

## Modelo de Calidad de la Coordinación de Superación del Personal Académico de la Universidad de Guanajuato\*

Patricia Catalina Martínez\*, Cristina Anguiano Maldonado\* y Rosa María Rico Venegas\*.

### RESUMEN

La Universidad de Guanajuato, a través de los tiempos, ha emprendido constantes acciones para orientar y reorientar su quehacer, a la vez que ha establecido estrategias que favorezcan el desarrollo de sus funciones y simplifiquen sus procesos en las cuales se aplican metodologías que coadyuven al cumplimiento de su misión institucional, bajo el compromiso de lograr la excelencia académica. Esto se realiza por medio de varias direcciones y la coordinación académico-administrativa que propician el cumplimiento de esta responsabilidad compartida que nos ha sido encomendada. La Coordinación de Superación del Personal Académico (COSUPERA) consciente de su compromiso consideró pertinente, a partir de febrero de 2001, elaborar un plan estratégico de trabajo para lograr la calidad de sus servicios. Es así que inició una serie de actividades como: Elaborar el diagnóstico utilizando como instrumentos la matriz de Fuerzas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades (FODA), con la participación de todas las personas que laboran en esta Coordinación; posteriormente se continuó con una serie de sesiones para revisar aspectos teórico-metodológicos de los programas de calidad haciendo énfasis en la teoría de sistemas, procesos, procedimientos, satisfacción del usuario, programas de calidad y algunas estadísticas aplicables a los mismos, para que el equipo comprendiera que su participación en este programa era fundamental para el logro de los objetivos.

### ABSTRACT

A Model of Quality: The Coordination of Continuous Academic Education (COSUPERA - Coordinación de Superación Académica). The University of Guanajuato throughout time has undertaken different actions for orientation and reorientation of its work as well as establishing strategies that improve the development of the university functions and simplify the processes using methods that collaborate in the fulfillment of the institutional mission and the commitment of achieving academic excellence. This is realized through a number of departments and academic and administrative coordinations which aid the realization of this shared responsibility that we have been given. The Coordination of Continuous Academic Education (COSUPERA) is conscious of the above institutional commitment, which began in February 2001 to develop a strategic plan which contributes to achieving the quality of services of this coordination. From this began a series of activities such as: the elaboration of a diagnostic instrument used for the central program called "Strengths, Opportunities, Risks and Weaknesses" (FODA- Fuerzas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades) where all of the workers participated in this coordination. Later a series of sessions were given to revise theoretical and methodological aspects of the quality programs emphasizing the systems of theory, processes, procedures, and user satisfaction, quality programs and statistics applied to the same processes. This was done so the group would understand that their participation in this program was fundamental to achieve the objectives.

### INTRODUCCIÓN

La evaluación de la calidad de la educación universitaria se ha convertido no sólo en una de las prioridades, sino también en una exigencia para las propias universidades, los gobiernos, la administración pública y la sociedad.

#### Palabras clave:

Calidad; Usuarios; Proveedores; Procesos; Evaluación; Mejora continua.

#### Keywords:

Quality; User; Processes; Evaluation; Continuous Improvement.

La autonomía de las universidades permite la innovación, incrementa la eficiencia y eleva la efectividad de los servicios otorgados y por consiguiente la mejora en el proceso educativo que conlleva al logro de los objetivos institucionales, entre los que se encuentran el de entregar a la sociedad profesionistas capacitados para enfrentar y resolver los problemas de su competencia con pertinencia, equidad y calidad, además de ser competitivos en su rol profesional; es aquí donde el profesor juega un papel importante en

\* Artículo invitado.

\* Universidad de Guanajuato, Coordinación de Superación del Personal Académico. Lascuráin de Retana # 5. Correos electrónicos: catalina@quijote.ugto.mx, angucrí@quijote.ugto.mx y rrico@quijote.ugto.mx.

la formación de los alumnos requiriendo para ello un compromiso personal y profesional que impacte incluso en su ser y quehacer como profesor de la Universidad de Guanajuato.

La Universidad de Guanajuato se une al compromiso de la educación superior de mejorar los procesos con el objeto de lograr la calidad educativa, por lo que en este momento la institución enfatiza en cada una de las direcciones, departamentos y coordinaciones, la necesidad de implementar un programa de calidad; en este sentido la Coordinación de Superación del Personal Académico (COSUPERA), consciente de la importancia de contar con un modelo de calidad, se dio a la tarea de capacitar al personal de la coordinación para que en equipo se diseñara este modelo compartiendo la responsabilidad en los procesos que competen a esta área, aprovechando la experiencia del personal lo cual conllevó al establecimiento del modelo que incluye la mejora continua en los procesos.

Este modelo está basado en sistemas y tiene como eje los procesos estratégicos, claves y de soporte o apoyo, en donde el trabajo en equipo es el fundamento del éxito del mismo. Bajo esta perspectiva se plantea la necesidad de trabajar con planeación estratégica integrando los elementos de ésta en el diseño del modelo de calidad.

## MODELO

La coordinación empezó a trabajar definiendo su Misión, Visión, Políticas y Objetivos de la Coordinación, derivándolos de los institucionales:

- *Misión: Contribuir a la excelencia académica universitaria, mediante el fomento y la superación constante de sus profesores, a través de programas institucionales de formación y actualización, buscando siempre la pertinencia, calidad y eficiencia de los mismos que coadyuven al desarrollo de actividades de impacto tanto en docencia como en la investigación y extensión. Propiciar el establecimiento de estrategias que incentiven al profesor a dar en cada una de sus responsabilidades lo mejor de él, seguro de que su trabajo será valorado y retribuido con justicia, todo ello bajo un marco de simplificación administrativa que facilite los procesos a los profesores*
- *Visión: Ser una de las universidades del país que cuenten con una plantilla de profesores de alto nivel académico, interesada en su formación, actualización y desarrollo profesional, buscando de manera*

*permanente estrategias que generen un ambiente propicio para el desempeño y reconocimiento de sus profesores, además de contar con un modelo administrativo que simplifique el trabajo y la satisfacción de los usuarios del servicio.*

- *Código de Valores: Como instancia administrativa que brinda sus servicios al público y específicamente a los docentes de nuestra Universidad, resulta importante reconocer los valores que deben de practicar las personas que laboran en COSUPERA, a citar:*
  1. *Responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.*
  2. *Discreción en las diferentes actividades desarrolladas en la Coordinación.*
  3. *Lealtad para con la institución, compañeros de trabajo, así como el personal que tiene relación en esta Coordinación.*
  4. *Honradez en la ejecución de sus actividades y cumplimiento de tareas.*
  5. *Honestidad e integridad como ser humano.*
  6. *Veracidad ante cualquier circunstancia que se presente en el desarrollo de sus funciones.*
  7. *Seriedad para desarrollar su trabajo institucional.*
  8. *Congruencia entre el ser, el quehacer y la filosofía institucional.*
  9. *Profesionalismo demostrado en el impacto de las acciones que realiza<sup>1</sup>.*

El modelo contempla la evaluación interna y externa, basada en procedimientos que garanticen la pertinencia, eficiencia y eficacia de los mismos buscando el aseguramiento de la calidad en las actividades desarrolladas en la Coordinación. El presente modelo de calidad es coherente con las políticas y objetivos de calidad institucionales. Al inicio de la labor se tuvo la necesidad de hacer algunos cuestionamientos en el equipo de trabajo que se tomaron en cuenta para el desarrollo del presente modelo fueron: (figura 1).

¿Qué hacemos?

En esta interrogante se describieron los servicios que se otorgan: Desarrollo e implementación del Programa de Estímulos al Desempeño Docente, Promoción y otorgamiento de categorías, Reconocimiento de perfil PROMEP (Programa de Mejoramiento del Profesora-

<sup>1</sup> Universidad de Guanajuato, Manual de Organizacional de COSUPERA, Martínez P. Anguiano Maldonado, 2002.

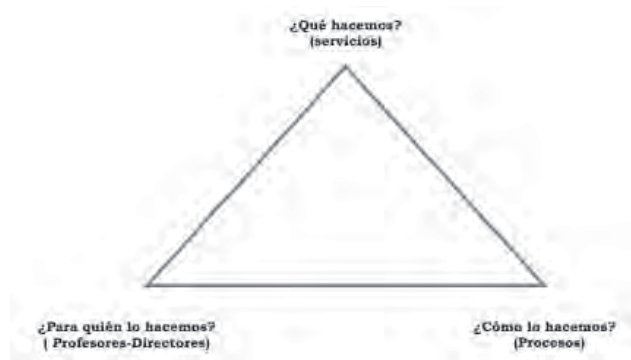


Figura 1. Modelo de Calidad

do), Apoyo a profesores con perfil PROMEP, Apoyo a la incorporación de nuevos PTC (Profesorado de tiempo completo), Apoyo a la incorporación de exbecarios PROMEP, Registro de cuerpos académicos, seguimiento de cuerpos académicos, apoyo a Cuerpos Académicos, apoyo a la formación de redes, formación de profesores, programa de generaciones de reemplazo, responsables del proceso de otorgamiento de plazas, apoyo para actualización de profesores, otorgamiento de año sabático y generación de información para direcciones administrativas y unidades académicas.

#### ¿Para quién lo hacemos?

En esta interrogante se diseñó un instrumento para que cada una de las coordinadoras de programas identificaran el tipo de usuario y sus necesidades.

#### ¿Cómo lo hacemos?

Para esta interrogante se analizó la Teoría de Sistemas, se estableció el concepto de proceso, la clasificación de procesos y el mapa de procesos.

#### ¿Por qué un programa de calidad?

Para COSUPERA era necesario diseñar un modelo de calidad mediante el cual el personal responsable de un proceso y servicio, le asegurara al usuario que éstos cumplen con los requisitos ofertados y especificados en la normatividad incluyendo además la satisfacción del usuario; por esta razón la Coordinación consideró importante trabajar con una herramienta que generara confianza entre el usuario y el prestador del servicio.

#### Ventajas:

- Cumplimiento de una Visión, Misión, Valores, Objetivos y Metas.

- Trabajar con planeación estratégica que permita tener conductas preactivas y ver los cambios presentes y futuros del ámbito educativo y social.
- Esto permite la identificación y sistematización de procesos.
- Elaboración de un sistema de medición en tiempo, forma y resultados de los procesos.
- Trabajo en equipo.
- Integrar un equipo directivo convencido de una cultura de la calidad total.
- Contar con un sistema para el desarrollo y la educación continua del personal.
- Poseer un sistema confiable de información.
- Desarrollar procesos eficientes, sencillos y fluidos, diseñados para solucionar las necesidades de los usuarios.
- Minimizar los costos a través de la mejora constante de los procesos, lográndose los objetivos al menor costo posible.
- Facilitar la coordinación interdepartamental.
- Permite establecer y desarrollar el liderazgo en el personal de la Coordinación.

#### OBJETIVOS

1. Implementar un modelo de calidad integral para la mejora continua.
2. Establecer una cultura de calidad en el departamento.
3. Desarrollar metodologías que nos permitan establecer estándares contrastados para valorar la calidad alcanzada.
4. Generar un sistema de información apoyado en catálogos de indicadores o variables que puedan servir de base para la toma de decisiones en el ámbito de las respectivas competencias.

#### POLÍTICA DE CALIDAD

Coadyuva en el desarrollo de las actividades del área con eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos, procuren cubrir las expectativas de los usuarios internos (profesores, directores de unidades académicas, unidades administrativas y personal de la Coordina-

ción) y externos (SEP y otras universidades), a través de un sistema de gestión de calidad cuyo componente esencial es la misión de la Coordinación de Superación del Personal Académico hacia una formación, actualización y evaluación del personal académico; asegurando estándares de calidad en la mejora continua de sus procesos, para lo cual se establecen las siguientes políticas:

- Contar con un modelo de calidad permanente en la Coordinación.
- La satisfacción del usuario es uno de los aspectos básicos de los procesos de COSUPERA.
- Simplificación administrativa de los procesos.
- Efectividad y eficiencia en los servicios otorgados.

Lo anterior se logrará tomando en cuenta los siguientes principios:

Crear una cultura de calidad total con profesionalismo.

Aplicar los conocimientos teóricos y técnicos.

Lograr la transparencia en los trámites y procesos realizados.

Integrar mediciones y controles de calidad con alto rigor ético.

Delegar funciones y supervisar su cumplimiento.

Administrar estratégicamente.

Disciplina, comunicación y respeto como equipo de trabajo.

El modelo está basado en la teoría de sistemas considerando los elementos de insumos, procesos y resultados, así como el impacto en la satisfacción del usuario tanto interno como externo y la retroalimentación que contribuye a la mejora continua de los procesos, en donde los responsables de cada uno de ellos crean las condiciones idóneas que ayudan a la simplificación administrativa, impactando en el logro de los objetivos y en la eficacia de los mismos. (Figura 2 y 3)

Este modelo también contempla a los proveedores que son aquellos que suministran los elementos necesarios para el desarrollo y ejecución de los procesos formando parte de los insumos del sistema. (Figura 4)

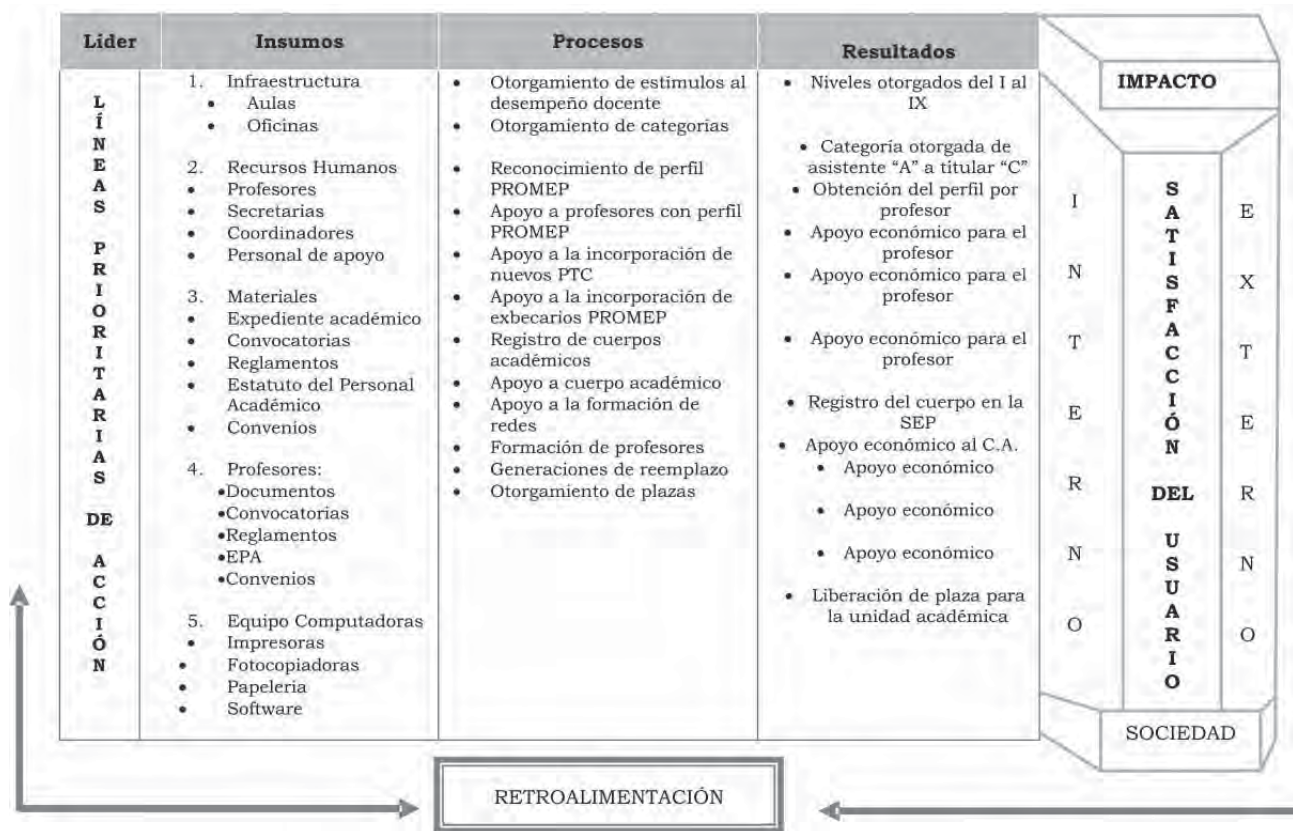


Figura 2. Modelo de Calidad de Servicio



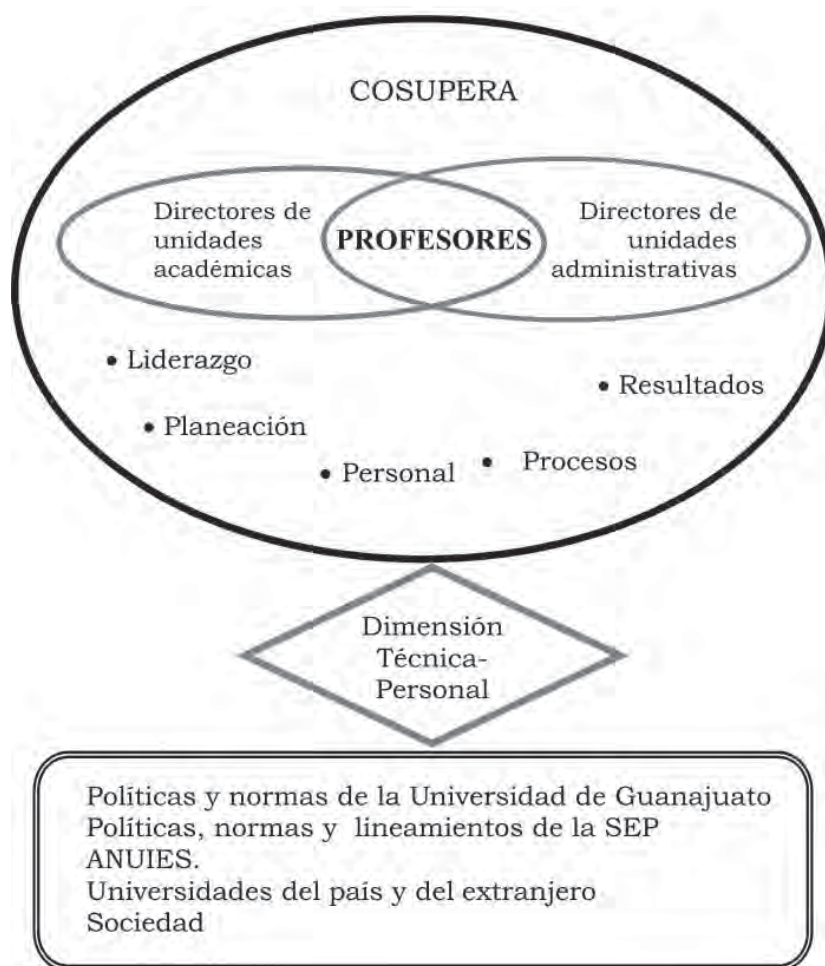


Figura 3. Elementos del Modelo

### IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS, CLAVES Y DE SOPORTE

Para la identificación de los procesos se tomó como criterio la clasificación que de éstos maneja la Universidad Española Miguel Hernández.

Los conceptos utilizados en el modelo fueron definidos por el equipo de COSUPERA:

**Proceso:** Son los pasos que se realizan en forma secuenciada para lograr un producto o servicio, en otras palabras el proceso hace que se obtenga un resultado.

**Procesos estratégicos:** Son aquellos que indican las directrices a todos los demás y son realizados por

las direcciones u otras entidades, ejemplo: leyes, normas aplicables al servicio en nuestro caso sería: Reglamento del Programa de Estímulos, Reglamento de PROMEP, Estatuto del Personal Académico.

**Procesos claves:** Son la razón de ser del servicio de COSUPERA y corresponden a las líneas de trabajo del área, tienen impacto en el usuario creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio: formación de profesores, actualización de profesores, reconocimiento de profesores con perfil deseable, apoyo a profesores con perfil deseable, incorporación de nuevos profesores de tiempo completo, incorporación de exbecarios PROMEP, registro de cuerpos académicos, apoyo a redes de profesores, estímulos al desempeño del personal docente, otorgamiento y promoción de categorías.

**Procesos de soporte:** Dan apoyo a los procesos fundamentales de la coordinación y favorecen la simplificación administrativa para lograr un producto o servicio, nos ayudan a realizar nuestros procesos claves, éstos son: Diseño de software, actualización de software. Formación del expediente,

sistemas de información internos de: servicios escolares (programas académicos, materias, horas clase por programa, número de alumnos por materia y programa). Docencia (evaluación del profesor y programa de tutoría). (Figura 5)

### EVALUACIÓN

Actividad desarrollada que no es controlada, no tiene razón de existir, significa que no es esencial en el proceso, por lo tanto uno de los aspectos fundamentales en el modelo de Calidad de COSUPERA es evaluar los procesos con el objeto de verificar el logro de los objetivos y su impacto, así como establecer medidas de retroalimentación que simplifiquen los procesos logrando la satisfacción del usuario; por lo que para esta Coordinación es fundamental la medición de los procesos para la mejora. (Figura 6)

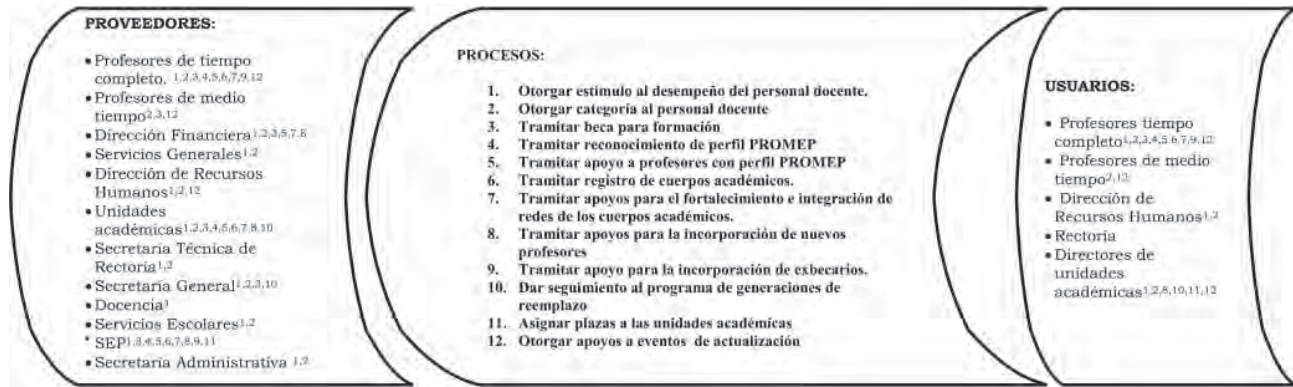


Figura 4. Relación: Proveedores - Procesos - Clientes

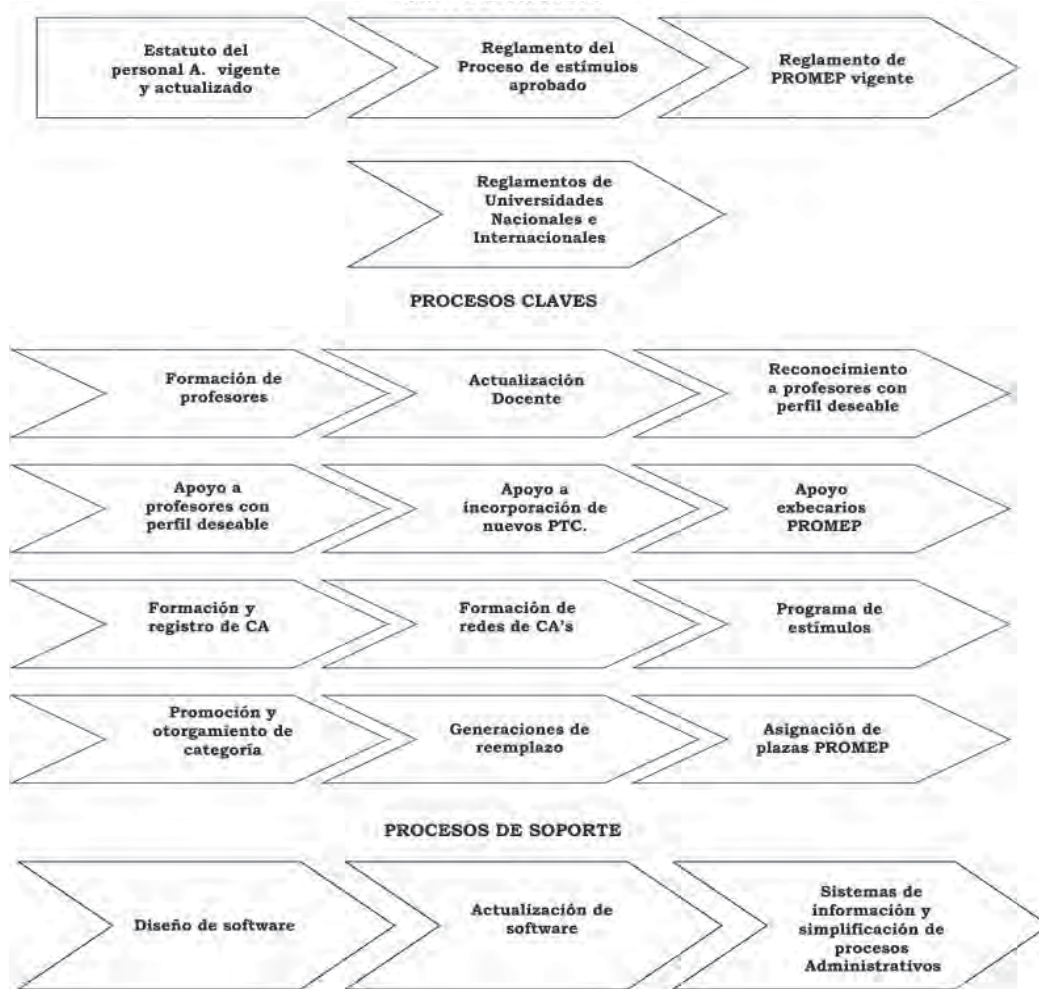


Figura 5. Mapa de Procesos

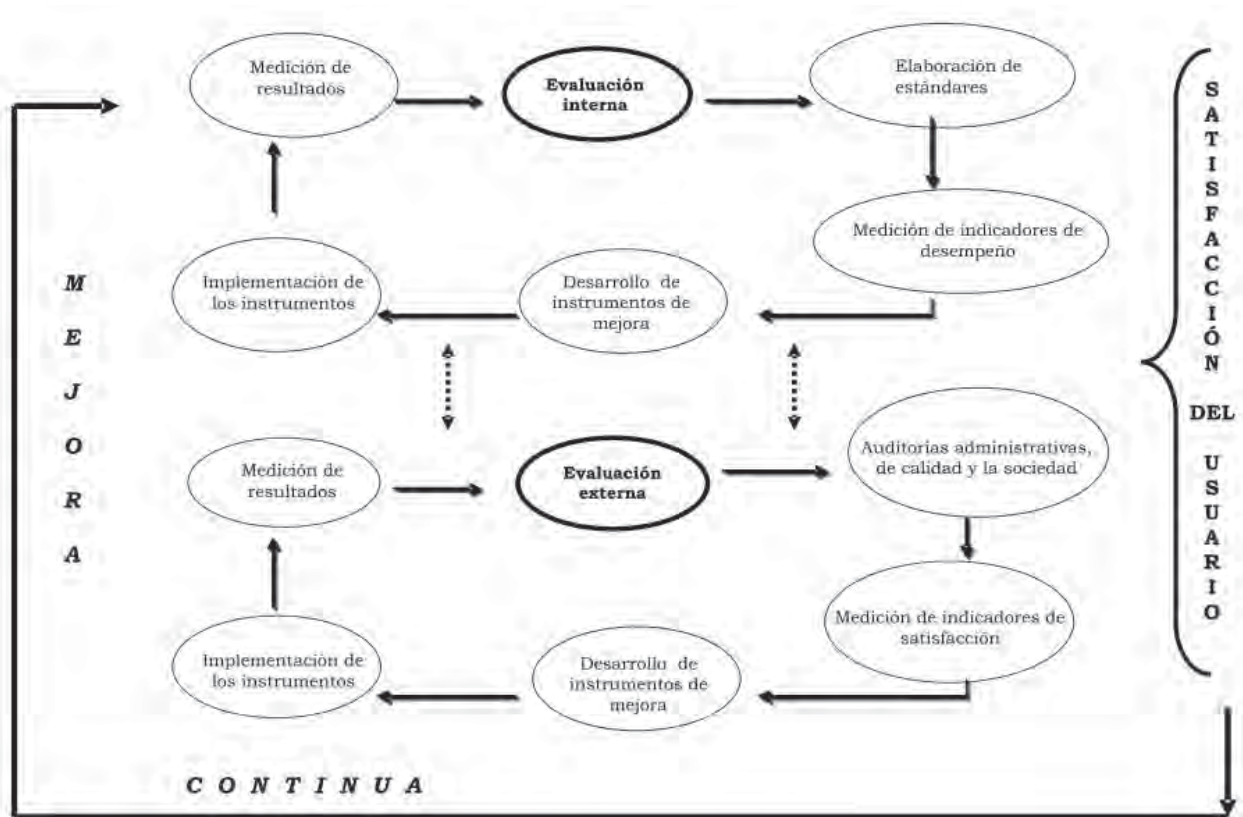


Figura 6. Evaluación

El esquema anterior muestra que la mejora continua sólo se puede dar después de haber revisado las acciones y los resultados del servicio otorgado tanto al cliente interno como al externo, considerando en ambos los factores que pueden repercutir en el logro de los objetivos, así como tener presente que la retroalimentación es el fundamento clave para el éxito del programa.

Para lograr lo anterior se diseñaron los siguientes pasos:

- Desarrollo de criterios e indicadores de calidad y de proceso.
- Diseño de instrumentos para la recolección de datos.
- Elaboración de un calendario de actividades para la recolección, análisis y procesamiento de la información.
- Presentación de la información
- Difusión de la información

- Retroalimentación de los procesos.
- Realizar las mejoras que se requieran.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir proceso por proceso y diferentes aspectos, lo que llevó a definir criterios e indicadores específicos.

Se tomó en cuenta para la definición de los criterios e indicadores los conceptos, que ya han sido manejados por la Universidad Española Miguel Hernández.

- Criterio: Aspecto no medible del proceso que interesa evaluar.
- Indicador: Variable medible relacionada directamente con el criterio. Puede existir más de un indicador para cada criterio.

A continuación se muestra un ejemplo de un proceso de esta Coordinación de cómo se determinaron los proveedores, sus entradas, salidas y sus clientes, asimismo sus indicadores de calidad y de proceso. (Figura 7 y Tabla 1)



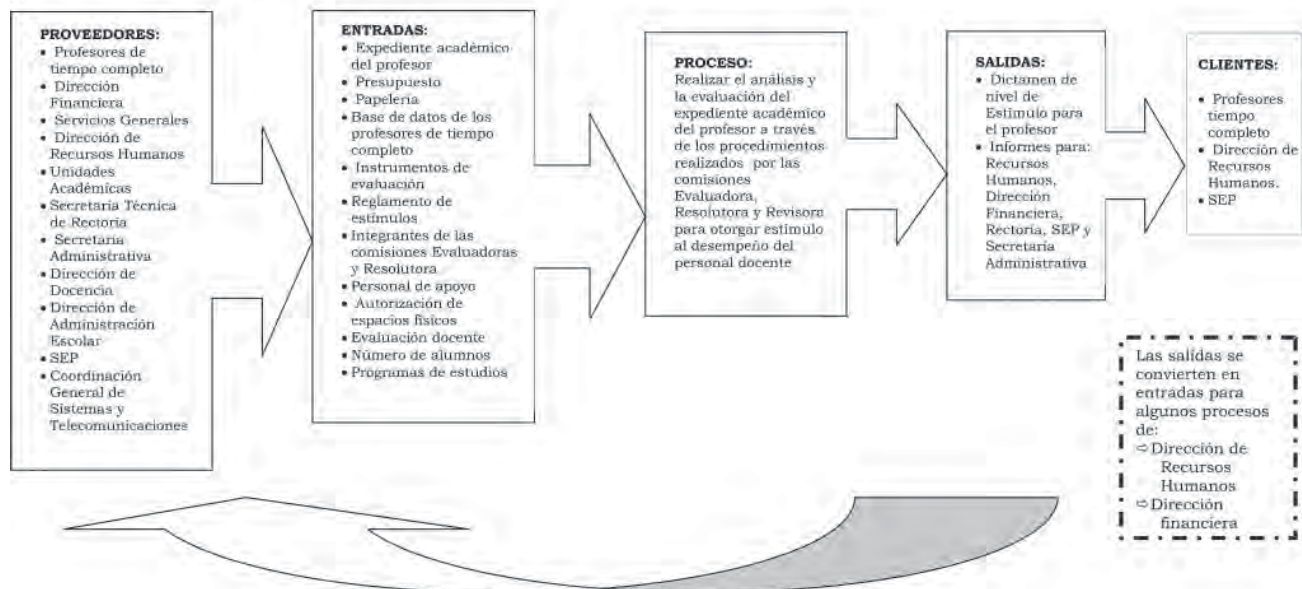


Figura 7. Peps del Proceso otorgar estímulos al desempeño del personal docente

Tabla 1.  
Indicadores del Proceso del Programa de Estímulo al Desempeño del Personal Docente

| PROCESO   | SERVICIO  | CRITERIO                                 | INDICADORES  |  |
|---|---|--|--|--|
|   |   |  | De calidad   | De proceso   |
| Otorgar estímulos al desempeño del personal docente | Evaluación de expediente académico para el otorgamiento de estímulo al desempeño del personal docente | Satisfacción en la atención del profesor | <ol style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de atención al profesor</li> <li>Tiempo de respuesta en el trámite de su solicitud (cumplimiento del tiempo estipulado)</li> <li>Grado de satisfacción en la atención</li> <li>Grado de satisfacción en el desarrollo del proceso</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Contar con el software e instrumentos de evaluación en tiempo y forma</li> <li>Aprobación del reglamento y convocatoria por órganos colegiados y la SEP en tiempo y forma</li> <li>Entrega de reglamentos al 100% a los profesores que tienen derecho a participar</li> <li>Número de oficios emitidos a los profesores que tienen derecho para participar en el proceso</li> <li>Número de participantes en el Programa de Estímulos</li> <li>Número de participantes que obtuvieron nivel de estímulo</li> <li>Respuesta emitida al profesor en tiempo y forma</li> <li>Número de inconformidades presentadas por los profesores</li> <li>Número de inconformidades presentadas en la PRONUIDA</li> </ol> |





Figura 8. Pasos para la mejora de procesos

El contar con la información documentada, analizada y plasmada con estadísticas ha permitido dar seguimiento a cada uno de los procesos desarrollados y establecer el programa de mejora continua que ha favorecido la simplificación de procesos y la obtención de resultados satisfactorios en cada uno de ellos; en el siguiente esquema se mencionan las etapas del proceso de mejora que se ha implementado. (Figura 8)

## CONCLUSIÓN

Podemos decir que para la implementación del presente modelo se estableció un plan de trabajo en el que se involucró al personal de COSUPERA, capacitándolo en materia de calidad para que diseñara sus propias estrategias e instrumentos que facilitara el cumplimiento de sus actividades y las documentara para que éstas sirvieran de base para delimitar los procesos.

Lo anterior se pudo lograr por medio de un trabajo en equipo, pugnando siempre por el establecimiento de un buen clima laboral, lo que permitió la integración del personal y compartir sus experiencias, así como la disposición para aceptar críticas acompañadas de propuestas que mejoraron el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de los indicadores de calidad establecidos en cada proceso.

Igualmente, estableció un sistema de trabajo que permitió la actualización y capacitación del personal a través de reuniones y talleres que favorecieron la elaboración, documentación y registro de las actividades inherentes a sus procesos; además de que todo el personal del área conoce y participa con su experiencia en el trabajo de los integrantes del equipo. Por otra parte es importante mencionar que se ha reconocido el trabajo del personal logrando compromiso y

una identidad institucional que permitió su participación activa en el proceso de certificación.

Es satisfactorio mencionar que los logros obtenidos en la Coordinación son el resultado de un trabajo en equipo, lo que genera un compromiso de grupo para continuar mejorando tanto en la dimensión personal como en la técnica, teniendo presente que una de las razones de ser del departamento es lograr la satisfacción del usuario.

## REFERENCIAS

Martínez Patricia Catalina, Anguiano Maldonado Cristina, *Manual de Organización de la Coordinación de Superación del Personal Académico*, Universidad de Guanajuato, (2001). 725 pp.