

# **Cultura de Calidad en las Instituciones de Educación Superior**

Oscar Barrios Ríos  
Fabiola Loyola Aravena

## **Resumen**

La cultura de calidad en las instituciones de educación superior se refiere a las creencias, actitudes, valores, comportamientos, compromisos, liderazgos y prácticas de gestión y académicas que se generan en las instituciones de educación superior que priorizan y promueven la calidad como un aspecto fundamental de la formación y desarrollo de profesionales.

Se desarrollan aspectos teórico-prácticos para gestionar una cultura de calidad en las instituciones de educación superior.

Palabras claves: Cultura, calidad, liderazgo

## **Cultura de Calidad**

Hoy día en las instituciones de educación superior la calidad de la formación de profesionales nunca ha sido tan importante, dado a que hay información accesible al público sobre los resultados de los procesos de formación de profesionales y los logros alcanzados en un período de tiempo, lo que permite comparar a nivel de programas y a nivel institucional.

Esta información proporciona un “sistema de alerta temprana” que le indica al público sobre la calidad y problemas de calidad en las instituciones de educación superior.

Como resultado de estas evaluaciones de la calidad, los directivos de las instituciones de educación superior buscan enfoques de la calidad adecuados a su realidad institucional, que vayan más allá de las herramientas tradicionales de gestión estratégica que han aplicado en los últimos años

Hoy día, la pregunta es cómo crear una cultura de calidad en la que la comunidad comprometa calidad en todas sus acciones, donde sientan una actitud positiva por la calidad como un valor personal en lugar de cumplir con metas.

Varios estudios coinciden que cuatro factores inciden en la calidad como valor cultural: i. El liderazgo, ii. La comunicación, iii. El trabajo y feedback entre pares y iv. La apropiación de la calidad por parte de la comunidad.

Las instituciones de educación superior han aplicado diferentes estrategias de gestión de la calidad basada en estos factores, pero hay prácticas instaladas que afectan el éxito de esta gestión, por ejemplo: brechas que se generan entre lo que dicen los directivos y lo que hacen; generación de comunicaciones contradictorias; es escaso el trabajo entre pares o colaborativo; y políticas y objetivos de calidad que se establecen quedan solo en su formulación. La gestión establece indicadores institucionales y para los resultados del proceso de formación de profesionales establecen tasas que no reflejan la calidad de la formación.

Surge una pregunta ¿Qué es una cultura de calidad en las instituciones de educación superior?, podríamos por aproximaciones sucesivas intentar construir una definición operacional de cultura de calidad en las instituciones de educación superior:

- Cada miembro de la comunidad, independiente de su cargo y funciones. se preocupa por la calidad de las acciones y tareas que realiza y de las decisiones que adopte para lograr un nivel de calidad.
- La calidad no solo es cumplir con la aprobación regulatoria.
- Los miembros de la comunidad se deben identificar y comprometer con las políticas de calidad y sus objetivos, siendo de relevancia máxima, que lo adecuen a nivel de su cargo y sus funciones.
- Al parecer una cultura de calidad se relaciona con elementos fundamentales de cada miembro de la comunidad: compromiso, actitud, valores, apropiarse de los objetivos, actitudes, experiencias y prácticas compartidas, comunicación clara y efectiva.
- El liderazgo, entendido en forma operacional como las estrategias de cómo se gestiona a las personas hacia la misión y objetivos institucionales, generando compromiso y pertenencia por el logro de estos.

Estos rasgos institucionales en una interacción del día a día y en la complejidad de las relaciones y tareas conforman la cultura de una institución de educación superior.

Diagrama 1. Cultura - calidad



El Liderazgo para generar una cultura orientada a la calidad se basa en cómo los líderes operacionalizan o concretizan la visión institucional para que se apropiada por los miembros de la comunidad.

El liderazgo como el proceso de dirigir a los miembros de la institución de educación superior hacia el logro de la visión, misión, a los objetivos institucionales y a generar la responsabilidad por los resultados de la formación de profesionales.

El liderazgo entendido como la gestión de personas, incide en tres acciones para que las personas asuman gradualmente una cultura de calidad:

1. La **motivación** de las personas por realización de las tareas y por el logro de los resultados propuestos.
2. La **socialización** de las políticas de calidad y objetivos en el desarrollo de las tareas y en el trabajo entre pares.
3. La **sensibilización** por las tareas va a generar **compromiso** y **pertenencia** a la institución y van a generar **responsabilidad** por la calidad de la formación.

Diagrama 2. Liderazgo – Cultura de Calidad



Una cultura orientada a la calidad se basa en el liderazgo visionario de los líderes de la institución. Una cultura de excelencia operativa se establece y se sostiene mediante las palabras, los pensamientos y las acciones de los líderes, un liderazgo sólido y una visión clara son fundamentales para dar forma a la cultura de calidad. El liderazgo para generar una cultura por la calidad del proceso formativo se va a concretar a través de diferentes estrategias que puede desarrollar el líder, tales como:

- **Fomenta el compromiso con la misión, política de calidad y objetivos**  
Este tipo de estrategia se basa en saber comunicar y describir claramente la situación futura y el nivel de calidad que se planifica alcanzar. Debe ser de tal magnitud que las personas de la institución de educación superior se formen una imagen de las características de los profesionales que deben formar, aquí juega un rol importante los perfiles de egreso como las condiciones que establecen los planes de estudios.
- **Apoya las decisiones académicas**  
Fundamental en este tipo de estrategias la comunicación debe permitir una congruencia entre las decisiones institucionales y las decisiones académicas. En esta cadena de decisiones los directivos – líderes, al existir una comunicación efectiva están en condiciones de apoyar las decisiones académicas.
- **Afronta el cambio organizacional**  
Este tipo de estrategias se caracteriza porque el directivo líder no solo incentiva los cambios internos, sino que considera las condiciones institucionales para asumir cambios externos.
- **Resuelve o apoya la resolución de problemas organizacionales**  
Ante problemas que se generan en los procesos institucionales, los directivos líderes están dispuestos a enfrentar o apoyar su solución, además, la estrategia considera que al mismo tiempo de solucionar o superar el problema, se genere un cambio positivo, es decir, que la situación problema sirva para generar un cambio de carácter positivo.

- **Estimula frente a las dificultades institucionales.**

Los directivos líderes ante dificultades institucionales establecen estrategias motivacionales y de apoyo que permitan desarrollar acciones que superen las dificultades y que al mismo tiempo se establezcan orientaciones para que no vuelvan a presentarse.

### **Características de las estrategias de liderazgo para una cultura de calidad**

Las estrategias cuyo propósito es “orientar” a los integrantes de las instituciones de educación superior, plantean una descripción concreta de los profesionales a formar, que se origina a partir de los perfiles de egreso de los programas. Permite que cada miembro de la institución tenga una imagen del resultado final y cómo cada uno de ellos debe aportar a esa imagen. Conocer la “meta final” motiva a los miembros de la institución, genera compromiso por lograr el resultado y se sienten que pertenecen y son importantes en la institución.

Características de las estrategias de liderazgo:

- Deben permitir el desarrollo de un pensamiento pragmático en los miembros de la institución.
- Atiendan a los detalles de los perfiles de egreso.
- Desarrollen una visión hacia el futuro de los profesionales insertos en el campo laboral.
- Ser persistente y tenaz en conseguir los resultados.
- Pensar en términos no convencionales.
- Aprovechar el entorno y las oportunidades.
- Desarrollar la capacidad para organizar grupos.
- Desarrollar la capacidad de colocar cada problema en su dimensión apropiada.
- Crear o proponerse objetivos.

## **Gestión de liderazgo directivo para una cultura de calidad**

Los directivos de las instituciones superiores deben privilegiar en su gestión decisiones y acciones relacionadas con aspectos actitudinales que favorecen la realización de las actividades claves para lograr la formación de profesionales de calidad.

- Compromiso con las actividades claves, es motivar y sensibilizar la importancia de las actividades claves para la formación de profesionales de calidad.
- La gestión debe ser sistemática, permanentemente y estimular o apoyar la realización de las actividades claves de la formación.
- La gestión debe estimular la innovación o cambio en la ejecución de las actividades claves para evitar la rutina y pérdida de interés y compromiso por su realización.
- En su gestión debe apoyar la resolución de problemas en dos dimensiones:  
a. Superar el problema y prevenir que no surja nuevamente y b. Que la solución aplicada para superar el problema conlleve simultáneamente la generación de un cambio de carácter positivo.

Complementariamente el directivo líder debe dar respaldo a los equipos de trabajo, potenciar a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad, como fomentar la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el generador de la creación de un espíritu de pertenencia.

## **Capacidades generales para el liderazgo**

El directivo líder requiere conscientemente poner en acción las siguientes capacidades en su gestión:

- Pensar en términos de sistema, y saber cómo dirigir los diferentes procesos institucionales.
- Comprender la variabilidad del trabajo que se debe planificar y en soluciones de problemas específicos.

- Entender a los miembros de la comunidad y la razón de porque se comporten como lo hacen.
- Fundamentalmente dar una visión clara del resultado que se quiere lograr, dar significado, dirección y orientación a las acciones que se realizan para lograr los resultados.

### **Cultura de calidad en la institución de educación superior**

Para lograr gradualmente una cultura de calidad en la institución de educación superior, se debe tener presente:

- La cultura de la calidad comienza con la definición de una política de calidad y el planteamiento de objetivos institucionales, los cuales deben ser claros y cuantificables, que estén en sintonía con los objetivos estratégicos institucionales, deben ser específicos, alcanzables, relevantes y con plazos determinados para lograr los niveles de calidad establecidos.
- El seguimiento y la medición son prioridades, tanto el directivo líder como los miembros de la comunidad debe verificar en cada fase, el desarrollo de las actividades y en qué nivel se están alcanzado.
- El riesgo es parte de la toma de decisiones, por tanto se debe considerar al momento de las decisiones las amenazas que están presentes o se podrían presentar al momento de ejecutar las actividades y como neutralizarlas o eliminarlas.
- El objetivo no es el cumplimiento de la realización de las actividades programadas, la atención se debe colocar en la calidad de los resultados que se generan de las actividades.
- El liderazgo es claramente de apoyo a las personas que ejecutan las actividades, incentivando las interacciones, el trabajo en equipo y la colaboración en la ejecución de las actividades.
- Los problemas se asumen por los equipos que realiza las actividades, buscando alternativas de solución validas y consistentes.



Se debe generar un clima de calidad y consolidar los valores institucionales alineados con la calidad de la formación de profesionales.

La alineación entre la cultura, el comportamiento y los indicadores de calidad deben generar acciones centradas en la formación de los estudiantes.

Una cultura de calidad se mantiene en el tiempo basándose en el principio de la mejora continua. Se debe generar una actitud de mejora continua en todas las personas de la institución.

Es fundamental reconocer y destacar a los miembros o equipos que demuestran constantemente un compromiso con la calidad de los resultados, este reconocimiento eleva la moral y refuerza la importancia de la calidad en toda la institución.

Gestionar una cultura de calidad es un proceso continuo y sistemático que exige un enfoque sistémico, basado en valores fundamentales y la mejora continua.

## **Bibliografía**

Arregui, P., et als., Sobre estándares y evaluaciones en América Latina. PREAL. Editorial San Marino. 2006. Chile.

Monarca, H., Prieto. M., Calidad de la Educación Superior en Iberoamérica. Editorial DYKINSON, S.L. Madrid 2018.

Srinivasan, A., Kurey B., Creating a Culture of Quality. Harvard Business Review. Abril 2014.

Tiana, A., La evaluación y la calidad: dos cuestiones de discusión, Ensaio. Avaliação e Políticas Públicas em Educação, vol. 7, nº 22, 1999, pp. 25-46. Brasil.

UNESCO. Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile; septiembre, 2008.

Varol, D., How to create a High-Quality Culture in your organization. Scilife. QMS. Publicado 28 de agosto de 2023.

