

January 2012

La calidad: una decisión estratégica de la Universidad de La Salle

Ariel Tovar Gómez

Universidad de La Salle, Bogotá, atovar@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Tovar Gómez, A. (2012). La calidad: una decisión estratégica de la Universidad de La Salle. *Revista de la Universidad de La Salle*, (59), 163-184.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

La calidad: una decisión estratégica

de la Universidad de La Salle

Ariel Tovar Gómez*

■ Resumen

La calidad es una apuesta estratégica de tal relevancia que ha representado para la institución un punto de quiebre a partir del cual casi todo empezó a cambiar. La calidad académica es el mejor camino para lograr una educación pertinente que aporte al país en su interés por desarrollarse y alcanzar adecuados niveles de equidad y competitividad. Para la Universidad los resultados de los procesos de mejoramiento implementados, a partir de su apuesta estratégica, se ven expresados en la acreditación de alta calidad académica y en la renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad. La consolidación del capital intelectual, ha sido pilar fundamental fortalecido a través de la capacitación del talento humano, la incorporación de las tecnologías de información en los procesos y la gestión del conocimiento.

En la consolidación de la cultura de calidad será necesario incorporar la comunicación, el sistema integral de información, algunos de los proyectos del Plan Institucional de Desarrollo y la plataforma tecnológica como aspectos primordiales; sin embargo el principal protagonista de la calidad será el talento humano de la institución.

Palabras clave: calidad, estrategia, gestión, cultura, sistema, proceso.

* Administrador de Empresas de la Universidad de La Salle. Especialista en Finanzas de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad de la Sabana. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Asistente de la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad de La Salle. Correo electrónico: atovar@unisalle.edu.co.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan incurrir en los ámbitos que son de su interés y competencia [...]

La efectividad de una empresa está determinada por sus decisiones estratégicas.

(Mintzberg, 1997)

Las decisiones estratégicas definen el futuro de las organizaciones, y su característica principal es que son de largo plazo, es decir, a partir de ellas no se pueden esperar victorias tempranas o utilidades en los primeros años. Sin embargo la connotación de “largo plazo” no determina claramente si está asociada al periodo que durará su implementación o si se trata de la duración del efecto que dichas decisiones tendrán en la organización. La conclusión podría desprenderse de un juicioso estudio de las decisiones estratégicas tomadas en muchas organizaciones y los efectos posteriores que las mismas originaron.

Para efectos del presente artículo se considerarán las dos posibilidades del largo plazo como elementos trascendentales en el planteamiento de una apuesta estratégica, entendida como un propósito permanente, flexible y dinámico hacia el cual se priorizarán los recursos y esfuerzos institucionales, con el ánimo de alcanzar su sostenibilidad futura.

Una apuesta estratégica tiene tal relevancia que representará para la institución un punto de quiebre a partir del cual casi todo cambiará, en mayor o menor medida su efecto se verá reflejado en la cultura, en los procesos, en el talento humano y probablemente en los resultados económicos. Evidentemente, después de una decisión estratégica se establecerá un hito institucional, habrá un antes y un después.

Sin duda lo estratégico de una decisión estará enmarcado de manera directamente proporcional al costo de revertir tal decisión y, como ya se mencionó, en su impacto en el largo plazo. Siempre será necesario entender con claridad y estimar con la mayor exactitud posible, el impacto que traerá un giro de

ciento ochenta grados una vez se haya iniciado un camino, un nuevo rumbo, sin que ello sugiera que nunca se podrán revertir las decisiones. Se sugiere estimar lo requerido y lo pertinente, después de entender la trascendencia de una decisión de este tipo.

Si bien es cierto que los análisis prospectivos rigurosos y los estudios previos ayudan a establecer el escenario futuro más conveniente para una organización en términos del proceso de toma de decisiones, también es cierto que el resultado solo se verá tiempo después de implementado, pues es tan importante para todos los efectos, tanto la etapa de diseño como la puesta en marcha del mismo.

La vigencia de la calidad en la educación

El término “calidad” nace de la mano con la evolución de los procesos industriales a comienzos del siglo XX. Frederick W. Taylor dio las primeras pinceladas en el surgimiento del concepto; posteriormente en la segunda década Walter Shewart, Harold Dodge, George, Edwards desarrollaron métodos de inspección para “garantizar la calidad”, fue allí donde se originó el término de “aseguramiento de la calidad”. Durante la Segunda Guerra Mundial, los militares norteamericanos diseñaron las tablas de muestreo “MIL-STD” (norma militar) que actualmente siguen vigentes.

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, Joseph Duran y W. Edwards Deming¹ introdujeron las técnicas de control estadístico, luego, en los años sesenta, el Dr. K. Ishikawa creó los Círculos de Calidad (CC). Se afirma que pasaron casi veinte años para que la calidad oriental fuera mejor que la de los productos occidentales.

¹ Considerados los padres de la Calidad, son de origen norteamericano, pero sus teorías fueron aceptadas e implementadas en Japón alcanzando elevados niveles de productividad y competitividad.



* De izquierda a derecha: Carolina Moreno Rodríguez, Eduardo Ángel Reyes, Ariel Tovar Gómez, Alejandra Sierra Monsalve y Diana Carolina Güiza, Integrantes del equipo animador del Sistema de Gestión de Calidad.

Más de un siglo después de su origen industrial, se sigue hablando de calidad con la misma relevancia y trascendencia, no solo en lo empresarial, sino en diversos escenarios académicos, sectores de la economía y entidades gubernamentales. La calidad como “práctica” ya es asimilada para todas las actividades de la vida, sin embargo su presencia como adjetivo obligatorio en la educación ha sido muy visible en los últimos días. Frecuentemente el término “calidad” se ha mencionado por parte de diferentes actores que tiene la educación como son: el gobierno, los estudiantes, las universidades y los expertos. Todos coinciden, desde diferentes puntos de vista, disciplinas e intereses, que la “calidad de la educación” es la principal apuesta que requiere el país para desarrollarse y encontrar los caminos que lleven a los colombianos a integrarse al mundo globalizado que predomina las relaciones internacionales desde finales del siglo pasado.

El primero de los actores, “El Gobierno Nacional”, en su proceso de rendición de cuentas, durante la llamada Vuelta a Colombia para rendirle cuentas al país sobre los dos primeros años del gobierno, el presidente Juan Manuel

Santos y la ministra de educación, María Fernanda Campo comunicaron “las buenas noticias que se han alcanzado en temas de cobertura en educación superior, sin embargo la señora ministra manifestó claramente que es necesario complementarlas con estrategias precisas para mejorar el nivel de calidad y de formación integral” (El Tiempo, 2012). Y es que a pesar de los resultados satisfactorios, el camino por recorrer es largo, pues un buen número de universidades públicas y privadas muestran evidentes pruebas de compromiso, pero el reto de país exige que todas las instituciones de educación superior realmente comprendan a cabalidad y actúen coherentemente con los objetivos que, sobre el tema, plantea el gobierno.

Por su parte, “los estudiantes” también identifican la calidad de la educación como factor importante en el momento de seleccionar la universidad, según las conclusiones del estudio elaborado por el Politécnico Gran Colombiano², en el cual coinciden en que la calidad académica, junto con otros aspectos resaltados, resultan fundamentales para garantizar una adecuada formación profesional. Los estudiantes son conscientes del papel protagónico que la educación adquiere para alcanzar adecuados niveles de competitividad individual y de país.

El tercer actor, “las universidades”, desde el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA)³, organización que trabaja de la mano con varias de las universidades de Iberoamérica, acepta que la Gestión de Calidad es una nueva forma de organizar la relación entre las instituciones de educación superior y los gobiernos. Teniendo en cuenta los resultados de su informe sobre Educación Superior presentado en el año 2011, es evidente la importancia que le han dado los gobiernos al aseguramiento de la calidad mediante la aplicación de diferentes metodologías a través de las cuales se logra evaluar el compromiso y la gestión de las universidades en el cumplimiento de los estándares nacionales e internacionales en sus currículos, procesos y recursos que utilizan en función de la formación a nivel de pregrado y posgrado.

² En el estudio fueron entrevistados 418 estudiantes de colegio y 882 universitarios. Las universidades que más representación tuvieron en la muestra fueron: Politécnico Gran Colombiano, Javeriana, Los Andes, Rosario, La Sabana y la Nacional.

³ CINDA es una corporación internacional sin fines de lucro, integrada por importantes universidades de América Latina y Europa. El Centro ha sido pionero en el establecimiento de redes de colaboración entre instituciones de educación superior, que ha llevado a cabo ininterrumpidamente su trabajo desde hace más de treinta años.

Al revisar el informe del año 2012 del CINDA, el tema de calidad es analizado con mayor detenimiento, pues el CINDA centra su atención en los procesos de gestión interna de la calidad, los cuales asocian principalmente a los profesores, su formación, la investigación y el apoyo de las Tecnologías de Información a los procesos de enseñanza.

El cuarto actor, la opinión de “los expertos”, se toma a título de ejemplo de la intervención de Jeffrey Sachs⁴, durante la Asamblea de la ANDI, celebrada en el mes de agosto de 2012: “Quedó la convicción de que, gracias a los esfuerzos de las últimas dos administraciones, Colombia ha dado un salto fundamental —un gran paso, que era, sin lugar a dudas, el primero que había que dar— en términos de cobertura en educación. Cumplir esta tarea hace cada vez más ineludible el gran desafío de mejorar la calidad”.

Todo lo anterior demuestra la vigencia y relevancia de la calidad como instrumento indispensable para lograr una educación pertinente que aporte a las soluciones que exige el país en su interés por desarrollarse y alcanzar adecuados niveles de equidad y competitividad.

La calidad en la Universidad de La Salle

La calidad como decisión estratégica, por sí misma, no resulta una decisión innovadora ni tampoco un factor diferenciador para la Universidad de La Salle en el ámbito de la Educación Superior. Lo que sí se puede afirmar categóricamente es que la calidad es un compromiso y una responsabilidad de la institución con los estudiantes, egresados, sector productivo y con el país. No se trata de una moda o de un modelo pasajero, ya que la Universidad siempre ha buscado la excelencia académica y uno de los argumentos más evidentes para ello es garantizar que la calidad se encuentre presente en sus programas y en sus procesos.

Cuando se afirma que la calidad no es un diferenciador, se asocia con una práctica que se entiende generalizada en todos los sectores de la economía,

⁴ Jeffrey Sachs, economista de la Universidad de Harvard y profesor de Columbia University, durante el panel sobre prosperidad y desarrollo que se llevó a cabo en el marco de la Asamblea Nacional de la Andi en Cartagena.

es decir, bajo este planteamiento en la economía colombiana no se podría considerar productos o servicios que no cumplan con estándares mínimos de calidad. Lo especial de la calidad en la Universidad de La Salle es que está asociada tanto a la calidad académica de sus programas como a la calidad de sus procesos administrativos y académico-administrativos. Todo ello se encuentra expresado en la cultura institucional que se viene consolidando varios años atrás.

En la historia reciente y de manera evidente en la década de los noventa, la Universidad adelantó simultáneamente actividades puntuales relacionadas con ejercicios de planeación estratégica y de aplicación de metodologías para el aseguramiento de la calidad. La planeación estratégica como parte de la actividad de planeación institucional tuvo escenarios académicos muy interesantes, entre ellos el realizado bajo la asesoría del profesor Humberto Serna Gómez⁵ que permitió una primera gran aproximación al tema. En cuanto a las metodologías para aseguramiento de la calidad académica, se creó el Comité de Acreditación (1995), la Coordinación de Acreditación (1996) y se inició la construcción del modelo de autoevaluación con miras a la acreditación.

Desde los noventa el trabajo en los dos temas ha sido arduo y fructífero. La Universidad ha tenido un desarrollo permanente y consistente que le ha permitido ganar un lugar de reconocimiento en el medio universitario nacional. Los primeros resultados evidentes en temas de estrategia y calidad se pueden identificar en el Plan Institucional de Desarrollo 2003-2010 y en la acreditación del primer programa académico (Programa de Medicina Veterinaria) en 2003. A partir de allí se ha recorrido un camino caracterizado por la construcción colectiva y el compromiso con la excelencia académica.

La decisión estratégica de la calidad, se inicia formalmente con la presentación del Programa de Medicina Veterinaria a acreditación de alta calidad académica. Obviamente sin dejar de lado los importantes esfuerzos previos a esta fechas, ni tampoco entrar en detalle en el cumplimiento, por parte de la Universidad, de los requisitos de calidad establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación

⁵ Humberto Serna consultor gerencial en las áreas de Planeación Estratégica, índices de gestión, diseño estratégico de servicio al cliente, calidad total en Empresas de Servicio, reingeniería organizacional y auditoría del servicio en diferentes entidades públicas y privadas a nivel nacional e internacional.

en relación con Registros Calificados y Acreditación Previa; desde el 2003 la institución ha obtenido la acreditación de trece de sus programas académicos, de los cuales diez ya han sido reacreditados después de confirmar la calidad académica con la que se forman los futuros profesionales.

Fruto del proceso de autoevaluación con miras a la acreditación institucional, en el 2007 la Universidad define como plan de mejoramiento la certificación en la NTC ISO 9001 de los procesos académico-administrativos y administrativos, como acción fundamental para garantizar la calidad en los procesos que soportan los programas académicos. Dicha certificación se recibió por tres años a partir de septiembre de 2009 y fue renovada por tres años más a partir del 2012.



* Ceremonia de entrega de la Renovación de la Certificación NTC ISO9001/2008. ICONTEC. Junio de 2012.

El Sistema de Gestión de Calidad incluye en su alcance actual doce procesos, los cuales se describen en la tabla I:

Tabla I.

Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad de La Salle

Tipo	Proceso
GERENCIAL	Direccionamiento
	Gestión de Calidad (Gestión Documental)
MISIONAL	Admisión
	Registro Académico
	Carrera Académica
	Gestión de Biblioteca
	Bienestar Universitario
DE APOYO	Gestión Financiera
	Gestión Tecnológica de la Información
	Gestión del Talento Humano
	Gestión de Compras
	Gestión de Infraestructura

Fuente: Oficina de Calidad de la Universidad de La Salle. Julio de 2012.

El compromiso con la calidad en la Universidad de La Salle es evidente, es una decisión estratégica que se tomó hace casi una década, la misma se refleja en sus acciones y se confirma en sus logros, que se ven expresados en las acreditaciones de alta calidad académica, tanto de los programas como de la institución; y en la renovación de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

De igual manera se puede confirmar su presencia implícita en la evolución de la misión y visión institucional, así como en los objetivos estratégicos, ejemplo de ello se puede encontrar claramente definido en el objetivo del Doctorado en Educación y Sociedad; y en los propósitos del Currículo de la Universidad⁶.

⁶ Documentos institucionales Doctorado en Educación y Sociedad y la Coordinación de Currículo. Página web: www.lasalle.edu.co.

El sistema de gestión de calidad de la Universidad de La Salle

La gestión a partir de un sistema obliga a la debida y oportuna interacción de los procesos que conforman dicho sistema. Conocer los puntos de intersección de los distintos procesos y hacer que desde allí se identifiquen con claridad los requerimientos y necesidades de los usuarios ha permitido el trabajo interdisciplinario. Entender las nuevas dinámicas que se desprendieron del Plan Institucional de Desarrollo y se hacen evidentes durante la implementación de los planes de mejoramiento facilita el desarrollo de sinergias que confluyen en la optimización de recursos y mejores prácticas. Actuar como sistema enriquece el trabajo en equipo y permite entender la Universidad como un todo.

La consolidación del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad ha sido un proceso permanente de aprendizaje realmente enriquecedor tanto para la institución como para quienes como colaboradores pertenecen a ella. Como todo nuevo sistema ha implicado un proceso de cambio en la forma de hacer las cosas, generando impactos importantes en los procedimientos y en los colaboradores.

La consolidación de la cultura de calidad ha exigido la aceptación de la mejora continua como una herramienta de crecimiento y desarrollo permanente,, mas no desmedido y sin fundamento. Claramente se cambia para mejorar y no simplemente para cambiar. Toda novedad en los procesos generalmente produce una reacción, por lo que se pretende que esta sea positiva y constructiva en la medida en que se espera que a partir de ella se consiga reducir tiempos, evitar reprocesos, disminuir costos, cumplir con nuevas normativas o adaptarse a tecnologías modernas.

La estandarización de procedimientos conlleva la homologación de formas de trabajo o tal vez a la modernización de prácticas adelantadas por años, las cuales constituyeron el *know how* de la institución, y que en respuesta al deseo de mejoramiento, algunas de ellas fueron cambiadas o sufrieron alguna modificación después de adelantar ejercicios de autoevaluación, autorregulación y de conocer la opinión de los usuarios (clientes internos y externos). Las herramientas utilizadas en los Sistemas de Gestión posibilitan la retroalimentación

con los usuarios, lo que permite innovar en métodos y actividades más eficaces en función de los recursos disponibles y de la satisfacción de los usuarios.

Medición de la satisfacción de los usuarios

Independientemente que la NTC ISO 9001 exija realizar medición de satisfacción de usuarios en los procesos misionales, la Universidad ha entendido que los procesos deben diseñarse o adaptarse a las necesidades de los usuarios, tal como debe ser. Permanentemente se hace referencia a la satisfacción de los usuarios, ello porque la sensación de calidad en los programas y en los procesos está en función del nivel de aceptación que perciben quienes hacen uso de los mismos.

Los mecanismos de medición también se aplican en los procesos de apoyo, no obstante, la Institución práctica una política de puertas abiertas que permite un contacto directo y frecuente entre los responsables de los procesos (directivos) y los usuarios del sistema. Por otro lado, se sigue trabajando en perfeccionar herramientas que puedan utilizar los usuarios para plantear las quejas, las sugerencias y/o reclamos en relación con los servicios que reciben.

Se cuenta con buzones de sugerencias, tanto físicos como virtuales, encuestas de satisfacción, líneas telefónicas, chat, atención personalizada, con el fin de abrir espacios para la retroalimentación por parte de estudiantes, profesores, colaboradores administrativos, egresados, proveedores, ya que la opinión de todos los miembros de la comunidad universitaria ayuda a la institución a mejorar diariamente. No obstante los esfuerzos realizados, todavía es necesario fortalecer una cultura de servicio en las dos vías, es decir, por parte de quienes prestan un servicio y por parte de quienes lo reciben.

En el momento se cuenta con instrumentos de medición de satisfacción de usuarios en ocho de los doce procesos. La meta es que todos los procesos misionales (5) y los de apoyo (5), tengan dichos instrumentos y se actúe diligentemente a partir de los resultados que se obtengan.

A la fecha se atienden un promedio de once sugerencias, diecinueve quejas y quince reclamos por año. Por metodología se debe atender cada una de ellas, y de ser necesario buscar algún tipo de acción para su tratamiento. Esta estadística no es buena ni mala, es el reflejo de un sistema de gestión que se está fortaleciendo y requiere ejecutar acciones que construyan cultura de autoevaluación y autorregulación.

Indicadores de gestión

El Sistema de Gestión de la Universidad cuenta con sesenta y seis indicadores de gestión, que se distribuyen en indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. Así mismo su medición tiene diferentes periodicidades dependiendo de las actividades que se quiere medir. Para cada indicador se tiene una meta establecida que es evaluada periódicamente con el fin de actualizarla a los nuevos requerimientos del sistema. Los indicadores se modifican según las necesidades del sistema debido al dinamismo y a la evolución de la Universidad y de sus procesos.

Mantenimiento del sistema

El mantenimiento del sistema exige compromiso absoluto de todos quienes lo conforman. En esta actividad es donde más se evidencia el compromiso de la alta dirección, pues aunque el desarrollo del sistema demanda grandes esfuerzos, su mantenimiento requiere constancia, perseverancia y entrega en todos los niveles.

Después de lograr la certificación y la posterior renovación de la misma crece el riesgo de que el ritmo de participación mantenido por la organización baje sustancialmente e inclusive llegue a un estado de indiferencia por agotamiento. En ese momento los niveles de saturación pueden alcanzar su punto más alto y la motivación que durante un determinado periodo estuvo concentrada en la consecución de la certificación tiende a decaer significativamente. Por otro lado, los beneficios del Sistema y su aporte a la gestión institucional apenas se empiezan a hacer evidentes y la resistencia al cambio hace presencia en algunos de los procesos. Ante un panorama tan complejo que obliga la presencia

contundente de la alta gerencia con el fin de apoyar el Sistema por medio de la incorporación de mecanismos innovadores que garanticen conservar e incrementar el compromiso institucional.

Algunas de las acciones más útiles realizadas bajo la coordinación de las directivas de la Universidad se enfocaron hacia reuniones periódicas con el equipo directivo de calidad, la presentación de nuevas metodologías de mejoramiento continuo y la asignación de un papel protagónico a la retroalimentación de los usuarios como el mejor canal de comunicación en la búsqueda del mejoramiento. Es el momento en el que la Universidad hace su mejor ejercicio de autorregulación y posibilita nuevos desarrollos enfocados a satisfacer las necesidades de los usuarios y trabajar arduamente en la calidad del servicio.

En términos cuantitativos, la Universidad en todos los procesos que se encuentran dentro del alcance del Sistema, adelantó desde el 2009 hasta julio de 2012, setenta acciones preventivas y doscientas treinta y cuatro acciones correctivas, lo que refleja la dinámica de mejora y el grado de madurez en sus procesos.

El Sistema de Gestión de Calidad y el fortalecimiento del capital intelectual

Si bien los beneficios del Sistema de Gestión se ven expresados en el nivel de satisfacción de los usuarios, tal como se ha venido planteando, también las bondades del mismo tienen efecto directo en otros aspectos trascendentales de la institución, los cuales en conjunto constituyen el denominado capital intelectual. Steward (1998), define el capital intelectual como:

[...] el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien la encuentra y la explota, triunfa. En la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes (Stewart, 1998).

Bajo este concepto la Universidad viene trabajando en la consolidación del capital intelectual apoyada en la capacitación del talento humano, la incorpora-

ción cada vez más frecuente de las tecnologías de información en los procesos y la gestión del conocimiento.

Capacitación del talento humano

En la formación del talento humano la Universidad de La Salle ha realizado capacitación en fundamentos generales del Sistema de Gestión de Calidad trabajando en diferentes temas como: conocimiento integral del sistema, construcción de documentos (caracterización, procedimientos, instructivos) y formulación de indicadores de gestión.

De otra parte, también ha desarrollado en forma continua, jornadas de capacitación para fortalecer la implementación y mantenimiento del sistema. Entre otros se ha trabajado en los siguientes temas: acciones correctivas, preventivas y de mejora, formación de auditores internos, auditorías internas, mejora continua y análisis de datos en los documentos del sistema.



Otro de los aspectos que ha recibido especial atención es la generación de competencias en habilidades directivas con los que se busca consolidar la cultura

de la calidad. En tal sentido se ha venido trabajando en temas de gestión del cambio, cultura organizacional y comunicación estratégica, a diferentes niveles, comenzando con la participación de colaboradores de nivel directivo y profesional, en quienes se apalanca la implementación de los proyectos que se han generado, fruto de los procesos de autoevaluación institucional. En total, en los tres años durante los que ha permanecido certificado el Sistema, se han adelantado treinta y dos capacitaciones a las que han asistido setecientos noventa y seis participantes.



* Taller de comunicación estratégica. Junio de 2012

Las tecnologías de información (TI) en el Sistema de Gestión de Calidad

Buena parte de las acciones de mejora implementadas en los procesos han surgido de las tecnologías de información. El desarrollo de software a la medida *In House*, ha influido positivamente en la adecuada administración de la información y la respuesta oportuna a los requerimientos de los usuarios. Sin duda alguna, todos los procesos han hecho uso de nuevas herramientas informáticas a fin de dar soluciones a problemáticas puntuales tales como cuellos de botella y la incorporación de la virtualidad para agilizar y hacer más funcionales algunos trámites. Así lo describió Omar Lombana⁷ al ser consultado sobre la incidencia de las tecnologías de información en el mejoramiento de los procesos:

⁷ Omar Lombana, Coordinador de la Oficina de Carrera Académica y responsable ante el Sistema de Gestión de Calidad del proceso misional de "Carrera Académica para profesores".

Una experiencia significativa que permitió optimizar el tiempo en la gestión de procesos internos, aproximándose a reflejar la realidad académica de la Universidad, fue la interacción del Sistema de Plantilla de Carga Académica con los Sistemas de Contratación, Hoja de Vida, Plan Académico, Evaluación Docente, entre otros; herramientas que actualmente contribuyen a la consolidación del Sistema Integrado de Información y al acompañamiento de la labor docente por parte de la Institución.

La Universidad ha estado alineada con las tendencias tecnológicas motivo por el cual ha realizado importantes inversiones en plataformas tecnológicas robustas y modernas. Uno de los principales objetivos en materia de tecnologías de información es aprovechar las facilidades, la seguridad y la confiabilidad que ofrecen las nuevas aplicaciones.

Internet con todas las posibilidades de conectividad y manejo de la información en tiempo real, es otro de los instrumentos en los que se ha soportado el Sistema de Gestión de Calidad, tal como ocurre con la página web de la Universidad en donde existen *links* para la atención de trámites sin barreras de tiempo y espacio. De igual manera se aprovecha la intranet para disponer toda la información del Sistema de Gestión de Calidad, a través de un módulo, el cual puede ser consultado por todos los funcionarios de la institución.

La información se convierte en un insumo primordial mediante el cual se pueden enfrentar los compromisos adquiridos con todos los grupos de interés (*stakeholders*) con quienes la Universidad interactúa en el ámbito local, regional, nacional e inclusive internacional. La disponibilidad, la seguridad y la veracidad de la información son aspectos claves para tomar decisiones acertadas y oportunas. Las tecnologías que apoyan la gestión de la información tienen entonces mucho que aportar en los retos que enfrentará la institución en los próximos años.

Gestión del conocimiento

“El 90% de los conocimientos que posee cualquier organización está en la mente de sus empleados. El desafío es ¿Cómo se pueden liberar esos cono-

cimientos que son tácitos por naturaleza? ¿Cómo articular el saber tácito para que toda la empresa lo pueda conocer?” (Valhondo, 2003).

El Sistema de Gestión de Calidad se ha convertido en un potenciador de la gestión del conocimiento de la institución. La documentación del quehacer de la institución posibilita que el conocimiento de los colaboradores sea transferido a la organización, además permite promover el desarrollo de las iniciativas e incentiva la creatividad y la innovación en el talento humano que participa de los diferentes procesos.

Hasta el mes de julio de 2012, la Universidad en su Sistema de Gestión de Calidad ha logrado documentar doce procesos, sesenta y nueve procedimientos, ciento cuarenta y dos instructivos, y trescientos sesenta y siete registros. En esta documentación se encuentra registrado buena parte del *Know How* de la Universidad. Es válido aclarar que no solamente en el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra descrito el quehacer de la institución, pues existen documentos y publicaciones que contienen algunos otros sistemas como lo son: el SIA (Sistema de Información Académica), el RUP (Registro Único de Profesores), el SIUL (Sistema de Investigación de la Universidad de La Salle), entre otros.

Senge (1990) describe a las organizaciones que aprenden como “organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender”.

Los procesos del Sistema de Gestión de Calidad han adelantado, en línea con la filosofía del mejoramiento continuo, acciones de mejora orientadas a la consolidación de la cultura de calidad institucional, impactando directamente la prestación de los servicios a sus usuarios. En los cuatro años de implementación de este modelo se ha presentado un significativo avance en el tema, buscando a través de nuevas prácticas, innovar y mejorar la atención en cada una de las etapas de los respectivos procesos, tanto así que el porcentaje de acciones que apuntan al mejoramiento ha venido consolidándose año tras año,

frente a las acciones de corrección y prevención. En el año 2009 se reportaron al sistema de gestión un total de sesenta y cuatro acciones, año 2010: sesenta y cinco, año 2011: cincuenta y una y lo que va corrido del año 2012 se destacan veinte acciones de gran impacto para la comunidad universitaria.

Retos de la calidad en los procesos

En el camino hacia la excelencia siempre se requieren esfuerzos adicionales, tanto en las individualidades como en el trabajo institucional. *Desarrollos en marcha:* en el proceso de consolidación del Sistema de Gestión de Calidad se trabaja para ampliar su alcance con tres nuevos procesos: Publicaciones, Servicios de Apoyo Académico y Gestión de la Información Documental. Las principales acciones que se han desarrollado en relación con dichos procesos se resumen en la tabla 2:

Tabla 2.

Principales acciones que se han desarrollado en los nuevos procesos

Procesos nuevos	Actividad
Publicaciones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentación de las actividades ▪ Diseño de formatos que facilitan el control ▪ Diseño de instrumentos de medición de satisfacción de usuarios ▪ Fortalecimiento del manejo de la documentación ▪ Estandarización de procedimientos ▪ Consolidación de la interacción con otros procesos
Servicios de Apoyo Académico	
Gestión de la Información Documental	

Fuente: Oficina de Calidad de la Universidad de La Salle. Julio de 2012



* Equipo de Secretarios Académicos de la Universidad.

El próximo año durante la auditoría de seguimiento que deberá realizarse en el mes de agosto, se presentarán a certificación los tres procesos descritos. Se tendrá un año para terminar la documentación y realizar la implementación de cada uno de ellos, contando con la experiencia adquirida y con la participación decidida de los colaboradores que trabajan en las dependencias involucradas (Unidades Académicas, Oficina de Publicaciones y Secretaría General).

Los nuevos retos: dentro de los planes establecidos para ampliar el alcance del Sistema en el mediano plazo se espera incluir las dos Clínicas (Optometría y Veterinaria); varias de las pruebas de los laboratorios adscritos a las facultades; los procedimientos para mantenimiento, adecuación o construcción de la planta física; los procedimientos académico-administrativos del Centro de Lenguas y el Museo de Ciencias Naturales.

El Sistema de Gestión de Calidad incluirá todos los procesos administrativos y académico-administrativos que conformen el quehacer institucional. En la medida en que se puedan documentar los procedimientos y las actividades se contará con la formalidad necesaria para de una manera técnica, revisarlos

constantemente, someterlos a los avances tecnológicos, adaptarlos a las nuevas estructuras o repensarlos en función de las necesidades de los usuarios.

La metodología para la certificación de procesos deberá articularse con los procesos de autoevaluación y acreditación de los programas académicos y de la institución. Existen elementos en común que alimentan tanto los requerimientos para una certificación como los de una acreditación, los mismos reportes y algunos de los mismos indicadores de gestión, son útiles en los dos procesos. Se trata de identificar claramente los puntos comunes y adaptar las estadísticas y unificar informes periódicos para que solamente deban realizarse una vez, pero utilizarse para múltiples requerimientos.

La apuesta estratégica

La Universidad, en sus capacidades y subsistemas de gestión, debe adaptarse permanentemente a las dinámicas externas, a los cambios tecnológicos, a la normatividad legal y técnica, y al cumplimiento del Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL). En consecuencia, debe adecuarse internamente a los nuevos retos, tanto en sus capacidades como en sus competencias, respondiendo con altos niveles de cumplimiento de las obligaciones que se desprenden de un compromiso permanente con la calidad, tanto de sus procesos académicos como de sus procesos administrativos.

La calidad es y seguirá siendo un compromiso institucional, por lo tanto se ampliará su cobertura a todos los programas académicos que ofrece la Universidad y a todos los procesos académico-administrativos y administrativos que en ella se realizan. La institución espera que se vea reflejada no solo en los resultados de los procesos de acreditación y de certificación, sino en el desempeño profesional de sus egresados, en las investigaciones y en la producción académica de sus profesores, en las competencias de los estudiantes y en el diario actuar de sus colaboradores.

La Universidad ha entendido que la calidad, por si misma, no resulta un diferenciador, pero sí se ha convertido en un compromiso permanente y una gran responsabilidad con los usuarios y con la sociedad. Es tan clara su vigencia y su

permanencia en el largo plazo que fue incluida explícitamente como uno de los proyectos que conforman el Plan de Mejoramiento Institucional. “Proyecto nro. 7: Aseguramiento de la calidad lasallista”.

La comunicación, el sistema integral de información, algunos de los proyectos del Plan Institucional de Desarrollo, la plataforma tecnológica, serán aspectos fundamentales que apoyarán el aseguramiento de la calidad y el fortalecimiento de la cultura de la calidad. Sin embargo el principal protagonista de la calidad será el talento humano de la institución, colaboradores que a través de su compromiso, su deseo de crecer y desarrollarse contribuirán con la perdurabilidad de la Universidad.

Steve Jobs (2005), en la Universidad de Stanford, pronunció un discurso en donde desarrollo tres historias. En la primera de ellas habló sobre “conectar los puntos”, textualmente afirmó “Lo diré otra vez: no puedes conectar los puntos hacia adelante, sólo puedes hacerlo hacia atrás. Así que tienen que confiar en que los puntos se conectarán alguna vez en el futuro. Tienes que confiar en algo, tu instinto, el destino, la vida, el karma, lo que sea”. Muchas acciones se han adelantado en la búsqueda de la calidad, algunas alineadas y otras no tanto, pero la Universidad seguirá trabajando en pro de la calidad académica, de la calidad de la educación. Solo las nuevas generaciones lasallistas podrán ser testigos del tipo de universidad que se logró construir.

Bibliografía

- CINDA (2012). *Informe de Educación Superior*. Recuperado de http://www.cinda.cl/download/CINDA_2012_Infome_de_Educacion_superior.pdf
- El Tiempo* (2012). Informe de Educación Superior. Recuperado de http://www.eltiempo.com/opinion/editoriales/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTE-RIOR-12107033.HTML.
- Mintzberg (1997). *Proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Senge, P. (1990). *The Fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Londres: Century business.

- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires.
- Steven J. (2005, 12 de Jun.). CEO de Apple. Discurso presentado en la Universidad de Stanford: California.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.