

L U I S D A N I E L Z A N N I

ESTUDIO PARA EL DISEÑO DE UN
PARA LA
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DEL ESTERO

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



TUTOR: LIC. ROBERTO NICOLÁS



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

2 0 0 9

**A la memoria de mi papá,
Atilio L. G. Zanni**

Agradecimientos:

A mi mamá Tuti, por formarme en una familia basada en el amor, los valores y por ser mi estímulo y apoyo incondicional .

A Liliana, mi mujer, por su amor, paciencia y comprensión de dejarme dedicar un tiempo, que era suyo, a este trabajo final de maestría.

A las autoridades de la Universidad Católica de Santiago del Estero, por haberme permitido investigar y realizar el trabajo basándome en la institución.

A Celina, una gran amiga que me ofreció desinteresadamente parte de su valioso tiempo para que pueda realizar esta investigación.

A mi prima Roxana, por sus aportes en la redacción del presente trabajo.

Al Lic. Roberto Nicolás por ser tutor de la tesis.

A la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, en especial a la Lic. Florencia Bernhardt por su orientación y guía.

A los que colaboraron de alguna u otra manera en el desarrollo de este trabajo.

A todos ellos, mi mas sincero y profundo agradecimiento.

Luis Daniel Zanni

INTRODUCCION

Como parte del continuo movimiento del mercado, de la alta competencia y la exigencia de los clientes, las empresas han sido llevadas a adoptar modelos y mecanismos que les permitan no solo hacer productos y ofrecer servicios de alta calidad, sino analizar, mejorar, evaluar y controlar todos los procesos de la empresa.

De la misma manera, las **Universidades** deben buscar mecanismos que les ayuden a mejorar la gestión, a crear conciencia de mejora continua, a medir la equidad, pertinencia y calidad del servicio educativo, en términos cuantitativos y cualitativos durante todo el ciclo de obtención y aplicación del conocimiento científico, técnico y humanístico.

Asimismo, algunas tendencias actuales, referidas al mejoramiento de la calidad en el servicio que brindan las Instituciones de Educación Superior, apuntan a la utilización de las **Normas ISO 9000**, que surgen para el aseguramiento de la calidad de la gestión empresarial y proponen el entorno teórico para el **Diseño e Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en las Instituciones Universitarias**. Estas Normas aclaran que el Sistema de Gestión de la Calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Si consideramos que la calidad del servicio de la **Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE)** se elevará en la medida en que se logre aumentar la satisfacción de las partes interesadas (pudiéndose entender como tales a sus alumnos, personal de la institución docente y no docente, sociedad en conjunto, empresas demandantes de los profesionales que egresan de la misma, etc.) en los servicios que brinda, se hacen evidentes las ventajas o beneficios de definir previamente en forma general los lineamientos más importantes según esta Norma, para el posterior diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) concebido especialmente para esta Institución de acuerdo a sus características particulares y sus misiones específicas.

INDICE GENERAL

CAPITULO I

PRESENTACION DEL TRABAJO

1. Definición del tema	6
2. Justificación	7
3. Objetivos	7

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

1. Modelo ISO de referencia	9
1.1. Organización Internacional de Normalización (ISO)	9
1.2. Antecedentes	10
2. Normas ISO	10
2.1. Norma ISO 9001:2000	11
3. Instituto Argentino de Normalización (IRAM)	11
4. Sistema de Gestión de la Calidad	12

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

1. Calidad	14
1.2. Relación de la calidad con otros conceptos	16
1.2.1. Educación	16
1.2.2. Servicios	17
1.2.3. Organización	18
1.2.3.1. La universidad como organización	21
1.2.4. Clientes	22
1.2.5. Procesos	24
1.2.5.1. Visión de la organización universitaria por procesos	26
2. Otros conceptos	27
2.1. Imagen institucional	27
2.2. Cultura	28
2.3. Comunicación	29

CAPITULO IV

PERSPECTIVA METODOLOGICA

1. Introducción	31
2. Técnicas y herramientas de investigación	31
3. Determinación de la población y de la muestra para las encuestas	33
3.1. De los alumnos	33
3.2. De los graduados	34
3.3. Del personal docente	36

3.4. Del personal no docente	38
4. Determinación de la población y de la muestra para las entrevistas estructuradas a informantes calificados	38

CAPITULO V ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

1. Descripción de la Universidad Católica de Santiago del Estero	39
2. Resultados y análisis	47
2.1. De las encuestas	47
2.2. De las entrevistas estructuradas a informantes calificados	50
3. Análisis FODA	52

CAPITULO VI MARCO PROPOSITIVO

1. Introducción	55
2. Objetivo general	55
2.1. Compromiso de la dirección	55
2.2. Requisitos	56
2.2.1. Generales	56
2.2.2. De la documentación	58
2.3. Determinación de los requisitos del cliente	60
2.4. Planificación del sistema de gestión de la calidad (SGC)	61
2.5. Designación de un representante de la dirección	61
2.6. Revisión del sistema de gestión de la calidad (SGC)	61
2.7. Seguimiento, medición, análisis y mejora	62
3. Objetivos específicos	65
3.1. Identificación de los procesos	65
3.2. Propuesta de la Política y de los Objetivos de la Calidad	69
3.3. Definición de los Objetivos Estratégicos y de las Estrategias de la Calidad	70
3.4. Propuesta de indicadores	74
4. Logros a alcanzar	81

CAPITULO VII CONCLUSION Y REFLEXION FINAL

1. Conclusión	85
2. Reflexión final	86

REFERENCIAS

1. Referencias	87
----------------	----

BIBLIOGRAFIA

1. Bibliografía	90
-----------------	----

ANEXOS

1. Modelos de técnicas y herramientas de investigación utilizadas	92
1.1. Entrevistas estructuradas a informantes calificados	92
1.2. Encuestas	93
2. Resultados	103
2.1. De las entrevistas estructuradas a informantes calificados	103
2.2. De las encuestas	112

CAPITULO I PRESENTACION DEL TRABAJO

1. Definición del tema

La calidad ha aparecido en el escenario actual como una buena opción para afrontar los cambios profundos que se presentan. La excelencia y la calidad son un referente y motor importantes para impulsar los procesos de reformas e innovaciones en las organizaciones debiendo las universidades enfrentarse a un mundo vertiginoso que tiene gran impacto sobre su misión. En la actualidad, existen movimientos a escala mundial que defienden los paradigmas de la calidad y la mejora institucional, que tratan de distinguir a esta primera como parte de un compromiso profesional académico y pretenden poner a disposición de los tomadores de decisiones en el ámbito educativo un marco de acción para lograr la excelencia. En este sentido, se pueden señalar las tendencias de las corrientes europeas y americanas, cuya principal preocupación y tema central de congresos y reuniones es la calidad en el servicio de educación.

En Argentina, las universidades han emprendido una lucha en función de la calidad del servicio que prestan, como una manera de enfrentarse al desafío que implica la corriente de cambios actuales para lograr la excelencia en su funcionamiento y la mejora institucional. En el caso particular de la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE), como centro donde se produce y recrea el conocimiento, el tema de la calidad en el servicio de educación tiene una importancia de primer orden para lograr la mejora institucional, constituyéndose la misma en una de sus más justas aspiraciones.

Con el fin de abordar este tema, el presente trabajo de investigación tendrá como objeto de análisis la calidad del servicio brindado por la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE) la que se encuentra actualmente inmersa en un escenario bastante complejo, debido a que tienen que hacer frente a una serie de problemas importantes que en algunos casos son propios de esta universidad y en otros, generales a todas las universidades, a modo de ejemplo se pueden citar:

- Presencia de clientes cada vez más exigentes con respecto a los niveles de calidad en el campo en el que buscan especializarse.
- Disconformidad con el servicio educativo prestado por esta institución.
- Prestación de un servicio difícil de diferenciar del prestado por otras organizaciones educativas, por sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.
- Falta de pertenencia y compromiso de algunos sectores de la universidad; por ej: docentes que solo se limitan a dar su materia.
- Ausencia de un plan de comunicación interna y externa que acompañe a la gestión de la institución.
- La rigurosa competencia entre las instituciones que prestan servicios de enseñanza superior, sean éstas públicas o privadas.
- Los nuevos servicios educativos ofrecidos por los actuales competidores.
- El rápido crecimiento y proliferación de estas entidades educativas.
- Mercados cada vez más reducidos.
- Disminución del poder adquisitivo de la gente.
- Cambios continuos a los que está sometida esta sociedad.

1. Justificación

En los últimos años se está hablando, cada vez más, de la calidad de los servicios en el ámbito educativo. El término calidad total, aplicado inicialmente en el mundo empresarial, poco a poco se introdujo en la educación superior y ponen en evidencia que las universidades no se quedan aisladas y al margen de los fenómenos sociales, sino que mediante ellos se plantea su desarrollo. Como ejemplo de esto, se podrían mencionar los casos de la Universidad Austral o la de San Andrés que son reconocidas a nivel país por la calidad en el servicio que prestan.

Fernández Lamarra (2005)¹ sostiene que las instituciones universitarias en general, tienen varias razones que justifican su preocupación por la calidad del servicio que proporcionan, algunas de ellas son:

- El proporcionar formación de calidad a una sociedad, se constituye en un objetivo económicamente importante para los sistemas de educación superior.
- La creciente competitividad, que exige elevar la mejora de la productividad y el desarrollo tecnológico, siendo la educación fuerza clave para afrontar este desarrollo.
- Las exigencias de información por parte de los empresarios, que cada día se tornan más exigentes sobre las cualidades de los universitarios junto al problema del desempleo reinante en el país, obliga a reflexionar sobre la adaptación de la formación impartida en las universidades con la realidad.

Puntualmente en el caso de la UCSE, universidad objeto de estudio, cabe mencionar algunas de las razones que pudieron determinarse en base a entrevistas informales realizadas con autoridades de la misma; en primer lugar se plantea la necesidad de mostrar una imagen vinculada directamente con la calidad del servicio que brinda, para que funcione como elemento diferenciador de su más cercano competidor, la UNSE (Univ. Nac. de Sgo. Del Estero) , en segundo lugar, se desea lograr la fidelización de sus miembros actuales (autoridades, alumnos, docentes, administrativos etc.) y finalmente conseguir un mayor compromiso con la institución por parte de las personas que intervienen de una forma u otra en el desarrollo de las actividades de la universidad.

Estas y otras razones demuestran que las universidades deben enfrentarse a una corriente de cambios vertiginosos y de gran dinamismo pero, sin embargo, las mismas no son instituciones que usualmente reaccionen con rapidez a cambios en su medio. Por lo tanto, se hace necesario realizar aportes significativos que contribuyan a mejorar la calidad en el servicio de educación para satisfacer la demanda de los nuevos tiempos y poder dar solución a los problemas enumerados al comienzo del proyecto.

3. Objetivos

Los objetivos planteados oportunamente en el proyecto de tesis, sufrieron, a lo largo del proceso de investigación, algunas modificaciones como producto de la relación dinámica terreno-teoría que permitió actualizar y reconstruir la perspectiva metodológica cuyos resultados son los siguientes objetivos del trabajo:

¹Fernández Lamarra, N. **En:** *La Evaluación de la Calidad y su Acreditación en la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Universidad Nacional de 3 de Febrero: Ediciones EDUNTREF, 2005. Cap. 3, p. 97-113

Objetivo General:

- Definir los lineamientos generales para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE).

Objetivos Particulares:

- Analizar y describir los fundamentos teóricos basados en el concepto amplio de Calidad, su aplicación al ámbito educativo, especialmente el de la educación superior.
- Diagnosticar la situación actual del servicio prestado por la Universidad (UCSE), explorando e indagando las percepciones y expectativas que tanto los estudiantes, graduados, docentes y no docentes, tienen respecto de esta institución en lo que refiere a formación recibida, funcionamiento, estructura y la ponderación que realizan del nivel académico.
- Identificar los procesos existentes en la Universidad, analizar los mismos, confirmarlos, modificarlos o sugerir otros procesos tendientes a lograr un mejoramiento constante en la calidad del servicio que brinda.
- Proponer a los miembros de la Universidad una política y objetivos de calidad, como así también criterios o indicadores de calidad necesarios para evaluar los procesos que se llevan a cabo en la misma, estrategias de calidad y acciones a realizar que le permitan a la UCSE posicionarse como una Institución reconocida en el medio por el servicio que presta.

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

1. Modelo ISO de referencia

Para la definición de los lineamientos generales del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la Universidad Católica se ha optado por el modelo que propone la familia de las normas ISO. Según el esquema de la visión organizativa por procesos, la norma ISO² presenta un modelo de gestión de la calidad basado en el mejoramiento continuo para empresas de bienes o servicios, por lo que se podría perfectamente interpretar la norma para generar un sistema de gestión de la calidad para el servicio brindado por una Universidad. Estas normas son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos para su utilización como reglas, pautas, definiciones o características que aseguran que los materiales, productos, procesos o servicios sean aptos para los fines para los cuales hayan sido diseñados o concebidos por la organización, siendo en este caso en particular para la implementación y operación de un SGC.

La posibilidad, también, de obtener un reconocimiento externo a través de entidades certificadoras acreditadas, ha sido valorada muy positivamente al optar por este modelo. El mismo se alcanza mediante el proceso de certificación en el cual auditores externos examinan, evalúan y avalan el cumplimiento de los requisitos exigidos en la ISO 9001:2000 respecto del SGC de la organización. La superación del proceso de certificación conlleva al registro de la organización y la obtención de un certificado para el SGC. También se adquiere el derecho de uso del sello y la marca registrada.

1.1. Organización Internacional de Normalización (ISO)

La Organización Internacional de Normalización (ISO)³ es una organización no gubernamental con membresía, constituida en 1947. Posee una Secretaría Central, con sede en Ginebra, Suiza y sus miembros, la constituyen las organizaciones de normalización de 133 países. Actualmente ISO coordina la actividad de más de 200 comités técnicos y 2.600 grupos de trabajo en los que trabajan más de 30.000 profesionales expertos de todo el mundo.

La misión de ISO es promover el desarrollo de la normalización y actividades afines en el mundo con el propósito de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, generando a su vez, la cooperación internacional en los ámbitos de la actividad económica, científica, intelectual y tecnológica.

Muchos acuerdos internacionales requieren de normas internacionales que sirvan como base para poder determinar su cumplimiento o acatamiento. Por ejemplo, las compañías que contratan un productor extranjero para la provisión de insumos para un producto final, suelen exigir al proveedor el cumplimiento de determinadas especificaciones de producto que aseguren la utilidad de esos insumos o componentes. Las normas internacionales establecen un lenguaje común para que diferentes partes puedan comunicarse respecto de cuestiones específicas.

²Frank, V.; Meter J.; David A. Como instrumentar la ISO 9000. **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: Ediciones McGRAW-HILL, 1997, cap. 5, p. 67-81

³Frank, V.; Meter J.; David A. ¿Qué es ISO 9000? **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación...* Op. Cit., cap. 2, p. 23-39

Las normas internacionales, aún cuando sean normas técnicas, pueden tener implicancias desde la óptica del bienestar general. Esto parece obvio si se piensa en temas tales como los airbags de los automóviles, o los materiales usados en los juguetes, o en cuanto a los sistemas de gestión empleados por una organización para manejar sus impactos ambientales. En función de esto, muchos organismos de normalización han desarrollado mecanismos de participación pública. Sin embargo, no todos los países tienen mecanismos de consulta a nivel nacional.

1.2. Antecedentes

Los principios de la verificación y la idea de calidad han estado presentes en el trabajo humano desde la antigüedad. Los conceptos en que se basan las modernas normas de aseguramiento de calidad son los que utilizaban los artesanos de la antigüedad, es decir planificaban sus tareas, desarrollaban sus herramientas, obtenían sus materias primas, hacían los trabajos y verificaban sus resultados. La necesidad de utilizar normas de calidad se hace presente a mediados del siglo XIX cuando comienza a desarrollarse la producción en masa, pero los sistemas de calidad no aparecieron en la industria sino hasta mediados del siglo XX. En la década del '50 se comenzaron a establecer requisitos para un sistema de aseguramiento de la calidad. Desde el principio, la intención declarada no era reemplazar con esto las normas específicas para productos, sino complementarlas convenientemente, asegurando el mejoramiento de la aptitud para la calidad de la empresa.

La evolución de las normas ISO se inició en Estados Unidos de América fundamentalmente en el campo militar, dada la necesidad de los ejércitos de disponer de equipos de calidad garantizada. Esto llevó, hace varias décadas, a introducir una serie de normas de diseño y control de fabricación acompañados de unos procedimientos de calidad, para asegurar que los fabricantes produjeran equipos de acuerdo con las especificaciones del organismo militar correspondiente. Más tarde, incluyó también a los sectores de la energía nuclear (Quality Assurance –QA), que cubría desde el diseño hasta la puesta en servicio de la central, pasando por la fabricación e instalación de los diferentes componentes.

Con la norma MIL Q9858, se propagó el pensamiento de los sistemas de la calidad en todos los países occidentales. Luego, apareció todo un conjunto de normativas de aseguramiento de la calidad específicas de empresas, por ramas de la industria, que desembocaron finalmente en la serie de las normas internacionales ISO.

2. Normas ISO

La edición actualmente en vigor de estas normas data del año 2000. La versión anterior era de 1994 y fue revisada en base a la experiencia acumulada en su aplicación por parte de miles de organizaciones. ISO ha publicado más de 10.100 normas, entre las que se encuentra la ISO 9001:2000 que certifica Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).

UNE-EN ISO	Establece
ISO 9000:2000	Fundamentos y vocabulario (conceptos fundamentales y terminología para un SGC)
ISO 9001:2000	Requisitos (especifica las condiciones que debe satisfacer un SGC)

ISO 9004:2000	Directrices para la mejora del desempeño (pautas para avanzar hacia modelos de calidad total)
---------------	---

2.1. Norma ISO 9001:2000

Las Normas ISO⁴, establecen cuáles son los requisitos mínimos que debe contener un Sistema de Gestión de la Calidad para asegurar la conformidad de los productos o servicios, la mejora continua de la eficacia, la reducción del costo de “no” calidad y el aumento de la satisfacción del cliente; todo esto mejora la competitividad de la organización. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada empresa definir su propio SGC, de acuerdo con sus características particulares. Estas condiciones son genéricas y aplicables a toda clase de organizaciones con independencia de la naturaleza de los productos o servicios que presten.

Entre las características se podrían mencionar las siguientes:

- Es un enfoque basado en los procesos, el más exitoso en la gestión empresarial moderna.
- Posee compatibilidad con otras normas de gestión.
- Es la principal norma certificable del mundo.
- Pone un mayor énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y/o reglamentarios y un menor énfasis en procedimientos documentados.
- Mayor énfasis en la participación y el compromiso de la alta dirección con calidad.
- Establece objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.
- Tiene una mayor atención a la disponibilidad de recursos.
- Pone un mayor énfasis en entender y satisfacer las necesidades y los requisitos del cliente.
- Realiza un seguimiento y análisis de la información concerniente a la satisfacción del cliente en forma más exhaustiva.
- Surgen tomas de decisiones en base al análisis de información recogida por el SGC.
- Exige la mejora continua y análisis permanente de la eficacia del SGC.

Además las causales de su éxito son varias, entre las que se podrían mencionar:

- La globalización de la economía y el comercio.
- Los mayores requerimientos por parte de los clientes.
- La amplia adopción de los esquemas de certificación.
- La creciente necesidad de contar con normas internacionales en las áreas de gestión de la calidad.

3. Instituto Argentino de Normalización (IRAM)

IRAM es el representante de la Argentina en la Organización Internacional de Normalización (ISO). El Instituto Argentino de Normalización (IRAM)⁵ es una asociación civil sin fines de

⁴Ibíd, p. 23-39

⁵Norma Argentina IRAM 30000. **En:** *Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación.* Argentina:2001 cap.1 p. 9-14

lucro cuyas finalidades, en su carácter de Organismo Argentino de Normalización, son establecer normas técnicas sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, además de propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, promoviendo las actividades de certificación de productos y de sistemas de la calidad en las empresas para brindar seguridad al consumidor.

La norma IRAM- ISO 9001 ha sido preparada por el Comité de gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC2, Sistemas de Calidad y actualmente participa activamente en 75 comités de ISO, representando los intereses de las empresas radicadas en el país. Esta norma IRAM-ISO fue aprobada como tal por el Comité General de Normas de IRAM en su sesión del 27 de abril de 2001, acordándose sin embargo designarla como IRAM-ISO 9001:2000, con el objeto de mantener el mismo año de publicación de la norma internacional adoptada: la ISO 9001:2000.

4. Sistemas de Gestión de la Calidad

Un sistema “es un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados en función de un objetivo”⁶ común –objeto organizacional- (teoría de los sistemas). Los sistemas están constituidos por elementos (insumos, transformaciones, productos o servicios, coordinación o comunicación y retro información), tienen una estructura (sus componentes y las interrelaciones entre estos), cumplen funciones (de producción, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación y de coordinación o dirección), se proponen fronteras o límites que le brindaran características de apertura y permeabilidad; y finalmente, los sistemas se mueven, desarrollan y evolucionan en un entorno o contexto en el cual se produce la comunicación del sistema con el suprasistema.

La Norma ISO⁷ define al Sistema de Gestión de la Calidad como: “conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la Gestión de la Calidad”. Un autentico Sistema de Calidad va dirigido a desarrollar, diseñar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser económico, útil y siempre satisfactorio para el cliente o usuario.

El enfoque sistémico permite realizar una percepción global de la organización, interrelacionando y coordinando las interacciones de los elementos que la compone, teniendo en cuenta principalmente, los efectos de esas interacciones. Hay que reconocer que este enfoque, es un modelo insuficientemente riguroso para servir de base a los conocimientos profundos de una organización, pero utilizable en la decisión y en la acción. Estos son algunos aspectos que caracterizan al enfoque sistémico y el mismo se resume en tres ideas fuertes:

- **Un sistema es un conjunto de elementos unidos entre sí.**
- **Un sistema está, él mismo, inmerso en su entorno.**
- **Un sistema se adapta y evoluciona, conservando una cierta continuidad a través de modificaciones incesantes.**

Las Universidades y cualquier otro tipo de organización, como sistemas sociales, mediante la utilización de recursos actúan coordinadamente para la consecución y cumplimiento de sus objetivos y funciones para los que fueron creadas que le permiten adoptar características de permeabilidad y apertura al contexto.

⁶Rosney, Joel. **En:** *El Macroscopio. Hacia una visión global*. Madrid: Editorial AC, 1997, cap. 1, p. 2.

⁷Frank, V.; Meter J.; David A. ¿Qué es ISO 9000? **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación...* Op. Cit., cap. 2, p. 23-39

Las normas de sistemas de gestión establecen procedimientos específicos a través de los cuales una organización puede controlar un aspecto determinado de sus actividades. Florecieron durante la década del ochenta cuando los ejecutivos de las grandes empresas tomaron conciencia de las pérdidas de eficiencia generadas por el tamaño y complejidad de sus organizaciones, que anulaban los beneficios obtenidos a partir de las economías de escala. Al definir y documentar con claridad las operaciones de una organización, identificar las responsabilidades por cada aspecto de los procesos productivos y al asegurar que las experiencias también sean documentadas, con el fin de garantizar un aprendizaje institucional, los sistemas de gestión permitieron a quienes tomaban decisiones, retomar el control de sus organizaciones y el logro de objetivos corporativos específicos.

CAPITULO III MARCO CONCEPTUAL

1. Calidad

Los conceptos más importantes que juegan en la elaboración del marco conceptual y que abrieron paso y orientaron la mirada investigadora, se engloban en el concepto amplio de **Calidad**. El término calidad, en latín significa "cualidad, manera de ser"⁸, pero, en el ámbito de las organizaciones el concepto de calidad es multidimensional y ha sido abordado por distintos autores, desde distintas perspectivas. Juran J. M. (1990)⁹ sostiene que es muy difícil llegar a una definición de lo que es Calidad que sea conveniente para todos, debido a los diferentes matices que intervienen en este concepto y a los distintos enfoques como así también puntos de vista con los que puede ser analizado. De los diversos significados de la palabra Calidad sólo tomaremos cuatro de las posibles definiciones que son las más utilizadas en la práctica de gestión:

Calidad como cumplimiento de especificaciones: es posiblemente la más clásica de las definiciones, parte del supuesto de que existe una lista de especificaciones que el producto o servicio debe cumplir, y la calidad del mismo se define como el cumplimiento de todas estas especificaciones. La creación de una lista de especificaciones y la consiguiente comprobación de si han cumplido o no, es mucho más sencilla cuando se habla de un producto tangible que cuando se trata de un servicio. En el caso de servicios, la lista de especificaciones puede consistir en una referencia de dimensiones que conforman un servicio "ideal", algunas de ellas fácilmente medibles - por ej. tiempos de espera - mientras que otras resultan subjetivas - por ej. la amabilidad del servidor - y deben ser evaluadas preguntándose por la percepción del cliente.

Calidad como satisfacción de las necesidades del cliente: esta definición tiene un enfoque mucho más atractivo para los expertos en marketing. Su principal inconveniente reside en el hecho de que traslada la evaluación de la calidad al cliente y distintos clientes pueden tener distintas percepciones y necesidades, puesto que para satisfacer las necesidades del cliente no basta con fabricar un producto perfecto según el diseño sino que además el mismo tiene que ser entregado a un cliente que perciba que dicho producto cubre sus necesidades.

Esta visión de calidad engloba la anterior definición de calidad como cumplimiento de especificaciones, a la vez que incorpora otras dos visiones de calidad, que podríamos denominar calidad de marketing y calidad de diseño.

Por calidad de marketing, se entiende la excelencia del esfuerzo por comprender (o generar) las necesidades de los clientes, definiendo un segmento de clientes con necesidades homogéneas (grupo objetivo) y la descripción de estas necesidades al resto de departamentos de la empresa. Por calidad de diseño, se entiende la excelencia por traducir las necesidades del grupo objetivo de clientes en unas especificaciones de producto y de proceso que, caso de conseguirse, garanticen la satisfacción de las necesidades iniciales.

Calidad como definición estratégica: esta tercera visión de la calidad aborda el problema de definición de la calidad descomponiendo el concepto en múltiples dimensiones y enfocándose en aquellas en las que la empresa quiere (y puede) competir, es decir, alineándose con su visión estratégica.

⁸Diccionario Kapelusz de la lengua española, Kapelusz editora S.A, Buenos Aires, Argentina , 1979

⁹Juran, J. M. Como pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990, cap. 2, p.13-25.

Y por último surge el concepto de *Calidad Total*, que es un concepto más global de la calidad en una empresa y que, para muchos ámbitos, es ya la única calidad que tiene sentido y, por lo tanto, no requiere el adjetivo “total”. El énfasis en este caso, no está en cumplir unas especificaciones de producto o proceso, sino en asegurar que el compuesto agregado de las características de producto y servicio elaborado por todos los departamentos de la empresa – **marketing, comercial, finanzas, producción, contabilidad, mantenimiento, etc.** – satisfagan las necesidades del cliente. Así la calidad no se centra exclusivamente en los departamentos de producción, sino que es responsabilidad de todos los componentes de la empresa, cada uno dentro de su propia parcela de actuación y en las relaciones con los otros componentes a lo largo de los diversos procesos que integran el quehacer de la empresa.

Para Rubén R. Rico (2001, p.9)¹⁰ la calidad total es para el cliente, cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas. Algunos autores al tratar de ampliar el término, señalan que la Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad. Pero más allá de cualquier expresión, se debe acotar que el significado de calidad es, en última instancia, de esencia filosófica.

Como se pudo apreciar anteriormente, las definiciones de calidad, han sufrido un proceso evolutivo que va, desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. No obstante esto, existe hoy en día un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor quien, en último término, decide si un producto o servicio tiene calidad. El cliente, la persona que usa o se beneficia con un producto o proceso, juega un rol clave en el mejoramiento de la calidad porque es quien define en primer lugar qué es calidad para él. Son los clientes y la empresa misma, y no los competidores, los que condicionan la vida de las organizaciones pudiendo estas alcanzar, según su comportamiento, cualquiera de los estados extremos: el éxito o la desaparición.

La calidad debe ser entendida no como un estadio último al cual llegar, sino como la capacidad que tiene una organización de mejorar continuamente, a la luz de las exigencias del entorno y las necesidades de sus clientes así como de las propias exigencias provenientes de su misión institucional. Una organización de calidad es aquella capaz de mirarse a sí misma con un espíritu abierto a la mejora y al cambio, con una conciencia clara de aquellos a quienes sirve, de sus requerimientos, expectativas y de la necesidad de consistencia y pertinencia en su hacer.

Desde esta perspectiva, proponerse “ser” una Institución de calidad implica ante todo el contar con un Sistema de Gestión para el mejoramiento continuo, el cual debiera funcionar de manera articulada con los objetivos institucionales, que a su vez deben ser consistentes y pertinentes con las necesidades y expectativas de aquellos a quienes sirve la institución. Si la universidad no cuenta con sistemas que permitan la detección oportuna de necesidades, mecanismos de autorregulación y toma de decisiones, los procesos tales como los de acreditación se convierten en imágenes congeladas, en retratos institucionales insuficientes para garantizar la continuidad de la excelencia de los procesos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, la calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso (**condición necesaria pero no suficiente**) y que los clientes extraen de ellos, es decir, es el valor final a través del cual éstos satisfacen sus necesidades y/o expectativas. (**condición suficiente**)

¹⁰Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. 9ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2001, cap1. p. 9

Por otra parte, es importante asumir la calidad teniendo en cuenta las siguientes razones:

- Por el elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos, entre otros conceptos.
- Por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la Calidad en bienes o servicios que ellos reciben como tal.
- Por lo que significa lograr un mayor rendimiento de la inversión para hoy y siempre.

1.2. Relación de la calidad con otros conceptos

1.2.1. Educación

Etimológicamente, la palabra educación¹¹ tiene dos significados que provienen del latín “educare” que significa conducir, llevar a un hombre de un estado a otro; y “educere” que significa extraer, sacar algo de dentro del hombre. La educación significa, entonces, una modificación del hombre, un desenvolvimiento de las posibilidades del ser. Es un proceso bidireccional, permanente e inacabado mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar a lo largo de toda la vida humana. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

Es así como el significado atribuido a la expresión “calidad en la educación” incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. Toranzos (2000)¹² sostiene que en el ámbito educativo la calidad puede considerarse en tres dimensiones y que las mismas son esenciales a la hora de referirse a este tema.

En un primer sentido, el concepto la calidad puede ser entendido como **EFICACIA**: una educación de calidad sería aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone que deben aprender al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad está referida a qué es lo que se aprende en el sistema y a su **RELEVANCIA** en términos individuales y sociales. En este sentido, una educación de calidad sería aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares. Finalmente, una tercera dimensión es la que refiere a la calidad de los **PROCESOS** y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva, una educación de calidad sería aquella que ofrece un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas, etc. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

Otro aspecto clave para destacar, es la evolución de esta temática en nuestro país. Hacia fines de la década del 80 y principios de la del 90, el tema de la calidad de la educación comienza a

¹¹Diccionario Kapelus de la lengua española, Kapelus editora...

¹²Toranzos Lilia. Evaluación y calidad. **En:** *Revista Iberoamericana de Educación N°10*. Organización de Estados Iberoamericanos. p. 63-78

afirmarse en el escenario y en la agenda de la educación, tanto en Argentina como en otros países de América Latina. En décadas anteriores, los enfoques predominantes en materia de planeamiento y desarrollo de la educación pusieron énfasis en los aspectos cuantitativos y en la vinculación con lo económico y social. El desafío mayor para los sistemas educativos lo constituían el crecimiento, la ampliación de su cobertura, la construcción de escuelas, la formación de docentes, todos ellos con escasa atención a los aspectos de la calidad. Las reformas educativas de los 70 en varios países latinoamericanos (Chile, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Perú, Panamá, etc.) incluyeron la temática de la calidad pero en el marco de transformaciones de los sistemas educativos que, en general, no tuvieron éxito y permanencia.

En los 80 –en el marco de las restricciones políticas impuestas por las dictaduras militares en sus etapas finales o de las recién recuperadas democracias, en ciertos países- se produce en América Latina un proceso de reflexión en el que el tema de la calidad –junto con el de la equidad- se asumen como prioritarios. Primero, en relación con los niveles primario y medio y vinculándolo con los operativos de medición de los rendimientos de los estudiantes. Luego, para el ámbito universitario, a partir de los procesos de evaluación institucional llevados a cabo desde largo tiempo atrás en Estados Unidos y Canadá y, más recientemente, en Europa en el marco de la constitución de la Unión Europea.

A principios de los 90 asume un nuevo gobierno nacional que plantea incluir nuevos criterios de política y gestión universitaria, incluyendo, entre estos, el de evaluación y acreditación. Entre 1993 y 1994 dieciséis universidades firmaron un convenio con el Ministerio de Educación para llevar a cabo procesos de evaluación institucional, con la cooperación ministerial. Se creó, asimismo, el Consejo Nacional de Educación Superior integrado por personas de reconocida trayectoria académica, científica y tecnológica, cuya función principal era “presentar propuestas y sugerencias, así como asesorar en las materias que hacen a la mejora sistemática de la educación superior”. En diciembre de 1993 se firmó entre el Ministerio y el Consejo Ínter universitario Nacional (CIN) un acta acuerdo por la que se establecen los criterios para la creación de un ente para la evaluación institucional universitaria. Dicho acuerdo se concretó al sancionarse, en 1995, la Ley de Educación Superior, por lo que se creó la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), como organismo responsable de los procesos de evaluación y acreditación universitaria. La Ley de Educación Superior estableció que la CONEAU estuviese integrada por doce miembros designados por el Poder Ejecutivo de la siguiente manera: tres a propuesta del Consejo Ínter universitario Nacional, uno del CRUP (Consejo de Rectores de Universidad Privadas), uno de la Academia Nacional de Educación, tres de cada una de las cámaras del Congreso de la Nación y uno del Ministerio de Educación. Todos los miembros deben ser personalidades de reconocida jerarquía académica y científica y duran cuatro años en sus funciones, con sistema de renovación parcial.

1.2.2. Servicios

Las Normas IRAM ISO¹³ definen al servicio como el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente como así también por actividades internas del proveedor, con la necesidad de responder a las necesidades del cliente. Berry, Bennet y Brown (1989, p. 25)¹⁴ sostienen que el servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que

¹³Norma Argentina IRAM 30000. **En:** *Guía de Interpretación...* Op. Cit., cap.1 p. 33-47

¹⁴Berry, Leonard; Bennet, David R; Brown Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de Servicio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. cap. 2, p. 23-38

los bienes son objetos, los servicios son realizaciones. La mayoría de los autores sostienen que los servicios poseen las siguientes características:

- **Intangibilidad:** sostienen que son intangibles porque no se los puede ver, tocar, probar etc. es decir muy difícil de percibir. Esto se debe a que son prestaciones, lo que hace sumamente difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad.
- **Heterogeneidad:** como se trata de una acción, normalmente realizada por personas, los servicios son difíciles de generalizar. También hay que tener en cuenta que los clientes no son exactamente iguales unos a otros ya que cada uno tiene demandas singulares o percibe el servicio de manera única.
- **Producción y consumo simultáneo:** el servicio por lo general se consume mientras se lo realiza, y el cliente esta involucrado en el proceso.
- **Caducidad:** los servicios no pueden ser almacenados, revendidos o devueltos. Si no se lo usa cuando están disponibles, la capacidad del servicio se pierde.

Por otro lado, es importante tener en cuenta las dimensiones de la calidad de un servicio. Dentro de este marco referencial, Zeithaml y Bitner (2003)¹⁵ sostienen que la calidad en el servicio es un componente fundamental de las percepciones del cliente, es el elemento predominante en la evaluación que realizan los mismos. En consecuencia un servicio para que sea considerado de calidad debe cumplir con las siguientes dimensiones:

- Fiabilidad o la capacidad de dar el servicio en la forma precisa y el plazo acordado.
- Capacidad de respuesta o la voluntad de ayudar al cliente y proveerle un servicio adecuado.
- Aseguramiento, el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza, que se descompone a su vez en las siguientes subdimensiones:
 - Competencia o la posesión de las habilidades y el conocimiento para poder prestar el servicio.
 - Cortesía que incluye amabilidad, respeto, consideración y trato del personal de contacto.
 - Credibilidad o la capacidad de inspirar confianza, honestidad, etc.
 - Seguridad o la eliminación de riesgos (personales, financieros, etc.) reales o percibidos.
- Empatía, la atención personalizada y la preocupación por los clientes, que también consta de varias subdimensiones:
 - Facilidad de acceso al servicio y simplicidad del contacto.
 - Comprensión y conocimiento del cliente, de sus problemas y necesidades.
- Elementos tangibles que incluyen todos los que envuelven la prestación del servicio, es decir, la apariencia de las instalaciones y del equipo, el aspecto del personal, la apariencia de los materiales de comunicación, etc.

1.2.3. Organización

La organización¹⁶ es un conjunto armónico, coordinado, de elementos e interacciones compuesto por personas, reglas, procedimientos, estructuras, dispositivos de distribución de

¹⁵Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo. El cliente y sus percepciones del servicio. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, cap. 4, p.101

¹⁶Diccionario Kapelusz de la lengua española, Kapelusz editora...

tareas y responsabilidades, con el fin de cumplir con un objetivo común. La organización también podría definirse como: “sistema social complejo constituido por un grupo humano compuesto por especialistas que trabajan juntos y coordinadamente en una tarea en común”¹⁷

La acción de organizar comprende múltiples dimensiones tales como:

- **Estructura:** modo general de distribuir y ordenar las partes o componentes interdependientes de una organización (edilicia, técnica, comunicacional, reglamentaria etc.)
- **Políticas y Estrategias:** conjunto de lineamientos que establecerán los objetivos, orientara los recursos y señalaran las direcciones de todas las acciones para el logro de los fines de la organización.
- **Organización del tiempo:** administración y planificación de las actividades eliminando las tareas que no sean necesarias; aprovechamiento, uso y distribución del tiempo.
- **Sistema de comunicación e información:** flujos y circuitos de información, soportes y medios de comunicación; posibilidad de dialogo, de interactuar y de percibir de los actores de la organización.
- **Sistema de valores y cultura:** moviliza normas sociales, estilos de trabajo, aspectos culturales que por ejemplo, dan homogeneidad al equipo de trabajo.
- **Sistemas formales e informales de administración, organización y comunicación:** aquellos sistemas establecidos a través de reglamentos que se mueven conjuntamente y generan procesos informales (aquellos fuera de la regla, que no necesariamente son opuestos)

Esta multiplicidad de dimensiones, propia de los sistemas o totalidades integradas por sistemas, indica que el estudio de la universidad como organización debe ser abordado desde un enfoque sistémico. Por lo tanto el concepto de Calidad desde la óptica de la organización, involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:¹⁸

- **Ambiente propicio:** debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, que implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización, actividad no imposible, pero muy trabajosa.
- **Management:** es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
- **Empleador:** posee un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades; formalizando un compromiso de hierro con el personal, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
- **Proceso y herramienta del sistema:** no existe la posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento, sin la asistencia de dos factores concurrentes como lo son el sistema y la pasión. A veces se tiene el sistema, pero no la pasión suficiente y ello no alcanza; o bien a veces se pone mucha pasión y no se tiene el sistema adecuado.
- **Planeamiento y control estratégico:** la calidad total primero implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva; logradas ambas, es sustancial la medición del desempeño para que existan mejoras continuas.
- **Proveedores:** la calidad total es la suma de valores agregados a lo largo del proceso, y el proveedor es parte de esa cadena perfectamente eslabonada que no puede romper,

¹⁷Losada Vázquez, Ángel. **En:** *La Comunicación Institucional en la Gestión de Cambio*. Universidad Pontificia de Salamanca, España, 1998.

¹⁸Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica...* Op. Cit., cap.1, p.1-16.

dado que él sabe lo que significa romperla; por ello, se requiere que el mismo vele y tenga excesivo cuidado por entregar calidad certificada a lo largo del tiempo.

- **Personal:** es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
- **Clientes:** no se justifica el diseño de la calidad total si éste no se planifica a partir de la perspectiva del cliente, protagonista central.

Ahora bien, una vez delimitadas estas dimensiones y variables, surge el siguiente interrogante: *¿Como mejorar la calidad de una organización?*. Sobre este tema en particular, Rico¹⁹ propone utilizar el método de las siete voces que facilita la tarea de percibir, identificar y definir qué aspectos deben mejorarse en una organización. Cuatro de las voces se refieren al medio externo (clientes, comunidad, proveedores y mejores prácticas empresariales) y tres al interno (personal, accionistas y los procesos). Las mismas deben escucharse en forma sistemática y continua, dado que es necesario que se incorporen los cambios. Es así como se distinguen:

- **La Voz del Personal:** es muy importante, porque nadie sabe más que cada uno de ellos en cada posición de trabajo y además porque le dan vida e imagen a la empresa. Se debe escuchar más al personal, respetarlo, reconocerlo cuando corresponde, construir en definitiva una mejor relación, dado que todo lo que hacemos en el adentro, si es bueno o malo, impacta en el afuera. En general, las empresas muestran con la voz del personal altas oportunidades de mejora.
- **La Voz de los Accionistas:** se afirma que es la voz más escuchada por los directores y está bien que así suceda, dado que si no se los satisface convenientemente no existirá continuidad accionaria y muy posiblemente también empresaria. Pero esto es una parte de la realidad, dado que si se quiere satisfacer efectivamente, se debe escuchar el resto de las voces que son las determinantes clave del logro de los resultados que esperan los accionistas.
- **La Voz de los Procesos:** en donde cada empresa, sin importar el tamaño, debe tener muy en claro cuáles son los procesos principales que le permiten satisfacer al cliente, evitar sus frustraciones y fidelizarlo. Pero a su vez, es muy importante para el logro de la calidad, alcanzar la eficiencia y la eficacia en un tiempo adecuado, que implica medir el grado de variabilidad, de conformidad y de las actividades que no agregan valor, mejorar el desempeño y poder compararlo con mejores prácticas similares.
- **La Voz de la Comunidad:** porque resulta cada vez más trascendente para la empresa, en forma práctica y no teórica, escuchar la voz de la comunidad por los aportes que de ella sobrevienen y que en algunos casos pueden ser muy determinantes, en términos del desempeño de la gestión de la calidad y de la supervivencia empresaria.
- **La Voz de los Clientes:** es sin dudas la voz más importante, porque es allí donde nace la calidad. No existe planeamiento estratégico de la Calidad si no se escucha la voz de los clientes. Porque precisamente la validez del diseño de la estrategia depende del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. La escucha de la voz de los clientes debe realizarse por segmento o nicho objetivo, no se debe promediar, porque el cliente promedio no existe.
- **La Voz de las Mejores Prácticas:** un sistema de gestión de la calidad debe aprender y acumular el aprendizaje haciéndolo rápido y bien, porque en caso contrario resultará muy costoso económica y competitivamente a la empresa.
- **La Voz de los Proveedores:** son partes de nuestros productos y servicios y como tales deben ser escuchados actualmente, más de lo que se hacía en años anteriores. Pero es

¹⁹Ibíd, p.1-16.

necesario trabajar un paso más adelante, en una mayor y mejor integración de los procesos y en la asociación estratégica.

1.2.3.1. La Universidad como Organización

Según Corti²⁰, las universidades son organizaciones que nacen con una misión y funciones determinadas y se componen de elementos estructurales de gestión, de políticas y estrategias, de sistemas de comunicación e información, etc. Estas instituciones son un tipo especial de organización que de acuerdo con su estructura organizativa, puede clasificarse en:

- **Estructuras burocráticas:** cada miembro de la institución tiene una tarea definida y específica; la organización está ligada y articulada mediante una serie de línea jerárquica de comunicación, y los objetivos institucionales prefieren el desarrollo profesional.
- **Estructuras adhocráticas:** su estructura se basa en equipos interdisciplinarios en los cuales intervienen varios niveles de la organización. En estas estructuras, los cambios involucran tanto al personal administrativo como al académico y en general afectan a todos los niveles de la organización.
- **Estructuras orgánicas:** se caracterizan por la descentralización del poder, la división del trabajo es poca precisa, las autoridades controlan áreas amplias de la organización. Sus estructuras son flexibles posibilitando así, procesos de reestructuración y adaptación rápidos.
- **Estructuras de organización matricial:** se caracterizan por ser flexibles, la división del trabajo genera un estilo poli funcional, en donde las personas y grupos de trabajo atienden varias tareas de diferentes nivel y envergadura.

Esta clasificación de las instituciones universitarias es ilustrativa e ideal, puesto que en la realidad no hay ejemplos de Universidades puramente burocráticas o puramente adhocráticas, etc. Las instituciones universitarias son, por lo general, estructuras híbridas que combinan dos o tres formas de la clasificación expuesta anteriormente y se manifiestan a partir de las relaciones generadas entre sus componentes, también se conciben en función de la estrategia general, los fines y objetivos de la universidad.

Toda institución posee una estructura organizacional. Se podría definir a la misma como el modo de relación espacio – temporal entre las partes, las funciones y actividades en las organizaciones / instituciones en un momento dado. La estructura es un “modo de relación instituido o establecido que condiciona la posibilidad de elección de los miembros de la organización”.²¹ Este modo de relación distribuye y ordena las partes o componentes interdependientes de la Universidad.

Según Losada Vázquez²², la estructura es el conjunto de elementos relacionados entre sí, permitiéndoles una continuidad dinámica en la búsqueda de un objetivo a través de las interacciones socio-emocionales y la especialización de las tareas que desembocan en las estructuras jerárquicas de comunicación, que pueden ser: formales (organigrama, organización del trabajo, administración, procedimientos, control etc.) o informales

²⁰Corti, Ana Maria. **En:** *La Gestión en un Entorno Cambiante*. Seminario Cultura Institucional y Modelos de Enseñanza. Universidad Católica de Cuyo, Argentina ,2000. p. 55

²¹Etkyn, Jorge y Schvarstein, Leonardo. **En:** *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Ediciones Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1989. p. 112.

²²Losada Vázquez, Ángel. **En:** *La Comunicación institucional...* Op. Cit. p. 27.

(sociograma, flujo de comunicación –rumor-, lo no-dicho, gesto, actitudes, circuitos no oficiales, etc.).

El análisis de la estructura lleva a enunciar distintos elementos que se integran al marco ideológico (trama de discursos, objetos instituidos, etc.), a los factores organizacionales (estatutos), a las historias individuales y motivaciones y a la instancia de lo no conciente²³ (culto, rituales, creencias, leyendas, etc.). Así se podrían enumerar:

- **El Organigrama:** constituye la distribución y representación formal de papeles (roles), responsabilidades y jerarquías (poderes) de una organización. El organigrama es lo instituido, lo fijo y estable.
- **El Sociograma:** representa la distribución informal de los poderes. Según Bartoli el sociograma es el organigrama real²⁴. Es lo instituyente, lo que surge como otra propuesta, quizás no opuesta pero complementaria al organigrama.
- **La Organización del trabajo:** modalidades de distribución de tareas, de trabajo en equipo, de división de tareas y responsabilidades, centralización y descentralización, etc.
- **El Flujo de información y comunicación:** fluidez comunicacional, claridad en la información, eficacia de los dispositivos de comunicación e información, etc.
- **La Estructura física y técnica:** espacio físico de trabajo y sus condiciones de trabajo y seguridad, recursos tecnológicos con los que cuenta, etc.

1.2.4. Clientes

Para J.M. Juran (1990)²⁵, un cliente es cualquier persona que recibe el producto o servicio en este caso en particular o es afectado por el mismo. Los clientes son una posición compartida por un conjunto de individuos (status de cliente) que tendrán unas expectativas y obligaciones compartidas (rol del cliente), con respecto de la organización.²⁶ Los clientes de una organización o institución pueden ser clasificados en clientes internos o clientes externos en función de su ubicación respecto de la misma.

Los clientes externos están formados por individuos, organizaciones o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo a la organización y que la afectan o se afectan en función del cumplimiento de los objetivos de ambos. También podría decirse que son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la UCSE como organización (por ejemplo los estudiantes).

Contrariamente se llamará cliente interno al conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado con una organización. Se puede definir también al cliente interno como aquellos clientes que se encuentran directamente vinculados al sistema UCSE (en este caso), en virtud de que lo constituyen a manera de componentes individuales. Es decir, individuos o servicios dentro de la Universidad que reciben los productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

²³Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. **En:** *Identidad de las...* Op. Cit. p. 121.

²⁴Bartoli, Annie. **En:** *Comunicación y organización*. Ediciones Paidós, Barcelona, España, 1992. Pag 147.

²⁵Juan, J. M. Como pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para ...*Op. Cit., cap.2,p. 16.

²⁶Caprioti, Paúl. **En :** *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ediciones Ariel SA, Barcelona, España 1999

Muchos de los servicios de la Universidad no tratarán directamente con los clientes finales, sino que sus productos irán destinados a consumo interno de la organización. Para identificar a los clientes hay que preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos o servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir del cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, que esperan que se les ofrezca.

Evidentemente, aquí surge el concepto de calidad que todo cliente de una organización espera en el servicio que se le brinda. Para el cliente existe Calidad, cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas. El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y lo valora económicamente con la compra del bien o del servicio, y también verbalmente, al hacer referencia a la habilidad que posee quien fabricó y/o le vendió el producto o el servicio.

Entre los valores que más influyen en los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellas en los cuales el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas:²⁷

- **Calidad del producto o servicio:** constituye, sin duda, un factor de peso importante, pero no es el único que le preocupa.
- **Precio justo:** los clientes, cada vez más enfáticamente, rechazan los costos de la no-calidad y sentencian fuertemente que sean trasladados a los precios los costos de las ineficiencias que debe soportar el fabricante o prestador del servicio. El precio de venta lo fija el mercado a los clientes, los que sólo están dispuestos a pagar un precio justo.
- **Seguridad y confiabilidad:** los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde no sólo la institución, sino también la marca. Ello requiere trabajo y esfuerzo continuo e involucra todos los niveles y personal de la firma, como así también a sus proveedores. La confiabilidad encierra distintos valores, que van desde la utilidad, valor de uso, rendimiento, hasta la hipersensibilidad demostrada hacia los clientes en todo momento.
- **Mejora continua:** el cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben contentarse con la calidad de hoy y quedarse confiados que la competencia de los mercados internos o externos no mejoran la calidad que actualmente brindan.
El cliente valora la innovación sistemática y el perfeccionamiento constante, ya que logra potenciar su satisfacción como consumidor.
- **Servicio en menor tiempo:** el tiempo es el factor competitivo, revistiendo un peso específico tremendo a la hora de tomar la decisión, no obstante haber recibido complementariamente otros beneficios adicionales, como seguridad, confiabilidad, entre otros.
- **Calidad y agilidad en el servicio de posventa:** los servicios de posventa comprenden el conjunto de actos y actividades que influyen la satisfacción de los consumidores y que, en muchas oportunidades, afectan las decisiones de compras de estos.

Los clientes cuando contratan un servicio o una compra, están comprando algo más que el producto o el servicio en sí mismo, adquieren el servicio de posventa que pueda satisfacer todas sus necesidades y expectativas, con calidad y agilidad. Por supuesto que la expectativa será más fuerte e importante, no cuando el cliente adquiera caramelos, pero sí cuando se trate de un automóvil, una computadora personal, una cuenta corriente bancaria, entre otras formas no menos importantes.

Por ello, es tan importante definir, no sólo lo que desea el consumidor, en términos de producto o servicio, sino cuáles son las necesidades de los clientes en cuanto al servicio de

²⁷Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica...* Op. Cit., cap1, p.1-16.

posventa. Definirlas incorrectamente, significa cometer un error importante en las mediciones de variables de necesidades que a los clientes no les interesa.

Un Sistema de Gestión de la Calidad ²⁸ tiene como objetivo primordial mantener y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, que está íntimamente ligado a la percepción que tienen sobre el cumplimiento de los requisitos. Los clientes demandan servicios y productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Las especificaciones del servicio y las solicitudes emitidas por los clientes recogen sus requisitos y definen la relación contractual que se establece entre el solicitante (cliente) y el que presta el servicio (la organización).

Los requisitos que deben cumplirse para la prestación de los servicios no están establecidos explícitamente en la Norma IRAM-ISO 9001. No se especifica cómo debe ser el servicio ni qué características y rendimientos preestablecidos deben alcanzarse. La norma sí exige que los requisitos deban ser identificados y documentados así como cualquier modificación que se produzca en los mismos. Las organizaciones deben proporcionar sistemáticamente servicios que reúnan las condiciones acordadas con los clientes. Es el cumplimiento de los requisitos pactados lo que determina finalmente la conformidad o no del servicio por parte de los usuarios del mismo.

1.2.5. Procesos

En una primera aproximación, se podría afirmar que un proceso es la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras ²⁹ define al proceso como el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor en cada etapa o eslabón del mismo tanto para el cliente como para la organización.

Existen tres tipos de procesos en función del valor añadido que aportan al usuario:

- **Procesos Estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección.
- **Procesos Claves o Fundamentales:** atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser. Básicamente son aquellos por los que el usuario solicita el servicio y los que percibe directamente.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los procesos que realizan otros servicios de la universidad y que ayudan a la hora de realizar los procesos fundamentales. Forman la infraestructura organizativa necesaria para los procesos claves.

Por otro lado la Norma ISO 9001³⁰ requiere que las actividades de la organización sean pensadas como procesos que están relacionados entre sí. Todo proceso tiene un cliente definido y, en muchas ocasiones, este cliente es interno, es decir, otro departamento o persona perteneciente a la misma empresa. Así se pueden establecer relaciones proveedor-

²⁸Norma Argentina IRAM 30000. **En:** *Guía de Interpretación...* Op. Cit., cap.1 p. 15-17

²⁹Heras, M. **En:** *Gestión de la Producción*. Barcelona: Ediciones ESADE, 1996 cap.2, p.3.

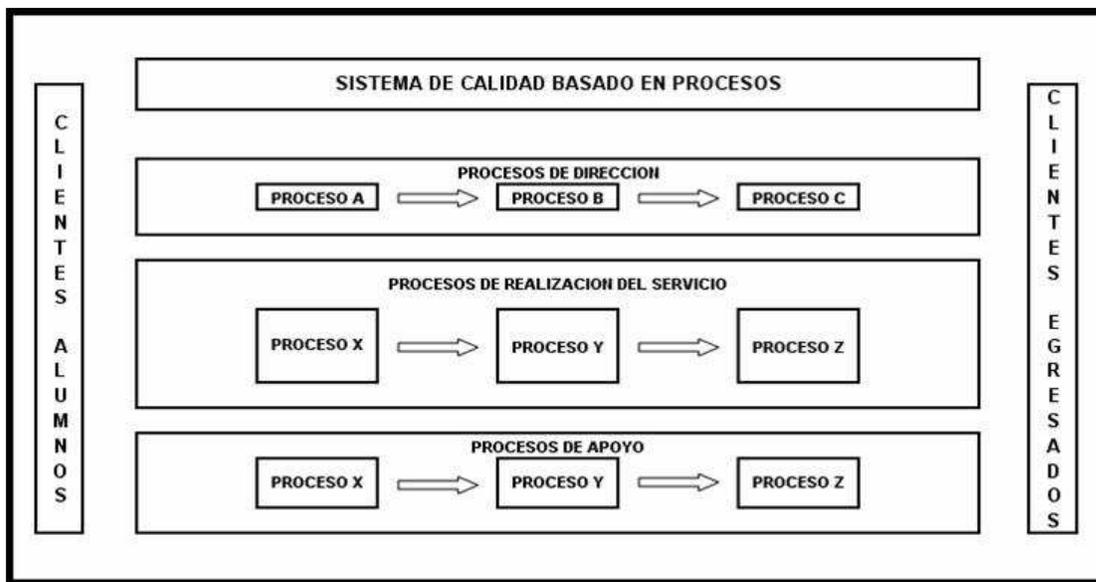
³⁰Frank, V.; Meter J.; David A. Como instrumentar la ISO 9000. **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación...* Op. Cit., cap. 2, p. 23-39

cliente entre diversos departamentos, y todas las ideas referentes a satisfacer las necesidades del cliente que se han tratado anteriormente aplicables a estos internos.

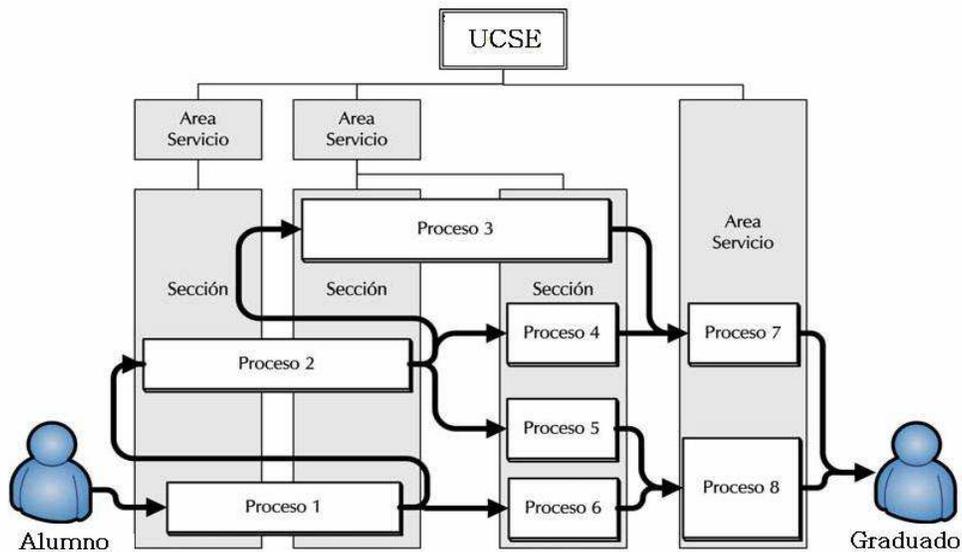
Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada al siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de los mismos, así como su gestión, puede denominarse como “Enfoque basado en Procesos”. Una ventaja del enfoque basado en Procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del Sistema de proceso, así como sobre su combinación e interacción.

Gráficos ilustrativos de un sistema de calidad basado en procesos:



ZANNI LUIS DANIEL



Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- **La comprensión y el entendimiento de los requisitos.**
- **La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.**
- **La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.**
- **La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.**

La gestión mediante procesos supone un cambio importante en la percepción que la organización tiene de sí misma. La perspectiva tradicional se configura mediante estructuras verticales que forman una jerarquía de servicios, áreas, secciones, negociados, etc. Se centra en las agrupaciones de recursos humanos y en la cadena de mando existente. Esta visión debe coexistir con una perspectiva horizontal que visualiza la organización como una red de procesos interrelacionados por los flujos de trabajo que se generan. El cambio de punto de vista implica prestar atención no sólo a “quién” presta los servicios (recursos) sino “cómo” (procesos) se prestan. La visión centrada en los flujos de trabajo y procesos facilita la planificación y ejecución del trabajo por proyectos permitiendo focalizar los objetivos, el esfuerzo y los resultados en los procesos que aportan valor.

La gestión de los procesos implica usar un método planificado que sistemáticamente permita:

- Identificar y definir procesos.
- Establecer las interacciones entre los mismos.
- Ejecutarlos de forma efectiva ajustándose a unos comportamientos previstos. Debe obtenerse una escasa variabilidad, aumentando la eficiencia y la eficacia de los procesos.
- Revisar los procesos y actuar sobre los mismos estableciendo acciones que corrijan las desviaciones que excedan la tolerancia admisible.
- Identificar y analizar oportunidades de mejora.

La toma de decisiones debe apoyarse en el análisis de la información sobre el comportamiento y las tendencias de los procesos. Las mediciones y el análisis mediante indicadores tienen que formar parte de la actividad planificada.

Asimismo, el principio esencial de la ISO 9000:2000 es la gestión mediante procesos, el más exitoso en la gestión empresarial moderna. La estructura general del SGC se presenta en la Norma ISO 9001:2000 como un modelo de procesos. La organización interna de este documento recorre el modelo de procesos propuestos e indica qué requisitos se establecen sobre cada uno de ellos.

1.2.5.1. Visión de la organización universitaria por procesos

Las universidades, tienen como su principal objetivo, educar y formar en ciertas áreas específicas, a los alumnos inscriptos en ella. Para alcanzar este objetivo, deben generar un conjunto de recursos y procesos relacionados entre sí. De estos recursos forman parte el personal de las facultades o departamentos, el personal de soporte administrativo, recursos financieros, físicos; mientras que los procesos están referidos a procesos de formación, y a otros como al estudio y la investigación. Podemos, entonces, individualizar un sistema productivo en la universidad en el que se distingan los productos específicos, los clientes y los proveedores. El conocimiento adquirido hasta antes de ingresar a la universidad de los estudiantes inscriptos en el primer año, representa la materia prima, que vienen suministrada a la universidad por los proveedores que son los colegios, institutos técnicos y otras universidades (en caso de cambio de carrera). Esta materia prima, es controlada y aceptada sólo si los estudiantes satisfacen o cumplen con los requisitos de admisión. La secuencia

continua del proceso educativo consiste en un programa de estudios compuestos de materias que deben ser cursadas y con su desempeño medido a través de pruebas, trabajos, proyectos y exámenes de los estudiantes. El proceso educativo, pues, puede ser visto como una cadena de valor en donde los cursos son articulados en aulas, laboratorios y talleres, así como también en prácticas y proyectos (de tipo investigación o desarrollo en una empresa) para aumentar la capacidad y competencia de los estudiantes, para terminar con el resultado del proceso que es el conocimiento del graduado. Un curso y sus componentes representan, entonces, la tecnología para proveer conocimiento a los estudiantes. Una vez finalizados los estudios, el graduado puede entrar a formar parte de una empresa particular del sector industrial o de servicios que a su vez constituyen el mercado de clientes a los cuales las universidades abastecen con su servicio. Desde esta perspectiva, la calidad de una universidad proviene, en parte de la calidad de su profesorado y su estudiantado. Las edificaciones y demás instalaciones tangibles, al igual que el personal profesional administrativo, son también elementos esenciales de la calidad pero todos estos elementos están al servicio de los requerimientos académicos de profesores y estudiantes. Se puede decir que la variable más importante del proceso de educación es el propio alumno como así también los elementos materiales y elementos intelectuales que actúan directamente sobre él. Bajo este esquema, los alumnos son considerados, no como insumos o entradas a un sistema, sino como participantes de un proceso de transformación en el que ellos adquirirán el conocimiento. Por otra parte, el proceso de formación está afectado por el proceso de enseñanza-aprendizaje y por la interacción alumno-docente; como consecuencia, intervienen en él factores propios de la gestión, tales como motivación, liderazgo y estilos de aprendizaje.

2. Otros conceptos

2.1. Imagen Institucional

Una imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o institución en este caso³¹. Desarrollar una imagen institucional positiva no es una tarea sencilla, pero más difícil todavía es mantenerla en el tiempo. El personal de una institución puede estar satisfecho con su imagen, pero no podrá conocer cuáles son las dimensiones y atributos verdaderamente valorados en tanto no realice un estudio formal de la misma y de la manera cómo es percibida por los demás. La imagen es el resultado de un proceso dinámico y cambiante, por lo tanto requiere una medición periódica de sus transformaciones. La imagen de una institución se desarrolla a partir de la manifestación de dimensiones (por ej. la calidad del servicio prestado por la Universidad) y su calificación por medio de atributos (por ej. Satisfactorio – Indiferente – No Satisfactorio). El grado de conocimiento y percepción que las personas tiene sobre una Institución, determinaran su reputación en el mercado, en este caso de la educación.

Según Kotler³², las imágenes se diferencian entre sí en la medida en que generan impresiones claras o confusas, simples o complejas, verdaderas o falsas, reales o imaginarias. Asimismo, cada mercado vinculado con la Institución educativa formará su propia imagen, por lo tanto, pueden coexistir tantas imágenes como mercados en los que se participe (por ej., imagen de la

³¹Diccionario Kapelusz de la lengua española, Kapelusz editora...

³²Kotler, Phillip. Dirección de la mercadotecnia. **En:** *Análisis, planeación, implementación y control*. 7º Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991, p. 199.

Institución que tienen los padres, los alumnos, los docentes, la comunidad etc.). No se deben confundir los conceptos de imagen y posicionamiento, pues estos últimos se refieren a la posición que ocupa la imagen de la institución, según las percepciones de las personas, en relación a otras instituciones competidoras, o a una imagen ideal (la imagen de la Universidad A en relación a la B, C, D, o en relación a la Universidad ideal o deseada).

El origen de la imagen se asienta en la identidad institucional, como resultante de la cultura interna de la organización educativa, producto a su vez de sus principios, metas fundacionales, normas y valores. Una Institución educativa crea su cultura propia a partir del concepto de pertenencia de todos sus miembros, de la relación y motivación de los mismos, del cumplimiento de las normas internas y sus objetivos, y esencialmente de los valores éticos, laborales y solidarios subyacentes.

2.2. Cultura

La cultura, desde la perspectiva semiótica que propone Geertz³³, es la urdiembre de tramas de significación que el hombre ha tejido y en el cual está inmerso. Esta trama se construye en un sistema de valores, creencias, ritos etc. compartidos por los miembros de la Universidad o de cualquier organización. La cultura de la organización corresponde a esos valores fundamentales que están relacionados con su historia, sus fundadores, personalidades destacadas, sus profesionales y empleados.

La cultura organizacional es el modelo –consciente o inconsciente- que los integrantes de una organización tienen para saber cómo se hacen las cosas in-situ, provocando cierta homogeneidad en las percepciones de los individuos. Esta cultura se traduce en: hábitos (es decir, los usos y costumbres), mitos y ritos (secuencia de actividades que se repiten y expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas, etc.) tabúes, técnicas (lo cognoscitivo), el mundo normativo: creencias, valores, normas, sanciones, etc. En la mayoría de las organizaciones, se genera una cultura dominante y diversas subculturas, las cuales comprenden los valores centrales de la cultura dominante más otros valores singulares, modos de hacer, discursos, etc. de los miembros de determinado sector o dependencia. (por ejemplo las facultades)

A continuación se consignan algunas funciones de la cultura organizacional de las instituciones:

- Define límites, es decir, señala diferencias de una organización respecto de otras.
- Les confiere sentido de identidad.
- Facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.
- Refuerza la estabilidad del sistema social de la organización. La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la institución.
- Sirve de mecanismo de gestión que guía y da forma tanto a las actitudes como a las conductas de sus miembros.

La decisión estratégica de incorporar la calidad total en la organización implica, según Rico³⁴, redefinir en forma clara y explícita el sistema de valores, puesto que en éstos se especifican todos los cambios de tipo cultural que deberán ser comprendidos y asumidos por todo el personal de manera uniforme. La uniformidad de la cultura, se refiere a que no pueden existir y convivir, en una misma organización, como a diario se observa, culturas

³³Geertz, Clifford. **En** : *La Interpretación de las Culturas*. Editorial Gedisa .España 1981

³⁴Rico, Rubén Roberto. Gestión de la Calidad Total. **En su**: *Calidad Estratégica...* Op. Cit., cap 4, p.50.

diferentes entre un área determinada , cualquiera fuera ésta, y otra área. A tal fin, debe crearse y consolidarse un ambiente propicio en donde se desarrollen naturalmente los cambios culturales. Ese ambiente propicio requiere, necesariamente un ida y vuelta, en donde el empleador brindará respeto por el ser humano y sus potencialidades, lo motivará adecuadamente, y construirá un compromiso de hierro en el trabajo. Por otra parte , el personal deberá manifestar identificación, compromiso, lealtad y colaboración permanente. De este modo, no cabe duda que si la organización logra crear un ambiente adecuado, habrá dado ya un paso firme y muy importante para el desarrollo de la gestión de la calidad.

2.3. Comunicación

Se define a la comunicación³⁵ como un proceso social de significación que implica una diversidad de comportamientos, valores, relaciones y vínculos sociales, que interactúan de manera interna y externa -campo social- al hombre y construyen una identidad o modos que tiene el hombre de experimentar el mundo.

Como organización, la universidad comunica y esto implica una relación simbiótica entre comunicación y organización. Como sostiene Bartoli³⁶, no se puede organizar sin comunicar, y no se puede comunicar sin conocer la organización. Por lo que, para poder comunicar, es indispensable conocer con detenimiento la organización. La acción comunicativa de una universidad consiste en la elaboración consciente y voluntaria (planificada) de un conjunto de mensajes y comunicaciones atribuyéndole así a la comunicación, un aspecto estratégico que permite coordinar y armonizar las funciones, los recursos, las estructuras, la cultura, los valores etc. de la organización. Por lo dicho, la comunicación es un elemento muy importante en la gestión, evolución y desarrollo de las organizaciones- universidades, en este caso- donde los subsistemas constituirán el punto de partida para comprender los procesos, permitiendo entrever a través de sí los aspectos culturales, sociales, comunicacionales e institucionales de la organización.

La comunicación organizacional o también llamada comunicación interna se construye y desarrolla a partir de todas las comunicaciones (formales / informales / voluntarias / involuntarias, rígidas/flexibles, etc.) entre todos los miembros de una organización. Su objetivo esencial es contribuir al logro de la aceptación, integración y coordinación de los empleados, autoridades, etc. a los fines globales de la organización. En una organización todo comunica. No es posible no comunicarse, puesto que al ser la organización un conjunto de individuos o personas, las conductas (conscientes / inconscientes, voluntarias / involuntarias, planificadas / no planificadas) de las mismas, comunican. Esto se debe a que las organizaciones son corporativas ya que son y existen por la voluntad organizadora y ejecutora de personas. Es decir, las organizaciones sufren un proceso de antropomorfización (o de personalización)³⁷ es decir, transposición de las cualidades y defectos humanos a ciertos caracteres perceptibles de la organización. Todo lo que una organización o institución hace, adopta una dimensión comunicativa.

³⁵Bartoli, Annie. **En:** *Comunicación y organización*. Ed. Paidós, Barcelona, España, 1992. p. 147

³⁶Ibíd, p. 147

³⁷Capriotti, Paúl. **En:** *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ed. Ariel SA, Barcelona España 1999. p. 20

La comunicación interna se puede dar en cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, técnica y organizacional. Los tres últimos niveles son fundamentales para la gestión de la institución. El nivel interpersonal se da entre las personas de la organización; el técnico, se desarrolla en los flujos de información e informatización y el organizacional, en los diferentes canales formales que tiene la estructura. En lo referido a los contextos en los que la comunicación tiene lugar, ellos pueden ser formales o informales. La comunicación formal es la que se efectúa conforme a los códigos y canales preestablecidos por la institución, es decir, es lo instituido. Por ejemplo: memorandos y memorias anuales, resoluciones, etc. La comunicación informal utiliza canales y códigos establecidos por las costumbres, los hábitos, etc., es decir, es lo instituyente, lo no establecido por convención escrita. Tanto la comunicación formal como la informal configuran las redes de comunicación dentro de la institución. Por redes se entiende al conjunto de canales de comunicación operantes en un grupo.

CAPITULO IV PERSPECTIVA METODOLOGICA

1. Introducción

Una vez definido el marco teórico sobre el cual se basa la investigación, el presente trabajo se centró en percibir y comprender la situación actual del servicio prestado en la UCSE. Para alcanzar este fin se realizó una exploración en la misma mediante la utilización de diversas técnicas y herramientas de investigación como por ejemplo **encuestas, entrevistas estructuradas a informantes calificados, análisis documental y observación.**

En consecuencia la investigación realizada sobre el servicio brindado por la Universidad Católica de Santiago del Estero, se caracterizó, primeramente por ser global, en el sentido que abarcó las cuatro dimensiones objeto de análisis (docencia, investigación, extensión y gestión), haciendo hincapié en las posibles relaciones entre las mismas. Como así también reflexiva y crítica, en cuanto al procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Otro rasgo característico fue su integridad, en la medida en que se basó en la participación de todos sus miembros y en la de datos cuantitativos y opiniones cualitativas. Además de ser consensuada con los miembros de la universidad, tanto para la selección de los criterios de análisis, como para la posterior constatación también fue útil y comprometida puesto que se pretendió que sirva de base para tomar decisiones que puedan ser ejecutadas por sus miembros.

Por otra parte, para focalizar la mirada del investigador y servir de guía en la obtención de la información necesaria, se procedió a definir los ámbitos sobre los que se aplicaron las distintas técnicas y herramientas de investigación. No hay que perder de vista, que estos ámbitos no pueden ser estudiados aisladamente puesto que constituyen una totalidad llamada Organización, por lo que son interdependientes y se interrelacionan para coordinar los procesos de las organizaciones. De cada uno de los ámbitos se tuvo en cuenta:

- a) **Estructura:** en este ámbito, la investigación se abocó a la estructura física y espacio ambiental como por ejemplo su ubicación física en el campus universitario, a las funciones de la UCSE, a su organización jerárquica establecida en el organigrama formal de la universidad, la organización de trabajo y la asignación de roles, a los recursos tecnológicos y materiales y a la comunicación formal.
- b) **Cultura:** se analizaron los rasgos característicos de la UCSE: misión, fines, valores, estilo de liderazgo, participación etc.
- c) **Recursos humanos:** de este ámbito se tuvo en cuenta para el análisis, la eficacia y eficiencia de trabajo (planificación, atención, calidad del servicio, etc.), transparencia y vínculos de confianza, comunicación interpersonal, satisfacción de necesidades, disgustos, etc.
- d) **Clientes:** se analizaron los conocimientos que tanto los clientes internos como externos tengan acerca de la UCSE, las percepciones que tienen sobre el servicio que brinda como así también la imagen que tienen de la universidad.

2. Técnicas y herramientas de investigación

Las técnicas y herramientas de investigación que se aplicaron para conocer y analizar cada uno de los aspectos que construyen los ámbitos de la Calidad en la UCSE, fueron la observación, las encuestas, las entrevistas estructuradas a informantes calificados y el análisis documental.

La observación es una técnica que consiste, entre otras cosas, en atender, fijarse, concentrarse, identificar, buscar y encontrar datos, elementos, hechos u objeto de la Universidad y su entorno para tomar información para su posterior análisis³⁸. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Ésta puede ser directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que se trata de investigar o indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona, es decir, cuando el investigador se vale de informes, libros, revistas, etc. relacionadas con lo que se está investigando. Históricamente la observación se aplicó sobre: los reglamentos, estatutos, resoluciones, memorias etc. que regulan la vida de la universidad.

La encuesta³⁹ es una técnica destinada a obtener datos de varias personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación y cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utilizan un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos, es anónima. Además, es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante las entrevistas. En este caso, para el relevamiento de información, se construyó y utilizó una encuesta con predominio de preguntas cerradas (estilo múltiple choice, ver anexo) con el objetivo de obtener datos específicos en función de la necesidad de información existente y se la realizó a Profesores, Alumnos, Egresados y Personal no Docente de la UCSE.

Las entrevistas estructuradas a informantes calificados⁴⁰ son herramientas de investigación que permiten, al igual que la anterior, adquirir conocimientos sobre la vida social de la UCSE. Consiste en un encuentro cara a cara entre el investigador y el informante (es aquel actor social que brinda la información idónea y clave para comprender el entorno que se estudia y para el desarrollo coherente de la investigación). Dicho encuentro se dirige a captar el discurso, el lenguaje y a comprender las perspectivas que los informantes calificados tienen respecto de sus experiencias y situación tal y como la expresan.

Se procedió a realizar un cuestionario de siete preguntas (ver anexos) a personas especialmente seleccionadas porque su función o puesto de trabajo en distintas dependencias de la UCSE son significativos a los propósitos de este trabajo. Se realizaron entrevistas estructuradas, al Rector de la universidad, al Decano de una facultad, a la Secretaria Académica de una facultad y a la Secretaria de Relaciones Institucionales de la universidad.

Por último el análisis documental consistió en la recolección de Resoluciones, Estatutos, Reglamentos, Memorias anuales, etc. para conocer la historia de la UCSE, analizar sus procesos evolutivos formales y para poder compararlos con las actividades actuales que se realizan en la universidad.

Estas técnicas metodológicas de investigación se aplicaron en el período de observación y a partir de su combinación, se pudo obtener la información necesaria para elaborar y desarrollar la presente investigación.

³⁸Taylor, S. J. y Bogdan, R. **En** : *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. La búsqueda de significados. Ediciones Paidós. cap. 2-4

³⁹Ibíd, cap. 2-4

⁴⁰Ibíd, cap. 2-4

3. Determinación de la población y de las muestras para las encuestas:

Si bien el proceso en general no es complejo debe tenerse en cuenta que la depuración de los mismos implica la revisión cuidadosa de los padrones y el manejo de las dificultades emanadas de los mismos: domicilios no actualizados o con residencia fuera de la provincia en el caso de graduados, repeticiones de docentes que se desempeñan en más de una unidad académica, inclusión de docentes que también desempeñan cargos de gestión, docentes que - pese a figurar en padrones- habían dejado sus cargos al momento de la selección, las resistencias y oposiciones manifiestas de ciertos sectores al proceso de investigación, la retención del instrumento sin su posterior devolución y los tiempos institucionales necesarios para la efectivización de las acreditaciones correspondientes, etc.

3.1. De los alumnos

La población de alumnos se definió en base al cursado de una asignatura que tenga correlatividad fuerte en su plan de estudios y corresponda al penúltimo año de cursado (alumnos con un sólido recorrido en su formación de grado, por lo tanto con una opinión formada respecto de la institución). De este modo, el muestreo se realizó de manera no probabilística, con la utilización de un criterio intencional. Secretaría Académica generó la información necesaria para tal efecto.

Asignaturas del penúltimo año, de régimen anual o del 2º cuatrimestre y número de alumnos inscriptos

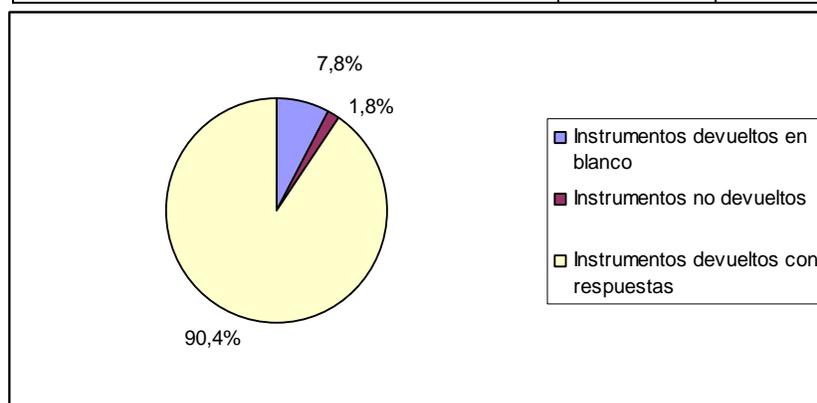
Contador Público			
○ Auditoría	Anual	37 alumnos	
○ Teoría y Técnica Impositiva II	Anual	37 alumnos	
Licenciatura en Comercialización			
○ Política y Dirección de Marketing	Cuatr.	7 alumnos	
Psicología			
○ Métodos y Tec. De Exp.Psicológica II	Anual	35 alumnos	
○ Psicología Clínica I	Anual	34 alumnos	
Comunicación Social			
○ Teoría de la Comunicación II	Anual	29 alumnos	
○ Introducción a la Investigación	Cuatr.	18 alumnos	
Abogacía			
○ Derecho Civil IV	Anual	94 alumnos	
○ Derecho Procesal Penal	Cuatr.	63 alumnos	
Licenciatura en Ciencias Políticas			
○ Política III	Anual	6 alumnos	

Licenciatura en Relaciones Internacionales			
○	Política III	Anual	6 alumnos
Ingeniería en Computación			
○	Investigación Operativa	Anual	16 alumnos
○	Sistema de Información II	Anual	15 alumnos
○	Metodología de la Investigación	Cuatr.	14 alumnos
Ingeniería en Electrónica			
○	Sistemas Digitales	Cuatr.	2 alumnos
TOTAL			413 alumnos

La muestra definitiva incluye encuestas a alumnos presentes en clase de la asignatura seleccionada; también incluye en algunos casos, alumnos de otras carreras que circunstancialmente se encontraban en las cátedras seleccionadas por compartir las mismas, pero su condición era idéntica o similar al estrato definido.

Total de la muestra: 167 estudiantes (40,4%)

Respuestas de alumnos	Cantidad	%
Instrumentos devueltos en blanco	13	7,8
Instrumentos no devueltos	3	1,8
Instrumentos devueltos con respuestas	151	90,4
Total muestra seleccionada	167	100



3.2. De los graduados

La población de graduados estuvo conformada por los egresados de la UCSE durante el período comprendido entre 2001 y 2005. Se excluyeron de esta población aquellos graduados vinculados a convenios con instituciones de nivel superior no universitario y países, y los egresados de carreras intermedias (tecnicaturas). Tales criterios de exclusión implicaron la realización de una cuidadosa depuración en los padrones, previa a la definición del tamaño de las muestras y la selección de las mismas. La selección de las unidades de análisis que

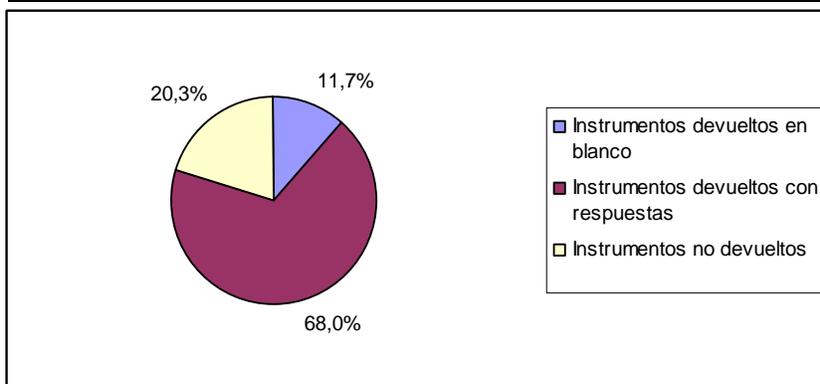
conformarían las muestras se realizó a través de un muestreo probabilístico estratificado (cada carrera conformaría un estrato) proporcional (selección de unidades de análisis en forma proporcional a la cantidad de casos en cada estrato).

Población y muestra seleccionada por facultad

FACULTAD	Graduados según año					Total población de graduados	Muestra (23 %)
	2001	2002	2003	2004	2005		
Ciencias Políticas, Sociales y Jurídicas	21	41	38	56	71	227	53
Ciencias Económicas	25	26	25	26	32	134	31
Ciencias de la Educación	18	6	10	12	22	68	16
Matemática Aplicada	23	32	23	30	13	121	28
TOTAL	87	105	96	124	138	550	128

Total de la muestra: 128 graduados (23,3%)

Respuestas de graduados	Cantidad	%
Instrumentos devueltos en blanco	15	11,7
Instrumentos devueltos con respuestas	87	68,0
Instrumentos no devueltos	26	20,3
Total muestra seleccionada	128	100



Los graduados que respondieron la encuesta se distribuyen según facultad y carrera de la siguiente manera

FACULTAD	CARRERA	TOTAL
Ciencias Políticas, Sociales y Jurídicas		37
	Abogacía	33
	Procuración	1
	Lic. Ciencias Políticas	2
	Escribanía	1
Ciencias de la Educación		16
	Lic. Gestión Inst. Educ.	2
	Comunicación Social	5
	Lic. en Psicología	3
	Lic. en Psicopedagogía	6
Ciencias Económicas		18
	Contador Público	17
	Lic. en Administración	1
Matemática Aplicada		16
	Ing. en Computación	16
TOTAL		87

3.3. Del personal docente

La población la conformaron los docentes de la UCSE en el año 2006. En este caso se eliminaron aquellos docentes que ejercieran cargos de gestión y aquellos que pertenecían a la categoría de auxiliares docentes, por lo que se debió depurar el padrón en este sentido. Las muestras se seleccionaron por muestreo probabilístico estratificado uniforme (idéntica cantidad de unidades seleccionadas de cada estrato), en donde cada categoría docente representaría un estrato.

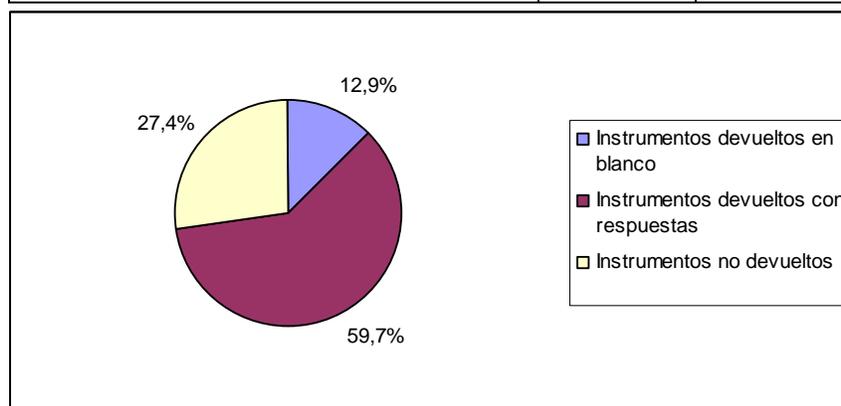
Docentes UCSE por categoría y sexo en cada facultad

DOCENTES FACULTAD DE CS. POLÍTICAS					
CATEGORÍA	Mujeres	Varones	TOTAL	%	Muestra
Aux.docentes	14	11	25	17	
J.T.P.	27	10	37	27	4
Adjunto	18	14	32	23	4
Asociado	13	13	26	19	4
Titular	6	14	20	14	4
TOTAL PLANTA	78	62	140	100	16
DOCENTES FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS					
CATEGORÍA	Mujeres	Varones	TOTAL	%	Muestra
Ayud.Estud.	3	1	4		
Aux.docentes	8	7	15	17	

J.T.P.	11	2	13	15	4
Adjunto	12	24	36	42	4
Asociado	5	7	12	14	4
Titular	2	8	10	12	4
TOTAL PLANTA	38	48	86	100	16
DOCENTES FACULTAD DE MATEMÁTICA APLICADA					
CATEGORÍA	Mujeres	Varones	TOTAL	%	Muestra
Ayud.Estud.	2	6	8		
Aux.docentes	2	3	5	4	
J.T.P.	12	3	15	12	4
Adjunto	57	30	87	66	4
Asociado	8	8	16	12	4
Titular	6	2	8	6	3
TOTAL PLANTA	85	46	131	100	15
DOCENTES FACULTAD DE CS. de la EDUCACIÓN					
CATEGORÍA	Mujeres	Varones	TOTAL	%	Muestra
Ayud.Estud.	1	7	8		
Aux.docentes	1	2	3	4,5	
J.T.P.	10	13	23	34,9	4
Adjunto	9	19	28	42,4	4
Asociado	6	2	8	12,1	4
Titular	2	2	4	6,1	3
TOTAL PLANTA	28	38	66	100	15
TOTAL (eliminados auxiliares).			375		62

Total de la muestra: 62 docentes (16,5%)

Respuestas docentes	Cantidad	%
Instrumentos devueltos en blanco	8	12,9
Instrumentos devueltos con respuestas	37	59,7
Instrumentos no devueltos	17	27,4
Total muestra seleccionada	62	100

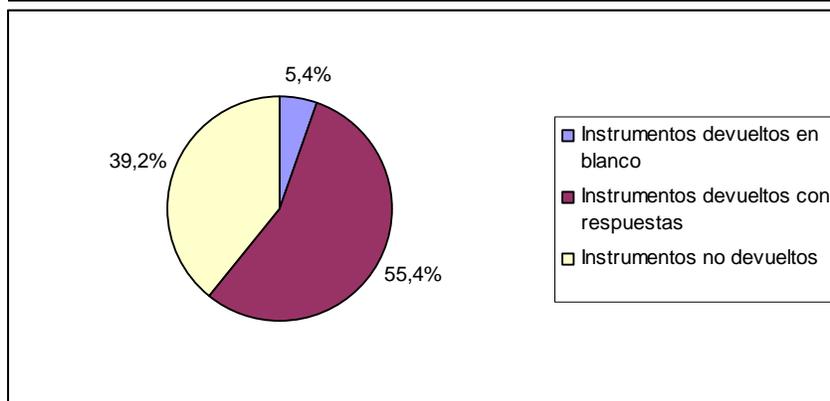


3.4. Del personal no docente

Para la selección de la muestra del personal no docentes se consideró la inclusión del total del personal (74) designado /contratado en tareas administrativas, técnicas y de maestranza, que cumplen funciones en unidades académicas y sus dependencias y en sectores de rectorado. Por otro lado debían tener una antigüedad en la institución no inferior a cinco años. El departamento de personal generó el padrón total de no docentes a partir del cual fueron eliminadas aquellas unidades de análisis que no se adecuaron a los criterios anteriormente definidos. También se eliminaron aquellas personas que, por desempeñar otro tipo de funciones (de gestión, docentes, etc.), habían sido -o serían- incluidas dentro de otras muestras.

Total de la muestra: 74 personal no docente (100%)

Respuestas personal no docentes	Cantidad	%
Instrumentos devueltos en blanco	4	5,4
Instrumentos devueltos con respuestas	41	55,4
Instrumentos no devueltos	29	39,2
Muestra seleccionada	74	100



4. Determinación de la población y de las muestras para las entrevistas estructuradas a informantes calificados:

La selección de las personas para las entrevistas estructuradas se realizó con la utilización de un criterio intencional a los efectos de poder dar con las personas que por su función en la universidad podían brindar una información rica en datos a los efectos de un análisis mas profundo.

CAPITULO V ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

Como fruto del seguimiento del proceso de construcción del conocimiento desde la realidad de los hechos, el propósito de este capítulo es presentar el análisis de los datos recogidos en esta investigación a fin de develar los descubrimientos referentes a la calidad del servicio brindado por la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE). Se presentará en primera instancia una descripción de la Universidad, objeto de estudio, para después pasar al análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas practicadas.

La descripción realizada surge del análisis de la documentación gentilmente suministrada por las autoridades del establecimiento, como así también de lo que se pudo observar durante la asistencia al establecimiento para la realización del presente trabajo.

1. Descripción de la Universidad Católica de Santiago del Estero

La Universidad Católica de Santiago del Estero pertenece al conjunto de instituciones de enseñanza superior universitaria de la Argentina, que están a cargo de las universidades nacionales, provinciales y privadas reconocidas por el Estado Nacional y de los institutos universitarios estatales o privados reconocidos, todos los que integran el Sistema Universitario Nacional.

La inspiración que animó la fundación de la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE) se encuentra en el sentido de buscar con su creación un Santiago mejor, a partir de la respuesta a una comunidad postergada permitiéndole estudiar y programar su desarrollo además de posibilitar a muchos estudiantes que antes tenían que emigrar a realizar estudios superiores en su ciudad natal y, en general, convertirse en un centro de actividad cultural universitaria para la formación integral del hombre; se recrea a partir de las respuestas que la UCSE ha ofrecido con sus servicios educativos en algunas ciudades e instituciones que así lo han solicitado.

La UCSE, es una institución, creada por un grupo de laicos católicos con la colaboración de la Congregación de los Hermanos de la Misericordia, que desde 1960 trabaja en el campo de la educación, comprometida con la evangelización de la cultura y al servicio de la Iglesia y de la Nación. Esta Universidad, como institución de la cultura, nace en junio de 1960. Desde sus orígenes fue pensada como una presencia institucional católica para responder a las necesidades de la provincia. La UCSE es una institución de la Asociación Civil UCSE, una entidad sin fines de lucro, sin subvención del Estado y tiene autonomía académica e institucional de acuerdo con la legislación vigente.

Haciendo una breve **reseña histórica** se puede afirmar que, en la segunda mitad del siglo XX, la cuatro veces centenaria ciudad de Santiago del Estero vio nacer un anhelo largamente esperado: la creación de una Casa de Estudios Superiores que, por la inspiración de un grupo de laicos católicos comprometidos con su comunidad, con la ayuda de la Congregación de los Hermanos de la Misericordia y la bendición del Obispo, proyecta la fundación del entonces Instituto Universitario “San José”. Es así como un 21 de junio de 1960 abre sus puertas el Instituto Universitario San José de Ciencias Políticas, Sociales y Económicas. Esta institución nació en un momento histórico especial, dentro de un tejido sociocultural particular y respondió en esos momentos a cuestionamientos de un grupo humano, cuyo objetivo primordial era brindar a los jóvenes santiagueños estudios superiores con nivel universitario, para evitar el éxodo a provincias ajenas.

La primera Escuela inicia sus actividades en calle Libertad 315 sede del Colegio San José dependiente de los Hermanos de Nuestra Señora de la Misericordia, comunidad religiosa que acompaña hasta hoy los destinos de esta Universidad. Grande fue el desafío de comenzar a formar una comunidad universitaria cuyo inicio se dio con el dictado de las carreras de Ciencias Políticas y Sociales y Administración de Empresas.

Con fecha 15 de mayo de 1961, por Decreto del Ilustrísimo Vicario Capitular de la Diócesis Monseñor Francisco Dubrovich, se confiere al Instituto la aprobación eclesiástica de sus Estatutos y mediante Decreto Serie A N° 1960 del 13 de noviembre de 1961, el Superior Gobierno de la Provincia le otorga la personería jurídica. Atenta a numerosas inquietudes y necesidades reales del medio, la universidad fue creciendo dando respuestas positivas a la sociedad. En 1962, se crea la Escuela de Psicopedagogía con la carrera de Jardín de Infantes, especialidad del área de educación carente en nuestra provincia. En 1963 la carrera de Administración de Empresas se reorientó hacia Contador Público, por una significativa demanda y se proyectaron también las carreras de Procuración y Actuario Judicial. En 1964 se creó la carrera de Ciencias de la Educación.

Muchos fueron los desvelos y esfuerzos por alcanzar su deseada Autonomía, hasta que un 27 de agosto de 1969 el Poder Ejecutivo de la Nación, por Decreto N° 4793/69 otorga la autonomía a la UCSE y reconoce a sus títulos validez nacional. Finalmente, en 1979 comienza la construcción de los primeros pabellones de aulas en un predio cedido sobre la margen derecha del Río Dulce. A lo largo de su crecimiento y desarrollo y con su apoyo académico han surgido tres sedes en el país, estas son:

- San Salvador (1.993 - Jujuy)
- Olivos (1.994 – Buenos Aires)
- Rafaela (1.997 – Santa Fe)

Al observar los Estatutos Académicos de la UCSE se descubre que la misma tiene por **Visión**⁴¹lo siguiente:

- Consolidarse en el contexto provincial, regional y nacional, como una institución académica comprometida con la docencia, investigación y extensión, desde los preceptos del humanismo cristiano.
- Buscar la verdad, generando conocimiento a través de la ciencia y de la técnica, para dar respuestas a la sociedad en la que se inserta.
- Ser un espacio de referencia y reflexión que permita un fluido intercambio entre docencia, investigación y la comunidad.
- Formar ciudadanos comprometidos con una sociedad más justa, equitativa y humana, inspirados en los valores fundamentales del humanismo cristiano.
- Formar profesionales idóneos capaces de interpretar y transformar la realidad; capaces de trabajar en equipos interdisciplinarios y proponer soluciones a los problemas que se presentan, en relación con el medio en el que interactúan.
- Promover la participación, facilitar el desarrollo y crecimiento personal de cada uno de los miembros de la UCSE, a partir de un proceso de permanente capacitación y un espacio de referencia.
- Promover el intercambio con otras instituciones de educación (nacional e internacional) y de la sociedad a través de la elaboración conjunta de proyectos sociales y de investigación.

⁴¹Estatuto Académico, Universidad Católica de Santiago del Estero, 1997, art. 4 - 5. p. 3

Asimismo, tiene por **Misión**⁴² : “La Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE) es un Centro de cultura superior sin fines de lucro. Se propone la constante búsqueda de la verdad mediante la investigación, la conservación y la comunicación del saber, promoviendo la integración del mismo, el diálogo entre fe y razón, una preocupación ética desde una perspectiva teológica. Orienta sus actividades a la búsqueda de soluciones para los problemas nacionales, regionales y locales. Promociona la formación de profesionales con elevado sentido ético, conocimiento de los deberes y obligaciones que como universitarios les incumbe en la comunidad, otorgando a quienes se hagan merecedores, títulos y diplomas académicos y profesionales. La UCSE integra la corriente cultural del humanismo cristiano, en cuyos valores se enraíza la tradición de nuestra nacionalidad. Su cosmovisión reflejará el mensaje cristiano tal como lo enseña la Iglesia Católica Romana. Propiciará, difundirá y defenderá los principios democráticos de la convivencia y actuará en el marco de la Constitución Nacional y en concordancia con las instituciones democráticas y republicanas del país. No promoverá, patrocinará o autorizará manifestaciones de carácter político-partidario; ningún miembro de su comunidad universitaria podrá invocar su condición de tal para ejercer actividades de ese carácter. Para cumplir tan altos fines, invoca la protección de Dios Nuestro Señor, la intercesión de Nuestra Señora de la Misericordia y el patronato de San José.”

En cuanto a las **funciones** se puede apuntar que las instituciones que responden a la denominación de Universidad desarrollan su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes. Estas tiene como actividades sustantivas tres funciones que caracterizan y definen a la Universidad: docencia, investigación y extensión que adquieren una dimensión particular en la UCSE, ya que las mismas se desarrollan orientadas por la doctrina humanística cristiana y definen estructuras de organización y gestión institucional que buscan dar respuesta a cada una y a las actividades que de ellas se desprenden.

En el preámbulo del Estatuto de la Universidad están formuladas las bases para delinear el perfil institucional de la **función docencia**, destacándose las siguientes dimensiones:

- La circulación y socialización del saber.
- El carácter comunicativo del proceso de vinculación docente-alumno-conocimiento.
- El vínculo entre el deber ser y el ser, encuadrado en un marco teológico-racional.

Estas características fundacionales son definidas operacionalmente en los artículos 34 al 40 del Estatuto Académico y en el Reglamento de la Carrera Docente en la que se regulan las actividades vinculadas a esta función, distinguiéndose:

- La concordancia entre desempeño funcional, identificación y pertinencia institucional y coordinación.⁴³
- Los derechos y deberes de quienes se desempeñan en la función, en los que especialmente se impulsa la libertad para el ejercicio de las actividades fundadas en los principios científicos y pedagógicos, su posibilidad de representar y ser presentado por sus pares en los órganos de conducción.⁴⁴
- La organización, los requisitos y la identificación de los distintos tramos de la carrera docente, el acceso, la permanencia y el ascenso en los puestos y jerarquías de la misma.

⁴²Ibíd, art. 4 - 5. p. 3

⁴³Ibíd, Anexo I art. 4,5,15,19 y 39

⁴⁴Reglamento de la Carrera Docente, Universidad Católica de Santiago del Estero. Anexo I art. 5-6

El objetivo general de la función docencia es *“Contribuir en la formación integral de los futuros profesionales a través de una propuesta que les permita desarrollar competencias que se distingan por su calidad, excelencia, responsabilidad y compromiso.”*

La **función investigación** se define como un proceso de búsqueda científica, sistematizada y permanente de soluciones para los problemas humanos y de contexto tanto local como nacional y del mundo. La evolución natural de la universidad, así como las últimas tendencias del estado de la ciencia y la tecnología, del entorno académico y cultural en el país, demuestran la necesidad de introducir cambios en las actividades de investigación, modificando lo que la institución ha estado ejecutando durante estos últimos años. Fundamentalmente, dichos cambios tienen que ver con la necesidad de privilegiar la actividad de investigación en términos cualitativos y cuantitativos, con el propósito de mejorar el desarrollo del conocimiento humanístico, científico y tecnológico en las áreas del saber que se cultivan en la UCSE.

Debido a las características mismas de las actividades de investigación, se hace necesario plantearse una aproximación programática integral para: el problema de su gestión, el sostenimiento financiero, el crecimiento cualitativo, la evaluación y acreditación continua a nivel global y que propicie el trabajo eficiente, sistémico y sinérgico tanto en el ámbito interno como el interinstitucional.

En la organización institucional se asigna al Consejo Superior la aprobación de los planes de investigación, lo que se vincula con las atribuciones de los Consejos de Facultad o de Departamentos Académicos para efectuar la selección y propuesta de Proyectos de Investigación.⁴⁵

Simultáneamente en el ámbito del Rectorado la Secretaría de Ciencia y Técnica concentra las actividades de capacitación, promoción, seguimiento, evaluación, publicación y transferencia de la investigación en la UCSE.⁴⁶

El objetivo general de la función investigación es *“Optimizar las actividades de investigación, desarrollo y producción intelectual realizadas en beneficio de la sociedad, buscando aumentar sostenidamente la calidad de su principal aporte intangible: la generación y difusión del saber.”*

La **función extensión** es la universidad ampliando su propio ámbito desde la acción intramuros al campo social íntegro, trascendiendo sus límites, tendiendo puentes, cerrando la brecha que la distanciara de la comunidad, en la búsqueda permanente de los problemas reales para articular su acción con el conjunto de los actores sociales y participar creativamente en la construcción de los conocimientos y capacidades necesarios para su resolución, como aporte para el desarrollo integral de la comunidad. En estos términos la extensión es, precisamente, una instancia fundamental responsable de establecer y gestionar los nexos entre la universidad, la sociedad y los actores sociales.

La cultura y el desarrollo humano como objeto de análisis y estudio, los procesos de creación y de reflexión sobre sus aspectos constitutivos y las perspectivas de progreso en el ámbito de lo social, son los aspectos que se encuadran en la misión de la Universidad en la función de Extensión⁴⁷. Esta función se inserta en la estructura organizacional en el ámbito del Rectorado y sus funciones son diseñadas, planeadas y ejecutadas bajo la responsabilidad de las Secretarías de Relaciones Institucionales.⁴⁸

⁴⁵Estatuto Académico, Universidad Católica... Op. Cit. Anexo I art. 5 inc. b y art. 15 inc.b

⁴⁶Resolución Consejo Superior , Universidad Católica de Santiago del Estero. N° 246/98 Anexo I.

⁴⁷Estatuto Académico, Universidad Católica... Op. Cit. Anexo I art. 4-5 inc. b y c.

⁴⁸Ibíd, art.18-20

Los lineamientos que orientan las actividades de la UCSE en el área de la Extensión, toman como punto de partida el carácter universal y abierto que ha de signar, tanto su posicionamiento en la comunidad, como la acción académica cotidiana, para desarrollar las responsabilidades que le caben, en función del rol social que dicho carácter conlleva.

El objetivo general de la función extensión es *“Desplegar las acciones concretas tendientes a promover, establecer y gestionar aquellos nexos para con el conjunto de las instancias académicas de la Institución, para que estudiantes, docentes e investigadores, junto a los diversos actores sociales, puedan ir concretando aquella construcción social de conocimientos desde la reflexión - acción transformadora y conjunta orientada al desarrollo.”*

Las instituciones universitarias poseen por **finalidad** la generación y comunicación de conocimientos del más alto nivel en un clima de libertad, justicia y solidaridad, ofreciendo una formación cultural interdisciplinaria dirigida a la integración del saber así como una capacitación científica y profesional específica para las distintas carreras que en ellas se cursen, para beneficio del hombre y de la sociedad a la que pertenecen.

La UCSE, como ideales que persigue en su protagonismo histórico desde una cosmovisión cristiana, promueve los siguientes fines según su Estatuto Académico:

- **en cuanto al hombre:** acompañar y favorecer el proceso de formación integral de la persona humana;
- **en cuanto al saber:** participar en el desarrollo y transmisión de los conocimientos;
- **en cuanto a la sociedad:** contribuir a su progreso y a la creación, reflexión crítica y difusión de la cultura.⁴⁹

Tal como fue señalado, la UCSE integra la "corriente cultural del humanismo cristiano, en cuyos valores se enraíza la tradición de nuestra nacionalidad. Su cosmovisión reflejará el mensaje cristiano tal como lo enseña la Iglesia Católica Romana". En este sentido, cabe señalar que en la formación integral de las personas se contempla la dimensión espiritual y religiosa de las mismas, dado el carácter confesional de la Universidad, manifestado en su doctrina. Sin embargo, la Universidad está abierta a profesores y alumnos que no profesen el credo cristiano pues, el respeto por las personas, sus creencias e ideales hacen a los preceptos del humanismo cristiano.

Entre las **actividades** principales y generales de la universidad se pueden reconocer dos:

- Las **actividades académicas** son aquellas que tiene que ver con el área del saber, del conocimiento, y constituyen el principal elemento de la universidad.
- Las **actividades administrativas** están orientadas a la conducción global y coordinación de su quehacer proporcionando ciertos servicios de apoyo a las tareas básicas de la UCSE.

Cuando se habla de los **órganos de gobierno** de la UCSE se tiene que diferenciar los que corresponden a la universidad de los que pertenecen a las unidades académicas. En la primera están:

- La **ACUCSE**, que es una institución que posee autonomía académica e institucional, creada por la Asociación Civil Universidad Católica de Santiago del Estero (ACUCSE). Dicha entidad, sin fines de lucro, es la responsable económica y jurídica de las acciones de la UCSE y también la poseedora de su patrimonio. En caso de disolución o cese de sus actividades, la totalidad de sus bienes deberán pasar a la Iglesia Católica.

⁴⁹Ibíd, art.4.

La ACUCSE está formada por los socios fundadores de la Universidad, la Congregación de Hermanos Misericordistas y los socios activos incorporados con posterioridad. Su órgano supremo de gobierno es la Asamblea de Socios que aprueba anualmente su memoria, balance y presupuesto y controla su ejecución a través del Consejo de Administración y Finanzas. El órgano de conducción permanente de la ACUCSE es su Comisión Ejecutiva, integrada por siete socios elegidos por Asamblea que tiene, entre otras atribuciones, la de designar a las autoridades superiores de la Universidad.

- El **Consejo Superior**, que es el órgano máximo de gobierno de la UCSE, esta integrado por el Rector, los Vicerrectores, los Decanos, los Directores de las Sedes, representantes de los docentes y de la ACUCSE. Tiene a su cargo ejercer la jurisdicción académica superior, para lo que dicta todas las reglamentaciones, ordenanzas y resoluciones pertinentes para el funcionamiento de la Universidad.⁵⁰

En el Consejo Superior se generan las decisiones establecidas en el plano legislativo que, además, proveen respuestas a demandas directas de la acción y que tienen como objetivo el mantenimiento y la eficacia de la operatividad, a partir de las resoluciones que se adoptan en los Consejos de cada Facultad o Departamento.

- El **Rectorado**, que es el órgano de gobierno que coordina la ejecución de las decisiones que se adoptan en el ámbito del Consejo Superior⁵¹. Esta integrado por el Rector y los Vicerrectores, el primero es la máxima autoridad ejecutiva de la UCSE, encargado de representarla en todos sus actos, dirigir, coordinar y supervisar las actividades académicas y administrativas de acuerdo con lo resuelto por el Consejo Superior. Es secundado en sus funciones por un Vicerrector Académico y un Vicerrector Administrativo, cada uno de los cuales cumple tareas en sus áreas específicas. En el Rectorado se encuentran la Secretaría General, la Académica, la de Ciencia y Técnica, de Planeamiento, de Medios de Comunicación, de Postgrado y de Relaciones Institucionales, encargadas de ejecutar las acciones pertinentes para la realización de los objetivos sectoriales de la institución.^{52 53}

Como universidad católica, la UCSE ha incorporado en sus Estatutos la figura del Gran Canciller, que corresponde ejercer al señor Obispo Diocesano de Santiago del Estero.

En las unidades académicas existen:

- El **Consejo de Facultad** o de **Departamento Académico** que es el órgano superior de gobierno de las Facultades y está integrado por el Decano o Director de Departamento Académico, el Vicedecano, los Coordinadores de Carreras, representantes del claustro docente de la Facultad y un representante estudiantil. El Consejo de Facultad dicta todas las normas y reglamentos relativos al régimen académico docente de cada Facultad. Tiene a su cargo regular el funcionamiento de la actividad al interior de la misma, evaluar la labor docente, su planeamiento y desarrollo; elaborar las propuestas de adecuación de la estructura en función de las necesidades vinculadas a las funciones de docencia, investigación y extensión que se impulsan, entre otras

⁵⁰Ibíd, art. 12-15

⁵¹Ibíd, art. 11, 16 y 21.

⁵²Ibíd, art. 18-22.

⁵³Resolución Consejo Superior...Op. Cit. N° 3250/94; N° 246/98, N°028/2003 y N°102/2005

funciones.⁵⁴ Todas las resoluciones que se adoptan en estas instancias deben ser elevadas al Consejo Superior.

- El **Decano o Director de Departamento Académico** que es la máxima autoridad ejecutiva de la Facultad, al igual que el Director de Departamento Académico lo es de los Departamentos respectivos. Sus funciones son dirigir, coordinar y representar a la Unidad Académica en todos los actos, haciendo cumplir el Estatuto Académico y demás reglamentos de la Universidad. Es secundado en sus funciones por el Vicedecano o el Vicedirector, según corresponda, y por los Coordinadores de Carreras.

La **estructura organizativa** de la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE) está diseñada de la siguiente forma:

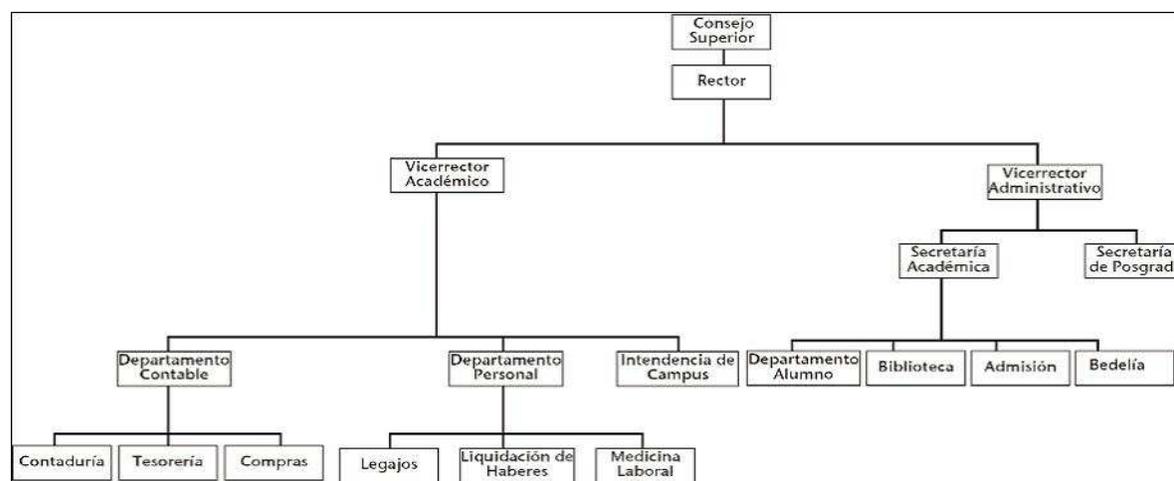
- Rectorado (Rector, Vicerrectores y Secretarías)
- Siete Unidades Académicas (cuatro facultades y tres departamentos académicos)
- Institutos y Centros de Investigación, Docencia y Servicio, que determine el Consejo Superior en forma permanente o transitoria, según lo establece el artículo 10 del Estatuto Académico.

Las unidades académicas están estructuradas para organizar las actividades de enseñanza, de investigación, prácticas profesionales y experiencias de laboratorio propias del desarrollo de cada carrera; se concentran en cada una de ellas las actividades vinculadas a los campos científicos y tecnológicos correspondientes a las disciplinas en las que se agrupan, según la especialidad.

Organigrama

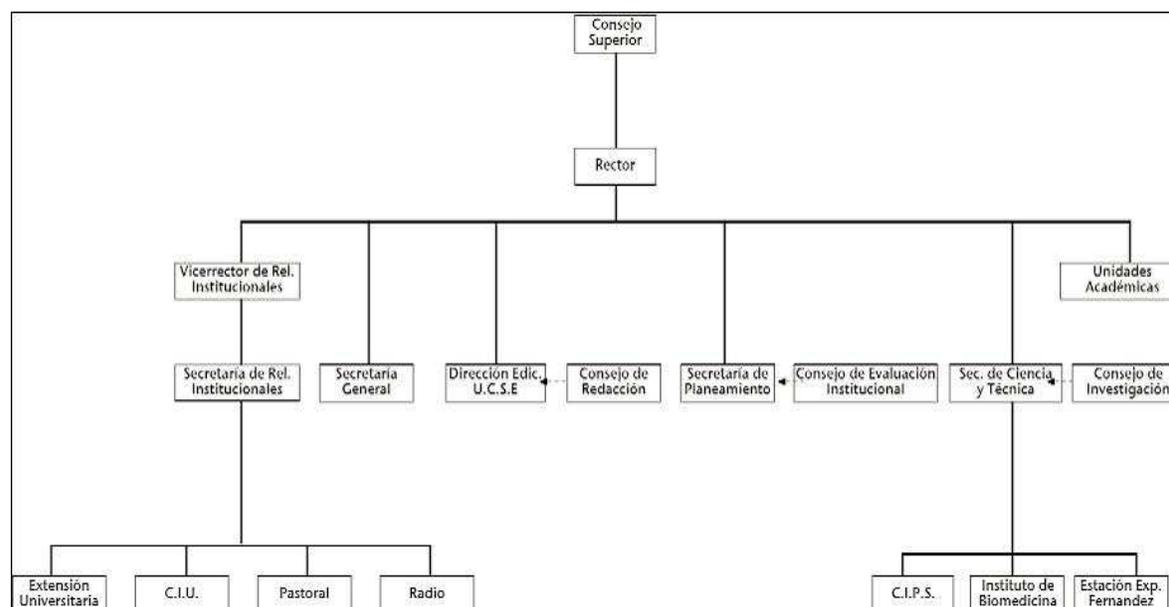
En el gráfico siguiente se puede observar el organigrama de la UCSE en tanto:

- Los Órganos de Gobierno de la Universidad.
- Las vinculaciones entre las unidades funcionales en las que se organiza la estructura.



⁵⁴Estatuto Académico, Universidad... Op. Cit. Anexo I art. 26.

Continuación del organigrama



El presente de la vida institucional de la UCSE revela un espíritu factible de cumplir con sus objetivos y de brindar posibilidades para dar respuestas a los requerimientos de formación, culturales, artísticos, académicos y científicos que forman parte de su quehacer universitario. Así, entre las **principales actividades** que se realizan, se destacan las siguientes:

- Información Universitaria
- Gabinete de Orientación Educativa
- Agrupación Coral de Cámara
- Elenco de Teatro
- Deportes
- Pastoral Universitaria
- Emergencias Medicas
- Tutorías
- Pasantías
- Prestamos de Honor
- Becas e Intercambios
- Idiomas
- Biblioteca
- Salas de Informática, etc.

Por último al recorrer la Universidad, se pudo observar que la UCSE cuenta con las siguientes **instalaciones**, ubicadas en su Campus de calle Alsina y Dalmacio Vélez Sarfield, de la ciudad de Santiago del Estero:

- Cuatro pabellones con aulas climatizadas
- Oficinas administrativas
- Moderna biblioteca
- Salón auditorio
- Instituto de informática
- Laboratorios de electrónica

- Edificio del Colegio Hermano Hermas de Brujin y del Instituto Católico de Estudios Superiores
- Gimnasio techado
- Campo de deportes
- Capilla
- Bar
- Cómodas playas de estacionamientos
- Amplios jardines donde predominan especies autóctonas de la provincia como lapachos, algarrobos, etc.

2. Resultados y análisis

Los resultados que aquí se pretenden analizar son los referentes a las opiniones que, tanto el personal docente, no docente, estudiantes y egresados han hecho de las unidades y de los criterios consultados mediante las encuestas y las entrevistas. Este paso es fundamental para comprender los aspectos o los ámbitos de una institución, ya que consiste en una mirada reflexiva y teórica de la misma.

Antes de comenzar el análisis, se considera conveniente recordar la modalidad de la consulta que se realizó; en el caso particular de las encuestas se les solicitaba a los participantes una valoración sobre cada uno de los criterios indicados mediante una escala establecida y para las entrevistas estructuradas a informantes calificados se redactaron siete preguntas orientadas a aportar una información diferente a la de las encuestas. (Ver anexos, modelos de consultas y entrevistas)

2.1. De las encuestas

Del personal docente de la universidad:

La muestra del personal docente resultó estar conformada en un porcentaje elevado por docentes adjuntos (37,8%) y docentes asociados (32,5%), con una antigüedad que va desde los 5 a 10 años en un 29,7% y de los 10 a los 15 años en un 37,8%. La totalidad de los docentes posee título de grado, un 24,4% de postgrado y solo un 10,8% de doctorado.

Además, se pudo apreciar lo siguiente con respecto a otros aspectos del cuerpo docente:

- Un alto porcentaje (67,6%) no tiene definida claramente la Misión institucional y un 62,2% considera que no se comparte una Visión de futuro común. También sostienen en un alto porcentaje que no existe cultura de mejora continua (70,3%).
- La predisposición al cambio se da en un porcentaje del 64,8% .
- El 100% de los consultados dijeron desconocer que existan procesos de auto evaluación de la calidad de la docencia.
- Existe un nivel medio elevado en cuanto a desempeño profesional, compromiso con la misma y al desarrollo personal, pero un nivel bajo en participación universitaria.
- Los docentes consideran que las comunicaciones y relaciones formales e informales se dan casi en igual medida, registrándose los casos de formalidad en el vínculo que existe entre profesor alumno (64,8%) y el de la informalidad, la relación existente entre los profesores (70,3%).

- Un gran número considera que se brinda un servicio entre muy bueno (45,9%) y bueno (35,1%) y que ellos contribuyen en gran medida (51,3%) a su logro.
- En lo que hace al desarrollo de la enseñanza, el 43,9% de los profesores considera que es el adecuado y un alto porcentaje también (41,2%) considera que es poco adecuado.
- Un 59,5% de los profesores sostuvo que la universidad no les suministra información sobre su desempeño profesional, como así tampoco el material adecuado para el desarrollo de su trabajo (43,3%). Sí tuvo un alto porcentaje la existencia de programas de apoyo para su formación (45,9%).
- Sobre las actividades de extensión y de investigación, un 33,7% de los profesores considera que éstas son muy importantes, que solo son importantes, el 48,6% y que son poco importantes, el 17,7%.
- Consultados sobre la imagen que percibían de la universidad tanto interna como externamente, los mismo dijeron que era buena en un 51,4%, regular en un 25,7% y muy buena sólo un 20,2%.
- En lo relativo a las condiciones en que se encuentran las instalaciones de la universidad, la respuesta resultó ser favorable, ya que un 32,4% considero que son muy buenas y un 40,6% buenas.

Del personal no docente de la universidad:

El personal no docente seleccionado para la encuesta está conformado en su mayoría por personal administrativo (44%) y personal técnico (19,5%). Casi la mayoría del personal (41,5%) tiene una antigüedad que va desde los 5 hasta los 10 años y un 34,1% de menos de 5 años. Un 41,5% sólo posee título secundario y un 36,6% título de grado.

De las encuestas se pudo deducir que:

- El personal de la institución sostiene que las tareas que realizan están relacionadas siempre en un 85,4% al cargo que ocupan y que la asignación de las mismas es adecuada en un 78% al trabajo que realizan; en cuanto a la relación que las tareas guardan con su formación o experiencia, sostienen que son vinculadas un 34,2% y medianamente vinculadas el 31,7%. El 56,1% del personal docente se encuentra satisfecho con el puesto que ocupa en la universidad y sólo un 14,6% está poco satisfecho.
- El 65,9% del personal no docente no tiene definida claramente la Misión institucional y un 61% considera que no se comparte una Visión de futuro común. Resultó elevado también el porcentaje que hace referencia a la inexistencia de una cultura de mejora continua (53,7%).
- La predisposición al cambio se da en un porcentaje del 56,1%.
- El 100% de los consultados dijeron desconocer que existan procesos de auto evaluación de la calidad de la gestión administrativa.
- El 48,8% de los consultados consideran que se brinda un servicio administrativo muy bueno, un 36,6% bueno y solo el 14,6% un servicio regular. Además, sostienen que el grado de aporte de ellos hacia la calidad es en gran medida un 65,8% y el porcentaje restante se divide en partes iguales entre total y en alguna medida.
- Las comunicaciones y relaciones del personal no docente con el resto de la comunidad educativa se reparte en partes casi iguales entre lo formal y lo informal, dándose los casos de formalidad en el vínculo que existe entre el administrativo-autoridad (68,3%) y el de la informalidad en la relación existente entre los mismos administrativos (63,4%).
- En cuanto al ambiente de trabajo que se vive en la universidad, destacaron que es muy bueno el 53,6% y bueno el 36,6%.

- En lo relativo a las condiciones en que se encuentran las instalaciones de la universidad, la mayoría sostuvo que es buena (58,5%) y muy buena el 26,8%.

De los alumnos de la universidad:

En las encuestas, los alumnos consultados consideran:

- Como adecuado el desarrollo de la enseñanza en la universidad un 47,5%, poco adecuado un 36,5 y como inadecuado el 16%.
- Sobre el contenido del plan de estudio, el 43,5% sostiene que es adecuado, un 41% poco adecuado y como inadecuado el 15,5%. El punto que mayor porcentaje obtuvo en este ítem fue el de adaptación al contexto que los alumnos calificaron de poco adecuado en el 62% y el de relación teoría-práctica que la consideraron como adecuada un 59%.
- Ninguno de los estudiantes percibe una imagen global de la UCSE como muy buena, la mayoría casi (48,5%) considera que su imagen es buena, un porcentaje elevado (35%) regular y como mala un 16,5%.
- En cuanto al servicio educativo recibido, el 51% considera que es bueno, un 30,5% muy bueno y un 18,5% regular.
- El servicio administrativo estuvo dividido casi en forma pareja por los que sostenían que era bueno (45,5%) y los que afirmaban que era regular (42,5%).
- En ninguno de los dos servicios consultados (educativo y administrativo), se obtuvo el calificativo de excelente.
- Sobre los beneficios y servicios que existen para los alumnos, el 27% lo consideran muy bueno y un 30% bueno, pero existe un porcentaje elevado de estudiantes (23%) que desconoce sobre su existencia o en qué consisten los mismos.
- Las actividades de investigación y extensión fueron consideradas como importantes por el 49% de los alumnos, el porcentaje restante se reparte entre muy importante (22%) y poco importante (29%).
- Según los alumnos, los profesores en lo que respecta al desarrollo de sus clases, lo hacen sin respetar el horario fijado para el inicio de las mismas el 34,5%, el 58% asiste regular y el 52% prepara medianamente su clase con anticipación.
- Las comunicaciones y relaciones de los alumnos con el personal docente y no docente de la UCSE es generalmente formal en un 66%, dándose los casos más altos de formalidad en la relación existente entre estudiante autoridad (69,5%) y el de informalidad en la relación estudiante administrativos (53%).
- En lo relativo al tratamiento otorgado a las quejas, sugerencias, etc., existe un porcentaje elevado (58,9%) que considera que fue poco adecuado.
- El 41,8% de los alumnos dicen desconocer el contenido de los reglamentos vigentes en la universidad, el 35,1% lo conoce medianamente y el 23,1% sí lo conoce.
- En la valoración que realizaron los alumnos, resalta la calificación regular en el punto que hace referencia a la ubicación física de la universidad (49%) y se observa un porcentaje elevado de muy buena (54,5%) en lo relativo a la biblioteca y buena (56%) en las aulas. Tomando a la universidad como un todo, la valoración de la misma es de muy buena en un 28,7%, buena en un 36,3%, regular en un 18,7% y mala en un 7,4 %.

De los egresados de la universidad:

Los egresados de la universidad sostienen que:

- El desarrollo de la enseñanza se realizó en forma adecuada un 44%, poco adecuada un 41% y como inadecuada el 15%.
- En lo referido al plan de estudios, el 51,5% de ellos consideran que es adecuado, el 32% sostiene que es poco adecuado y el 16,5% como inadecuado.
- Sobre la imagen que perciben de la universidad respondieron el 47% como buena y el 14,5 % como muy buena, mientras que regular un 28% y mala el 10,5% de los egresados.
- En lo que al servicio educativo recibido se refiere, sostienen en un 26,5% que es muy bueno, el 42,5% bueno y regular un 29%.
- El servicio administrativo recibido fue considerado como bueno en un 42,5%, como muy bueno el 19,5%, regular el 30% y malo solo por el 8%.
- En cuanto a los servicios y beneficios que tienen los alumnos de la universidad, el 38% los desconocía, un 30% lo consideró bueno y el 17% muy bueno.
- Tanto las actividades de investigación y como las de extensión fueron consideradas como muy importantes por el 42,5% de los egresados, importantes por el 46% y el resto como poco importante (11,5%).
- En cuanto al desarrollo de clases por parte de los profesores, terminaron de confirmar lo informado por los alumnos. Sobre este tema destacamos que sólo el 43,5% lo hace respetando el horario fijado para el inicio de clases, el 52% asiste en forma regular a su dictado y el 46% prepara los temas a tratar en las mismas.
- Las relaciones y comunicación se realizan en un 65% de manera formal, siendo la relación estudiante-autoridad la de mayor porcentaje (79%) y de manera informal en un 35%, sobresaliendo en este caso la relación entre estudiante administrativo (47%).
- Los graduados sostuvieron que el tratamiento dispensado a las quejas, sugerencias etc. planteadas fue poco adecuado en un 52,8%, adecuado en un 28,7% y nada adecuado el 18,5%.
- Consultados sobre si tenían conocimiento al momento de cursado de las materias del contenido de los reglamentos vigentes en la universidad, los mismos respondieron que medianamente lo conocían un 42,6%, si lo conocían un 32,2% y no un 25,2%.
- Al igual que los alumnos también consideran que la ubicación de la universidad no es la mejor, razón por la cual tiene un porcentaje regular elevado (47%). Tomando a la universidad como un todo, la valoración de la universidad es de muy buena en un 35%, buena en un 39,5%, regular en un 17,5% y mala en un 4,5 %.

2.2. De las entrevistas estructuradas

En términos generales las entrevistas estructuradas a informantes calificados permitieron detectar o tomar conocimiento de que en la UCSE:

- No se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad que pueda contribuir a la mejora de los servicios prestados tanto a los clientes internos como externos de la Universidad.
- La administración de la UCSE se guía por actividades funcionales y no bajo un enfoque de procesos; esto significa que cada área gestiona independientemente sus propias actividades sin un vínculo claro con la visión, misión y los objetivos de la organización. Como consecuencia, también tenemos que los distintos procesos que se llevan a cabo en las áreas de la institución no se encuentran identificados y tampoco existe una estandarización de los mismos.

- Las actividades administrativas están orientadas a la conducción global y a la coordinación de su quehacer, proporcionando ciertos servicios de apoyo a las tareas básicas de la UCSE., motivo por el cual su estructura se considera burocrática. Todo el sistema administrativo general de la Universidad está ubicado en el Rectorado (lugar donde se encuentran las autoridades de la UCSE –Rector, Vicerrector, Secretarías); y se organiza en sección alumnos, sección contable, sección de comunicación, etc.
- Su organización es centralizada. En cambio, las actividades académicas se caracterizan por ser descentralizadas, consistentes en unidades académicas o áreas de conocimiento (facultades), organizadas con su propia estructura jerárquica. Gozan de autonomía y libertad en la toma de decisiones en el marco de las atribuciones conferidas por el Estatuto Académico.

Las distintas actividades (académicas y administrativas) que se desarrollan en la Universidad no se encuentran documentadas en procedimientos escritos, lo cual ocasiona desconocimiento y desorientación cuando se produce alguna rotación del personal o cambio de autoridades.

- Existe una serie de documentos que regulan de manera general las actividades de la Universidad como lo son el Estatuto Académico y el compendio de Reglamentos (Reglamento General del Alumno, Reglamento de la Carrera del Docente y el Reglamento General de Asistencia Económica para la Formación Docente). Sin embargo, no todos los conocen y su manejo tampoco se realiza de manera sistemática y normalizada para su control y actualización.
- En algunas unidades de la Universidad, como las Facultades, se han elaborado una serie de documentos que apoyan sus actividades; sin embargo, no necesariamente guardan consistencia entre sí y tampoco se encuentran alineadas para contribuir al logro de los objetivos comunes.
- De acuerdo con la cultura organizacional, las comunicaciones son realizadas de diversas maneras, pero sin que exista un mecanismo establecido que asegure una adecuada comunicación a todos los niveles y entre todos los niveles. Por lo general resulta ser informal.
- No se cuenta con un sistema adecuado de tratamiento de quejas, reclamos o sugerencias que permita tomar conocimiento cuando el servicio brindado no está satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos de la Institución.
- No existen indicadores que proporcionen información relevante respecto de las actividades y procesos que se realizan a diferentes niveles de la organización, y que facilitan el proceso de toma de decisiones a fin de poder lograr una mayor eficiencia de la institución.
- Se ha evidenciado la existencia de un Manual de Funciones, el mismo establece las funciones y responsabilidades de las áreas de la UCSE, pero no establece cargos. Esta situación puede dificultar la determinación de las competencias de las personas que trabajan en la Universidad y que tienen relación directa con la calidad de los servicios que brinda a sus clientes.
- No está definida formalmente ninguna Política de Calidad, como así tampoco existen Objetivos de Calidad establecidos para la Universidad.
- La imagen de la UCSE no está muy asociada a la Calidad en el servicio prestado por diferentes motivos, según se desprende de las encuestas realizadas a diferentes actores de la universidad (alumnos, egresados, personal docente y no docente).
- No se encontraron evidencias de la planificación, revisión, verificación y validación del diseño curricular por más que se cuente con un procedimiento establecido para la aprobación de las modificaciones curriculares.

3. Análisis FODA

Se trató de construir y consensuar una matriz FODA que involucre a todas las temáticas analizadas, los insumos básicos para debatir los escenarios en los que puede desarrollarse el proceso del Plan Estratégico y avanzar en la formulación de estrategias que exploten las fortalezas identificadas, aprovechen oportunidades, adviertan tanto amenazas como riesgos y sean capaces de asimilar nuevas tendencias y sorpresas.

Fortalezas	Debilidades
<p>○ Dimensión Académica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad de ofertas de carreras para la comunidad con alta convocatoria de estudiantes del nivel medio de toda la provincia de Santiago del Estero. 2. Ingreso a planta docente a través de procedimiento de concursos. La planta docente posee título profesional de grado y postgrado. 	<p>○ Dimensión Académica:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importante desgranamiento de alumnos de primer y segundo año en las diferentes carreras. 2. Escasez de ofertas de postgrado para profesionales del medio y graduados de la UCSE. 3. Seguimiento no sistemático de los resultados del trabajo docente en relación con los aprendizajes y con el perfil de la carrera. 4. Escasas experiencias de campo, trabajos prácticos en relación con la formación teórica de algunas carreras. 5. Importante cantidad de alumnos de los ciclos de licenciatura que sólo deben el trabajo final de grado. La tesis profesional se ha convertido en un obstáculo para el mejoramiento de los índices de la titulación. 6. Falta de seguimiento exhaustivo de los egresados.
<p>○ Dimensión Servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importante desarrollo institucional de actividades de investigación y transferencia. 2. Acompañamiento institucional para la financiación de los estudios a través de fomento de becas (premios UCSE, préstamos de honor, etc.). 	<p>○ Dimensión Servicios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidad de los mecanismos de comunicación formal entre sectores. 2. Concentración de múltiples funciones en determinados sectores.

<ul style="list-style-type: none"> 3. Convenio con diferentes instituciones del medio para el desarrollo de actividades conjuntas, pasantías de los estudiantes, etc. 4. Progresivo desarrollo de los servicios de contención y apoyo para los estudiantes. 5. Importante incremento de volúmenes de libros y accesos a internet para docentes y estudiantes. 	
<p>○ Dimensión Organización y Gestión Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Importante capacidad instalada a nivel de la organización y gestión institucional para la resolución de diferentes problemas. 2. Clima institucional sostenido en la responsabilidad, pertenencia, solidaridad y compromiso del personal de gestión, técnicos y administrativos. 3. Acompañamiento del rectorado y equipos de gestión en diferentes iniciativas. 	<p>○ Dimensión Organización y Gestión Institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Dificultades académicas derivadas del nombramiento por horas y de la baja retribución salarial. 2. Carencia de identidad y pertinencia con la institución por parte del cuerpo docente. 3. Escasa participación del cuerpo docente en las actividades institucionales.
<p>○ Dimensión Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura edilicia acorde con la demanda institucional existente. 2. Mobiliarios y equipamientos adecuados para la correcta prestación del servicio. 	<p>○ Dimensión Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Ubicación desfavorable de la Universidad (si bien no se encuentra alejada del casco céntrico de la ciudad, está inserta en la proximidad de un barrio considerado inseguro). 2. Dificultad de traslado hasta la Universidad desde los distintos sectores de la ciudad para la gente que no dispone de vehículo propio.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación geopolítica de la provincia de Santiago favorece la posibilidad de dar respuesta a las demandas locales a través de la oferta de nuevas carreras. • Permanente solicitud de empresas, organismos públicos y privados y de instituciones educativas de nivel terciario para establecer convenios con la UCSE. • Progresivo reconocimiento en el medio de las ofertas académicas de la UCSE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las condiciones socioeconómicas adversas de los estudiantes y sus familias. • Ofertas académicas estatales (UNSE) o privadas (Institutos terciarios) con un costo menor. • Fuerte tradición de enviar a los jóvenes a otras provincias (Tucumán-Córdoba) a realizar sus estudios universitarios. • Imagen negativa vinculada al sector privado (elitismo, facilismo, etc.). • Insuficiente formación básica de los alumnos egresados de nivel medio para afrontar las exigencias de la universidad. • Gran parte de los jóvenes que ingresan a la universidad no tienen orientación vocacional adecuada ni conocimiento preciso de las opciones educativas que en ella se ofrecen.

CAPITULO VI MARCO PROPOSITIVO

1. Introducción

La Norma IRAM-ISO 9001 es aplicable a todo tipo de organización que provea servicios educativos, sea ésta de gestión estatal o privada, dentro del sistema formal o a través de actividades de educación o capacitación no formal, y bajo cualquier modalidad de enseñanza (presencial, semipresencial o a distancia). En cada caso, el máximo responsable de la organización educativa puede tomar la decisión estratégica de administrar sistémicamente las actividades que afectan la calidad de la educación que presta y la satisfacción de sus clientes. Para hacerlo deberá tener en cuenta entre otros, los objetivos específicos del servicio que brinda como así también el propósito y los intereses de la organización a la cual pertenece.

Es posible que la UCSE, en este caso en particular, ya esté realizando sus actividades diarias cumpliendo en una parte importante los requisitos de esta Norma. Por lo tanto, es de vital importancia que la organización educativa adecue estos requisitos a sus prácticas habituales, de tal manera de diseñar un sistema de gestión de la calidad “a medida”.

La Norma IRAM-ISO 9001 no pretende definir qué “servicio” deben ofrecer las Universidades, sino cómo deben gestionar los procesos para asegurar que ese “servicio” satisfaga las necesidades y expectativas de sus “clientes”. Para dejar más aclarado el tema, se puede decir que la Norma IRAM-ISO 9001:

- no define cuál es el contenido del programa educativo más apto, sino que requiere de la organización educativa que establezca un proceso que permita definir dicho contenido.
- no define cuáles son las condiciones óptimas del ambiente de trabajo en la organización educativa, sino que requiere que se establezca un proceso que permita establecer, mantener, hacer el seguimiento y mejorar esas condiciones.

La aplicación de la IRAM-ISO 9001 está prevista para aquellos casos en que una organización educativa desee poder demostrar tanto a sí misma como a terceros que logra y mejora continuamente la satisfacción de los educandos y otras partes interesadas consideradas como “clientes”. Éste es el objetivo primario del sistema de gestión de la calidad derivado de esta norma, y es con este objetivo que se pueden lograr los máximos beneficios.

2. Objetivo General (Definición de los lineamientos generales del SGC)

2.1. Compromiso de la dirección

Este punto hace referencia a las responsabilidades de la “alta dirección”, entendiéndose la misma como el máximo nivel de la organización que está desarrollando e implementando un sistema de gestión de la calidad. Esta “alta dirección” puede ser la máxima autoridad de la organización (por Ej. el rector en la UCSE) o la de un sector de ésta (por Ej. el decano de una facultad). Este máximo nivel es el que va establecer la política y va a estar en condiciones de disponer de recursos; según sea el alcance que se desea que tenga el sistema de gestión.

La alta dirección de la UCSE debe asumir el compromiso permanente de desarrollar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización a través de su liderazgo y reflejar claramente en su planificación, los requerimientos y expectativas educativas del estudiante y de las otras partes interesadas en el éxito del servicio brindado a la sociedad. Para poder lograrlo, la alta dirección debe:

- a) Comunicar a toda la organización educativa, a través de su organización jerárquica funcional y de acuerdo con su grado de autoridad y responsabilidad, la importancia de satisfacer los requisitos del o de los servicios demandados por el cliente, así como los aspectos legales y reglamentarios requeridos para los mismos. Es decir, es necesario que tanto el equipo directivo en primer lugar, como los mandos intermedios y de los trabajadores más tarde, se concienticen de la necesidad de implementar un sistema de calidad. El hecho de que sea el rector de la Universidad el que informe al personal del proyecto de implementar un sistema de gestión de la calidad, genera un gran compromiso de los distintos sectores de la universidad, que ven cómo la dirección superior se involucra en este tipo de programas.
- b) Establecer una política de la calidad, la que permitirá dar a conocer a todos los miembros de la organización cuáles son los principios rectores con los que la alta dirección ha decidido administrar los procesos relacionados con la satisfacción de los clientes.
- c) Establecer objetivos de la calidad, que permitirán concretar los deseos e intenciones expresados en la política de la calidad en acciones operativas.
- d) Medir el funcionamiento de la organización con el fin de observar el cumplimiento de los objetivos y políticas fijados, sobre todo en los aspectos de satisfacción del alumno y de la sociedad.
- e) Asegurar la disponibilidad en tiempo y forma adecuada de los recursos humanos y materiales necesarios para el logro de los objetivos fijados en la planificación.

En todos los puntos enunciados, la comunicación dentro de la organización educativa juega un papel fundamental para aumentar la motivación y participación del personal, única garantía del éxito en el desarrollo y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad. Los medios que se pueden utilizar para dar a conocer estos puntos son:

- publicaciones internas;
- reuniones con integrantes de los distintos sectores que conforman la organización;
- carteleros o transparentes con novedades, etc.

2.2 Requisitos

La Norma IRAM-ISO 9001 describe los requisitos “mínimos” de un sistema de gestión de la calidad aplicable a toda organización. Esta última debe evaluar si todos los requisitos de esta Norma son aplicables a sus actividades. En el caso de que existiera algún requisito que pueda excluirse del sistema de gestión de la calidad, lo puede hacer pero debe justificarlo en el manual de la calidad.

2.2.1. Generales

Las Normas IRAM-ISO 9001 establecen en sus requisitos generales que las organizaciones educativas deben establecer, documentar, implementar, mantener en el tiempo y mejorar continuamente su sistema de gestión de la calidad.

Al momento de implementar su sistema de gestión de la calidad la organización educativa debe:

- a) *Identificar los procesos que van a formar parte del sistema.* Estos son los procesos cuyos resultados van a impactar positiva o negativamente sobre la calidad del servicio prestado. También existen otros procesos que, sin agregar valor directamente al producto final, contribuyen a la eficacia del sistema de gestión y que dependen en gran medida de los servicios que cada organización educativa ofrece.
- b) *Ordenar estos procesos en forma de una secuencia interrelacionada.* Esto implica la identificación de:
- una persona o función responsable por el proceso;
 - las “entradas” al proceso, o sea los materiales y la información que un proceso necesita para ponerse en marcha y operar;
 - los “proveedores” de esas entradas, los que pueden ser personal de la organización educativa o externos a la misma;
 - las “salidas” del proceso, o sea qué producto es el resultado final del proceso;
 - los “clientes” de esas salidas o resultados de los procesos;
 - el método para transformar las “entradas” en “salidas”.

Todos los procesos identificados deben documentarse. Esta tarea debe ser llevada a cabo con la participación tanto del personal docente como no docente de cada una de las unidades de la Institución.

Finalmente los procesos deben ser:

- consolidados, conformando lo que se denomina Manual de Procesos (conjunto de instrucciones y normas, reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procesos administrativos y o productivos como así también la descripción de las actividades que se desarrollan en los subprocesos), a partir del cual se desplegará la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.
 - alineados con la Misión de la organización, pues las interrelaciones que se desarrollan entre los procesos deben contribuir al logro de un objetivo común que en este caso es la “Calidad en el Servicio brindado”.
- c) *Determinar los criterios (o indicadores) y métodos que permitan asegurar que esos procesos son mantenidos bajo control y que son eficaces.* Los indicadores nos permitirán obtener información relevante respecto de las actividades y procesos a diferentes niveles organizacionales, con el objetivo de consolidar las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. Servirá también para ir construyendo en la universidad una cultura de auto evaluación y de mejoramiento constante, en suma una cultura de calidad.
- d) *Medir y hacer el seguimiento de los procesos según los criterios establecidos;* o sea, poner en práctica los controles y el seguimiento de indicadores definidos previamente para determinar si se han logrado los resultados deseados y para impulsar la mejora continua.

La alta dirección debe asegurarse de que se definan las responsabilidades y autoridades de todo el personal que realiza actividades que afectan la calidad, es decir aquellas personas que están involucradas en los procesos identificados. Se requiere asimismo que el personal (directivo, docente y no docente) tenga especificada en sus funciones su grado de responsabilidad y autoridad con relación a su contribución para el logro de los objetivos de calidad de la organización educativa.

2.2.2. De la documentación

Es conveniente que el sistema de gestión esté respaldado por documentación, ya que facilita la comunicación sobre las intenciones y objetivos del como así también un accionar consistente. Esta documentación contribuye a:

- el logro de los objetivos de la calidad;
- la provisión de entrenamiento adecuado;
- asegurar repetibilidad y trazabilidad en los procesos;
- proveer evidencia objetiva sobre su operación y sus resultados;
- evaluar la eficacia del sistema.

El grado de documentación y el medio que usara la organización educativa para su control depende de el tamaño de la misma, la complejidad de los procesos, los requisitos legales y la habilidad del personal etc.. Es decir el grado de documentación puede variar dependiendo si se trata de un sistema desarrollado para toda una organización (Ej. la UCSE en gral.) o sólo para un sector (Ej. una Facultad de la UCSE) o una carrera de la misma (Ej. Cs. Económicas). Esta documentación requerida no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser un medio que agregue valor a los procesos del sistema de gestión. La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) *La declaración documentada de la política de calidad:* constituye la máxima expresión de la dirección de la organización, con relación a cuáles son sus lineamientos respecto de la calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, pasando a ser líneas rectoras del accionar de la organización educativa. La misma tiene como fundamento definir y establecer la filosofía de la Organización, para alcanzar su Visión y Misión.

Al definir la política de calidad es conveniente que la alta dirección tenga en claro primero cuáles son las necesidades y expectativas de sus clientes de manera tal que queden expresadas en los lineamientos de la organización educativa. El contenido de la política va a actuar de base en la definición de los objetivos de calidad de la institución, constituyéndose ésta en una expresión atemporal de intenciones y deseos, mientras que los objetivos, con plazos y acciones concretas, son la forma en que la misma se materializa mediante acciones en la organización.

La dirección tiene la responsabilidad de difundir el contenido de la política de la calidad en toda la organización con la finalidad de asegurarse de que todo el personal de la misma la conozca y la entienda. Generalmente, esto suele realizarse entregando copias de la política a cada empleado o a través de campañas de difusión interna y reuniones o charlas con el personal.

Por último, se puede afirmar que la política de una organización no permanece inalterada una vez que fue definida, puesto que las necesidades y expectativas de sus clientes pueden cambiar, al igual que los requisitos regulatorios y las necesidades de la organización. Por lo tanto, puede ser razonable que la dirección de la UCSE, en forma regular, proceda a revisar su política para poder así determinar si sigue vigente en un contexto interno y externo en continuo cambio.

- b) *La declaración documentada de los objetivos de la calidad:* a través del establecimiento de objetivos es que la Organización logra poner en práctica su Política de la Calidad. Cuando la alta dirección de la organización procede a determinar los mismos es aconsejable que incluya:

- necesidades y expectativas actuales de los Clientes;
- consideración de resultados de experiencias educativas o de gestión educativa previas;

- evaluación objetiva de los resultados alcanzados ;
- evaluación del desempeño de los procesos de la organización.

Los objetivos pueden extenderse a lo largo de años debido a que los impactos de los servicios prestados no siempre son detectables en forma inmediata. Teniendo en cuenta la velocidad de los cambios científicos y tecnológicos junto con la complejidad creciente en todos los órdenes, es aconsejable que el manejo de los objetivos se realicen desde una visión estratégica, estableciendo objetivos de corto, mediano y largo plazo. Los mismos están esencialmente asociados a la mejora continua del desempeño del sistema de gestión de la calidad para poder evaluar su grado de mejora. Los mismos, tienen que ser medibles, o sea expresados en forma cuantitativa de manera tal que nos permitan determinar si han sido cumplidos o no. Usualmente los objetivos de mejora se establecen sobre los indicadores de eficacia (definido por la Normas ISO como la habilidad de lograr los resultados esperados) de los distintos procesos del sistema de gestión. Por ejemplo, los siguientes pueden ser objetivos de una organización educativa: 1) disminuir en un 20 % durante el año en curso la proporción de alumnos que abandonan la carrera en el primer año; 2) aumentar el porcentaje de cumplimiento promedio de los objetivos fijados en los programas temáticos del 85% al 90% en un plazo de 2 años; 3) aumentar en un 15% durante el año en curso el índice de satisfacción de los clientes en relación a la comodidad de las instalaciones.

También pueden existir otros tipos de objetivos de mejora que involucren nuevos procesos, como por ejemplo: 1) detectada la necesidad, desarrollar la carrera de Licenciatura en Economía, la que deberá estar disponible en un plazo de 2 años; 2) extender la oferta de cursos de capacitación en modalidad de Educación a Distancia.

- c) *El Manual de la Calidad*: constituye el documento esencial del sistema de gestión. Una de sus funciones es la de especificar para cada organización educativa particular cómo se han interpretado e implementado los requisitos de la IRAM-ISO 9001. En el mismo, se puede llegar a incluir la definición de autoridades, responsabilidades e interacción entre las distintas funciones de la organización. Su contenido debe adecuarse a las prácticas y culturas de cada organización. En los casos de organizaciones simples o pequeñas, el manual de la calidad puede contener algunos o todos los procedimientos y documentos del sistema de gestión, pudiendo constituirse en el único documento del sistema de gestión. En su defecto, el manual tiene que hacer referencia a los procedimientos existentes y derivados de su propio contenido, además es usualmente aprobado por la máxima autoridad de la organización responsable por el sistema de gestión de la calidad.

Las Normas IRAM-ISO 9001 requieren que el Manual de la Calidad contenga:

- el alcance del sistema de gestión, o sea a qué procesos, productos o sitios se ha decidido aplicar el sistema de gestión. Por ejemplo una Facultad puede desarrollar un sistema de gestión para sus cursos de postgrado, para una sola carrera de grado, para sus actividades de extensión, para los servicios que pudiera prestar. Es necesario incluir en el Manual la mención específica de todo proceso requerido por la IRAM-ISO 9001 pero excluido del sistema de gestión, con la justificación correspondiente.
- los procedimientos documentados que hubieran decidido elaborarse; es habitual que estos procedimientos contengan detalles que no necesitan estar incluidos en el manual, por lo que es aceptable para la IRAMISO 9001 que el Manual haga mención de la existencia de dichos procedimientos, sin incluirlos en su contenido.

- una descripción de la secuencia de procesos (de prestación del servicio y de soporte); esta descripción puede hacerse en forma de gráfica.
- d) *Los procedimientos documentados requeridos explícitamente por la IRAM-ISO 9001:* tales como control de documentos, control de registros, auditorías internas, control de productos no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas. Estos procedimientos están relacionados con la operación general del sistema de gestión y según la complejidad de la organización educativa y de sus procesos, estos pueden formar parte del manual de la calidad o constituir documentos separados, pero referenciados en el manual.
- e) *Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos:* son todos aquellos documentos que la organización considera necesarios para la operación efectiva de los procesos y que pueden ser:
 - procedimientos que describen actividades o procesos específicos por ej., la inscripción de estudiantes, el control del dictado de una materia, la evaluación de satisfacción de los clientes, el diseño y las modificaciones del programa educativo, etc. Estos procedimientos, según las necesidades de cada organización, pueden formar parte del manual de la Calidad o constituir documentos separados.
 - documentos en general por ej., planes de estudios, programas de capacitación del personal docente y no docente, planificación del mantenimiento de las instalaciones.
- f) *Los registros requeridos por esta norma internacional:* son documentos especiales que se los denominan registros y que constituyen evidencias de la realización de actividades. Por ejemplo registro de asistencia de profesores, registro de cumplimiento con el temario previsto, informes de auditoría, solicitudes de inscripción, certificados o diplomas, etc.

2.3. Determinación de los requisitos del cliente

La alta dirección es responsable de asegurar la determinación de las necesidades y las expectativas de los clientes y hacer que ambas se conviertan en requisitos y sean satisfechas, en otras palabras, que la organización planifique y desarrolle su sistema de gestión de la calidad orientado a lograr esa satisfacción. Para lograrlo es necesario conocer estas necesidades, saber qué esperan de la organización los clientes (los alumnos, padres, empleadores, las otras partes interesadas y la sociedad en su conjunto), describir cómo estas necesidades son apreciadas o percibidas, cómo se las incorpora, cómo se las analiza, y cómo se hace partícipe a las partes de esta información.

Por lo general se considera que un cliente alcanzó a satisfacer sus necesidades cuando ha logrado los objetivos de formación moral, ética, social, intelectual, científica y profesional con el mayor aprovechamiento, las partes involucradas en el sistema cumplen con eficacia su función en forma dinámica y en continuo mejoramiento y desarrollo, la sociedad percibe que sus requerimientos han sido alcanzados y sus previsiones logradas.

Satisfacer las necesidades de los clientes puede significar la detección de tendencias de desarrollo y de formación de los alumnos de acuerdo con la evolución social, científica y tecnológica de la provincia, del país y del mundo. Esta previsión tendría que fundamentarse en relevamientos estadísticos concretos que permitan predecir tendencias poblacionales y de cambio en las condiciones de vida, en la actividad social, técnica o profesional. Para esto último, se debe disponer de información sobre todos los aspectos fundamentales de la

planificación del sistema de gestión de la calidad, con una visión de futuro lo más amplia posible, para proveer un contexto realista para el desarrollo de los servicios a prestar y para el manejo de la institución. Como posibles fuentes de información podemos mencionara modo de ejemplo:

- organizaciones educativas de las cuales provienen los educandos;
- otras instituciones universitarias con objetivos similares;
- empleadores actuales o prospectos;
- relevamientos y censos demográficos, económicos y específicos;
- informaciones, encuestas y censos sobre educandos, sus familias, sus ambientes y condiciones sociales, sus intereses y proyecciones al futuro; etc.

2.4. Planificación del sistema de gestión de la calidad

La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados anteriormente así como con los objetivos de la calidad que sean declarados. También resulta beneficioso para mantener la integridad del sistema cuando se planifican e implementan cambios en el mismo. Es recomendable que los resultados de la planificación de la calidad sean revisados regularmente, y se modifique la planificación cuando las circunstancias lo aconsejen. Entre los resultados de la planificación se pueden incluir:

- la documentación del plan y su correspondiente cronograma de ejecución;
- las responsabilidades y autoridades rectoras de la ejecución de los planes;
- los recursos, habilidades y conocimientos necesarios para su concreción;
- los enfoques, la metodología y las herramientas para la mejora continua;
- los indicadores para la evaluación;
- la necesidad de documentación y registros.

2.5 Designación de un representante de la dirección

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección, quien independientemente de otras responsabilidades, debe tener la autoridad necesaria para asumir la responsabilidad de la implantación, mantenimiento y mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad como así también informar a la dirección sobre los resultados operativos del mismo una vez que se encuentre en funcionamiento.

2.6 Revisión del sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe establecer un proceso de revisión periódica del sistema de gestión de la calidad para verificar su consistencia, adecuación y eficacia, analizando alternativas de mejora y cambios en el sistema de gestión de la calidad, en su política y en los objetivos de la calidad. Asimismo el período máximo de revisión recomendado es de 12 meses, aunque en los primeros pasos de un sistema de gestión puede ser necesario realizar estas revisiones con mayor frecuencia. Éstas pueden realizarse con más frecuencia si se están llevando a cabo o se planifican cambios importantes en el sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado, los registros de las revisiones deben informar en qué acciones los mandos directivos deben examinar su eficacia. Se debe evaluar el efecto de los cambios realizados en revisiones previas, identificar las debilidades y fortalezas del sistema de calidad e

implementar los planes para superar cualquier imprevisto o resultado erróneo. Estos registros pueden consistir en informes que resuman las cuestiones y acciones fundamentales a implementar, o documentos de circulación interna en formato memorando que proporcionen un resumen de las cuestiones y acciones a llevar a cabo. Algunas de las informaciones que deben contener los registros para que la dirección efectúe la revisión son:

- los resultados de las auditorias del sistema de gestión de la calidad;
- la medición de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes;
- las sugerencias del personal docente y no docente;
- los resultados de la autoevaluación de la organización;
- las quejas y reclamos recibidos de alumnos, entidades vinculadas etc.;
- la evaluación del mercado, incluyendo el desempeño de los competidores (otras universidades, institutos terciarios etc.).

Los resultados (observaciones, recomendaciones, conclusiones etc.) de la revisión de la dirección tienen por objetivo fijar el rumbo de las acciones tendientes a mejorar el sistema de gestión de la calidad y sus procesos, poniendo énfasis en aquellos orientados a mejorar los servicios con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes. Todos los resultados deben ser registrados para poder hacer un seguimiento posterior del proceso y usarse a la vez como entrada para revisiones posteriores. Además, se debe incluir en los mismos las necesidades de recursos existentes. Las acciones pueden estar enfocadas a:

- a) mejorar el funcionamiento de los servicios y procesos;
- b) mejorar el funcionamiento del sistema de gestión en general;
- c) aumentar valor a los clientes;
- d) tener habilidad para incorporar oportunamente nuevos servicios en el mercado;
- e) adecuar la estructura de la organización y de los recursos; etc.

2.7 Seguimiento, medición, análisis y mejora

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Para lograrlo, es necesario que la organización educativa defina:

- a) **qué medir:** es decir qué dimensiones institucionales serán objeto de la medición (pedagógico-didáctica, organizacional-administrativa o socio-comunitaria) y qué variables se medirán (alumnos, docentes, personal no docente, satisfacción de clientes, etc.).
- b) **cómo medir:** qué tipo de instrumentos usar (inventarios, registros, actas, entrevistas, encuestas, etc.); que tamaño tendrá la muestra (número de casos); con qué criterios se elegirá la misma y qué tiempos tendrá (dentro de qué período, en qué momentos, con qué frecuencia).
- c) **quiénes intervienen en la medición:** los responsables directos (son los que realizan la medición) y los responsables indirectos (son quienes confeccionan los instrumentos).

El próximo paso es el de planificar la medición estableciendo las secuencia de actividades, cronogramas, responsables de cada etapa, recursos necesarios, etc.. Como ejemplo de secuencia de actividades se puede mencionar: relevamiento de información, procesamiento de la información, análisis de los resultados, informe final, propuesta de mejoras, implementación. Se sugiere que los responsables de las mediciones sean capacitados para mantener el criterio planificado y para que pueda asegurarse la continuidad de las mediciones

mediante procedimientos escritos que los describan. Esto último es de suma importancia para poder comparar las mediciones (evaluaciones) en tiempos distintos. También es importante que, una vez establecida la metodología de la evaluación, ésta no cambie excepto que una revisión por la Dirección así lo demande, para lo cual se sugiere reformular los procedimientos.

Seguimiento y Medición

La organización debe realizar el seguimiento y medición de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la institución. Para lograrlo, es importante que la misma mantenga una comunicación fluida con los clientes del o los servicios educativos que presta, y materialice ésta comunicación con método y registros escritos que permitan realizar un seguimiento. Además, la organización debe:

- describir los indicadores utilizados para la medición de la satisfacción del cliente;
- describir los sistemas y métodos empleados para obtener información en base a los mismos;
- indicar cómo la organización educativa evalúa y mejora continuamente, los sistemas de indicadores utilizados y los métodos para determinar la satisfacción de los clientes;
- evidenciar el análisis de cifras y datos, tendencias y fluctuaciones;
- evidenciar, si es posible, información comparativa de otras organizaciones que se tengan como referentes.

También la organización tiene que establecer métodos para el seguimiento y medición de los procesos de realización que sean necesarios para satisfacer los requisitos de los clientes.

Existen tres dimensiones de medición para los procesos de una organización educativa:

- Dimensión pedagógico-didáctica : se refiere al conjunto de principios y técnicas intrínsecamente comprometidos con el logro eficaz de los objetivos del proceso educativo.
Por ejemplo: el cumplimiento de las expectativas de estudio.
- Dimensión organizacional administrativa: abarca los recursos financieros y materiales, estructuras, normas y mecanismos de coordinación y comunicación y engloba las estrategias de acción organizada de los participantes.
Por ejemplo: evaluación de la morosidad en el pago de la cuota.
- Dimensión socio-comunitaria: cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan y de la comunidad en la cual funciona.
Por ejemplo: educación en temas transversales (formación ética y ciudadana, educación vial, educación para la salud, etc.).

La institución educativa tiene que establecer cuáles son los indicadores y qué actividades se deben medir, antes de elaborar los instrumentos, el método de medición, el procesamiento de los datos y las pautas para el seguimiento de los procesos. En consecuencia, es recomendable que la medición esté explícitamente descrita en un procedimiento documentado para que puedan ser entendida por las personas que la realicen.

Asimismo, la organización debe establecer un método y un seguimiento de las mediciones a realizar sobre el servicio en el momento adecuado de su proceso de realización para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Cuando existan evidencias de no conformidad del servicio como resultado del cumplimiento de lo expuesto anteriormente, se debe proceder a identificarlas e implementar un procedimiento de acción correctiva para las mismas.

Auditoría interna

La auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia y evaluarla objetivamente con los fines de determinar el grado en el que el sistema de gestión de calidad de la Organización Educativa cumple con los requisitos de la IRAM-ISO 9001 y del propio sistema de gestión de la calidad. Las evidencias pueden ser registros, declaraciones u otra información relevante y a su vez pueden ser cualitativa o cuantitativa pero no basada en suposiciones sino en hechos. En la planificación de las auditorías internas es necesario establecer quiénes serán los responsables de realizarlas, alcanzar a todos los requisitos de la IRAM-ISO 9001, establecer una periodicidad y una metodología documental que permita contar con antecedentes a fines de evaluación y seguimiento. Es importante en la auditoría conocer si el sistema de gestión de la calidad se encuentra actualizado, ya que esto es un signo de que el sistema está presente en la Organización Educativa.

Se recomienda también que las mismas sean realizadas por personal capacitado en la materia y que sean planeadas y llevadas a cabo regularmente de modo de que cada elemento del sistema sea auditado por lo menos una vez en el ciclo de éstas. La frecuencia depende de la organización y el estado del sistema de gestión de la calidad, pudiendo ser de un mes o más, hasta un año. Según la importancia, antecedentes y significación de los elementos del sistema individuales, alguno de ellos puede ser auditados varias veces durante el ciclo de la auditoría.

El auditor debe presentar un informe donde figure una lista con los hallazgos e indicar a qué acción o acciones corresponden. La Dirección debe recibir y considerar dicho informe y adoptar las acciones correctivas y preventivas que considere necesarias, asegurándose además, que la auditoría siguiente controle la existencia y eficacia de dicha acción a modo de verificación y seguimiento. La acción correctiva puede ser tan simple como el rediseño de un formulario o la recomendación de una actividad apropiada para la capacitación y el desarrollo del personal o podría también comprender la revisión y reformulación de un procedimiento.

Análisis de datos

Por lo expuesto anteriormente, se desprende que la organización educativa tiene que recopilar los datos apropiados que surgen de todas las mediciones, los seguimientos, las auditorías internas y cualquier otro medio que sea considerado útil para analizar y conocer si el sistema de gestión de la calidad está funcionando eficazmente. La determinación adecuada y la estructura de los datos a recopilar es muy importante ya que la información resultante de ellos debe ser pertinente de manera que permita proporcionar información sobre la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas y los proveedores.

Acciones contra las no conformidades

La organización educativa debe establecer un procedimiento que asegure que se toman **acciones correctivas** para eliminar las causas de las no conformidades. Para llevar a cabo estas acciones es necesario:

- establecer los procedimientos para garantizar la constante revisión de:
 - las quejas de los clientes y de terceros;
 - las no-conformidades provenientes de las auditorías y mediciones;
 - las observaciones identificadas por los auditores;
 - los informes internos, incluyendo las sugerencias.
- identificar las causas, por ejemplo de:
 - las quejas de clientes, otras organizaciones, etc.;
 - cualquier falla o desvío en las mediciones del sistema de calidad;

- los procedimientos no satisfactorios.
- planificar y realizar los cambios necesarios para que no se presenten en otro momento, las condiciones que puedan originar una no-conformidad nuevamente. La acción correctiva puede comprender el cambio del manual de calidad, de los procedimientos, instrucciones y otra documentación relevante.
- registrar y realizar el seguimiento de la acción correctora dentro de un período razonable para determinar si ha sido efectiva.

También, como **acción preventiva** la organización educativa debe contar con un procedimiento que asegure la eliminación de las posibles causas de no conformidad. Para lograr esta finalidad debe diseñar un procedimiento documentado que defina los requisitos para:

- determinar las no conformidades potenciales y sus causas;
- evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades;
- determinar e implementar las acciones necesarias;
- registrar los resultados de las acciones tomadas y
- revisar las acciones preventivas tomadas.

La organización, al realizar un análisis sobre su propia práctica, podrá identificar dificultades aún no producidas que constituyen no conformidades potenciales y podrá anticiparse con una acción preventiva para evitar su aparición. Estas acciones preventivas determinadas, planificadas e implantadas tenderán a eliminar las causas de los problemas potenciales y estarán en relación con el impacto que éstas causarían si llegaran a producirse. El proceso para lograr que la acción preventiva sea exitosa requiere que ésta sea registrada, controlada y revisada hasta asegurar que la implantación cubra los objetivos propuestos.

Mejora continua

En resumen, la política de la calidad de la organización educativa, los objetivos de la calidad establecidos, los resultados de las auditorías, los análisis de datos provenientes de mediciones sistemáticas, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección, deben ser utilizadas como medios para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. El seguimiento de este proceso requiere la determinación de las responsabilidades de su seguimiento y control y la asignación de la o las personas que lo llevarán a cabo.

3. Objetivos Específicos

3.1 Identificación de los procesos

Los procesos identificados en la UCSE fueron separados en estratégicos, claves o fundamentales y de soporte. A cada proceso se le asignaron objetivos. Se cuidó que la totalidad de las actividades desarrolladas en la institución estén incluidas en alguno de los procesos listados y la asignación de los nombres se realizó buscando representar conceptualmente las actividades que se desarrollan allí.

Teniendo en cuenta lo expuesto conceptualmente en el capítulo anterior sobre el significado de cada tipo de procesos en función de su valor añadido y, de acuerdo con la información obtenida, el conocimiento profundo acerca de la institución como así también en base a las necesidades observadas, se puede llegar a identificar en cada uno de los grupos, los siguientes procesos:

PROCESOS ESTRATEGICOS:

<i>NOMBRE</i>	<i>OBJETIVOS</i>
<p>Diagnóstico de necesidades: estos procesos responden a la importancia de accionar en base a información real , identificando las necesidades de los clientes – sociedad, alumnos, profesores, etc.- para una adecuada toma de decisiones. A modo de ejemplo la UCSE posee como una de sus fortalezas la diversidad de ofertas de carreras de grado, pero no así de postgrados, este aspecto constituye una debilidad para la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades y expectativas de los diferentes segmentos actuales. • Identificar, clasificar, cuantificar y priorizar las necesidades de formación y servicio de extensión que requieren los públicos identificados.
<p>Planificación: este proceso obedece al estudio realizado del que se desprende que la mayoría de las personas entrevistadas desconocen la visión, misión, etc. de la UCSE y también según lo que se pudo observar la misma no cuenta actualmente con una política, objetivos ni estrategias de calidad que faciliten y sirvan de guía para el logro de las metas establecidas o a establecer, como así también saber qué necesidad de recursos financieros se necesitan para su ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y establecer la visión, misión, políticas y objetivos de la calidad, estrategias y acciones para cada uno de los sectores (académicos y administrativos) que conforman la UCSE. • Determinar el presupuesto anual para cada una de las unidades académicas de la Universidad

PROCESOS CLAVES o FUNDAMENTALES:

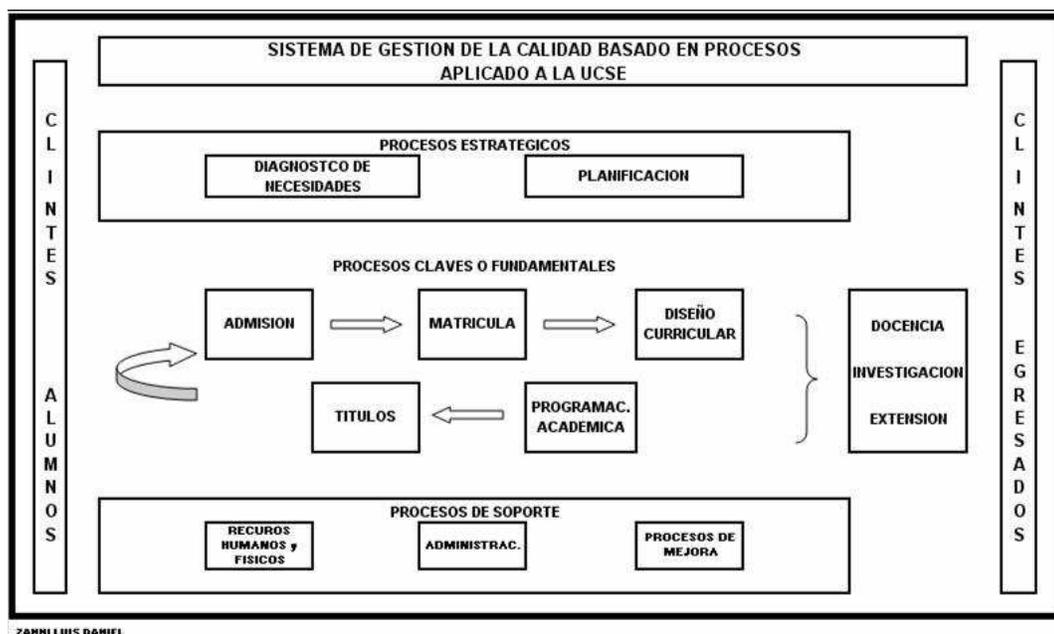
<i>NOMBRE</i>	<i>OBJETIVOS</i>
<p>Diseño Curricular: es un proceso que guarda una estrecha relación con el proceso de <i>diagnostico de necesidades</i>, ya que tomando como base la información obtenida de este ultimo, se puede definir el diseño curricular que la Universidad va ofrecer a sus clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las características del servicio educativo a ser propuesto, buscando cumplir con las necesidades del segmento de mercado al que se orienta la universidad.
<p>Admisión: este es un proceso muy importante; de llevarse a cabo correctamente, evitaría o ayudaría a disminuir una de las debilidades enunciadas oportunamente, por ejemplo, el desgranamiento o abandono de los alumnos en los primeros años de las carreras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las actividades a seguir para seleccionar a los postulantes (estudiantes) que solicitan su ingreso a la institución, asegurando de esta forma un adecuado nivel de conocimiento.
<p>Matrícula: engloba aquellos procesos tendientes a agilizar la gestión administrativa relacionada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar el alta del alumno en la

<p>con el alumno y así evitar por ejemplo la concentración de múltiples funciones en determinados sectores, o debilidad en los mecanismos de comunicación existentes en la relación administración/alumno.</p>	<p>Universidad y en las asignaturas según corresponda con la carrera elegida haciendo cumplir el Plan de Estudio y el reglamento correspondiente de la Universidad</p>
<p>Programación Académica: este proceso es de utilidad para evitar que las actividades académicas (dictado de clases) se realicen en horarios discontinuados o con horas intermedias entre una materia y otra -comúnmente conocidas como horas sándwich- o en horarios que perjudiquen a aquellos alumnos o profesores que no cuentan con disponibilidad horaria por razones laborales, de distancia, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el desarrollo de las actividades académicas de la Universidad.
<p>Docencia: hace referencia a todos aquellos procesos tendientes a contar con personal docente idóneo al frente de los alumnos, por ejemplo concursos para ingreso a planta u otros procesos tendientes a evitar la carencia de identidad y pertenencia de los docentes con la institución. Estos factores van en desmedro de la calidad en el servicio que brindan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a futuros profesionales de calidad en las diversas carreras universitarias que brinda la UCSE.
<p>Títulos: son los procesos tendientes a definir mecanismos que agilicen o ayuden al alumno a cumplir con su objetivo – recibirse - y evitar así lo que sucede en algunas carreras donde se exige trabajo final de grado, generando esto un obstáculo para la mejora de los índices de la titulación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar el Título Profesional a todos aquellos alumnos que cumplan con el Plan de Estudio y con los requisitos establecidos en el Reglamento de la universidad.
<p>Investigación: aquí se pueden agrupar aquellos procesos tendientes a lograr una mayor capacitación del cuerpo docente a través de formulación de proyectos o planes de investigación presentados por los mismos, becas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades de investigación que promuevan el desarrollo de los docentes en el campo de la investigación humanística, científica y tecnológica.
<p>Extensión: son los procesos destinados a promover, dar a conocer, agilizar y concretar las tareas que realiza la universidad hacia la sociedad (denominadas extra curriculares) como por ejemplo los talleres de idioma, prácticas deportivas, encuentros corales, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desplegar las acciones concretas tendientes a promover, establecer y gestionar aquellos nexos para con la sociedad en general, afirmando la presencia de la UCSE en la comunidad.

PROCESOS DE SOPORTE:

NOMBRE	OBJETIVOS
<p>Recursos Humanos: se incluyen aquellos procesos tendientes a seleccionar, ubicar en el sector acorde con su experiencia y brindar la capacitación necesaria a todas las personas que conforman el personal de la universidad. Así se pueden mencionar a modo de ejemplo los concursos para ocupar determinados cargos, entrevistas laborales realizadas por gente capacitada en el tema, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar y desarrollar acciones que permitan a la organización contar con el personal (docente y no docente) con la competencia necesaria para los puestos de trabajo definidos.
<p>Recursos Físicos: abarca todos aquellos procesos tendientes a determinar las necesidades de los alumnos, personal docente y no docente, etc. en lo referente a infraestructura edilicia y definir cuáles son los procesos a seguir para dar una solución a los mismos; por ejemplo procesos para la obtención de fondos necesarios para llevar a cabo las mejoras solicitadas o que sean necesarias en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a la comunidad educativa una infraestructura física acorde a los niveles de calidad exigidos.
<p>Administración: se incluyen aquellos procesos tendientes a mejorar las tareas administrativas que se desarrollan en cada uno de los sectores de la universidad; por ejemplo tratamientos de quejas, agilización de los circuitos administrativos (pago a proveedores, liquidación de haberes, compras de insumos, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las labores administrativas relacionadas con la atención a los clientes de la Universidad (internos o externos) siguiendo las políticas establecidas por las Autoridades.
<p>Procesos de Mejora: son aquellos procesos destinados a poder determinar si se está logrando satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Es el caso de las auditorías de procesos, las encuestas a alumnos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y mejorar la eficacia en los distintos procesos que conforman el Sistema de Gestión de la calidad en la UCSE a fin de proporcionar satisfacción a todas las partes interesadas.

Gráfico del Sistema de Gestión aplicado en la UCSE



3.2 Propuesta de la Política y de los Objetivos de la Calidad

Según lo analizado y teniendo en cuenta la Misión de la UCSE, se propone la siguiente **Política de la Calidad**:

- Implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad conforme los requisitos de la norma ISO 9001 en el marco de los servicios que presta, que asegure el cumplimiento de esta Política.
- Establecer, en el marco de esta Política, objetivos de mejora continua del desempeño y aumento de satisfacción de los clientes.
- Proveer los recursos necesarios para el cumplimiento de los Objetivos establecidos, haciendo uso eficiente de los mismos para aumentar la performance.
- Cumplir con los requisitos acordados con los clientes y con todo otro compromiso voluntariamente asumido.
- Controlar que los prestadores del servicio cuenten con los recursos apropiados para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.
- Analizar las inquietudes de las partes interesadas e informar periódicamente sobre los objetivos y el desempeño de los indicadores de gestión.
- Evaluar mediante auditorias el cumplimiento de esta Política.
- Utilizar indicadores de desempeño operativos y de gestión como base de información para la mejora continua.

En consecuencia, teniendo en cuenta la política de la calidad definida anteriormente, se proponen los siguientes **Objetivos de la Calidad**:

- Lograr la satisfacción de los alumnos sobre el servicio educativo brindado.
- Producir investigaciones de buen nivel que se manifiestan en publicaciones y/o participaciones en eventos académicos.

- Mejorar el desempeño de los procesos de formación académica.
- Incrementar el intercambio estudiantil con instituciones académicas de prestigio.
- Mejorar el desempeño de los procesos de extensión universitaria.
- Mejorar las competencias del personal docente a fin de incrementar su calidad de enseñanza e investigación.
- Mejorar las competencias del personal no docente, a fin de brindar un mejor servicio.
- Lograr una cultura de calidad en la Universidad que permita una mejora continua de los servicios.
- Contar con infraestructura, soporte de información y ambientes de trabajo necesarios para brindar un óptimo servicio.
- Disponer de material bibliográfico, didáctico y equipamiento tecnológico de apoyo a los procesos de enseñanza-aprendizaje y de investigación.
- Lograr que las empresas e instituciones donde trabajen los egresados de la UCSE reconozcan la calidad de su formación profesional.

3.3. Definición de los Objetivos Estratégicos y de las Estrategias de la Calidad

Los objetivos estratégicos que se proponen para ser llevados a cabo en la UCSE están separados por áreas. Cada área tendrá su o sus objetivos estratégicos, las estrategias para cada uno de ellos y a su vez, para estos últimos las acciones que permitirán su logro.

- Área de Docencia

Objetivo estratégico: lograr una docencia de grado y postgrado acorde con los estándares de calidad.

Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una docencia de alta calidad • Potenciar los programas de postgrado • Consolidar el proceso de renovación curricular 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de revisión periódica de los programas académicos considerando los avances del conocimiento en el terreno científico, tecnológico, social, cultural, etc. y el perfil del estudiante que se desea formar. • Mejorar y modernizar la calidad y la metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje en las carreras de la universidad. • Propiciar una mejor vinculación entre la docencia y la investigación • Estimular la generación de proyectos concursables para mejorar la calidad de la docencia. • Promover programas de perfeccionamiento y actualización entre los académicos. • Promover la calidad de los programas de postgrado mediante la implementación de sistemas de evaluación interna. • Promover la acreditación de los programas de postgrado existentes en función de los estándares nacionales e internacionales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos programas de postgrado en áreas que tienen sus masas críticas subutilizadas y en áreas deficitarias y de interés nacional. • Promover la incorporación de más unidades académicas en el proceso de auto evaluación de la universidad. • Generar una cultura autoevaluativa al interior de la institución. • Diseño curricular y procedimientos de validación de las experiencias de innovación docente. • Producción de material para apoyo a la docencia en los cursos de grados. • Instalación de cursos con apoyo de nuevas tecnologías en las unidades académicas
--	---

- Área de Investigación

Objetivo estratégico: destacarse a nivel provincial y nacional por una investigación estrechamente vinculada con las áreas estratégicas de desarrollo de la provincia.

Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Ocupar un lugar destacado en la investigación a nivel provincial y nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar grupos de investigación de alta productividad, multidisciplinarios e interdisciplinarios. • Perfeccionar las estructuras funcionales y los mecanismos existentes para la transferencia tecnológica. • Estimular y apoyar el perfeccionamiento académico. • Definir áreas prioritarias de desarrollo de la investigación. • Mejorar las instancias de administración y coordinación interna de la investigación. • Incrementar la participación de investigadores en proyectos de fondos concursables. • Mejorar la infraestructura y el equipamiento para el desarrollo de la investigación. • Mejorar la difusión de los resultados de la investigación que realiza la universidad.

- Área de Extensión

Objetivo estratégico: lograr una universidad estrechamente vinculada con el medio social, científico, tecnológico, cultural, político y empresarial provincial y con destacadas instituciones nacionales.

Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen de la universidad en el medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un Plan de Desarrollo Comunicacional dirigido a fortalecer la imagen de la Universidad en el medio interno y externo.

<ul style="list-style-type: none"> • Reivindicar el rol y la importancia de las universidades privadas en la sociedad. • Potenciar las instancias y actividades de extensión universitaria hacia la comunidad. • Potenciar el vínculo de la universidad con el sector empresarial. • Fortalecer el vínculo entre la UCSE y otras instituciones de la provincia y del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a la UCSE como una universidad privada con responsabilidad social de elevado nivel y calidad en el quehacer académico, vinculada con el sector productivo, al servicio de la provincia y preocupada de dar soluciones a los grandes problemas provinciales y nacionales. • Generar alianzas con otras universidades • Dar a conocer a la sociedad el aporte de la Universidad al desarrollo de la provincia. • Ampliar la cobertura de las actividades de extensión hacia los alumnos de la enseñanza media. • Crear un Centro de Extensión de la UCSE que coordine todas las actividades de extensión que en ella se desarrollan. • Difundir los resultados del quehacer académico destacado. • Difundir las expresiones artístico – culturales que se desarrollan en la Universidad. • Fortalecer el vínculo con los ex – alumnos de la universidad • Diseñar e implementar mecanismos que permitan detectar las necesidades de transferencia tecnológica, asesoría y educación continua del sector empresarial. • Readecuar las instancias universitarias encargadas de la vinculación Universidad – Empresa. • Determinar áreas de interés y los resultados esperados de la vinculación con otras entidades. • Desarrollar proyectos en conjunto con otras instituciones provinciales o nacionales. • Promocionar relaciones de intercambio, potenciando el intercambio académico –estudiantil desde y hacia el extranjero. • Generar y mantener mecanismos de coordinación y contactos, que suministren información actualizada, con las Universidades e Instituciones con las que se mantiene relacionada vía convenios. • Generar vínculos y proyectos con otras universidades encaminadas al desarrollo de relaciones de trabajo conjunto y búsqueda de soluciones a problemas de carácter nacional o regional.
--	--

- Área de Gestión

Objetivo estratégico: lograr una gestión universitaria moderna y eficiente en el ámbito académico como administrativo. Orientar las actividades universitarias hacia la calidad de servicio al alumno.

Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar una gestión universitaria moderna y eficiente. • Orientar en forma planificada el crecimiento de la actividad universitaria • Planificar el crecimiento en infraestructura • Controlar la gestión universitaria con una perspectiva de dirección. • Contar con recurso humano de excelencia y calificado en todas las áreas del quehacer universitario • Mejorar la calidad de vida estudiantil 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar fortalezas y debilidades de la gestión universitaria. • Mantener un proceso sistemático y continuo de planificación estratégica que oriente el desarrollo de la institución. • Diseñar mecanismos para la evaluación de la gestión y generar indicadores institucionales para medirla. • Desarrollar un sistema de información que posibilite el acceso a información oportuna y confiable del rendimiento institucional para apoyar a las autoridades en la toma de decisiones informadas, y facilitar tanto el monitoreo como la evaluación de las actividades institucionales. • Ordenar la estructura universitaria. • Implementar una credencial universitaria inteligente para dotar a toda la comunidad universitaria de un moderno sistema de identificación multifuncional a través de una herramienta innovadora que optimizara el acceso a los servicios universitarios y de apoyo a la gestión. • Definir la modalidad de crecimiento de las vacantes ofrecidas en los diferentes programas y carreras de la Universidad. • Determinar la capacidad de la infraestructura instalada con el fin de orientar el crecimiento. • Ordenar los requerimientos de inversión a través de un proceso de planificación y definir un plan regulador de infraestructura. • Terminar las obras de infraestructura que se encuentran iniciadas. • Diseñar e implementar un sistema de información para la toma de decisiones y para el uso de los recursos: financieros, físicos y humanos. • Describir y evaluar las funciones y procedimientos de la universidad. • Evaluar el sistema de control interno. • Perfeccionar los mecanismos de selección de los recursos humanos. • Perfeccionar los sistemas de evaluación del desempeño del personal. • Generar y perfeccionar los mecanismos de incentivo asociados al desempeño destacado. • Perfeccionar los sistemas de desarrollo de las habilidades del recurso humano. • Promover la capacitación de directivos académicos y no académicos en materias referentes a gestión universitaria. • Promover una cultura de calidad de servicio al estudiante. • Generar un plan de mejoramiento en la infraestructura de apoyo a la vida estudiantil en el campus.

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover una cultura de diálogo como así también generar instancias y mecanismos que posibiliten una comunicación transparente y fluida entre autoridades y estudiantes. • Modernizar los procesos de administración del estudiante en la UCSE.
--	--

3.4. Propuesta de Indicadores

Teniendo en cuentas las tres áreas básicas del quehacer universitario (docencia, investigación y extensión) y habiéndose identificado los procesos más relevantes, se procedió a proponer los posibles indicadores que permitirán evaluar o medir tales procesos. Es así como se llegó a establecer las definiciones, los constructos (fórmulas) y objetivos, a fin de obtener criterios uniformes que ayuden a la interpretación y a su implementación respectiva.

Los Indicadores que se proponen son los siguientes:

a) En el proceso de diagnóstico de necesidades:

Indicador	Inversión en investigación mercado (IIM)
Concepto	Porcentaje del gasto total en investigación de mercado sobre el total de ingresos por recursos propios en el año de referencia.
Objetivo	Permite evaluar que proporción de los ingresos propios de la institución se destinan a determinar las necesidades y expectativas de formación de los diferentes segmentos de mercado.
Constructo	$IIP (t) = \text{Total de inversión en investigación} / \text{Total de recursos propios}$
Comentario	Un alto porcentaje de inversión en investigación revela el interés de la institución por brindar servicios acordes a las necesidades de sus clientes actuales y prospectos.

b) En el proceso de planificación:

Indicador	Índice de ejecución presupuestaria (IEP)
Concepto	Porcentaje del presupuesto ejecutado por la universidad y/o facultad en relación con el presupuesto total asignado.
Objetivo	Medir la capacidad de gestión de los presupuestos asignados a la institución.

Constructo	IEP (t) = Presupuesto ejecutado por la institución / Presupuesto asignado a la institución
Comentario	Un alto porcentaje revela eficiencia en la gestión presupuestaria. Este indicador no permite evaluar la calidad del gasto ejecutado.

c) En el proceso de diseño curricular:

Indicador	Distribución Ofertas de Carreras (DOC)
Concepto	Porcentaje de carrera de grados por disciplinas que ofrece la UCSE.
Objetivo	Permite conocer la orientación disciplinar de la Universidad
Constructo	DOC (t) = N° de Carreras de Grado por Facultad / N° total de Carreras de Grados de la Universidad
Comentario	Este indicador mide la orientación disciplinar y no el grado de especialización de la Universidad. Es un indicador que adquiere más sentido junto con otros indicadores que de forma individual.

d) En el proceso de admisión:

Indicador	Presión de selección (PS)
Concepto	Número de postulantes a la institución en relación con el número de ingresantes a la institución, en un determinado año.
Objetivo	Determinar el grado de selectividad en el ingreso a la institución, así como la demanda existente por las carreras ofrecidas por la institución.
Constructo	PS (t) = N° de postulantes a la institución / N° de ingresantes a la institución.
Comentario	Un alto grado de selectividad constituye una fortaleza.

e) En el proceso de matrícula:

Indicador	Distribución por Carreras (DC)
Concepto	Porcentaje de matriculados por carrera de grados en la UCSE.
Objetivo	Conocer el grado de demanda de cada una de las carreras que conforman la oferta educativa de la institución.

Constructo	DC (t) = N° de matriculados x carreras / N° total de matriculados en la institución
Comentario	Este indicador mide la demanda de las distintas carreras que se ofrecen en la universidad. Es un indicador útil para la programación académica.

f) En el proceso de programación académica

Indicador	Densidad por sección (DS)
Concepto	Porcentaje de secciones con más de 50 alumnos matriculados en relación con el total de secciones implementadas en la institución en un periodo determinado.
Objetivo	Evaluar si existe un excesivo número de estudiantes en las clases.
Constructo	DS (t) = N° de secciones con más de 50 alumnos / N° de secciones implementadas
Comentario	Se considera recomendable un moderado número de estudiantes por sección, tanto para permitir condiciones propicias para el aprendizaje de los estudiantes, como así también para el desarrollo idóneo de la labor docente.

Indicador	Índice de alumnos por docentes (IAD)
Concepto	Número de alumnos de la institución por cada docente.
Objetivo	Evaluar si la proporción alumno / docente se adecua a criterios pedagógicos idóneos.
Constructo	IAD (t) = N° de alumnos de las carreras de la institución / N° de docentes de la institución
Comentario	Una proporción elevada de alumnos por docente compromete la calidad académica al recargar las labores del docente y disminuir la atención de los estudiantes.

g) En el proceso de docencia

Indicador	Porcentaje de docentes con grado de doctor / magíster (PDD o PDM)
Concepto	Expresa la cantidad de docentes con grado de doctor o magíster con los que cuenta la institución, en relación con el total de sus docentes.

Objetivo	Medir la proporción de docentes que están en capacidad de aportar a la producción de conocimientos.
Constructo	PDD (t) = N° de docentes con grado de doctor / N° de docentes de la institución
Comentario	Un elevado porcentaje de docentes con grado de doctor constituye un potencial para el desarrollo de la investigación de la institución. De acuerdo con los estándares internacionales, el grado de doctor debe ser requisito para ser promovido a profesor principal.

Indicador	Porcentaje de rendimiento de los alumnos (PRA)
Concepto	Porcentaje de materias aprobadas por los estudiantes en un año, sobre el total de materias en las que se inscribieron.
Objetivo	Determinar el rendimiento alcanzado por los estudiantes en el año de referencia.
Constructo	PRA (t) = N° de materias aprobadas por los alumnos / N° de materias en las que se inscribieron
Comentario	Un bajo porcentaje constituiría una señal de alerta que llevaría a evaluar qué factores estarían influyendo en esta situación.

h) En el proceso de Título

Indicador	Porcentaje de graduados (PG)
Concepto	Porcentaje de estudiantes de la institución que se gradúa, en relación con el total de ingresantes a la institución en el mismo año.
Objetivo	Evaluar la proporción de estudiantes que culminan satisfactoriamente sus estudios.
Constructo	PG (t) = N° de graduados / N° de ingresantes a la institución
Comentario	Permite evaluar también los niveles de deserción y/o permanencia prolongada en la universidad. Este indicador debe ser manejado con cuidado, pues diversos factores pueden distorsionar los resultados, como por ejemplo un cambio brusco en la cantidad de ingresantes. Resulta más consistente cuando se le hace el seguimiento a lo largo de varios años. También se puede aplicar el porcentaje a los titulados o a los egresados de la institución.

Indicador	Índice de egresados que trabajan en su profesión (IELP)
Concepto	Porcentaje de egresados que trabajan en su profesión, en relación con el total de egresados de la institución, en un período determinado.
Objetivo	Evaluar en qué medida los egresados de una determinada especialidad han logrado insertarse en el mercado laboral, en actividades compatibles con la formación recibida a lo largo de sus estudios.
Constructo	$IELP (t) = N^{\circ} \text{ de egresados de la institución. que trabajan en su especialidad} / N^{\circ} \text{ total de egresados de la institución}$
Comentario	Una baja tasa de inserción en el mercado laboral revelará fallas a diversos niveles: perfil profesional, plan curricular, calidad de la enseñanza o quizá una sobreoferta en la especialidad. Un análisis más profundo permitirá tomar las medidas correctivas convenientes.

i) En el proceso de Investigación

Indicador	Porcentaje de investigadores (PI)
Concepto	Es el porcentaje de docentes investigadores de la institución, con respecto al total de docentes de la institución.
Objetivo	Determinar la proporción de docentes de la institución que participan en actividades de investigación.
Constructo	$PI (t) = N^{\circ} \text{ de docentes investigadores} / N^{\circ} \text{ de docentes de la institución.}$
Comentario	Valores altos indicarían que la institución cuenta con un potencial de recursos humanos adecuado para asumir las tareas de producción de conocimientos. Este indicador debe ser contrastado con otros que valoren los resultados de las investigaciones.

Indicador	Número de proyectos de investigación (NPI)
Concepto	Número total de proyectos de investigación realizados por los docentes investigadores de la institución en un año determinado.
Objetivo	Permite evaluar el potencial para la producción de conocimientos en las diversas disciplinas.
Constructo	$NPI (t) = N^{\circ} \text{ de proyectos de investigación} / N^{\circ} \text{ de proyectos de inv. Finalizados}$

Comentario	La inscripción formal de proyectos no garantiza que existan equipos de investigación funcionando como tales, ni la producción de resultados publicables.
-------------------	--

j) En el proceso de Extensión

Indicador	Número de eventos de extensión en el año (ECD)
Concepto	Número de eventos llevados a cabo por la Universidad en el año de referencia.
Objetivo	Medir el grado de realización de todas las actividades planificadas por la Institución para el calendario educativo.
Constructo	$ECD (t) = N^{\circ} \text{ de eventos realizados} / N^{\circ} \text{ de eventos planificados}$
Comentario	Este indicador nos brinda información sobre que cantidad de las actividades de extensión planificadas fueron concretadas, pero no nos brinda información sobre su calidad ni su impacto en el público.

k) En el proceso de recursos humanos

Indicador	Índice de Profesionalización Administrativa (IPA)
Concepto	Porcentaje de personal administrativo con nivel de formación profesional, en relación con el total de personal administrativo de la institución durante el año de referencia.
Objetivo	Evaluar si se cuenta con un personal adecuadamente capacitado para las funciones que desempeña.
Constructo	$IPA (t) = N^{\circ} \text{ total de administ. c/formac. profes.} / N^{\circ} \text{ de personal no docente}$
Comentario	Un bajo porcentaje evidenciará que no se cuenta con personal capacitado.

l) En el proceso de recursos físicos

Indicador	Estudiantes por Aulas (EA)
Concepto	Número de estudiantes en la institución en relación con el número de aulas disponibles para la docencia en un período determinado.

Objetivo	Medir el grado de ocupación de los espacios destinados a este fin.
Constructo	$EA(t) = N^{\circ} \text{ de alumnos} / N^{\circ} \text{ de aulas}$
Comentario	Un alto valor indicaría la necesidad de incorporar nuevos espacios o un replanteo en el cupo de matrículas.

Indicador	Computadoras por estudiantes (CE)
Concepto	Número de estudiantes en la institución en relación con el número de computadoras disponibles para la docencia en un período determinado.
Objetivo	Medir si la institución cuenta con equipos de cómputo necesarios para servir de soporte a las labores de enseñanza-aprendizaje en función del número de alumnos matriculados.
Constructo	$CE(t) = N^{\circ} \text{ de alumnos} / N^{\circ} \text{ de computadoras}$
Comentario	Un alto valor indicaría la necesidad en recursos computacionales que tiene la institución para que sus alumnos puedan realizar adecuadamente sus labores académicas.

II) En el proceso de Administración:

Indicador	Índice de trabajadores por docente (ITD)
Concepto	Número de personal no docente de la institución en relación con el total de docentes de la institución.
Objetivo	Evaluar en qué medida existe una proporción adecuada entre personal no docente y personal docente de la institución.
Constructo	$ITD(t) = N^{\circ} \text{ de personal no docente} / N^{\circ} \text{ de docentes de la institución}$
Comentario	Una elevada proporción de personal no docente puede indicar una tendencia a la burocratización de la institución.

Indicador	Índice de apoyo administrativo a la actividad académica (IAA)
Concepto	Porcentaje de empleados administrativos ocupados en actividades de apoyo a la actividad académica, en relación con el número total de empleados administrativos que presta servicios en la institución.
Objetivo	Evaluar en qué medida la estructura administrativa y el personal administrativo están en función de la actividad académica.

Constructo	IAA (t) = N° de personal administrativo en actividad de apoyo a la actividad académica / N° de personal no docentes de la institución
Comentario	Un bajo porcentaje evidenciará un exceso de personal dedicado a las tareas no prioritarias en una institución universitaria.

m) En el proceso de Mejora Continua

En este proceso el mejor indicador de la conformidad del servicio se obtiene a través del seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, de los procesos y del servicio. El seguimiento y medición de la satisfacción del cliente puede darse controlando la información proveniente de encuestas a egresados, empresas que contratan a nuestros graduados, además de la información de necesidades de formación a nivel del país o siguiendo las tendencias de la educación universitaria a nivel nacional o internacional, etc.

Asimismo, el seguimiento y medición del proceso puede darse por intermedio de auditorías internas, autoevaluaciones, medición del sistema etc. que sirvan de control y además aseguren la conformidad de los estándares establecidos en la planificación de los servicios universitarios, estándares respecto del perfil del profesor, cumplimiento de requisitos del alumno para matricularse en un curso, cumplimiento de las horas de clase, realización de pruebas, laboratorio y prácticas, etc. La medición y seguimiento del resultado del proceso formativo debe ser interpretado como la medición y seguimiento del conocimiento adquirido por el alumno; éste debe realizarse en las etapas apropiadas al proceso de formación y debe mantenerse la evidencia de la conformidad con los criterios, a través de registros de los resultados de las pruebas, desempeño del alumno en proyectos de graduación o práctica profesional, etc., y registros de las personas responsables del seguimiento y medición del conocimiento del alumno.

Si los clientes lograron satisfacer sus necesidades en un porcentaje elevado, implicará que se esta por el camino correcto, caso contrario se deberán analizar los procesos identificados en la UCSE y practicar una reingeniería sobre los mismos.

4. Logros a alcanzar

Los resultados que se esperan obtener una vez que la UCSE implemente el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), basándose en los lineamientos generales que se definen en esta investigación, se exponen a continuación por separado para lograr una mejor identificación e interpretación de los mismos. Por un lado se mostrarán los resultados a lograr en los procesos en general de la Institución objeto de estudio y, por otro, los procesos referidos al área académica considerada como una de las principales de toda Universidad. En cada uno de los resultados se hará mención de la situación existente en el momento de comenzar este estudio y cuál es la situación a la que se desea llegar.

Resultado en los Procesos en General	
<u>Situación al momento del Estudio</u>	<u>Logros a alcanzar</u>
<ul style="list-style-type: none"> No se tienen identificados los procesos de la Universidad, y se trabaja con un enfoque funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el 100% de los procesos de la UCSE, desarrollándose un enfoque por procesos, lo que facilitará la

<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos no estandarizados para muchas actividades, tanto académicas como administrativas. • Las actividades no están documentadas en procedimientos escritos; ello ocasiona desconocimiento y desorientación en los casos de rotación de personal o cambio de autoridades. • Las unidades trabajan en forma efectiva logrando sus metas, sin embargo, no necesariamente están alineadas entre sí para contribuir al logro de objetivos comunes, ni tampoco trabajan sinérgicamente. • No se cuenta con indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del proceso 	<p>comprensión de las actividades que se desarrollan para así brindar un servicio educativo de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar los procedimientos para todos los procesos; ello permitirá garantizar el mantenimiento de un servicio de calidad tanto en áreas administrativas como académicas. • Documentar el 100% de las actividades relacionadas directa o indirectamente con los servicios de formación de grado y postgrado, investigación y extensión universitaria. • Alinear cada proceso y cada subsistema a un Objetivo de Calidad, así todos los miembros de las unidades involucradas en un mismo proceso tendrán un objetivo común que cumplir, promoviéndose el trabajo en equipo. • Definir indicadores para los procesos identificados, a fin de medir sus resultados e identificar oportunidades de mejora.
<p>Resultado en el Proceso de Formación Académica</p>	
<p><u>Situación al momento del Estudio</u></p>	<p><u>Logros a alcanzar</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes estilos en la gestión académica. • Algunas funciones no se encuentran definidas, por lo que puede encontrarse personas con un mismo cargo y diferentes responsabilidades • No se cuenta con indicadores que permitan medir el nivel de desempeño del proceso para cada una de las unidades académicas involucradas y así lograr una referencia comparativa para la toma de decisiones. • No existen procedimientos estandarizados y documentados para: 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un enfoque de procesos en todas las unidades académicas. • Asignar en forma clara las responsabilidades de las personas que intervienen en cada uno de los distintos procedimientos por intermedio de la revisión de los mismos. • Definir indicadores para el Proceso de formación académica, a fin de medir sus resultados e identificar oportunidades de mejora. • Diseñar procedimientos para cada una de estas actividades, logrando una

<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de la propuesta docente 2. Elaboración de material didáctico 3. Desarrollo académico 4. Evaluación del aprendizaje 5. Evaluación y mejoramiento continuo. 	<p>estandarización de las mismas y el diseño de formatos estándar para el registro de las actividades realizadas.</p>
--	---

En definitiva, la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**) permitirá a la UCSE:

1. Alcanzar cambios organizacionales y estructurales que la reflejen como una institución de mayor prestigio educativo en el ámbito provincial y nacional, comprometida con el proceso de mejoramiento continuo, con énfasis en la calidad del servicio ofrecido; al mismo tiempo, se podrá cuantificar de manera objetiva el rendimiento de la institución, mediante indicadores de eficacia y eficiencia.
2. Proporcionar un marco de trabajo que posibilitará a todas las áreas involucradas mantener e incrementar la satisfacción de sus usuarios centrándose en las necesidades y expectativas de los mismos respecto de los servicios existentes.
3. Atacar de una manera frontal sus dos deficiencias principales como lo son la Gestión y Cultura Organizacional individualista; puesto que el sistema proveerá la información para apoyar las labores de planeación y gestión. En cuanto a la visión individualista, el proyecto ofrece una estrategia de cultura organizacional que apoyará el cambio de este esquema de trabajo, y así convertirlo en colectivista (trabajo en equipo), además de sensibilizar a las personas en un enfoque basado en calidad.
4. Disminuir el desgaste del personal en labores repetitivas, elaboración de informes, capacitación de personal nuevo, etc. Esto se logrará mediante la estandarización de documentos, mejoramiento y documentación de procesos, contribuyendo a que el personal sea aprovechado en actividades que le permitan a la Universidad estar en continuo crecimiento.
5. Transformar integralmente la administración, al orientar el anterior trabajo administrativo hacia uno con visión de calidad en el servicio como así también de eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos financieros, humanos y materiales de esta área. También permitirá que a nivel institucional, se cuente con una estructura documental que integre y haga homogéneos los procesos básicos y procedimientos operativos de la administración, además de sus formatos, indicadores y registros de calidad, en un esquema de revisión permanente y de mejora continua.
6. Fomentar la realización sistemática de actividades que identifiquen, definan y controlen los procesos que aportan “**valor añadido**”.
7. Cumplir con los ocho principios básicos de calidad, que a continuación se enuncian y obtener en cada uno de ellos una serie de beneficios :

Principio	Beneficio
Enfoque al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Una mejora en la efectividad en el uso de los recursos de la Institución para lograr un aumento de la satisfacción del alumnado. • Un aumento de la fidelidad del alumnado.

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Tener motivado al personal hacia los objetivos y metas de la Institución. • Disponer de actividades evaluadas, alineadas e implantadas de una forma integrada dentro de toda la Universidad. • Reducir los problemas debidos a la falta de comunicación entre los diferentes niveles de la UCSE.
Participación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un personal motivado, involucrado y comprometido con la Institución y con las metas y objetivos de la misma. • Promover los objetivos de la Universidad con métodos innovadores y creativos. • Disponer de personal satisfecho con su situación laboral. • Conseguir la mejora continua en todos los niveles de la Institución.
Enfoque basado en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos y de los ciclos de tiempo a través del uso efectivo de los recursos tanto humanos como materiales. • Mejora de los resultados y consecución de los objetivos en todos los niveles de la UCSE. • Obtención de resultados consistentes y predecibles. • Consecución de una mejor definición de objetivos por niveles en la Universidad, así como una priorización y centralización de las oportunidades de mejora.
Enfoque del sistema para la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar de forma conjunta todos los procesos que forman parte de la UCSE. • Disminuir los esfuerzos en los procesos claves. • Proporcionar a todos los niveles de la Institución la confianza en la consistencia, efectividad y eficacia de la misma.
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades y los problemas que pudieran surgir. • Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de decisiones informadas. • Aumentar la capacidad de demostrar la efectividad de decisiones anteriores a través de la referencia de hechos reales. • Aumentar la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar opiniones y decisiones.
Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Un aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes. • Mejora de la flexibilidad y la rapidez de respuesta de forma conjunta y acorde con una demanda cambiante o con las necesidades y expectativas del alumno. • Optimización de costos y recursos humanos y materiales.

CAPITULO VII

CONCLUSION Y REFLEXION FINAL

1. Conclusión

La gestión por procesos nos ayuda a entender la importancia de considerar la calidad en la educación como un instrumento de gestión, que garantice la eficiencia del proceso formativo y a mantener el mejoramiento continuo a través no solo del control de lo que se ejecuta, sino de mantener la conformidad con las demandas sociales, técnicas y económicas del país. Asimismo, la Norma ISO 9001:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad se focaliza en una constante y continua atención al cliente, solicitando el diseño e implantación de un proceso que asegure el eficiente establecimiento de requisitos técnicos y de desempeño, requisitos legales y reglamentarios aplicables y cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo del programa formativo. Este proceso de identificación de requisitos, obliga a planificar la calidad, planificar el control de procesos y planificar el mejoramiento continuo, por lo que somete a la gestión de la organización a establecer un orden y secuencia hacia el mejoramiento continuo y calidad. Este orden es conseguido a través de la individualización de los procesos principales de actuación y los procesos transversales de soporte para la actuación y mejoramiento. Una vez individualizados, se establece la secuencia e interacción de los procesos con el correspondiente beneficio de reconocer la situación en la que se está y hacia donde se quiere dirigir, así como la asignación de responsabilidades que aseguren la participación eficaz de todos (profesores, alumnos, personal administrativo, etc.).

Un Sistema de Gestión de la Calidad eficazmente diseñado e implementado producirá el mejoramiento continuo del rendimiento de la actividad educativa a través de la prevención de errores o no conformidades en el ámbito curricular y propio del proceso de formación. Su enfoque proporciona las herramientas para generar un proceso proactivo que identifique áreas potenciales donde podrían verificarse problemas, generando las acciones necesarias y reduciendo la probabilidad de ocurrencia. Uno de los beneficios principales del adecuado diseño e implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en los servicios de educación universitaria es el de asegurar la satisfacción de las necesidades del sector, con la correspondiente repercusión en el incremento de la reputación del servicio y de la institución que lo respalda. Además, los beneficios internos a la organización se podrán evidenciar por el aumento de la confianza de los dependientes del programa, como consecuencia de un claro conocimiento de su propia responsabilidad y de lo que se espera de ellos. Esto facilita el quehacer de la dirección porque bajo ciertas condiciones se asegura que las responsabilidades académicas serán ejecutadas en modo coherente y predeterminado por parte de los profesores, administrativos y estudiantes.

Después de diseñar e implantar con éxito un Sistema de Gestión de la Calidad, la Universidad puede optar por la certificación del mismo y así demostrar su transparencia, a través de la constante evaluación y seguimiento de sus procesos, la realización de auditorías externas independientes, inspección continua de lo que se ejecuta etc. Este paso conlleva igualmente a una serie de beneficios por el uso de una norma de referencia reconocida a nivel internacional, que hoy en día ya se convirtió en una barrera comercial, porque no basta con hacer creer que la institución trabaja bien, hay que mostrar evidencias. Por lo tanto las instituciones que no cumplan con este requisito en un futuro no muy lejano, perderán la opción de comercializar sus productos o servicios, ya que habrá otro competidor que si lo hace.

2. Reflexión Final

Como reflexión final de este trabajo de investigación llevado a cabo en la UCSE , se podría decir que definir los lineamientos generales para un Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**) en una Institución de Educación Superior , no está exento de problemas, ya que implica el cumplimiento de una serie de requisitos dentro del ámbito de la organización, de la gestión de recursos humanos, infraestructuras, etc. de la Universidad; no obstante esto, en base al estudio realizado, se puede llegar a afirmar que los beneficios posteriores superaran ampliamente los inconvenientes que pudieran surgir durante esta etapa.

Los esfuerzos necesarios para potenciar la cultura de la calidad en todas las actividades que se realizan en la UCSE como así también la formación, el diseño, la implementación y puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**) serán intensos, especialmente durante la primera etapa, pero cada vez menor hasta alcanzar un régimen estacionario estable. Una vez superada ésta, se podrán centrar los recursos en las actividades de control y mejora mediante la reingeniería de los procesos.

Por último, un Sistema de Gestión de la Calidad (**SGC**) es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes y que, para lograrlo, debe planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permitirá alcanzar ventajas competitivas, que se irán percibiendo gradualmente en algunas áreas y que dejarán sentadas las bases para alcanzar futuros logros en otras. Éste hecho, a la larga terminará situando a la UCSE a un paso de un desafío aún mucho mayor como el de la Certificación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO, con toda la repercusión moral que esto significa por haber aprobado el mismo.

REFERENCIAS

1. Fernández Lamarra, N. **En:** *La Evaluación de la Calidad y su Acreditación en la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Universidad Nacional de 3 de Febrero: Ediciones EDUNTREF, 2005, cap. 3, p. 97-113.
2. Frank, V.; Meter J.; David A. Como instrumentar la ISO 9000. **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: Ediciones McGRAW-HILL, 1997, cap. 5, p. 67-81
3. Frank, V.; Meter J.; David A. ¿Qué es ISO 9000? **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación...* Op. Cit., cap. 2, p. 23-39
4. *Ibíd*, p. 23-39
5. Norma Argentina IRAM 30000. **En:** *Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación*. Argentina: 2001 cap.1 p. 9-14
6. Rosney, Joel. **En:** *El Macroscopio. Hacia una visión global*. Madrid: Editorial AC, 1997, cap. 1, p. 2.
7. Frank, V.; Meter J.; David A. ¿Qué es ISO 9000? **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación...* Op. Cit., cap. 2, p. 23-39
8. Diccionario Kapelusz de la lengua española, Kapelusz editora S.A, Buenos Aires, Argentina, 1979
9. Juran, J. M. Cómo pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990, cap. 2, p.13-25.
10. Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. 9ª ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2001, cap1. p. 9.
11. Diccionario Kapelusz de la lengua española, Kapelusz editora...
12. Toranzos Lilia. Evaluación y calidad. **En:** *Revista Iberoamericana de Educación N°10*. Organización de Estados Iberoamericanos. p. 63-78.
13. Norma Argentina IRAM 30000. **En:** *Guía de Interpretación...* Op. Cit., cap.1 p. 33-47
14. Berry, Leonard; Bennet, David R; Brown Carter W. Verdadera calidad de servicio. **En su:** *Calidad de Servicio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. cap. 2, p. 23-38
15. Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo. El cliente y sus percepciones del servicio. **En su:** *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003, cap. 4, p.101
16. Diccionario Kapelusz de la lengua española, Kapelusz editora...
17. Losada Vázquez, Ángel. **En:** *La Comunicación Institucional en la Gestión de Cambio*. Universidad Pontificia de Salamanca, España, 1998.

18. Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica...* Op. Cit., cap.1, p.1-16.
19. Ibíd, p.1-16.
20. Corti, Ana Maria. **En:** *La Gestión en un Entorno Cambiante*. Seminario Cultura Institucional y Modelos de Enseñanza. Universidad Católica de Cuyo, Argentina ,2000. p. 55.
21. Etkyn, Jorge y Schvarstein, Leonardo. **En:** *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*. Ediciones Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1989. p. 112.
22. Losada Vázquez, Ángel. **En:** *La Comunicación institucional...*Op. Cit. p. 27.
23. Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. **En:** *Identidad de las...* Op. Cit. p. 121.
24. Bartoli, Annie. **En:** *Comunicación y organización*. Ediciones Paidós, Barcelona, España, 1992. p. 147.
25. Juran, J. M. Como pensar sobre la calidad. **En su:** *Juran y el liderazgo para ...*Op. Cit., cap.2, p. 16.
26. Capriotti, Paúl. **En :** *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ediciones Ariel SA, Barcelona, España 1999.
27. Rico, Rubén Roberto. Introducción. **En su:** *Calidad Estratégica...*Op. Cit., cap1, p.1-16.
28. Norma Argentina IRAM 30000. **En:** *Guía de Interpretación...* Op. Cit., cap.1 p. 15-17
29. Heras, M. **En :** *Gestión de la Producción*. Barcelona: Ediciones ESADE, 1996 cap.2, p.3.
30. Frank, V.; Meter J.; David A. Como instrumentar la ISO 9000. **En:** *ISO 9000 Guía de instrumentación...* Op. Cit., cap. 2, p. 23-39
31. Diccionario Kapelusz de la lengua española, Kapelusz editora...
32. Kotler, Phillip. Dirección de la mercadotecnia. **En:** *Análisis, planeación, implementación y control*. 7º Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991,p. 199.
33. Geertz, Clifford. **En:** *La Interpretación de las Culturas*. Editorial Gedisa .España 1981.
34. Rico, Rubén Roberto. Gestión de la Calidad Total. **En su:** *Calidad Estratégica...*Op. Cit., cap 4, p.50.
35. Bartoli, Annie. **En:** *Comunicación y organización*. Ed. Paidós, Barcelona, España, 1992. p. 147.
36. Ibíd, p. 147
37. Capriotti, Paúl. **En:** *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ed. Ariel SA, Barcelona España 1999. p. 20.

38. Taylor, S. J. y Bogdan, R. **En:** *Introducción a los métodos cualitativos de Investigación*. La búsqueda de significados. Ediciones Paidós. cap. 2-4.
39. *Ibíd*, cap 2-4
40. *Ibíd*, cap 2-4
41. Estatuto Académico, Universidad Católica de Santiago del Estero, 1997, art. 4-5. p. 3.
42. *Ibíd*, art. 4 - 5. p. 3
43. *Ibíd*, anexo I art. 4, 5, 15, 19 y 39.
44. Reglamento de la Carrera Docente, Universidad Católica de Santiago del Estero. Anexo I art. 5-6.
45. Estatuto Académico, Universidad Católica... Op. Cit. Anexo I art. 5 inc. b y art. 15 inc.b
46. Resolución Consejo Superior, Universidad Católica de Santiago del Estero. N° 246/98 Anexo I.
47. Estatuto Académico, Universidad Católica... Op. Cit. Anexo I art. 4-5 inc. b y c.
48. *Ibíd*, art.18-20.
49. *Ibíd*, art.4.
50. *Ibíd*, art. 12-15.
51. *Ibíd*, art. 11, 16 y 21.
52. *Ibíd*, art. 18-22.
53. Resolución Consejo Superior...Op. Cit. N° 3250/94; N° 246/98, N°028/2003 y N°102/2005.
54. Estatuto Académico, Universidad... Op. Cit. Anexo I art. 26.

BIBLIOGRAFIA

- Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*. Ed. Paidós, Barcelona, España, 1992.
- Bernillon, A.; Cerutti, O. *Implantar y Gestionar la Calidad Total*. 2º Ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1993.
- Berry, L.; Bennet, D.; Brown, C. *Calidad de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989.
- Capriotti, Paúl. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Ed. Ariel SA, Barcelona, España, 1999.
- Corti, Ana María. *La Gestión de un Entorno Cambiante*. Seminario Cultura Institucional y Modelos de Enseñanza. Universidad Católica de Cuyo, Argentina, 2000.
- Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio*. Ediciones Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1989.
- Fernández Lamarra Norberto. *La Evaluación de la Calidad y su Acreditación en la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Universidad Nacional de 3 de Febrero: Ediciones EDUNTREF, 2005.
- Frank, V.; Meter J.; David A. *Como instrumentar la ISO 9000. ISO 9000 Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: Ediciones McGRAW-HILL, 1997.
- Hax, Arnoldo; Majfuf, Nicolás. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires – Barcelona – México. Ediciones Granica 1999.
- Juran, J.M. *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990.
- Juran, J.M. *Juran y el Liderazgo para la Calidad*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990.
- Kotler, Philip. *El Marketing según Kotler*. Buenos Aires, Paidós 2000.
- Lozada Vázquez, Ángel. *La Comunicación Institucional en la Gestión de Cambio*. Universidad Pontificia de Salamanca, España, 1998.
- Manes, Juan Manuel. *Marketing para Instituciones Educativas*. Ediciones Granica SA, Barcelona, España, 1997.
- Norma Argentina IRAM 30000. **En:** *Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación*. Argentina:2001 cap.1 p. 9-14
- Normas ISO 9001: 2000

- Normas IRAM-ISO 9004
- Normas IRAM-ISO 9001
- Rico, Rubén Roberto. *Calidad Estratégica Total: Total Quality Management*. 9º Edición. Buenos Aires: Macchi 2001.
- Rico, Rubén Roberto. *Satisfacción y Deleite Total de los Clientes: Total Customer Satisfacción*. 7º Edición. Buenos Aires: Machi 2001.
- Rosney, Joel. *El Macroscopio. Hacia una visión global*. Madrid: Editorial AC, 1997
- Toranzos, Lilia. *Evaluación y Calidad*. Revista Iberoamericana de Educación N° 10 Organización de Estados Iberoamericanos
- Zeithaml, Valerie A.; Bitner, Mary Jo. *Marketing de Servicios*. 2ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, 2003.

ANEXOS

1. Modelos de técnicas y herramientas de investigación utilizadas.

1.1. Entrevistas estructuradas a informantes calificados.

- ¿Cómo está organizada la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Cómo considera Ud. que es la cultura organizacional de la misma en cuanto a valores, normas, reglamentos etc.?
- ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades administrativas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?
- ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades académicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?
- ¿Cómo es la comunicación entre las distintas dependencias de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. adecuada esta modalidad? ¿Por qué? ¿Se utilizan estrategias de comunicación?
- ¿Existe actualmente en la UCSE un Sistema de Gestión de la Calidad? En caso de ser negativa su respuesta, ¿considera Ud. necesaria la existencia de uno? ¿Por qué?
- ¿La Universidad Católica de Santiago del Estero tiene definida la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad? En caso de contestación afirmativa, ¿dónde se encuentran expresados y cómo se los comunicaron a los demás integrantes de la UCSE?
- ¿Qué imagen cree usted que tiene la Universidad Católica de Santiago del Estero tanto dentro de la institución como fuera de la misma? ¿En qué se basa para tener tal apreciación?

1.2. Encuestas

ENCUESTA A PROFESORES

Estimado Profesor de la UCSE

La presente encuesta surge debido a que estoy realizando un trabajo de investigación sobre la *Calidad del Servicio que brinda la Universidad*, por este motivo solicito su colaboración para que dedique unos minutos a responder este cuestionario, puesto que su participación y opinión me permitirá obtener una información de primera mano, relevante y válida sobre esta Institución.

Este cuestionario es anónimo para garantizar la confidencialidad de los datos. Su opinión sincera y objetiva será de gran utilidad para desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mejorar la calidad del servicio que ofrece la UCSE.

Muchas Gracias por su Colaboración

C.P Zanni Luis Daniel
Egresado UCSE 1998

Anexo: Cuestionario

Coloque una X para indicar la alternativa que considera adecuada:

1. Antigüedad en la Universidad:

a. Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>
b. De 5 a 10 años	<input type="checkbox"/>
c. De 10 a 15	<input type="checkbox"/>
d. De 15 a 20	<input type="checkbox"/>
e. De 20 a 25	<input type="checkbox"/>
f. Mas de 25 años	<input type="checkbox"/>

2. Escalafón:

a. Titular	<input type="checkbox"/>
b. Asociado	<input type="checkbox"/>
c. Adjunto	<input type="checkbox"/>
d. J.T.P.	<input type="checkbox"/>
e. Aux. Doc. de 1ª Cat.	<input type="checkbox"/>

3. Títulos obtenido:

a. Grado	<input type="checkbox"/>
b. Postgrado	<input type="checkbox"/>
c. Doctorado	<input type="checkbox"/>

4. Apreciación de la Universidad Católica en cuanto a los siguientes aspectos:

	Sí	No
a. Tiene definida claramente su Misión institucional		
b. Se comparte una Visión de futuro común		
c. Existen procesos de autoevaluación de la calidad de la docencia		
e. Está instaurada la cultura de mejora continua		
f. Hay apertura y disposición al cambio		

5. Nivel de satisfacción en cuanto a:

	Alto	Medio	Bajo
a. Desempeño profesional			
b. Participación universitaria			
c. Compromiso universitario			
d. Desarrollo personal			

6. Relaciones y comunicación:

	Formal	Informal
a. Profesor – Profesor		
b. Profesor – Estudiante		
c. Profesor – Autoridad		

7. Percepción acerca del servicio educativo brindado:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Mala	

8. Grado de aporte de las tareas desempeñadas a la calidad del servicio educativo:

a. Totalmente	
b. En gran medida	
c. En alguna medida	

9. Apreciación sobre el desarrollo de la enseñanza en cuanto a:

	Adecuada	Poco Adec.	Inadecuada
a. Métodos de enseñanza			
b. Estrategias didácticas			
c. Recursos y materiales didácticos			
d. Modalidades de evaluación de aprendizajes			

10. Apoyo académico de la Universidad:

	Sí	A veces	No
a. Le suministra información sobre su desempeño profesional			
b. Le suministra material para desarrollar adecuadamente su trabajo			
c. Existen programas de apoyo para su formación permanente			

11. Consideración acerca de las actividades de:

	Muy Importantes	Importantes	Poco Importantes	Nada Importantes
a. Extensión				
b. Investigación				

12. Imagen global percibida de la UCSE:

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
a. Interna				
b. Externa				

13. Valoración de las condiciones en que se encuentran las instalaciones (espacio físico, tecnología, insumos, etc.) donde desempeña sus funciones:

a. Muy bueno	
b. Bueno	
c. Regular	
d. Malo	

ENCUESTA AL PERSONAL NO DOCENTE

Estimado Personal de la UCSE

La presente encuesta surge debido a que estoy realizando un trabajo de investigación sobre la *Calidad del Servicio que brinda la Universidad*, por este motivo solicito su colaboración para que dedique unos minutos a responder este cuestionario, puesto que su participación y opinión me permitirá obtener una información de primera mano, relevante y válida sobre esta Institución.

Este cuestionario es anónimo para garantizar la confidencialidad de los datos. Su opinión sincera y objetiva será de gran utilidad para desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mejorar la calidad del servicio que ofrece la UCSE.

Muchas Gracias por su Colaboración

C.P Zanni Luis Daniel
Egresado UCSE 1998

Anexo: Cuestionario

Coloque una X para indicar la alternativa que considera adecuada

1. Antigüedad en la Universidad:

a. Menos de 5 años	
b. De 5 a 10 años	
c. De 10 a 15	
d. De 15 a 20	
e. De 20 a 25	
f. Mas de 25 años	

2. Máximo nivel de estudios completados:

a. Primarios	
b. Secundarios	
c. Superior No Universitaria	
d. Superior Universitario	
e. Postgrado	

3. Tipo de tarea que realiza:

a. Administrativa	
b. Técnica	
c. Técnica y administrativa	
d. Maestría	
e. Extensión	
f. Otros	

4. Relación de las tareas con el cargo que ocupa:

a. Siempre	
b. A menudo	

5. Grado de adecuación de la asignación de las tareas (en términos de tiempo y forma):

a. Muy adecuada	
b. Adecuada	
c. Poco adecuada	

6. Relación entre las tareas que realiza y la formación y/o experiencia que posee:

a. Muy vinculadas	
b. Vinculadas	
c. Medianamente vinculadas	
d. Escasamente vinculadas	

7. Grado de satisfacción con el puesto que ocupa:

a. Muy satisfecho	
b. Satisfecho	
c. Poco satisfecho	

8. Apreciación de la Universidad Católica en cuanto a los siguientes aspectos:

	Sí	No
a. Tiene definida claramente su Misión institucional		
b. Se comparte una Visión de futuro común		
c. Existen procesos de autoevaluación de la calidad de la gestión administrativa		
d. Está instaurada la cultura de mejora continua		
e. Hay apertura y disposición al cambio		

9. Percepción acerca de los servicios administrativos que brinda la UCSE:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Mala	

10. Grado de aporte de las tareas desempeñadas a la calidad de los servicios de la UCSE:

a. Total	
b. En gran medida	
c. En alguna medida	

11. Relaciones y comunicación:

	Formal	Informal
a. Administrativo - Profesor		
b. Administrativo - Estudiante		
c. Administrativo - Autoridad		
d. Administrativo - Administrativo		

12. Valoración del ambiente de trabajo:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Malo	

13. Valoración de las condiciones en que se encuentran las instalaciones (espacio físico, tecnología, insumos, etc.) donde desempeña sus funciones:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Malo	

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Estimado Estudiante de la UCSE

La presente encuesta surge debido a que estoy realizando un trabajo de investigación sobre la *Calidad del Servicio que brinda la Universidad*, por este motivo solicito su colaboración para que dedique unos minutos a responder este cuestionario, puesto que su participación y opinión me permitirá obtener una información de primera mano, relevante y válida sobre esta Institución.

Este cuestionario es anónimo para garantizar la confidencialidad de los datos. Su opinión sincera y objetiva será de gran utilidad para desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mejorar la calidad del servicio que ofrece la UCSE.

Muchas Gracias por tu Colaboración

C.P Zanni Luis Daniel
Egresado UCSE 1998

Anexo: Cuestionario

Coloque una "X" en los casilleros según corresponda

1. Apreciación sobre el desarrollo de la enseñanza en cuanto a:

	Adecuada	Poco adecuada	Inadecuada
a. Métodos de enseñanza			
b. Estrategias didácticas			
b. Recursos y materiales didácticos			
c. Modalidad de evaluación de aprendizajes			

2. Apreciación sobre el contenido del Plan de Estudio:

	Adecuada	Poco adecuada	Inadecuada
a. Relación teoría/práctica			
b. Adaptación al contexto			
c. Preparación para el trabajo independiente			

3. Imagen global percibida de la UCSE:

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
a. Interna				
b. Externa				

4. Percepción del servicio educativo recibido:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Mala	

5. Percepción del servicio administrativo recibido:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Mala	

6. Calificación de los beneficios / servicios para estudiantes:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Descon.
a. Becas					
b. Prestamos de honor					
c. Pasantías					
d. Tutoría					

7. Apreciación sobre participación en actividades de:

	Muy Importante	Importante	Poco Importante
a. Extensión			
b. Investigación			

8. Los profesores para el desarrollo de sus clases:

	Sí	Medianamente	No
a. Asisten regularmente			
b. Respetan los horarios pautados			
c. Organizan el tema a tratar o exponer			

9. Consideración sobre la relación y comunicación:

	Formal	Informal
a. Estudiante - Profesor		
b. Estudiante - Autoridad		
c. Estudiante - Administrativo		

10. Apreciación sobre el tratamiento otorgado a quejas, sugerencias o consultas planteadas:

a. Adecuado	
b. Poco adecuado	
c. Nada adecuado	

11. Conoce el contenido de los reglamentos en general que rigen en la universidad:

a. Si	
b. Medianamente	
c. No	

12. Valoración de las instalaciones (capacidad, cantidad, equipamiento, servicio, etc.):

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Desconocen
a. Aulas					
b. Laboratorios					
c. Biblioteca					
d. Deportivas					
e. Bar					
f. Espacios verdes					
g. Estacionamiento					
h. Ubicación					

ENCUESTA A EGRESADOS

Estimado Graduado de la UCSE

La presente encuesta surge debido a que estoy realizando un trabajo de investigación sobre la *Calidad del Servicio que brinda la Universidad*, por este motivo solicito su colaboración para que dedique unos minutos a responder este cuestionario, puesto que su participación y opinión me permitirá obtener una información de primera mano, relevante y válida sobre esta Institución.

Este cuestionario es anónimo para garantizar la confidencialidad de los datos. Su opinión sincera y objetiva será de gran utilidad para desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad que permita mejorar la calidad del servicio que ofrece la UCSE.

Muchas Gracias por su Colaboración

C.P Zanni Luis Daniel
Egresado UCSE 1998

Anexo: Cuestionario

I.- Coloque una X para indicar su situación

1. Apreciación sobre el desarrollo de la enseñanza en cuanto a:

	Adecuada	Poco adecuada	Inadecuada
a. Métodos de enseñanza			
b. Estrategias didácticas			
c. Recursos y materiales didácticos			
d. Modalidad de evaluación de aprendizajes			

2. Apreciación sobre el contenido del Plan de Estudio:

	Adecuada	Poco adecuada	Inadecuada
a. Relación teoría/práctica			
b. Adaptación al contexto actual			
c. Preparación para el trabajo independiente			

3. Imagen global percibida de la UCSE:

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
a. Interna				
b. Externa				

4. Percepción del servicio educativo recibido:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Mala	

5. Percepción del servicio administrativo recibido:

a. Excelente	
b. Muy bueno	
c. Bueno	
d. Regular	
e. Mala	

6. Calificación de los beneficios / servicios para estudiantes:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Desconoce
a. Becas					
b. Prestamos de honor					
c. Pasantías					
d. Tutoría					

7. Apreciación sobre participación en actividades de:

	Muy Importante	Importante	Poco Importante
a. Extensión			
b. Investigación			

8. Los profesores para el desarrollo de sus clases:

	Sí	Medianamente	No
a. Asistían regularmente			
b. Respetaban los horarios pautados			
c. Organizaban el tema a tratar o exponer			

9. Consideración sobre la relación y comunicación:

	Formal	Informal
a. Estudiante - Profesor		
b. Estudiante - Autoridad		
c. Estudiante - Administrativo		

10. Apreciación sobre el tratamiento otorgado a quejas, sugerencias o consultas planteadas:

a. Adecuado	
b. Poco adecuado	
c. Nada adecuado	

11. Conocía el contenido de los reglamentos en general que rigen en la universidad:

a. Sí	
b. Medianamente	
c. No	

12. Valoración de las instalaciones (capacidad, cantidad, equipamiento, servicio, etc.)

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Desconoce
a. Aulas					
b. Laboratorios					
c. Biblioteca					
d. Deportivas					
e. Bar					
f. Espacios verdes					
g. Estacionamiento					
h. Ubicación					

2. Resultados

2.1. De las entrevistas estructuradas a informantes calificados.

AL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD

I) ¿Cómo está organizada la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Cómo considera Ud. que es la cultura organizacional de la misma en cuanto a valores, normas, reglamentos etc.?

Dentro de lo que es la organización de la universidad, tenemos una conjunción de aspectos que hacen que tengamos una identidad definida. Nosotros somos universidad, un centro donde prima lo académico, en donde las relaciones deben ser dentro de lo que es el esquema académico. Y somos una institución privada y sin fines de lucro, lo que marca nuestra organización interna.

La UCSE es una universidad un poco chica en comparación con otras, y al ser relativamente poco el personal (estoy hablando desde lo administrativo y no desde lo académico) tenemos una relación más personal, no una relación de amistad pero sí de un contacto permanente con los distintos sectores del rectorado. También hay que decir que al ser privada, estamos mucho mejor ordenados económicamente hablando, que las universidades estatales, por ejemplo, esto nos permite contar con los recursos necesarios para poder desarrollar nuestras funciones.

En cuanto a la cultura, creo que hay una fuerte cultura apoyada en la vida universitaria, que propone la formación de profesionales con elevada preparación y formación en sus incumbencias profesionales, tomando como base el mensaje cristiano, tal como lo enseña la Iglesia Católica Apostólica Romana, sin dejar de tener en cuenta las problemáticas nacionales, regionales y locales.

II) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades administrativas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

En términos generales, la UCSE está bastante bien organizada, como estructura. En cuanto a los procesos, creo que falta bastante aceitarlos. Hemos hecho varios cambios, se ha incorporado tecnología y capacitado al personal; pero no se ha generado un hábito de just in time. Creo que eso es una de las cosas a la que debemos apuntar, sobre todo en la parte administrativa y en la búsqueda de respuestas y soluciones a nuestros alumnos, docentes y no docentes.

El servicio que se brinda es bueno... que falta pulirlo, sí, queda mucho aún por hacer.

III) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades académicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

La organización educativa como estructura está muy bien, cumple con los parámetros de la CONEAU y además está sólidamente instalada la misma. Con respecto al servicio

educativo... hay que trabajar mucho sobre los docentes; con ellos (los docentes que sólo dan clase y se van, no con todos) tenemos un gran problema... la falta de sentimiento de pertenencias. Esto hace creo yo, que el servicio no sea muy bueno porque la impuntualidad, ausencia del docente sin previo aviso, cambio en fechas de exámenes sobre la hora, entre otras cosas quitan calidad al servicio.

IV) ¿Cómo es la comunicación entre las distintas dependencias de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera adecuada esta modalidad? ¿Por qué? ¿Se utilizan estrategias de comunicación?

La comunicación no es la mejor, es un punto débil a resolver aún. Falta comunicación a nivel UCSE, y a nivel de cada facultad. Obviamente, esto no es adecuado, porque va en perjuicio de los clientes, que son los alumnos, de los docentes, y por el desgaste que genera a veces dentro del mismo personal administrativo. No existe una estrategia de comunicación propiamente dicha.

V) ¿Existe actualmente en la UCSE un Sistema de Gestión de la Calidad? En caso de ser negativa su respuesta, ¿considera Ud. necesario la existencia de uno? ¿Por qué?

No. Y sí, es necesario, hoy lo fundamental es la calidad del servicio. Todas la Universidades ofrecemos como productos las carreras, pero la diferenciación está en el servicio, el cual debe ser de excelencia y calidad. Es muy importante considerar eso puesto que es una de las claves para el éxito.

VI) ¿La Universidad Católica de Santiago del Estero tiene definida la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad? En caso de contestación afirmativa, ¿dónde se encuentran expresados y cómo se los comunicaron a los demás integrantes de la UCSE?

No existen específicamente políticas y objetivos de la calidad definidos para la universidad.

VII) ¿Qué imagen cree usted que tiene la Universidad Católica de Santiago del Estero tanto dentro de la institución como fuera de la misma? ¿En qué se basa para tener tal apreciación?

Yo creo que la imagen de la UCSE es muy buena en general, porque siempre ha estado presente en las problemáticas sociales y ha acompañado a nuestros integrantes en el crecimiento y en los momentos no tan buenos. Además la gente que forma parte y que como se dice “tienen la camiseta puesta de la Católica” son excelentes difusores de una buena imagen de la institución.

AL DECANO DE UNA FACULTAD

I) ¿Cómo está organizada la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Cómo considera Ud. que es la cultura organizacional de la misma en cuanto a valores, normas, reglamentos etc.?

La Universidad está organizada con dos estructuras definidas: la administrativa y la educativa. La administrativa tiene que ver con todo lo referido a autoridades, secretarías, etc.; y la educativa a cómo están organizadas las carreras y sedes e institutos, es decir en unidades académicas. Por supuesto que la organización administrativa incorpora a la educativa, ya que cada sector tiene su estructura correspondiente.

Hemos armado un buen grupo de trabajo, hay mucha sinergia, y todos tiramos para el mismo lado. Lógicamente que sobre la base del reglamento alumno, docente y normas de estructura de la UCSE.

II) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades administrativas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

Las actividades administrativas están organizadas de acuerdo con cada unidad académica y la cantidad de personal está regulada en función de las necesidades de cada una. Se ha centralizado la información desde la informatización lo que constituye un avance en este aspecto, existen manuales de funciones, para cada tarea administrativa..... etc.

En fin, considero que se presta un servicio de calidad en esta área, puesto que siempre se trata de escuchar y resolver los problemas tanto de los alumnos como de los profesores .

III) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades académicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

Las actividades académicas, están organizadas en función de las necesidades, lineamientos y de los objetivos propuestos para un año académico, y también de acuerdo con los objetivos establecidos por y para cada facultad. Existen políticas generales para todas las unidades académicas y particulares para cada una.

Algunas actividades están reglamentadas, otras se reglamentan cuando surgen, ejemplo: en el caso de la difusión de las carreras de cada facultad, se establece el objetivo a nivel UCSE, pero cada facultad, más allá de las actividades organizadas por el CIU (Centro de Información Universitaria), puede organizar aquellas que considere necesarias.

Se trata de brindar un servicio de calidad, aunque en algunas oportunidades, algunas actividades quedan trucas, puesto que requieren de ciertos recursos que en la UCSE son escasos. Por ejemplo: recursos humanos, infraestructura, recursos monetarios, etc. Esta situación trae como consecuencia que el servicio no sea prestado, lo que provoca la falta de oferta de determinadas acciones o bien los inconvenientes que el hecho de no contar con algún recurso, hace que el servicio no sea de calidad, tanto para docentes como para los alumnos.

IV) ¿Cómo es la comunicación entre las distintas dependencias de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera adecuada esta modalidad? ¿Por qué? ¿Se utilizan estrategias de comunicación?

Como dije más arriba, hemos logrado crear un grupo muy consolidado en el que el único discurso (lo que se dice desde adentro hacia fuera) es muy importante. Esto quiere decir que hay comunicación muy fluida.

La universidad a mi entender tiene fluida comunicación de arriba hacia abajo, donde sí observo escasa comunicación es de abajo hacia arriba y la comunicación horizontal no está desarrollada, es decir la comunicación entre unidades académicas e institutos.

La comunicación de adentro hacia la comunidad (en general, y a la comunidad educativa) está a cargo de la Secretaría de Relaciones Institucionales, en ella se ha centralizado toda la comunicación de la UCSE.

V) ¿Existe actualmente en la UCSE un Sistema de Gestión de la Calidad? En caso de ser negativa su respuesta, ¿considera Ud. necesario la existencia de uno? ¿Por qué?

Actualmente no tenemos un sistema de gestión de la calidad que nos permita desarrollar nuestro servicio de la mejor manera posible. Creo que sería muy importante contar con uno en la brevedad.

VI) ¿La Universidad Católica de Santiago del Estero tiene definida la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad? En caso de contestación afirmativa, ¿dónde se encuentran expresados y cómo se los comunicaron a los demás integrantes de la UCSE?

No, tiene definido su perfil, su misión, pero no tiene definido política y objetivos de calidad.

VII) ¿Qué imagen cree usted que tiene la Universidad Católica de Santiago del Estero tanto dentro de la institución como fuera de la misma? ¿En qué se basa para tener tal apreciación?

Muy buena. En la predisposición de la gente, en la cultura que se gestó, en el trabajo en equipo que se percibe.

A LA SECRETARIA ACADEMICA DE UNA FACULTAD

I) ¿Cómo está organizada la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Cómo considera Ud. que es la cultura organizacional de la misma en cuanto a valores, normas, reglamentos etc.?

La UCSE, está organizada de la siguiente manera:

Consejo Superior

Rector

3 Vicerrectores: Administrativo, Académico y de Relaciones

Secretario General

Consejos de Facultad (uno por cada facultad)

Decanos

Vicedecanos

Secretarios académicos (uno por cada facultad)

Coordinadores de carrera

En cuanto a la cultura, creo que hay una fuerte cultura apoyada en la vida universitaria y en los principios del catolicismo. Por lo que todos los reglamentos, normas y estatutos están fundados en la religión cristiana y sobre la base del respeto y el compromiso como premisas de acción en la institución.

En cuanto a normas y reglamentos, se encuentra bien organizada, su reglamentación se compone de:

- Estatutos y Reglamentos: Estatuto Académico, Reglamento de Alumnos y Reglamento de la Carrera Docente
- Y otras resoluciones de las diferentes unidades académicas o del rectorado.

La reglamentación es revisada en forma permanente, de manera de ir adecuándola a los cambios que pueden ir surgiendo. Por ejemplo: cambios o modificaciones en planes de estudio, régimen de correlatividades etc.

II) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades administrativas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

En cuanto a la visión que yo tengo de este sector es muy vinculada al ámbito donde yo estoy, a lo mejor en otros sectores de la universidad es diferente, pero en este que yo estoy se trabaja, se trabaja mucho, se trabaja bien; se avanza mucho y te obliga a tener una mentalidad abierta y responsable para evolucionar y crecer. Yo creo que salvo algunas circunstancias aisladas y, como te dije al principio, mirándolo desde mi posición, el servicio es bastante bueno, no sabría decirte si de calidad ideal pero es bueno .

III) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades académicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

Igual que en la pregunta anterior voy a comentar solo mi opinión en cuanto al servicio. En la parte académica, yo creo que no se brinda un muy buen servicio, que tienen algunos baches importantes, se me ocurre que debería haber más apoyo económico a lo académico (docente y alumnos). Esta especie de profesionalización que propugnan en lo administrativo se fomente también en lo académico (concurso para asignación de cargos, etc.); dando los espacios para que los docentes tengan también espacios (físicos, estructura) para consultas y no solo para sus clases.

IV) ¿Cómo es la comunicación entre las distintas dependencias de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera adecuada esta modalidad? ¿Por qué? ¿Se utilizan estrategias de comunicación?

La comunicación no es la mejor, se comparte información, pero a veces no existe la misma. Generalmente ocurre, en épocas toques, por ejemplo: en épocas de exámenes, en inscripciones, etc. Se pueden producir cambios, y se omite comunicar al departamento alumnos, y éste está desconociendo cierta información, que a la vez debe suministrar al alumno. O bien, sucede con mucha frecuencia, que los coordinadores de carrera o las autoridades de una facultad, están desconociendo de ciertas cuestiones administrativas, de alumnos o de docentes que ocurren dentro de la facultad.

Nosotros manejamos mucho canal informal, o sea, no hay un esquema normado de cómo se tiene que comunicar determinadas situaciones. Nosotros usamos la comunicación formal, llamémosle memorando, cuando necesitamos que algo quede por escrito, por ejemplo cambios del reglamento, o alguna otra normativa, es decir, cosas muy puntuales son las que quedan por escrito, pero si no se utiliza la comunicación verbal (por Ej. Si yo te pido algo, no queda en el aire, porque supongo que al ser tan pocos y tener definidas cuáles son las funciones , las cosas se hacen sin necesidad de tener la formalidad de lo escrito)

V) ¿Existe actualmente en la UCSE un Sistema de Gestión de la Calidad? En caso de ser negativa su respuesta, ¿considera Ud. necesario la existencia de uno? ¿Por qué?

No existe actualmente. Considero que es necesario, puesto que contribuiría a una mejora en la prestación de los servicios.

Sería de gran utilidad, tanto para los clientes internos, como para los alumnos y otras instituciones y organismos que interactúan con la UCSE creo yo. También por el hecho de que se trabajaría de una forma más eficiente, desburocratizada, lo cual contribuiría también, a una evaluación sobre la calidad y calidad del recurso humano con el que se cuenta actualmente.

VI) ¿La Universidad Católica de Santiago del Estero tiene definida la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad? En caso de contestación afirmativa, ¿dónde se encuentran expresados y cómo se los comunicaron a los demás integrantes de la UCSE?

No tiene definida formalmente ninguna política de calidad, ni objetivos de calidad.

VII) ¿Qué imagen cree usted que tiene la Universidad Católica de Santiago del Estero tanto dentro de la institución como fuera de la misma? ¿En qué se basa para tener tal apreciación?

La UCSE, dentro de la institución misma tiene una imagen de un centro de estudios, que se distingue de la UNSE por ejemplo, por ser una prestadora de servicios más personalizada, aunque de la gente es consciente de que adolece de ciertos problemas, tales como la falta de presupuesto, que es el limitante fundamental para todo aquello que se desee llevar a cabo.

Fuera de ella misma, posee ciertos cuestionamientos por el hecho de ser privada, característica que siempre implicó “el hecho de tener ciertos privilegios” por pertenecer a ella, o fue el motivo de inducir a pensar que “siempre que la cuota esté pagada, lo demás no cuenta”. Como así también, la eligen por considerar que el hecho de ser privada, representa cierta selección, cierta ventaja, como ser el confort que ofrecen las aulas, la enseñanza personalizada, etc. La primera opinión, con respecto a la visión externa no la comparto, puesto que, en la experiencia que tengo de trabajar internamente, no puedo decir que me haya tocado vivir o presenciar alguna situación de privilegio o de perjuicio hacia alguien.

Mi opinión se basa en el caso de la imagen interna, en la experiencia de trabajar dentro de la UCSE e interactuar diariamente con la gente y recibir estas opiniones, y con respecto a las opiniones externas, en las opiniones recogidas de alumnos que vinieron de otras universidades nacionales de otras provincias, de profesionales egresados fuera de la provincia, entre otros.

A LA SECRETARIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES DE LA UNIVERSIDAD

I) ¿Cómo está organizada la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Cómo considera Ud. que es la cultura organizacional de la misma en cuanto a valores, normas, reglamentos etc.?

En cuanto a la actividad principal de la UCSE que es la académica, la misma se estructura por carreras afines en cuatro facultades y distintos centros o institutos que dependen de dichas facultades. En cuanto a la administración como estructura organizacional, la UCSE concentra toda esta área en el Dpto. Alumnos, Dpto. Contable, Personal, Secretaría General y Relaciones Institucionales. Su estructura organizacional responde a un organigrama vertical. Hay una coincidencia de la importancia del trabajo, que se debe trabajar bien para lograr dar un servicio acorde a lo requerido por nuestros alumnos, sociedad etc. y evitar por ejemplos los asuetos, paros etc. La institución misma te obliga a tener esa conciencia de que hay que trabajar en forma continua., y como somos pocos, normalmente todos trabajamos porque si vos no lo haces, al trabajo no te lo va a hacer nadie, además se nota si no lo hago. Por ahí hay una sobrecarga de tareas pero en esos casos llega el momento de la oxigenación : ponen una persona para que te apoye, etc.

Lo que no hay en muchos sectores son personas involucradas con la universidad. Uno nota más esa falta de pertenencia a la institución en aquellas personas que vienen desde afuera y no así los egresados que se han ido incorporando. Por supuesto que para todo hay sus excepciones.

En lo que hace al aspecto espacial de la Universidad. El tema de la estructuras físicas yo creo que aportan algo a lo que es la cultura organizacional. Nosotros tenemos una distribución espacial concentrada por sectores y por parte es dispersa, lo que nos da un poco de aire en lo que a relaciones humanas pero también, nos da demasiada distancia.

II) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades administrativas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

Bueno, un poco expliqué más arriba. Ahora cómo funcionan?? Sé que hay muchas falencias y falta de personal. No hay respuestas rápidas, un trámite por ahí se demora por una lista de aspectos burocráticos; sé que en ese sentido estamos bastante flojos, a pesar de que hace ya unos años la universidad hizo el esfuerzo y sistematizó todo; sistema alumno es uno de los mejores que hay y apoya mucho a la gestión del alumno mismo de su carrera. También el sistema contable mejoró bastante y el área de personal con sistema de control de asistencia. En términos generales la UCSE brinda un buen servicio... Pero lejos de un servicio de calidad.

III) ¿Cómo funcionan o cómo están organizadas las actividades académicas de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera Ud. que se brinda un servicio de calidad en esta área? ¿Por qué?

Con respecto al servicio educativo... tenemos muchas falencias. Lamentablemente no es un servicio de calidad en relación a los servicios complementarios, pero el nivel de educación es exigente y bueno.

IV) ¿Cómo es la comunicación entre las distintas dependencias de la Universidad Católica de Santiago del Estero? ¿Considera adecuada esta modalidad? ¿Por qué? ¿Se utilizan estrategias de comunicación?

Desde la Secretaría de Relaciones Institucionales manejamos todas las comunicaciones de la UCSE, esto nos ha permitido unificar el discurso, las formas y los medios. Hemos homogeneizado el desde dónde y el cómo hablamos como institución. Ese también fue un gran paso, nos dio otra imagen y a la vez nos permite enviar mensajes únicos y claros.

Tenemos distintos medios de comunicación para con los miembros de la UCSE entre ellos: mailing, avisos en diarios, llamados telefónicos, carteleras específicas. Que como todo, tiene sus fallas de gestión... avisos tardes, pocos atractivos, las carteleras mal gestionadas (con afiches viejos, no actualizan seguido las mismas... cosas para mejorar).

V) ¿Existe actualmente en la UCSE un Sistema de Gestión de la Calidad? En caso de ser negativa su respuesta, ¿considera Ud. necesario la existencia de uno? ¿Por qué?

No, no hay... Hicimos jornadas de planificación institucional, pero bueno, no prosperaron. Y considero que todo lo que ayude a mejorar la actividad de la UCSE, la gestión de los responsables y la disponibilidad de la información para alumnos, docentes y empleados; es bienvenido. Creo que hay una cultura abierta y predispuesta para mejorar.

VI) ¿La Universidad Católica de Santiago del Estero tiene definida la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad? En caso de contestación afirmativa, ¿dónde se encuentran expresados y cómo se comunicaron a los demás integrantes de la UCSE?

No, no tiene.

VII) ¿Qué imagen cree usted que tiene la Universidad Católica de Santiago del Estero tanto dentro de la institución como fuera de la misma? ¿En qué se basa para tener tal apreciación?

Yo creo que la imagen que tiene la universidad en general tanto interna como externamente es buena, me animaría a decir muy buena, podría ser mejor si no existieran estos problemas internos actuales (intervención de las autoridades máximas de la UCSE) que desgastan la imagen ante la sociedad y hacen que vaya en desmedro de la universidad

2.2. De las encuestas

ENCUESTA A PROFESORES

1. Antigüedad en la Universidad:

a. Menos de 5 años	5	13,6%
b. De 5 a 10 años	11	29,7%
c. De 10 a 15	14	37,8%
d. De 15 a 20	5	13,5%
e. De 20 a 25	2	5,4%
f. Mas de 25 años	-	-
Total	37	100%

2. Escalafón:

a. Titular	8	21,6%
b. Asociado	12	32,5%
c. Adjunto	14	37,8%
d. J.T.P.	3	8,1%
Total	37	100%

3. Títulos obtenido:

a. Grado	24	64,8%
b. Postgrado	9	24,4%
c. Doctorado	4	10,8%
Total	37	100%

4. Apreciación de la Universidad Católica en cuanto a si:

	Sí	%	No	%
a. Tiene definida claramente su Misión institucional	12	32,4	25	67,6
b. Se comparte una Visión de futuro común	14	37,8	23	62,2
c. Existen procesos de autoevaluación de la calidad de la docencia	-	-	37	100
e. Esta instaurada la cultura de mejora continua	11	29,7	26	70,3
f. Hay apertura y disposición al cambio	24	64,8	13	35,2

5. Nivel de satisfacción en cuanto a:

	Alto	%	Medio	%	Bajo	%
a. Desempeño profesional	13	35,1	21	64,9	-	-
b. Participación universitaria	11	30	8	21,6	18	48,4
c. Compromiso universitario	15	40,5	18	48,6	4	10,9
d. Desarrollo personal	14	37,8	18	48,6	5	13,5

6. Consideración sobre la relación y comunicación:

	Formal	%	Informal	%
Profesor - Profesor	11	29,7	26	70,3
Profesor – Estudiante	24	64,8	13	35,2
Profesor – Autoridad	22	59,4	15	40,6
Total	57	51,3	54	48,7

7. Percepción del servicio educativo brindado:

a. Excelente	3	8,1%
b. Muy bueno	17	45,9%
c. Bueno	13	35,1%
d. Regular	4	10,9%
e. Mala	-	-

8. Grado de aporte de las tareas desempeñadas, a la calidad del servicio educativo:

a. Totalmente	12	32,5%
b. En gran medida	19	51,3%
c. En alguna medida	6	16,2%

9. Apreciación sobre el desarrollo de la enseñanza en cuanto a:

	Adecuada	%	Poco adec.	%	Inadec.	%
a. Métodos de enseñanza	28	75,7	9	24,3	-	-
b. Estrategias didácticas	11	29,7	20	54,1	6	16,2
c. Recursos y materiales didácticos	8	21,6	19	51,4	10	27
d. Modalidad de evaluación de aprendizajes	18	48,6	13	35,1	6	16,3
Total	65	43,9	61	41,2	22	14,9

10. Apoyo académico de la Universidad en cuanto a si:

	Sí	%	A veces	%	No	%
a. Le suministra información sobre su desempeño profesional	6	16,2	9	24,3	22	59,5
b. Le suministra material para desarrollar adecuadamente su trabajo	8	21,6	13	35,1	16	43,3
c. Existen programas de apoyo para su formación permanente	17	45,9	12	32,5	8	21,6

11. Consideración acerca de las actividades de:

	Muy Import.	%	Import.	%	Poco Import.	%	Nada Import.	%
Extensión	11	29,7	18	48,6	8	21,7	-	-
Investigación	14	37,8	18	48,6	5	13,6	-	-
Total	25	33,7	36	48,6	13	17,7	-	-

12. Imagen global percibida de la UCSE:

	M. Buena	%	Buena	%	Regular	%	Mala	%
a. Interna	10	27	21	56,7	6	16,3	-	-
b. Externa	5	13,5	17	46	13	35,1	2	6
Total	15	20,2	38	51,4	19	25,7	2	2,7

13. Valoración de las condiciones en que se encuentran las instalaciones (espacio físico, tecnología, insumos, etc.) donde desempeña sus funciones:

a. Muy bueno	12	32,4%
b. Bueno	15	40,6%
c. Regular	7	18,9%
d. Malo	3	8,1%

ENCUESTA AL PERSONAL NO DOCENTE

1. Antigüedad en la Universidad:

a. Menos de 5 años	14	34,1%
b. De 5 a 10 años	17	41,5%
c. De 10 a 15	7	17,1%
d. De 15 a 20	3	7,3%
e. De 20 a 25	-	-
f. Mas de 25 años	-	-

2. Máximo nivel de estudios completados:

a. Primarios	2	4,8%
b. Secundarios	17	41,5%
c. Superior No Universitaria	3	7,4%
d. Superior Universitario	15	36,6%
e. Postgrado	4	9,7%

3. Tipo de tarea que realiza:

a. Administrativa	18	44%
b. Técnica	8	19,5%
c. Técnica y administrativa	5	12,2%
d. Maestranza	3	7,3%
e. Extensión	2	4,8%
f. Otros	5	12,2%

4. Relación de las tareas con el cargo que ocupa:

a. Siempre	35	85,4%
b. A menudo	6	14,6%

5. Grado de adecuación de la asignación de las tareas (en términos de tiempo y forma):

a. Muy adecuada	9	22%
b. Adecuada	32	78%
c. Poco adecuada	-	-

6. Relación entre las tareas que realiza y la formación y/o experiencia que posee:

a. Muy vinculadas	10	24,4%
b. Vinculadas	14	34,2%
c. Medianamente vinculadas	13	31,7%
d. Escasamente vinculadas	4	9,7%

7. Grado de satisfacción con el puesto que ocupa:

a. Muy satisfecho	12	29,3%
b. Satisfecho	23	56,1%
c. Poco satisfecho	6	14,6%

8. Apreciación de la Universidad Católica en cuanto a los siguientes aspectos:

	Sí	%	No	%
a. Tiene definida claramente su Misión institucional	14	34,1	27	65,9
b. Se comparte una Visión de futuro común	16	39	25	61
c. Existen procesos de autoevaluación de la calidad de la gestión administrativa	-	-	41	100
d. Esta instaurada la cultura de mejora continua	19	46,3	22	53,7
e. Hay apertura y disposición al cambio	23	56,1	18	43,9

9. Percepción acerca del servicio administrativo que brinda la UCSE:

a. Excelente	-	-
b. Muy bueno	20	48,8%
c. Bueno	15	36,6%
d. Regular	6	14,6%
e. Mala	-	-

10. Grado de aporte de las tareas desempeñadas a la calidad de los servicios de la UCSE:

a. Total	7	17,1%
b. En gran medida	27	65,8%
c. En alguna medida	7	17,1%

11. Consideración sobre la relación y comunicación:

	Formal	%	Informal	%
Administrativo - Profesor	25	61	16	39
Administrativo - Estudiante	19	47	22	53
Administrativo - Autoridad	28	68,3	13	31,7
Administrativo - Administrativo	15	36,6	26	63,4
Total	87	53	77	47

12. Valoración del ambiente de trabajo:

a. Excelente	2	4,9%
b. Muy bueno	22	53,6%
c. Bueno	15	36,6%
d. Malo	2	4,9%

13. Valoración de las condiciones en que se encuentran las instalaciones (espacio físico, tecnología, insumos, etc.) donde desempeña sus funciones

a. Muy bueno	11	26,8%
b. Bueno	24	58,5%
c. Regular	5	12,2%
d. Malo	1	2,5%

ENCUESTA A ESTUDIANTES

1. Apreciación sobre el desarrollo de la enseñanza en cuanto a:

	Adecuada	%	Poco adec.	%	Inadec.	%
a. Métodos de enseñanza	71	47	46	30,5	34	22,5
b. Estrategias didácticas	85	56	53	35	13	9
c. Recursos y materiales didácticos	51	34	75	50	28	16
d. Modalidad de evaluación de aprendizajes	81	53,5	48	32	22	14,5
Total	288	47,5	222	36,5	97	16

2. Apreciación sobre el contenido del Plan de Estudio:

	Adecuada	%	Poco adec.	%	Inadec.	%
a. Relación teoría/práctica	89	59	53	35	9	6
b. Adaptación al contexto	43	28,5	94	62	14	9,5
c. Preparación para el trabajo independiente	65	43	39	26	47	31
Total	197	43,5	186	41	70	15,5

3. Imagen global percibida de la UCSE:

	Muy Buena	%	Buena	%	Regular	%	Mala	%
a. Interna	-	-	87	57,5	45	30	19	12,5
b. Externa	-	-	59	39	61	40,5	31	20,5
Total	-	-	146	48,5	106	35	50	16,5

4. Percepción del servicio educativo recibido:

a. Excelente	-	-
b. Muy bueno	46	30,5%
c. Bueno	77	51%
d. Regular	28	18,5%
e. Mala	-	-

5. Percepción del servicio administrativo recibido:

a. Excelente	-	-
b. Muy bueno	-	-
c. Bueno	69	45,5%
d. Regular	64	42,5%
e. Mala	18	12%

6. Calificación de los beneficios / servicios para estudiantes:

	Muy bueno	%	Bueno	%	Reg.	%	Malo	%	Descon.	%
a. Becas	31	20,5	47	31	17	11,5	-	-	56	37
b. Prestamos de honor	25	16,5	42	28	15	10	-	-	69	45,5
c. Pasantías	32	21	47	31	30	20	4	2,5	38	25,5
d. Biblioteca	77	51	43	28,5	25	16,5	6	4	-	-
e. Tutoría	27	18	35	23	34	22,5	10	6,5	45	30
Total	192	27	214	30	121	17	20	3	163	23

7. Apreciación sobre participación en actividades de:

	Muy Import.	%	Import.	%	Poco Import.	%
a. Extensión	36	24	82	54	33	22
b. Investigación	30	20	67	44,5	54	35,5
Total	66	22	149	49	87	29

8. Los profesores para el desarrollo de sus clases:

	Sí	%	Medianam.	%	No	%
a. Asisten regularmente	87	58	54	35,5	10	6,5
b. Respetan los horarios pautados	10	6,5	89	59	52	34,5
c. Organizan el tema a tratar o exponer	56	37	79	52	16	11
Total	153	34	222	49	78	17

9. Consideración sobre la relación y comunicación:

	Formal	%	Informal	%
a. Estudiante - Profesor	98	65	53	35
b. Estudiante – Autoridad	131	86,5	20	13,5
c. Estudiante – Administrativo	71	47	80	53
Total	300	66	153	34

10. Apreciación sobre el tratamiento otorgado a quejas, sugerencias o consultas planteadas:

a. Adecuado	38	25,1%
b. Poco adecuado	89	58,9%
c. Nada adecuado	24	16%

11. Conoce el contenido de los reglamentos en general que rigen en la universidad:

a. Sí	35	23,1%
b. Medianamente	53	35,1%
c. No	63	41,8%

12. Valoración de las instalaciones (capacidad, cantidad, equipamiento, servicio, etc.)

	Muy buena	%	Buena	%	Reg.	%	Mala	%	Descon.	%
a. Aulas	45	30,5	85	56	19	12,5	2	1	-	-
b. Laboratorios	16	10,5	22	14,5	5	3,5	-	-	108	71,5
c. Biblioteca	82	54,5	47	31	22	14,5	-	-	-	-
d. Deportivas	45	30	79	52	17	11,5	10	6,5	-	-
e. Bar	34	22,5	67	44,5	27	18	23	15	-	-
f. Espacios verdes	47	31	59	39	45	30	-	-	-	-
g. Estacionamiento	77	51	37	24,5	17	11	20	13,5	-	-
h. Ubicación	-	-	42	28	74	49	35	23	-	-
	346	28,7	438	36,3	226	18,7	90	7,4	108	8,9

ENCUESTA A EGRESADOS

1. Apreciación sobre el desarrollo de la enseñanza en cuanto a:

	Adecuada	%	Poco adec.	%	Inadec.	%
a. Métodos de enseñanza	39	45	27	31	21	24
b. Estrategias didácticas	46	53	34	39	7	8
c. Recursos y materiales didácticos	35	40	42	48,5	10	11,5
d. Modalidad de evaluación de aprendizajes	32	37	41	47	14	16
Total	152	44	144	41	52	15

2. Apreciación sobre el contenido del Plan de Estudio:

	Adecuada	%	Poco adec.	%	Inadec.	%
a. Relación teoría/práctica	51	58,5	22	25,5	14	16
b. Adaptación al contexto actual	38	43,5	43	48,5	7	8
c. Preparación para el trabajo independiente	46	53	19	22	22	25
Total	135	51,5	83	32	43	16,5

3. Imagen global percibida de la UCSE:

	Muy Buena	%	Buena	%	Regular	%	Mala	%
a. Interna	-	-	46	53	33	38	8	9
b. Externa	25	29	36	41	16	18,5	10	11,5
Total	25	14,5	82	47	49	28	18	10,5

4. Percepción del servicio educativo recibido:

a. Excelente	-	-
b. Muy bueno	23	26,5%
c. Bueno	37	42,5%
d. Regular	25	29%
e. Mala	2	2%

5. Percepción del servicio administrativo recibido:

a. Excelente	-	-
b. Muy bueno	17	19,5%
c. Bueno	37	42,5%
d. Regular	26	30%
e. Mala	7	8%

6. Calificación de los beneficios / servicios para estudiantes:

	Muy bueno	%	Bueno	%	Reg.	%	Malo	%	Descon.	%
a. Becas	12	14	36	41,5	4	4,5	-	-	35	40
b. Prestamos de honor	19	22	11	12,5	7	8	-	-	50	57,5
c. Pasantías	21	24	33	38	15	17,5	-	-	18	20,5
d. Tutoría	7	8	24	27,5	15	17	12	14	29	33,5
Total	59	17	104	30	41	12	12	3	132	38

7. Apreciación sobre participación en actividades de:

	Muy Import.	%	Import.	%	Poco Import.	%
Extensión	31	35,5	48	55,5	8	9
Investigación	43	49	32	37	12	14
Total	74	42,5	80	46	20	11,5

8. Los profesores para el desarrollo de sus clases:

	Sí	%	Medianamente	%	No	%
a. Asistían regularmente	45	52	36	41	6	7
b. Respetaban los horarios pautados	38	43,5	22	25,5	27	31
c. Organizaban el tema a tratar o exponer	40	46	31	35,5	16	18,5
Total	123	47	89	34	49	19

9. Consideración sobre la relación y comunicación:

	Formal	%	Informal	%
Estudiante - Profesor	55	63	32	37
Estudiante – Autoridad	69	79	18	21
Estudiante – Administrativo	46	53	41	47
Total	170	65	91	35

10. Apreciación sobre el tratamiento otorgado a quejas, sugerencias o consultas planteadas:

a. Adecuado	25	28,7%
b. Poco adecuado	46	52,8%
c. Nada adecuado	16	18,5%

11. Conocía el contenido de los reglamentos en general que rigen en la universidad:

a. Sí	28	32,2%
b. Medianamente	37	42,6%
c. No	22	25,2%

12. Valoración de las instalaciones (capacidad, cantidad, equipamiento, servicio, etc.)

	Muy buena	%	Buena	%	Reg.	%	Mala	%	Descon.	%
a. Aulas	34	39	37	42,5	16	18,5	-	-	-	-
b. Laboratorios	25	29	33	38	5	5,5	-	-	24	27,5
c. Biblioteca	48	55	22	22,5	13	15	4	4,5	-	-
d. Deportivas	25	29	41	47	14	16	7	8	-	-
e. Bar	27	31	39	45	9	10	12	14	-	-
f. Espacios verdes	36	41,5	38	43,5	13	15	-	-	-	-
g. Estacionamiento	47	54	29	33,5	11	12,5	-	-	-	-
h. Ubicación	-	-	36	41,5	41	47	10	11,5	-	-
Total	242	35	275	39,5	122	17,5	33	4,5	24	3,5