



# SUPLEMENTO ACADÉMICO

FEBRERO • 2011

## CAMINO DE LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO ACADÉMICO DE LA EPN

Elman López Fiallos  
Profesor de la EPN

### RESUMEN

Los modelos para iniciar el camino a la excelencia en el desempeño académico de la universidad parten, en primer lugar, de la toma de conciencia que solo los principios y valores pueden mover a la universidad a aplicar estos modelos; luego, del concepto de calidad como cumplimiento de la misión y visión de la universidad; por último, de la concepción de la autoevaluación institucional como ejercicio de la autonomía y de la libertad orientada al mejoramiento permanente del desempeño, al cambio y a la innovación académica. Se parte del supuesto que solamente los modelos que miden la excelencia en el desempeño pueden apoyar el mejoramiento global para que la EPN enfrente la controvertida categorización o ranking como universidad y de cada uno de sus carreras de pregrado y programas de postgrado. Con esta finalidad se pone a consideración de la comunidad politécnica un resumen de los aspectos fundamentales de los modelos Baldrige y de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM) que tiene por objeto apoyar la autoevaluación sistémica y global e iniciar el camino a la excelencia académica. Finalmente, se muestra que los dos modelos coinciden en lo fundamental.

### INTRODUCCIÓN

Una vez que la EPN ha cumplido con los estándares básicos de calidad académica y se acreditó institucionalmente en julio del 2010, la siguiente fase es el proceso de acreditación y de categorización (ranking) de programas de postgrado y carreras de pregrado que, según la Constitución de la República, debe terminar en el 2013. El proceso de acreditación de programas y carreras exige el cumplimiento de requerimientos básicos de calidad académica. El proceso de categorización que mide el desempeño, es nuevo y complejo.

Uno de los aspectos más importantes que toda la universidad ecuatoriana y en particular la EPN, debe tomar



conciencia es lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), primeramente en el Artículo 93 en donde manifiesta que **"el principio calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocritica, la crítica externa y el mejoramiento permanente"**. Luego se debe resaltar por su novedad y complejidad el Artículo 97 que **"la clasificación académica o categorización de las instituciones, carreras y programas será el resultado de la evaluación. Hará referencia a un ordenamiento de las instituciones, carreras y**

**programas de acuerdo a una metodología que incluya criterios y objetivos medibles y reproducibles de carácter internacional"**

Con el artículo 63 se define el principio de calidad como excelencia académica y el artículo 97 establece la clasificación académica o categorización o "ranking" de las universidades y carreras y programas que podría ayudar a conseguir la excelencia académica. De esta manera se inaugura en la universidad ecuatoriana procesos de cambio, mejoramiento e innovación altamente competitivos y probablemente poco colaborativos entre las universidades.

De la información extraoficial que se tiene hasta aquí, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAAES) va a pedir, recopilar y verificar datos y resultados de cada una de los programas y carreras para valorar una serie de indicadores de calidad agrupados en los siguientes ámbitos:

- Objetivos educacionales,
- Currículo,



- c. Infraestructura,
- d. Cuerpo docente,
- e. Estudiantes,
- f. Resultados del aprendizaje,
- g. Entorno institucional,
- h. Vinculación con la colectividad.

Según lo que el CEAACES ha manifestado extraoficialmente, el modelo para la acreditación y ranking se aplicará a cada universidad y en cada una de las carreras y programas a nivel nacional. De esta manera, se definirá un nivel básico de cumplimiento de los requerimientos para la acreditación y del mismo modelo se obtendrá el ranking de cada universidad y de cada uno de los programas y carreras a nivel nacional. La acreditación de carreras y programas y el ranking realizará carrera por carrera, programa por programa a nivel nacional de acuerdo a un calendario propuesto por el CEAACES.

Para buscar el mejor cumplimiento en los indicadores de cada uno de los ámbitos indicados arriba con el fin de que se acredite cada carrera y cada programa de postgrado y principalmente para el ranking de cada carrera y cada programa a nivel nacional, se plantea la hipótesis de que el mejoramiento debe ser a nivel global o de sistema. Por esta razón, una buena alternativa es utilizar los modelos que enfoquen la excelencia en el desempeño académico global.

A continuación se va a exponer dos modelos para la excelencia en el desempeño académico, el modelo Baldrige y el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Finalmente se hace una comparación de los dos modelos.

Es importante poner consideración de las autoridades académicas y a la comunidad politécnica los siguientes puntos:

- Para mejorar los indicadores de desempeño establecidos por el CEAACES con fines de categorización o ranking nacional tanto a nivel institucional, como de carreras y programas una estrategia sería utilizar modelos para lograr la excelencia en el desempeño académico que servirán tanto para hacer una autoevaluación como para conseguir el mejoramiento del desempeño académico a nivel global. Las oportunidades de mejora que resultan del proceso de acreditación y categorización se integrarían al diseño e implementación del modelo de excelencia.
- Los dos modelos que se van a exponer, se han aplicado en la educación, pero, como muchos otros modelos, nacieron en el sector empresarial. Es necesario analizar críticamente estos modelos para hacer las adaptaciones pertinentes y adecuarlos a la educación superior. De lo contrario, la EPN debería buscar otros modelos para conseguir la excelencia en el desempeño académico.
- Los modelos Baldrige y EFQM tienen definidos detalladamente los requerimientos específicos para ser utilizados tanto en la autoevaluación como en la implementación para conseguir la excelencia en el desempeño académico.

## MODELO DE CRITERIOS PARA LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO EN LA EDUCACIÓN (MODELO BALDRIGE)

El modelo "Criterios para la Excelencia en el Desempeño en la Educación" (Education Criteria for Performance Excellence 2011-2012) es un modelo sistémico en donde cada una de los criterios conduce a la excelencia en el desempeño; es la base para la autoevaluación y evalua-

ción de una organización educativa; ayuda a mejorar su desempeño; facilita la comunicación y comparte las mejores prácticas. Este sistema ha tenido su evolución desde su emisión en 1987.

A continuación se exponen los valores fundamentales y los criterios en lo que se sustenta este modelo.

### Valores fundamentales:

- Liderazgo Visionario,
- Excelencia orientada a la formación de profesionales
- Aprendizaje institucional y personal
- Valoración de los profesores y demás involucrados
- Agilidad
- Enfoque al futuro
- Gestión de la innovación
- Gestión por hechos
- Responsabilidad social
- Enfoque a resultados y creación de valor
- Perspectiva sistémica

### Criterios del Modelo Baldrige:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Orientación a los estudiantes y a la sociedad
- Información y gestión del conocimiento
- Profesores y personal administrativo
- Procesos de docencia, investigación y vinculación con la colectividad
- Resultados

La estructura con los criterios ponderados del modelo se representa en la Figura 1.

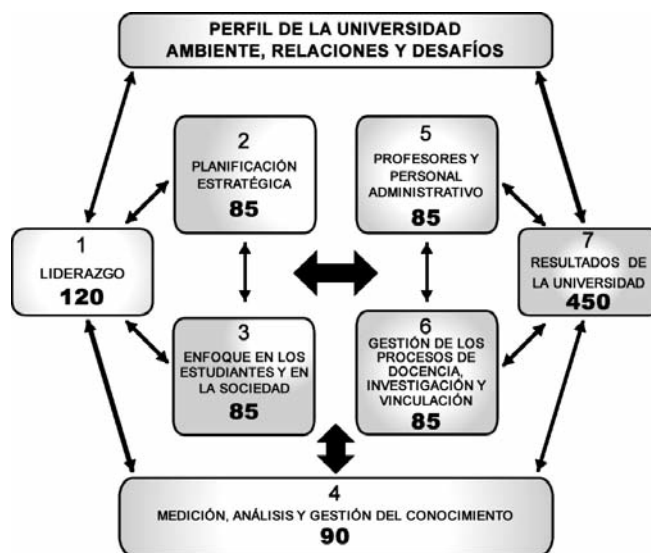


Figura 1. Marco de los Criterios Baldrige (con su ponderación sobre 1000) Para la Excelencia en el desempeño, una Perspectiva Sistémica

### Breve descripción de los requerimientos fundamentales de cada criterio del Modelo:

**1. Liderazgo:** examina cómo las autoridades universitarias ejercen su liderazgo, sustentan a la universidad y

cómo cumplen sus responsabilidades éticas, legales y comunitarias. Además, cómo se comunican con los profesores y con el personal administrativo y estimulan un alto desempeño. Finalmente, cómo enfocan las responsabilidades con la sociedad.

**2. Planificación estratégica:** describe cómo la universidad desarrolla y despliega los objetivos estratégicos, los planes de acción y cómo se evalúa su avance; cómo define y enfoca sus desafíos y ventajas estratégicos. Finalmente, determina cómo traduce sus objetivos estratégicos en planes de acción y cómo define y aplica los indicadores clave de desempeño.

**3. Enfoque a los estudiantes y a la sociedad:** establece cómo la universidad determina los requisitos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los estudiantes y de la sociedad. Indica cómo la universidad define los requisitos, las necesidades, las expectativas y las preferencias de los estudiantes y de la sociedad para garantizar el mejoramiento permanente de la formación de profesionales, de la generación de conocimientos y de los servicios a la sociedad.

**4. Medición, análisis y gestión del conocimiento:** examina cómo la universidad selecciona, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y recursos del conocimiento y cómo gestiona la tecnología de la información. Define cómo mide, analiza, alinea, revisa y mejora su desempeño por medio de datos e información en todos los niveles y en todas las secciones. Describe el uso sistemático de los resultados de las revisiones a fin de evaluar y mejorar los procesos. Describe cómo la organización garantiza la calidad y disponibilidad de los datos, la información, el software y el hardware necesarios para los profesores y el personal administrativo, proveedores, socios, colaboradores y estudiantes. Describe cómo crea y gestiona los recursos de conocimientos.

**5. enfoque a los profesores y al personal administrativo:** examina cómo la universidad involucra y desarrolla a los profesores y personal administrativo con el fin de utilizar su pleno potencial alineado con la misión, la estrategia y los planes de acción. También analiza la manera de evaluar las habilidades y capacidades de los profesores y del personal administrativo para generar un ambiente laboral que propicie un alto desempeño. Establece cómo la organización involucra, compensa y reconoce a los profesores y al personal administrativo para que logre un alto desempeño. Explica cómo la universidad gestiona las habilidades y capacidades de los profesores y del personal administrativo para lograr sus objetivos y cómo mantiene un ambiente laboral seguro, protegido y acogedor.

**6. Gestión de los procesos de docencia, investigación y vinculación con la colectividad:** examina cómo la universidad define sus sistemas de trabajo fundamentales y cómo diseña, gestiona y mejora sus procesos de formación de profesionales, de investigación y de vinculación con la colectividad.

**7. Resultados del negocio:** examina el desempeño y las mejoras de la universidad en todas las áreas clave de resultados en la formación de profesionales, en la generación de conocimientos y en los servicios a la sociedad.

**MODELO DE LA FUNDACIÓN EUROPEA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD (EFQM)**

Los resultados de la excelencia en el desempeño general de una universidad relacionados con sus estudiantes, profesores y con la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de los profesores, las alianzas y recursos, y los procesos.

**Valores fundamentales**

- Orientación hacia los resultados
- Orientación a los estudiantes
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y por hechos
- Desarrollo e involucramiento de los profesores y del personal administrativo.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de Alianzas.
- Responsabilidad Social de la universidad.

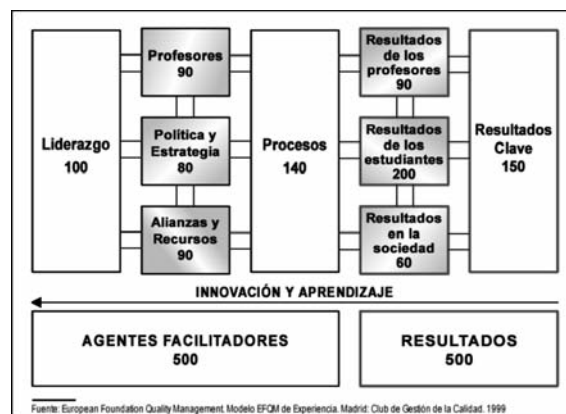
**Autoevaluación y mejoramiento del desempeño**

Se recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el desempeño académico de una universidad.

Los que han aplicado el Modelo de Excelencia para la Autoevaluación coinciden en los beneficios de esta experiencia, entre los que destacan los siguientes:

- Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la universidad y medir su progreso periódicamente.
- Educa a las personas de la universidad en los conceptos fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la universidad, relacionando dichos conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas.

Con el fin de tener una idea general del modelo EFQM se presenta en la siguiente figura los criterios de este modelo y luego se da una explicación rápida de los criterios principales.



**Figura 2: Modelo de calidad EFQM con sus ponderaciones de cada criterio sobre 1000**

**Criterios del Modelo EFQM**

- Liderazgo
- Política y estrategia



- Profesores
- Recursos y alianzas
- Procesos
- Resultados de los estudiantes
- Resultados de los profesores
- Resultados de la sociedad
- Resultados clave

**Liderazgo:** Los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión, la visión, los valores y sistemas necesarios para que la universidad logre un desempeño sostenido. En periodos de cambio son coherentes con la misión de la universidad.

**Política y estrategia:** Las universidades implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus estudiantes y en la sociedad; desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

**Profesores:** Las universidades hacen que aflore todo el potencial de los profesores y el personal que las integran. Fomentan la justicia e igualdad e involucran y facultan a los profesores. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a los profesores para motivar e incrementar su compromiso con la universidad.

**Recursos y alianzas:** Las universidades planifican y gestionan las alianzas externas en apoyo de su política y estrategia y al eficaz funcionamiento de sus procesos.

**Procesos:** Las universidades diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a los estudiantes y a la sociedad y generar cada vez mayor valor para ellos.

## COMPARACIÓN ENTRE LOS MODELOS DE CALIDAD BALDRIGE Y EFQM

En la Tabla 2, se puede observar los criterios de los dos modelos. Los modelos Baldrige y el EFQM nacieron y se desarrollaron para mejorar la calidad y el desempeño. Los criterios de los dos modelos son similares y nos dan ciertas tendencias de los criterios que se están utilizando en el mundo y que se debe analizar con mentalidad crítica y cuidadosamente para adaptarlos a la Educación Superior

**Tabla 1: Criterios de los modelos de calidad BALDRIGE Y EFQM**

BALDRIGE (EXCELENCIA)	EFQM (EXCELENCIA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Profesores y personal administrativo</li> <li>• Orientación a los estudiantes y a la sociedad</li> <li>• Procesos</li> <li>• Información y gestión del conocimiento</li> <li>• Resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Política y estrategia</li> <li>• Profesores y Personal administrativo</li> <li>• Recursos y alianzas</li> <li>• Procesos</li> <li>• Resultados de los estudiantes</li> <li>• Resultados de los profesores</li> <li>• Resultados de la sociedad</li> <li>• Resultados clave</li> </ul>

Las principales diferencias entre los modelos de gestión de calidad BALDRIGE Y EFQM se pueden sintetizar en lo siguiente:

- Los modelos Baldrige y EFQM tienen principios, valores y criterios similares
- El modelo Baldrige es sistémico, el modelo EFQM es un modelo de procesos.
- Los modelos Baldrige y EFQM determinan una ponderación a resultados entre el 45 y 50%.

La experiencia de la implementación de estos modelos parte de la autoevaluación para determinar el nivel de cumplimiento valorado de los requerimientos establecidos y luego el diseño y ejecución para mejorar el cumplimiento de dichos requerimientos. De esta manera se puede obtener cuantitativamente el mejoramiento en el desempeño académico de la universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- "Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.
- "Estructura, Políticas y Estrategias", Consejo de Evaluación y Acreditación, CONEA, Quito, 2003.
- "La Calidad en la Universidad Ecuatoriana, Principios, características y estándares de calidad", Consejo de Evaluación y Acreditación, CONEA, Quito, 2003.
- "Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador." Consejo de Evaluación y Acreditación, CONEA, Quito, 2003.
- Díaz J., Fernández Norberto, "Hacia una política regional de aseguramiento de la calidad en la educación superior para América Latina y el Caribe", IESALC - UNESCO, Caracas, 2008
- [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov) , e-mail: [nqp@nist.gov](mailto:nqp@nist.gov)
- [www.asq.org](http://www.asq.org), e-mail: [asq@org](mailto:asq@org)
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- [www.calidadtotal.org](http://www.calidadtotal.org), e-mail : [cect@calidadtotal.org](mailto:cect@calidadtotal.org)
- Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, "Premio Nacional de Calidad", Criterios para el desempeño de la excelencia administrativa, Manual de Autoevaluación Empresarial
- "Education criteria for performance excellence 2011-2012", Baldrige Performance Excellence Program, NIST, Gaithersburg, MD, 20899-11020, USA.