

**UNIVERSIDAD 2022**  
**DE LA GESTIÓN TRADICIONAL A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD CON ENFOQUE EN PROCESO EN LA UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA "MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ"**

**FROM TRADITIONAL MANAGEMENT TO QUALITY MANAGEMENT WITH A PROCESS FOCUS AT THE UNIVERSITY OF CIEGO DE ÁVILA "MÁXIMO GÓMEZ BÁEZ"**

**Autores:**

-MSc. Omar Acevedo Mayedo-Profesor Asistente de la Dirección de Calidad-  
[acevedo@unica.cu](mailto:acevedo@unica.cu)

-Dr. C. Elme Carballo Ramos- Profesor Titular y Director de Calidad-  
[elme@unica.cu](mailto:elme@unica.cu), *Orcid: 0000-0003-1260-7160*

-Dra. C. Edianny Carballo Cruz- Profesora Auxiliar de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- [edianny@unica.cu](mailto:edianny@unica.cu),

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

**Resumen**

La gestión de la calidad en las organizaciones ha pasado por diferentes etapas, modelos, técnicas, herramientas de gestión se han creado por diferentes especialistas y expertos y practicados por diversas organizaciones del mundo empresarial e institucional con el fin alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la gestión organizacional. Una breve historia de la evolución de los sistemas de gestión hasta llegar a la Gestión de la Calidad con Enfoque en Procesos (ISO 9001:2015) se exponen en el estudio, evidenciando las diferencias con la gestión tradicional y poniendo al descubierto los puntos fuertes y áreas de mejora que aún persisten a partir de los resultados obtenidos en el caso de estudio de la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez" del Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES).

**Palabras claves:** Gestión, calidad, enfoque en procesos

**Summarizes**

Quality management in organizations has gone through different stages, models, techniques, management tools have been created by different specialists and experts and practiced by in the business and institutional world in order to achieve greater efficiency and effectiveness in the organizational management. A Management with a Focus on Processes (ISO 9001: 2015) is exposed in the study, evidencing the differences with traditional management and exposing the strengths and is that still persists from the results obtained in the case study of Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez" of the Cuba (MES).

**Keywords:** Management, quality, process focus

## **Introducción.**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia de sus actividades. Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La inspección de la calidad en la organización Ford (1910) marcó para algunos autores como el primer estadio del desarrollo científico de la gestión y así pasando por varias etapas de nuevos modelos, técnicas, herramientas de gestión se han creado por diferentes especialistas y expertos y practicados por diversas organizaciones del mundo empresarial e institucional con el fin alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la gestión organizacional. El enfoque de procesos elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización. Una breve historia de la evolución de los sistemas de gestión hasta llegar a la Gestión de la Calidad con Enfoque en Procesos y la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora determinados en el caso de estudio de la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez" del MES son algunos de los resultados que se exponen en la investigación.

Las organizaciones deben identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de las demás partes interesadas (Clientes internos y externo) que pueden ser sus empleados, sus proveedores, y la sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva, pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar, gestionar y documentar actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas en elementos de salidas se puede considerar como un proceso.

La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, (Soler, 2007) y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente por lo que el objetivo fundamental del estudio es identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de la Gestión de la Calidad con Enfoque en Procesos en la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".

## **Desarrollo**

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia de sus actividades.

La metodología empleada en la elaboración del trabajo, se desarrolla desde una perspectiva plurimetodológica, para la consecución de los objetivos y tareas, utilizando los fundamentos de la investigación acción.

En primera instancia, se realiza una parte descriptiva, como proceso inicial y preparatorio de la investigación, el cual abordamos en el presente artículo para clarificar el objeto de estudio, que consiste en un análisis de los aspectos más relevantes de la gestión de la calidad universitaria con énfasis en el enfoque de procesos, posteriormente se procede a la aplicación de técnicas de diagnóstico y revisión documental para identificar los puntos fuertes y áreas de mejora, así como las oportunidades y obstáculos de gestión por procesos en la Educación Superior, donde se revelen los hallazgos iniciales en la gestión de la calidad universitaria de la institución estudiada.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción de clientes y usuarios. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que en buena medida dificulta la orientación de las empresas e instituciones hacia cliente y usuarios.

### **La Inspección de la Calidad**

Constituye el primer estadio en el desarrollo científico de la gestión de la calidad y se inicia para algunos autores en 1910 en la organización Ford, la cual utilizaba equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto. Esta metodología se amplió posteriormente, no solo para el producto final, sino para todo el proceso de producción y entrega. El propósito de la inspección era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable, antes de su colocación en el mercado. Coello, A. A. (2004).

La inspección de la calidad fue la técnica dominante durante la Revolución Industrial junto con la introducción de la dirección científica (Taylor) basada en el desglose de cada trabajo en actividades, lo que supone que cada tarea puede ser realizada por empleados sin gran cualificación, sin embargo se hace bien difícil implementar en las Instituciones de Educación Superior (IES), pues la sociedad reclama de la excelencia en los servicios educativos con la necesidad de formar buenos ciudadanos y profesionales en todos los casos.

Cuando se habla de la Calidad y su evolución histórica, todos los autores se refieren, obligatoriamente, a los llamados cinco grandes de la calidad, o gurús de la calidad, que son William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

William Edwards Deming desarrolló este Control Estadístico de la Calidad orientándolo, en los años 40, hacia las operaciones que se desarrollaban en el ámbito de la administración de la empresa, demostrando que era tan efectivo como en el ámbito industrial. Entre las numerosas aportaciones de Deming a la

calidad, caben destacar dos: los catorce puntos de Deming, que se debe contemplar para la dirección de la empresa, y la divulgación del ciclo PDCA de Walter Shewhart, que consiste en un modelo metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act. Coello, A. A. (2004) Consideramos que es posible utilizarlo en las IES como herramienta de gestión de la calidad.

Kaoru Ishikawase había vinculado, en 1949, a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y empezó a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad que se estaban aplicando en EE.UU. Ishikawa desarrolló los "círculos de calidad", cuyo objetivo era obtener mejoras en el seno de la organización, un círculo de calidad, es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelven los problemas más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y, habitualmente, es el propio grupo quien determina el problema que hay que resolver. Ishikawa fue el formulador de los círculos de calidad en 1962, como método para la resolución de problemas, y creó el Diagrama Causa-Efecto (Diagrama Ishikawa) para determinar las fuentes raíz de los problemas y es aplicable en nuestros días en las IES.

Joseph M. Juran convirtió el Control Estadístico de la Calidad en un instrumento de la alta dirección; señaló que "para obtener calidad, es necesario que todos participen desde el principio. Si únicamente se hicieran inspecciones de la calidad, sólo estaríamos impidiendo que salieran productos defectuosos, pero no evitaríamos que se produjeran defectos".

Armand V. Feigenbaum fue el creador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC), al cual define como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en el desarrollo y mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes", aplicable a las IES en nuestros tiempos.

Philip B. Crosby, desarrolló toda una teoría basada en la idea de que lo que cuesta dinero es la "no calidad", el no hacer las cosas bien desde la primera vez. Coello, A. A. (2004).

### **Para la implantación de la Calidad Total pueden aplicarse una gran variedad de instrumentos:**

Para el proceso de planificación y despliegue (dirección Hoshin, definición de factores críticos de éxito y procesos claves, QFD, las nuevas herramientas de gestión, etc.). Para el diseño de servicios, diseño y ejecución de procesos (QFD, técnicas para un diseño robusto, control estadístico de procesos, etc.)

Para la medida, obtención y análisis de datos (aplicación de técnicas estadísticas). Para la resolución de problemas (ciclo SDCA y PDCA, herramientas clásicas, metodología de proyectos de mejora, etc.)

Para el análisis de resultados (técnicas de control de calidad, diseño de experimentos, satisfacción, etc.).

### **Gestión de la calidad con enfoque en proceso (ISO 9001:2015)**

“Las empresas u organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos”. Las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de la importancia de la gestión por procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentalizadas, aferradas a un nicho de poder y una inercia excesiva ante los cambios, y están potenciando el concepto de proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9001:2015). La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculo causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: “La satisfacción de clientes y usuarios, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión del personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”. Álvarez, A. C. (2004) Sugerido para su implementación en las IES.

Según [Cáravez, 2001] el enfoque en los procesos significa:

- ✓ La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.
- ✓ La gestión por procesos es una forma de organización en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización, donde los procesos así definidos, son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.
- ✓ La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes (Soler,2007).

**La gestión tradicional:** se basa en la gestión departamental y su enfoque funcional con la organización es en forma vertical, se añade el valor a las estructuras funcionales, no contempla procesos de gestión y la responsabilidad es compartida. Predomina el principio de jerarquía, control y orientación de las actividades hacia los departamentos, burocracia formalismo centralizado en toma decisiones. Mando por control basado en vigilancia, mejoras con ámbito limitado al departamento y eficiencia basada en la productividad. Este modelo

se orientaba a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico prescindiendo de la contribución de tales tareas a la creación de valor.

Mientras que en la gestión por **Enfoque en Procesos** con la organización es en forma horizontal, el valor se añade a los clientes a la sociedad y contempla procesos de gestión: soporte y logísticos, la responsabilidad es única del propietario del proceso, principio de autonomía y de autocontrol y orientación hacia el cliente externo e interno, eficiencia, flexibilidad y descentralización en toma de decisiones, mando por excepción basado en apoyo o supervisión, mejoras con ámbito transnacional y generalizado, el proceso; mejoramiento continuo y eficacia basada en la competitividad. La gestión por procesos interrelaciona todas las actividades de la institución, favorece la interacción de equipos de trabajo, para el intercambio de información y la gestión oportuna de soluciones e impulsa la generación de valor, aspecto fundamental para el aumento de la eficacia y eficiencia de la institución y, por tanto, de su competitividad. (Cáravez, 2001 y Soler, 2007) Elaboración Propia de los autores).

En las Instituciones de Educación Superior de Cuba se implanta la Gestión de la Calidad con Enfoque en Proceso (ISO 9001:2015) y específicamente en la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez" desde el año 2016 a raíz de la Evaluación Externa solicitada a la Junta Nacional de Acreditación (JAN) para evaluar los resultados de Calidad Institucional, obtuvo la categoría de Certificada. Como resultados en 2016 se identificaron 22 procesos clasificados en procesos estratégico, procesos claves y procesos de apoyo y se documentaron 86 procedimientos y 16 instrucciones. Se implantó un sistema de gestión de la Calidad con Enfoque en Procesos como herramienta para el mejoramiento de la calidad en la institución y como soporte al Plan Estratégico de la Universidad. (Manual de procedimientos Enero, 2016).

En la actualidad el MES organiza el sistema de gestión integrando los procesos de las universidades en ocho procesos generales. (En la UNICA se suma un noveno proceso relacionado con la Dirección Institucional). Se identificaron las operaciones, tareas y subprocesos documentados en fichas de procedimientos e instrucciones. En las evaluaciones internas, acompañamiento a programas y procesos, controles a Facultades y áreas con la participación de la Dirección de Calidad se pudo determinar los siguientes los puntos fuertes y áreas de mejora.

**Puntos fuertes:**

- ✓ Utilización de manuales de procedimientos para ejecutar tareas complejas, capacitar a los miembros de las áreas y a los nuevos contratados.
- ✓ Comprensión de las diferencias entre departamentos, áreas y procesos
- ✓ Diseño y funcionamiento de los procesos, estableciendo conexiones con la Teoría General de los Sistemas.
- ✓ Funcionamiento próximo al enfoque organizacional horizontal.
- ✓ Alineación de la gestión estratégica, la gestión de la calidad y el control interno para alcanzar las metas propuestas y los estándares de calidad

instituidos, articulados a la mitigación y eliminación de los riesgos para alcanzar su cumplimiento.

- ✓ Alineación de acciones estratégicas, tácticas y operativas hasta lograr derivar las metas institucionales en acciones y tareas a realizar concretas, expresadas en los planes de trabajo individuales.
- ✓ El enfoque de procesos a facilitado la acreditación de 7 carreras (dos de excelencia) y 12 programas de posgrados (seis de excelencia)

#### **Áreas de mejora en la Gestión con Enfoque en Procesos:**

- ✓ No se identifican las interfaces funcionales dentro de la organización.
- ✓ No se realiza el reconocimiento y la gestión total de las actividades interdependientes e interrelacionadas con la sistematicidad que requiere el funcionamiento de los procesos y variables instituidas en las gestiones de la calidad de carreras, posgrados e institución.
- ✓ Regularmente, las fichas de procesos son una fotografía estática del proceso, no se revisan sistemáticamente ni controlan los cambios del proceso y las interacciones interprocesos.
- ✓ La base legal- técnica- normativa actual que regula el proceso, no favorece su integración.
- ✓ Generalmente en la representación gráfica del proceso, no se identifican las áreas ni el personal involucrado, lo que limita su comprensión y aplicación.
- ✓ Suelen identificarse indicadores para medir la eficacia del proceso y generalmente no se incorporan sistemas de medición de su eficiencia y flexibilidad.

#### **Conclusiones**

1. El tránsito histórico por la gestión de la calidad ha permitido precisar los aportes de diferentes autores, que hoy se expresan a través de herramientas y aplicaciones en la mejora continua institucional desde enfoque por procesos.
2. El Modelo de Gestión basada en Procesos permite eliminar las barreras funcionales que construyen los departamentos de las organizaciones integrando los procesos del sistema.
3. El enfoque en los procesos permite mayor identificación de la organización con los procesos claves y por ende el énfasis de la administración en estos contribuye al éxito organizacional, permitiendo el control de los puntos claves de la organización.
4. Los procesos permiten la identificación anticipada de las necesidades de clientes y usuarios y por ende su razón de ser, permitiendo la gestión por procesos elevar el nivel de servicio a la sociedad e institucional, que se beneficia del sistema.

#### **Bibliografías**

Álvarez, A. C. (2004). El modelo EFQM de Exelencia . Madrid, España.

Coello, A. A. (2004). Facultad de Ciencias de la Documentación .  
Estrategia de calidad. (2019). Ciego de Ávila , Ciego de Ávila, Cuba :  
Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".  
ISO: 9001. (2015). Ginebra, Suiza.  
Manual de procedimientos . (Enero de 2016). Ciego de Ávila, Ciego de  
Ávila, Cuba: Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez".  
Norma Internacional . (15 de 09 de 2015). *ISO 9001*. Ginebra, Suiza:  
Publicado por la Secretaría Central de ISO.  
Organización Internacional de Estandarización . (2015). *ISO:9001*.  
Ginebra, Suiza .  
Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior. (Marzo de  
2020). Habana, Habana, Cuba: Unidad Gráfica OT:058-C/2020.  
Soler, J. A. (s.f.).  
*Synapsys Business Solutions*. (s.f.). Obtenido de Todo sobre la gestión por  
procesos(parte I): <https://www.sinap-sys.com>