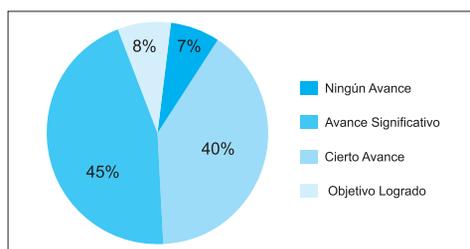


Figura 6. Criterio Procesos

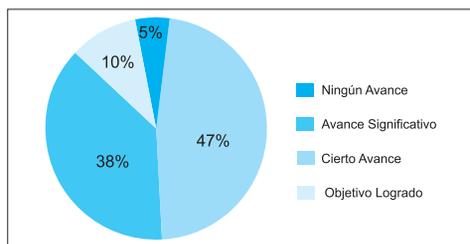


Figura 7. Criterio Resultados en los Clientes

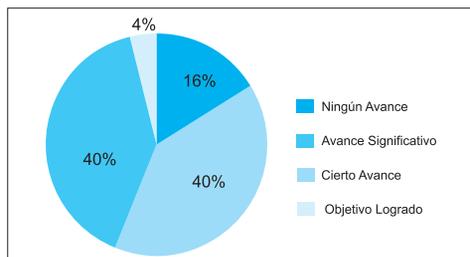


Figura 8. Criterio Resultados en las Personas

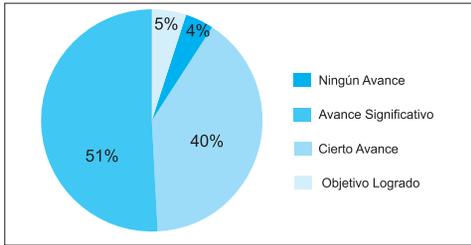


Figura 9. Criterio Resultados en la Sociedad

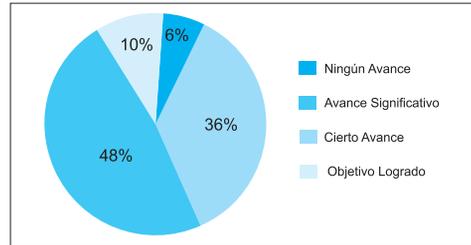


Figura 10. Criterio Resultados Clave

Tabla 2. Fortalezas y debilidades identificadas sobre la base de los subcriterios del Modelo EFQM

Criterio	Fortalezas	Debilidades
Política y Estrategia	La visión y objetivos planteados en las diferentes áreas de trabajo son coherentes con los objetivos estratégicos de la Universidad.	No existe un control definido del cumplimiento de objetivos razón por la cual las acciones correctivas están sujetas a demora.
Personas	Empoderamiento de los funcionarios de cada una de las áreas para tomar acciones de mejora.	Los canales de comunicación en cada una de las áreas no permiten la adecuada interacción de sus miembros.
Alianzas y Recursos	La información que se genera en cada área de trabajo está organizada adecuadamente y se actualiza periódicamente.	No se dispone de independencia respecto a la asignación de presupuestos, ya que la Extensión Cañar depende de la Matriz en lo que al ámbito financiero se refiere, tampoco se cuenta con indicadores que permitan analizar la gestión.
Liderazgo	Los directivos demuestran capacidad de liderazgo y los responsables de cada área de trabajo son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal.	No se consulta periódicamente tanto a clientes internos como externos acerca de sus necesidades y expectativas para solventar adecuadamente las mismas.
Procesos	En las áreas de trabajo se desarrollan procesos y se tiene identificadas a las personas responsables de las diferentes fases del proceso.	Los procesos no están definidos claramente en la mayoría de áreas de trabajo, no se identifican entradas y salidas del proceso, ni se dispone de mecanismos de control.
Resultados en los clientes	Cada área de trabajo se compara con otras áreas de la Universidad, y se utiliza la información obtenida para fijar nuevos objetivos.	No se evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de clientes y usuarios en cada área de trabajo, sobre aspectos como accesibilidad, calidad de la información existente en el área para los clientes y simplificación de trámites.
Resultados en las personas		No se obtiene y analiza periódicamente información que pueda ser indicativa para conocer la satisfacción y motivación del personal en su Área de trabajo.
Resultados en la sociedad	Se conoce y analiza el impacto que tiene la gestión universitaria en la comunidad en general.	Los procesos de Vinculación con la colectividad e Investigación presentan falencias en su gestión.
Resultados clave	En cada área de trabajo se mide la eficacia (sí cumple los objetivos o estándares especificados) y la eficiencia (al menor coste posible) en la prestación de sus servicios.	No se mide la eficiencia y eficacia sobre la base de opiniones de satisfacción de los clientes como indicadores de tiempos de respuesta para la realización de tramitaciones u otros similares.

- Lo contrario sucede en el criterio RESULTADOS DE LOS CLIENTES, en donde existe una prevalencia de “cierto avance”, con un 9% sobre “avance significativo, lo que significa debilidades mayores en este criterio, los resultados registran una correcta utilización de la retroalimentación de los procesos, sin embargo no se evalúa la satisfacción de los clientes internos y externos.
- En los criterios: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PROCESOS Y RESULTADOS EN LAS PERSONAS existe casi paridad de porcentajes entre “cierto avance” y “avance significativo” (la variación máxima es del 9%), registrando un equilibrio moderado entre los subcriterios, lo que demuestra un desarrollo medio de los procesos que se cumplen bajo estos criterios, se puede destacar la existencia de empoderamiento en los funcionarios, sin embargo los canales de comunicación no permiten la interacción de sus miembros.

Conclusiones y Recomendaciones

La Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar, está estructurada en base a servicios funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario, sin embargo está comprometida con la sociedad en brindar una educación de calidad y para ello debe conciliar la satisfacción de sus clientes/ usuarios con la eficiencia de sus actividades.

En este contexto el modelo EFQM es una excelente herramienta de diagnóstico, su aplicación no incide en costos altos, sin embargo los resultados de la autoevaluación son valiosos para determinar las áreas susceptibles de mejora y emprender planes para potenciar el éxito de la organización.

Los planes de mejora parten de las debilidades detectadas, priorizando las necesidades más apremiantes, para posteriormente generar estrategias y asignar recursos para atender las necesidades identificadas.

Los retos son grandes, por lo tanto los apoyos e intervenciones deben estar acorde a los desafíos planteados y orientarse a las áreas donde más se necesite, se debe asegurar la calidad y la mejora continua de los procesos para garantizar resultados en los clientes internos, externos y la sociedad a la cual como institución de educación superior se debe.

La debilidad principal identificada en el diagnóstico es la carencia de un modelo de gestión de procesos, en cuatro de los nueve criterios del modelo EFQM, resulta prioritaria esta acción de mejora. La gestión por procesos puede coexistir con la administración funcional, asignando responsables a los procesos clave, haciendo posible una gestión generadora de valor para el cliente/ usuario, que procure su satisfacción.

Sobre esta base se recomiendan las siguientes acciones de mejora:

- Diseñar un modelo de gestión de procesos para la extensión universitaria, que permita optimizar la gestión de las diferentes unidades.
- Elaborar mecanismos de control de los procesos a través de indicadores que permitan la verificación y control de las acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar e implementar estrategias de comunicación efectiva para mejorar la comunicación de clientes internos y externos.

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos mediante el estudio de la satisfacción en el trabajo y la satisfacción con respecto a los servicios educativos que brinda la universidad a los estudiantes.
- Formular e implementar estrategias para mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Proponer estrategias de descentralización de la extensión con respecto a su casa matriz.

El propósito es conseguir un impacto positivo directo en el criterio “Procesos” del modelo EFQM, así como un impacto positivo e indirecto en todos los criterios relativos a “Resultados”, de modo que los cambios en el modelo de gestión se traduzcan en un incremento de la eficiencia y de la percepción del servicio por parte de los grupos de interés.

Referencias

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España (AEVAL) - Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MINHAP). (2013). *Modelo EFQM de Excelencia 2013* [Documento de interpretación de la versión 2013 del Modelo EFQM para las Administraciones Públicas]. Recuperado de http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/ModelosCalidadExcelencia/0.Ficheros/EFQM2013Gu%C3%ADa%20AAPp_AEVAL.pdf
- Arranz, M., y Rivas, A. (2017). *Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM)*. Recuperado de [http://www.uned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=Conocimiento](http://www.uned.es/mvg/ajax/ops.php?funcion=pdf&op=accion&clase=ConocimientoFichas&where=(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)+AND+(estado%3D3)&app=exportacion&idregistro=128&var_funcion=muestraFichaPDF)
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Recuperado de: http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=11:ley-organica-de-educacion-superior&Itemid=137
- Bureau Veritas. (s. f.). Sello de excelencia europea EFQM. En *Bureau Veritas*. Recuperado de <http://www.bureauveritas.es/home/about-us/our-business/our-business-certification/area-of-activity/quality/calidad-sello+de+excelencia+efqm>
- Clemenza, C., Ferrer, J. y Pelekais, C. (septiembre-diciembre de 2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 55-83. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>
- Del Campo, M., Ferreiro, F. y Camino, M. (2013). *Una aplicación del Modelo EFQM a la Educación Superior*. Recuperado de <http://2013.economics.ofeducation.com/user/pdfsesiones/138.pdf?PHPSESSID=ok51pjd8ad1d0986ljhm2j097>
- Galaz, C. (abril de 2014). Evaluación y Aplicación de un Modelo de Calidad a organismos de acreditación en Chile (Tesis de maestría, Universidad

- de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116371/Galaz%20%C3%81lvarez%20Carla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hurtado, O. (1992). *Crisis y reforma de la universidad ecuatoriana*. Quito, Ecuador: Fundación Ecuatoriana de Estudios Sociales.
- Martínez, C. y Riopérez, N. (2005). El Modelo de Excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos. *Revista Educación*, 21(8), 35-65. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70600802>
- Ordóñez, M. (abril de 2014). Diseño de un modelo de Gestión de Procesos de Vinculación con la Colectividad para la Universidad Católica de Cuenca, sede Cañar (Tesis de maestría). Recuperada de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9637/1/Ordonez_Gavilanes_Magdalena_Emilia.pdf
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Araneda-Guirriman, C., González-Plitt, M. y Rodríguez-Ponce, J. (2011). El impacto del sistema de aseguramiento de la calidad en el servicio entregado por las universidades privadas en Chile. *Imaginare. Revista chilena de ingeniería*, 19(3), 409-419. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052011000300010
- Ruíz, P., Rodríguez, R., Ordoñez, M. y Hernández, I. (enero-junio de 2016). Habilidades investigativas del docente universitario: Un estudio en la extensión Cañar, Universidad Católica de Cuenca. *YACHANA, Revista Científica*, 5(1), 67-77.
- Villarruel, M. (2010). Calidad en la Educación Superior: Un análisis reflexivo sobre la gestión de sus procesos en los Centros Educativos de América. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*, 8(5), 111-118. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/4730/5164>

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Ordóñez, M. (enero-junio de 2017). La Autoevaluación de Instituciones de Educación Superior utilizando el modelo EFQM: Un estudio en la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar. *YACHANA, Revista Científica*, 6(1), 47-59.