



***“Educar es convivir con nuestros discípulos,
en sus sueños, en su fe y en su perseverancia,
para lograr el éxito”***

H. MERRIAZ



***A Dios y la Virgen María, por ser guías
infaltables en mi camino y
logro de mis caros propósitos.***



***A todos los míos que, con su innegable ayuda,
han hecho posible, que alcance un peldaño más
en mi superación académica.***

ÍNDICE GENERAL

Índice	V
Resumen	VI
Abstract	VII
Introducción.....	VIII
CAPÍTULO ÚNICO: RESULTADOS	11
I. Sistematización de los resultados	12
1. Liderazgo – Liderazgo y estilo de gestión	13
2. Política y Estrategia - Política y Estrategia	15
3. Gestión de las Personas – Desarrollo de las personas.....	17
4. Alianzas y Recursos – Recursos y Alianzas	19
5. Procesos - Destinatarios y Procesos Educativos	21
6. Resultados en los clientes – Resultados de destinatarios y procesos educativos	23
7. Resultados en las Personas – Resultados del desarrollo de las personas.....	25
8. Resultados en la Sociedad - Resultados en la Sociedad	27
9. Resultados clave del negocio - Resultados Globales	29
II. Discusión de los resultados	31
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	33
PROPUESTA DE MODELO APLICATIVO PARA EDUCACIÓN A DISTANCIA, EN FUNCIÓN A CRITERIOS AGENTES	34
Bibliografía	37
ANEXOS	
Anexo 01: Proyecto de Tesis Doctoral.....	39

RESUMEN

Este trabajo de investigación lleva como título **MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN A DISTANCIA** presenta como variable única *gestión de la calidad en la educación superior a distancia* cuyos indicadores son:

- Modelo europeo EFQM aplicado a la educación
- Modelo iberoamericano para la educación.

Para ambos indicadores se han establecido los subindicadores siguientes:

- Liderazgo
- Política y Estrategia
- Gestión de las Personas
- Alianzas y Recursos
- Destinatarios y Procesos
- Resultados de los Destinatarios
- Resultados de las Personas
- Resultados en la Sociedad
- Resultados Globales

Para la recolección de datos se empleó la observación detallada de documentos pertinentes a los modelos mencionados.

Las principales conclusiones que se coligen del trabajo fueron:

- Los criterios considerados para con la gestión de la calidad en la Educación Superior a Distancia, en el modelo europeo EFQM, resultan ser más adecuados para las instituciones de carácter empresarial financiero, y con poco acercamiento a lo educativo.
- Considerado el modelo iberoamericano para evaluar la calidad de los programas educativos, éste se adecua más a la realidad de la educación superior a distancia, a pesar de que cuenta con cierta ingerencia del modelo europeo EFQM.
- Consecuentemente, y de acuerdo con las conclusiones antes mencionadas, se asevera que la hipótesis planteada queda demostrada.

Palabras clave:

EFQM: Fundación Europea para la gestión de la Calidad

MEF: Modelo EFQM

MIB: Modelo Iberoamericano

RSC: Responsabilidad social corporativa

Stakeholders: Personas involucradas en la gestión de un proyecto

ABSTRACT

This work of investigation takes as title model of management of the quality in the remote education presents/displays as variable only management of the quality in the superior education at a distance whose indicators are:

- Model European EFQM applied to the education
- Latin American model.

For the education for both indicators, have settled down the subindicators:

- Following leadership
- Political and strategy
- Management of the people
- Alliances and resources
- Addressees and processes
- Results of the addressees
- Results of the people
- Results in the society
- Global results

For the data collection use the detailed pertinent document observation to the mentioned models. the main conclusions at which they arrived were:

- The criteria considered towards the management of the quality in remote the Superior Education, in European model EFQM, turn out but to be adapted for the institutions of financial enterprise character, and with little approach to the educative thing.
- Considered the Latin American model to evaluate the quality of the educative programs, this one at a distance adapts more to the reality of the superior education, although it counts on certain interference of European model EFQM.
- Consequently, and in agreement with the conclusions before mentioned, it asserts that the raised hypothesis is demonstrated.

Key words:

EFQM: European foundation for the management of the quality

MEF: EFQM model

MIB: Iberoamerican model

RSC: Corporate social responsibility

Stakeholders: People involved in the administration of a project

INTRODUCCIÓN

Señor Presidente y señores miembros del jurado:

Se pone en su consideración el presente trabajo de investigación titulado: **MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA, AREQUIPA 2007.**

De acuerdo con los avances tecnológicos de última generación, se van descubriendo nuevos caminos para difundir la educación en el mundo. El sistema de la globalización coadyuva, inobjetablemente, en esta difusión que compromete a las instituciones educativas a tomar otras decisiones de, con la planificación pertinente y necesaria, incursionar en la educación a distancia.

La preocupación por llevar la educación a todos los ámbitos, sobre todo, a aquellos lugares que presentan demasiados obstáculos que imposibilitan la educación presencial ha originado que se recurra, ahora y con propósitos planificados, organizados y adecuados, al sistema de la educación a distancia.

Para beneficio del hombre, este sistema no es una innovación de este siglo con relación a la educación, al romper las barreras de las aulas para impartir educación. Desde mucho tiempo atrás, hablamos del siglo pasado en sus comienzos, ya se inició esta labor pero no con la sistematización que ahora se presta gracias al avance tecnológico. Hubo los llamados cursos por correspondencia, ya en el ámbito europeo como en el americano.

Los gobiernos, a través de las instituciones educativas establecidas, han realizado estudios convenientes con la más fidedigna realidad del caso, sobre la educación cuando ésta se orienta hacia las grandes masas que urgen de una educación sin discriminaciones, aquellas que dividen a la humanidad en vez de integrarla. Aquí denotamos la trascendencia y fundamentadas razones para establecer este renovado sistema de la educación a distancia. Se toman muy en cuenta los distintos factores que intervienen o llamados mejor recursos, para compartir los planteamientos o alcances a nivel internacional.

Pero, es necesario resaltar que este servicio deber ser de calidad, y para ello deben establecerse modelos de gestión adecuados a la educación que nos exigen los usuarios o participantes.

Cada uno de los modelos realiza una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en el caso concreto, modificar esa realidad para la prestación de un servicio más eficiente.

Para este efecto, la estructura establecida consta de dos grupos de criterios:

- Los criterios de excelencia empresarial o institucional que abarcan todas las áreas de funcionamiento de la organización, es decir los **criterios agentes**: liderazgo, política y estrategia, gestión de las personas, alianzas y recursos, y destinatarios y procesos.

Todos ellos deben constituir un enfoque bien fundamentado e integrado en otros aspectos del sistema de gestión. Su efectividad ha de revisarse periódicamente con el fin de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente integrados e implementados en las operaciones de la organización.

- Los **criterios resultados** han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras instituciones u organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes. Estos criterios son: resultados de los destinatarios, resultados en las personas, resultados en la Sociedad y resultados globales.

Aquí radica la razón medular de este trabajo de investigación: analizar comparativamente el modelo EFQM y el modelo Iberoamericano con relación a la educación a distancia. Ambos se aplican en la actualidad, en ubicaciones geográficas distintas e instituciones educativas de varios países. El primero tiene una raigambre más de carácter europeo y el segundo que se identifica con los países americanos y con acercamientos españoles. Este es el caso de la UNED de Madrid.

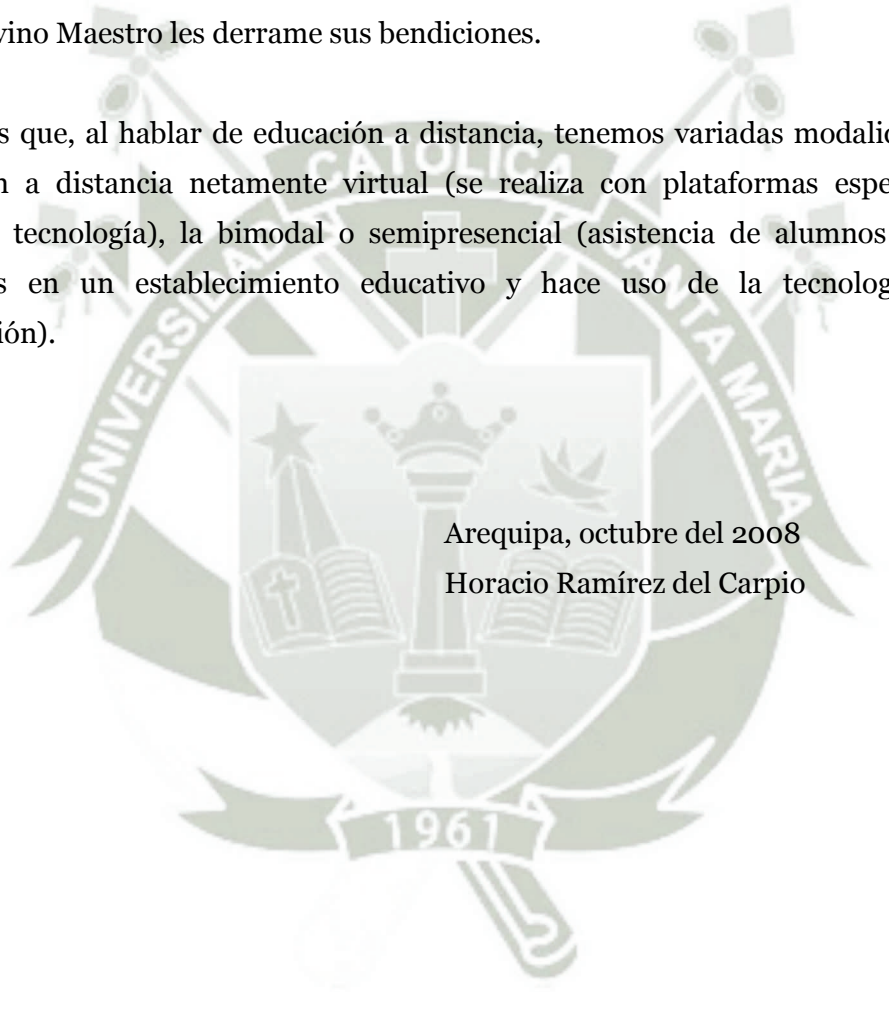
Veremos en la parte central de esta tesis el reflejo de los resultados de la investigación en capítulo único, los cuales están organizados en tablas con su respectiva interpretación. Así mismo, reparando en la variable, los objetivos y la hipótesis, con el ánimo de conferirle la coherencia necesaria al trabajo. Se completa con una discusión global, las conclusiones y recomendaciones.

Se considera una propuesta acerca de los criterios que corresponden a los **agentes del servicio** de calidad que debe prestar una institución que emplea el sistema de educación a distancia.

En la parte final, se consigna la bibliografía y la consulta por internet, además del anexo correspondiente que, en este caso, lo constituye el Proyecto de Tesis en el que se encuentra el planteamiento teórico así como el planteamiento operacional.

Sea esta ocasión para presentar las muestras más sinceras de agradecimiento a todas y cada una de las personas que coadyuvaron en el logro de este trabajo de investigación, y que el Divino Maestro les derrame sus bendiciones.

Añadimos que, al hablar de educación a distancia, tenemos variadas modalidades: la educación a distancia netamente virtual (se realiza con plataformas especiales de avanzada tecnología), la bimodal o semipresencial (asistencia de alumnos para ser evaluados en un establecimiento educativo y hace uso de la tecnología de la información).



Arequipa, octubre del 2008
Horacio Ramírez del Carpio

CAPÍTULO ÚNICO

RESULTADOS



I. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos que se muestran a continuación están distribuidos según los indicadores, vale decir, del 01 al 09. En ellos se anotan, en forma sucinta, cada uno de los subindicadores, elementos que han servido para realizar el estudio comparativo de ambos modelos.

Para cada uno de los cuadros se asigna la respectiva interpretación en la que se establecen las semejanzas, las diferencias o disimilitudes y también comentarios originados de lo anterior.

Las tablas corresponden a los indicadores siguientes:

- Liderazgo
- Política y Estrategia
- Gestión de las Personas
- Alianzas y Recursos
- Destinatarios y Procesos
- Resultados de los destinatarios
- Resultados de las personas
- Resultados de la sociedad
- Resultados globales

TABLA 01
LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

MODELO EFQM: LIDERAZGO	MODELO IBEROAMERICANO: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN
<p>1.1. Concienciar al personal para un mejor impacto socioeconómico y medio ambiental, remarcando la responsabilidad ética del liderazgo.</p> <p>1.2. Conocimiento de las expectativas de los usuarios, personal de la empresa y otras organizaciones, para incentivar la mejora en sus actividades, protección medioambiental o de contribución social.</p> <p>1.3. Identificación e involución en los proyectos de cambio organizacional, a raíz de los desafíos o retos internos y externos, consecuencia de las estrategias y políticas aplicadas.</p>	<p>1.1. El liderazgo en el Programa la demostración del conocimiento y su compromiso con una cultura de excelencia, en el marco de la Política y Estrategia de la Institución.</p> <p>1.2. El trabajo activo de los líderes con personas de la Institución o ajenos a ella, con miras a la promoción y desarrollo de intereses para la satisfacción de las expectativas.</p> <p>1.3. Garantía de los líderes para la aplicación eficaz y eficiente de la Política y la Estrategia relacionada con el programa formulado.</p> <p>1.4. Los procesos del Programa y el reflejo de garantía, acordes con la imagen de la Institución para orientaciones de mejora.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

Según lo establecido en cada uno de los ítemes de los modelos EFQM y el Iberoamericano, denotamos ciertas semejanzas en relación con la toma de conciencia de la responsabilidad y la excelencia a lograrse.

Asimismo, existen coincidencias en cuanto al conocimiento de las expectativas de los líderes, con el ánimo de satisfacerlas y tomar nuevos caminos de mejora.

Mientras que en el modelo EFQM específicamente, se remarca un impacto en los socioeconómico y medioambiental, en el Iberoamericano se busca la excelencia en los servicios académicos.

Sobrentendamos que en el MIB (modelo Iberoamericano), el Programa se refiere a Programas Educativos, los que se cuadran en los Cursos de Capacitación, Segundas especialidades, Diplomados, Maestrías, etc., actividades que no son de competencia del modelo EFQM.

En el MIB, los reflejos de garantía comprometen la imagen institucional en lo educativo.

Según los puntos de referencia y los propósitos de cada modelo, podemos afirmar que se ubican dentro de su propio ámbito laboral o de la razón de ser de la institución, remarcando que en el MIB se da con una incidencia exclusivamente educativa.

Recordemos que la institución educativa tiene una Programación Estratégica sustentada en un servicio de desarrollo educativo y no en la producción y venta de mercadería, propias del modelo EFQM.

TABLA 02
POLÍTICA Y ESTRATEGIA

MODELO EFQM: POLÍTICA Y ESTRATEGIA	MODELO IBEROAMERICANO: POLÍTICA Y ESTRATEGIA
<p>2.1. Consideración de las necesidades y expectativas acorde con la estrategia y política de la organización y los conflictos de las demandas de los stakeholders, es decir, los que están involucrados en la gestión de un proyecto.</p> <p>2.2. Identificación, análisis y priorización de decisiones en cuanto a tendencias demográficas, imagen institucional, productos y servicios brindados y previendo la oferta de la competencia.</p> <p>2.3. Aseguramiento del éxito de la sostenibilidad de la organización, prevención de riesgos y lo no ético, para fines de salvaguardar la misión, visión y estrategias de la organización.</p> <p>2.4. Comunicación a todos los stakeholders relacionada con los cambios relevantes, planes y objetivos, así como a los analistas e inversores sobre el rendimiento de la organización.</p>	<p>2.1. Establecimiento de objetivos basados en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los agentes implicados, en el marco de la Política y Estrategia de la Institución (misión y visión).</p> <p>2.2. La información pertinente y completa proporcionada por un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del programa, avances e innovaciones.</p> <p>2.3. El desarrollo de la planificación estratégica del programa, evaluada, continua y sistemáticamente en su adecuación, actualización y mejoras del caso.</p> <p>2.4. La comunicación y entendimiento de la planificación estratégica del programa dentro de la Institución y en los agentes implicados en su desarrollo</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

En ambos modelos se consideran las necesidades y expectativas dentro de las políticas de la organización y que comprometen a los agentes implicados en los proyectos o programas.

Se encuentra un cierto parecido en cuanto al desarrollo sea del proyecto o del programa de una manera estratégica con fines de mejorar, según se vayan cumpliendo y aplicando las estrategias correspondientes.

Mientras que en el modelo EFQM, los implicados en la gestión del proyecto y también los inversores, reciben la comunicación sobre el rendimiento, en el MIB, de igual manera se realiza dicha comunicación y entendimiento, dentro de la Institución.

En el MEF (modelo EFQM) se considera un Plan Operativo (Programas y Proyectos), mientras que en el MIB, se presenta un programa sustentado en la Política y Estrategia de la Institución.

En el MEF se busca la definición y seguimiento de los objetivos planificados en el Plan Operativo. En el MIB se compromete a la Planificación Estratégica del Programa conjuntamente con los agentes que la desarrollarán. Esto nos da una clara muestra de una mayor exigencia y acercamiento, por tratarse de usuarios en el marco educativo; no así en el MEF que se orienta hacia los usuarios clientes de alguna labor económica, financiera, comercial etc.

Partiendo de la idea o razón exclusiva de las instituciones (empresas productoras, comerciales, financieras y otras) con los que se autoevalúan en su gestión, lo hacen pensando en el grado de aceptación o satisfacción que se logra en los clientes o usuarios, merced a sus productos o servicios. Esto está relacionado con el modelo EFQM.

El MIB opera en base de una Política Institucional de otra índole. No existe un producto a la venta, sino un servicio educativo, de ahí que tenga una planificación especial, partiendo de una Política y Estrategia adecuadas a la difusión de la educación o la formación cultural y profesional de los usuarios o estudiantes.

Cada una tiene su propio enfoque o propósito que solamente las asemeja por la razón del servicio.

TABLA 03

GESTIÓN DE LAS PERSONAS - DESARROLLO DE LAS PERSONAS

MODELO EFQM: GESTIÓN DE LAS PERSONAS	MODELO IBEROAMERICANO: DESARROLLO DE LAS PERSONAS
<p>3.1. Formulación de un plan específico de personal alineado con la organización, tomando en cuenta las necesidades de comunicación, diálogo, decisiones y cambios, para un mejor desarrollo de lo planificado en la organización.</p> <p>3.2. Formación del personal sustentada en sus competencias, habilidades y conocimientos, alineando sus objetivos personales con los de la organización dentro de un marco de comprensión y aceptación.</p> <p>3.3. Estímulo hacia la consecución de objetivos mediante la motivación y el reconocimiento, con la debida participación del personal en acciones de mejora, demostrando su creatividad e innovación.</p> <p>3.4. Consideración de los derechos humanos en cuanto a oportunidades, respeto, salud, libre asociación, diálogo, en oposición abierta a la discriminación y el abuso.</p> <p>3.5. Seguridad en el lineamiento de políticas de remuneración según la ley, además del fomento de conciencia en higiene y temas medioambientales.</p>	<p>3.1. La planificación del Programa para una mejor gestión sustentada en: reelección del personal, sus responsabilidades, competencias, nivel de motivación, sus motivaciones y el horario de trabajo.</p> <p>3.2. Rol de los responsables del Programa para identificar, mantener y desarrollar sus experiencias y capacidades, mediante su actualización y perfeccionamiento en asignaturas o materiales virtuales y en gestión de calidad.</p> <p>3.3. Promoción de la implicación y participación de los docentes y otros en acciones de mejora del Programa, potenciando sus iniciativas de innovación.</p> <p>3.4. Efectividad de la comunicación e información lateral, ascendente y descendente entre personas, unidades y equipos del Programa, según las necesidades de éste.</p> <p>3.5. Reconocimiento, atención y recompensa al personal del Programa por su laboriosidad, gracias a la confianza, solidaridad y responsabilidad, así como la concienciación en temas de higiene y seguridad.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

En ambos modelos, se toma como base un plan específico del personal que ha de desarrollar lo establecido, sus objetivos, alcances, logros y metas.

Con relación a los responsables, tanto de la gestión como el programa, se toman en cuenta la experiencia y las capacidades de las personas, hecho que da similitud a ambos modelos.

En ambos modelos se manifiesta el estímulo y el reconocimiento al personal en la mejora continua, ya sea de la gestión empresarial o del programa educativo. De igual manera, existe la preocupación porque el personal demuestre sus iniciativas de creatividad e innovación.

En el MEF se manifiesta un Plan Específico de personal alineado con la estrategia y el Plan Operativo, con sus propias opiniones; en el MIB, no solamente se planifica, sino que se incluye una mejora en la gestión y se responsabiliza al personal en función.

El establecimiento de una buena comunicación efectiva, vertical, horizontal, ascendente, descendente y lateral (terminología similar), está a cargo de los responsables de la gestión y/o el programa. Mientras que en el MEF se considera una Política de seguridad, higiene y temas medio ambientales, en el MIB se plantean también responsabilidades, competencias, nivel de motivación y horarios de trabajo.

En el MIB, se desarrollan actividades de actualización y perfeccionamiento del personal en cuanto a sus asignaturas, materiales virtuales y gestión de la calidad.

El enfoque de este criterio es de carácter estrictamente interno y debe ser estimado con especial dedicación.

Tal vez como se aprecia, los agentes y/o gestores de un mejor servicio son las personas con los requisitos, capacidades y competencias que exige cada uno de los cargos o funciones establecidas en cada institución.

En lo concerniente al MIB, el trato es directo o indirecto con otras personas con fines educativos, que son de carácter cultural.

TABLA 04

RECURSOS Y ALIANZAS

MODELO EFQM: ALIANZAS Y RECURSOS	MODELO IBEROAMERICANO: RECURSOS Y ALIANZAS
<p>4.1. Identificación de organizaciones importantes para establecer relaciones de colaboración, fomentando la transparencia de conocimientos de gestión medioambiental y social.</p>	<p>4.1. Disposición y control de los recursos económico – financieros para desarrollar la planificación estratégica del Programa, así como el desarrollo de métodos financieros para la mejora constante.</p>
<p>4.2. Definición y desarrollo de estrategias económico – financieras, según las expectativas de la organización, los reportes y auditorías, basados en principios de un gobierno corporativo propio.</p>	<p>4.2. Disposición de toda la información relevante del Programa, su aseguramiento y una mejor utilización para estimular la investigación e innovación educativas.</p>
<p>4.3. Seguridad en el adecuado funcionamiento y conservación de las infraestructuras; el cuidado de los recursos medioambientales y reciclado de residuos.</p>	<p>4.3. Interrelación con otras organizaciones de acuerdo con la planificación estratégica del programa, su desarrollo y mejora del mismo.</p>
<p>4.4. Identificación y explotación de las tecnologías e instalaciones de la organización más adecuadas, además de la respectiva evaluación y cooperación con otras empresas para una mejor aplicación de esas tecnologías.</p>	<p>4.4. Definición y obtención de los edificios, equipos, materiales y tecnología necesarios para el desarrollo del Programa; su disposición para uso de todos los agentes, así como la implementación de métodos de mantenimiento y conservación de los servicios informáticos y telemáticos.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

Se habla de la infraestructura, funcionamiento y conservación en ambos modelos. Con el cuidado requerido para con los edificios, equipos, materiales y tecnología, teniendo en cuenta la planificación estratégica; esto último en el MIB.

De una manera más amplia, se consideran las características inherentes a las alianzas y recursos económico-financieros, en el modelo EFQM. Esto no indica que el MIB se le considere recortado o incompleto. Se presenta pero con características más específicas, de acuerdo con la planificación estratégica del Programa.

Lo que origina una cierta diferencia en estos subcriterios, son las alianzas que se especifican en el MIB, lo que claramente nos muestra el establecimiento de convenios con otras instituciones educativas con fines del cumplimiento de la planificación estratégica.

Los subcriterios del modelo EFQM son más de carácter económico – financieros, de ahí que se expliciten esas consideraciones. Además, se debe pensar que ellos realizan gestiones de carácter social, medioambiental y económico. En el MIB, aunque son menos los subcriterios, están determinados para fines educativos, según la planificación estratégica.

En toda institución pública o privada, se establecen algunas alianzas para fines de intercolaboración, mediante convenios, para una mejor gestión de calidad. Cuando se trata de Programas Educativos y de la modalidad a distancia, es aún mayor esta necesidad.

Según este criterio se deben aprovechar todos los medios y formas que redunden en un mejor servicio. Una entidad, por más exclusiva que sea, siempre ha de necesitar de la colaboración de otras entidades.

El establecimiento de estas alianzas obedece a realizar un adecuado uso de los medios y materiales tecnológicos y recursos existentes. Los recursos han de ser de carácter humano y materiales, además de los financieros.

TABLA 05
PROCESOS - DESTINATARIOS Y PROCESOS EDUCATIVOS

MODELO EFQM: PROCESOS	MIB: DESTINATARIOS Y PROCESOS EDUCATIVOS
<p>5.1. Establecimiento de una estrategia socialmente responsable en la línea de la misión, visión y valores, y la implementación de un buen rendimiento social, medioambiental y económico.</p> <p>5.2. Mejora incremental y escalonada de las oportunidades de la organización, según la RSC, teniendo en cuenta los talentos creativos e innovadores de todos los agentes.</p> <p>5.3. Protección del entorno social y medioambiental, según el diseño y desarrollo del producto / servicio, teniendo en cuenta la degradabilidad y modulabilidad para generar mejoras en los productos.</p> <p>5.4. Producción, suministro de productos / servicios, según los requerimientos y expectativas actuales y futuras de los clientes, reparando en la no polución del medioambiente.</p> <p>5.5. Comunicación con el cliente sobre el uso responsable de los beneficios medioambientales, sociales y económicos de los productos / servicios; la determinación del nivel de satisfacción y las reclamaciones a que hubiere lugar.</p>	<p>5.1. Identificación de los alumnos: características, necesidades, expectativas y requisitos para participar en el Programa, además de las causas, criterios y motivos de incumplimiento de los requisitos de matrícula.</p> <p>5.2. Identificación de los procesos educativos para el desarrollo del Programa: su diseño y mejora, teniendo en cuenta el currículo, la metodología, los recursos didácticos, la atención tutorial, el trabajo de los alumnos y la evaluación del aprendizaje.</p> <p>5.3. Evaluación y mejora del Programa, mediante la revisión de los procesos educativos y objetivos de mejora, seguimiento y control.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

En el MIB se establece una evaluación, una revisión de procesos educativos y objetivos para mejorar el servicio, sea mediante un seguimiento y el control respectivo. Por otra parte el MEF habla sobre la satisfacción de necesidades y expectativas de las personas y organizaciones para mejorar su servicio, y a esto añade la disponibilidad para recibir quejas y sugerencias, con fines de una mejora conveniente, que es una forma de evaluación.

El MIB presenta, por su características educativas una identificación precisa de los usuarios o alumnos; mientras que en el MEFQM no se considera, específicamente a estos usuarios; se refiere concretamente a los objetivos de un buen rendimiento social, medioambiental y económico y su evaluación.

En el MIB se identifica a los procesos educativos, lo que le confiere otro sentido a su labor estrictamente educativa, con respecto al MEFQM que solamente habla sobre las necesidades y expectativas de las personas. Esto se entiende como los clientes o usuarios.

En ambos modelos se habla sobre un diseño y propósitos de mejora, en el MEF considera la degradabilidad y modulabilidad de los producto o servicios. En el MIB se toma en cuenta el currículo, la metodología, los recursos didácticos, la atención tutorial, el trabajo de los alumnos y la evaluación del aprendizaje.

Los subcriterios del MIB son más precisos y resumen los considerados en el modelo EFQM. Ello no significa que no se les tome en cuenta sino que, por su esencia, sólo se orienta hacia lo educativo.

Esta razón, al pensar en los destinatarios, clientes o usuarios para el modelo EFQM, y alumnos o estudiantes en el MIB, se toma en cuenta lo establecido como procesos de desarrollo en ambos modelos. Las diferencias son obvias, aunque estén orientados hacia un mismo propósito: un servicio de calidad.

TABLA 06

**RESULTADOS EN LOS CLIENTES – RESULTADOS DE DESTINATARIOS Y
PROCESOS EDUCATIVOS**

<p>MODELO EFQM: RESULTADOS EN LOS CLIENTES</p>	<p>MODELO IBEROAMERICANO: RESULTADOS DE DESTINATARIOS Y PROCESOS EDUCATIVOS</p>
<p>MEDIDAS DE PERCEPCIÓN</p> <p>6.1. Percepción de los clientes sobre el rendimiento social, medioambiental y económico de la organización de los productos / servicios, en comparación con sus propios valores, necesidades y expectativas.</p> <p>INDICADORES DE RENDIMIENTO</p> <p>6.2. Monitorización, comprensión, predicción y propósitos de mejorar el rendimiento de RSC (responsabilidad social corporativa) y la futura percepción de los clientes.</p>	<p>6.1. Medidas del grado de satisfacción de los destinatarios (alumnos) y los procesos educativos, comparando los resultados con otras instituciones con programas similares.</p> <p>6.2. Medición periódica del desempeño y rendimiento de los alumnos del Programa, comparando los resultados con los programas similares de otras instituciones.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

Ambos modelos toman en cuenta el nivel de satisfacción que se logra como consecuencia de un servicio; asimismo, los procesos empleados, partiendo de un Planeamiento Estratégico (MIB) o un Plan Operativo (EFQM)

Concretamente, el MIB establece cuánto se ha logrado de satisfacción en los alumnos y cuánto en los procesos educativos. No solamente en esto, sino también en cuánto a los otros alumnos externos al programa o proceso educativo.

Con relación al MEF se plantean dos ideas concretas, determinar los resultados obtenidos de carácter positivo; para los de carácter negativo se programarían acciones de mejora adecuadas. Así mismo, establece una comparación de los resultados con otras instituciones, con el fin de medir su situación de competencia.

Concluyendo, diríamos que el MIB tiene una orientación distinta del MEFQM. Los grupos de personas son los alumnos y para quienes tendría que hacerse los reajustes de mejora convenientes; no ocurre así en el MEF que es más un servicio prestado de carácter empresarial, comercial, financiero, etc., pero que no escapa de la preocupación de los clientes a quienes sirve.

En el MEF se especifican medidas de percepción y rendimiento; no así en el MIB, asimismo, en el MEF se considera el rendimiento de RSC, no así en el MIB.

Pasamos, a partir de esta ficha, a los resultados de la gestión en beneficio de los destinatarios y personal de la misma institución, ya la sociedad en general. Mediante este criterio.

El grado de satisfacción en los destinatarios no ha de ser de la misma calidad por razones ya explicadas en otros criterios.

Pensamos que existe mayor riesgo en el campo de la educación a distancia (MIB), pues los resultados se reflejan en las evaluaciones establecidas y aplicadas, para efectos de promoción o de conclusión de estudios. No así en el EFQM que tiene una clientela o destinatarios que pueden presentar reclamos para operaciones financieras o comerciales correctivas en un mediano plazo.

TABLA 07

**RESULTADOS EN LAS PERSONAS – RESULTADOS DEL DESARROLLO DE
LAS PERSONAS**

MODELO EFQM: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	MODELO IBEROAMERICANO: RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS
<p>MEDIDAS DE PERCEPCIÓN</p> <p>7.1. Medición de la percepción de los empleados sobre el rendimiento social, medioambiental y económico de la organización y de sus productos, detectando la motivación e involucración en RSC.</p> <p>7.2. Medición de la percepción de los empleados sobre el rendimiento de la organización con relación a las condiciones de trabajo.</p>	<p>7.1. Medidas de la percepción del personal sobre diversos aspectos del desarrollo de su trabajo en el Programa: seguridad, higiene, interrelaciones, oportunidades, liderazgo y otros.</p> <p>7.2. Comparación sistemática sobre el grado de satisfacción del personal del Programa con el de otra institución similar en sus actividades.</p>
<p>INDICADORES DE RENDIMIENTO</p> <p>7.3. Medidas de carácter interno para monitorizar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento RSC, basadas en los éxitos logrados.</p> <p>7.4. Motivación e involucración relacionada con la RSC, con el oportuno reconocimiento a las personas y el respeto a los derechos humanos.</p>	<p>7.3. Medidas del desempeño y rendimiento del personal en cuanto a los factores influyentes en su satisfacción y su motivación: asistencia a programas, seminarios, congresos y otros.</p> <p>7.4. Comparación sistemática sobre el rendimiento del personal del Programa con otros similares.</p> <p>7.5. Actuación sobre áreas deficientes según los resultados de las evaluaciones realizadas.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

En ambos modelos se establece la evaluación o medición del desempeño y rendimiento del personal según los objetivos, detectando las limitaciones o problemas para mejorar el servicio.

En ambos modelos, se considera la comparación contraste con otras instituciones o programas similares.

Claramente, en el MIB se trata sobre el desarrollo del trabajo en el programa educativo, tomando las medidas de la percepción del personal. En el MEF se ha de medir el grado de satisfacción de los grupos de personas, repitiendo algunas características propias de los resultados de los destinatarios.

En el MEF se establece la idea de comparar resultados con otras organizaciones para medir su nivel de competencia. Mientras que en el MIB, con su orientación educativa, mide el desempeño y rendimiento de todo el personal que funciona de acuerdo con el Planeamiento Estratégico Institucional.

En el MEF se sigue considerando la involucración en RSC, el MIB carece de esta atingencia.

La medida del rendimiento del personal en el MIB considera: asistencia a: seminarios, congresos, otros.

Los resultados de las acciones en las personas se realizan mediante evaluaciones o mediciones adecuadas. Para este fin, se respeta lo planificado desde sus inicios, reparando en variados aspectos, como: el plan operativo y sus implicancias en el modelo EFQM, los objetivos propuestos que se lograrán en los clientes o usuarios, la situación competitiva empresarial, los procesos establecidos y la evaluación.

En el MIB considera un Planeamiento Estratégico congruente y decidido en un grupo de especialistas. Por el hecho de ser una labor de servicio educativo, se puede decir que tiene mayores riesgos, toda vez que se trabaja para y con personas, y entran en juego muchos factores heterogéneos cuyos resultados serán diversos, dados los factores personales de los alumnos. No todos obtendrán los mismos resultados. Pero aún así, se le considera el más adecuado para el área de la educación a distancia.

TABLA 08

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

MODELO EFQM: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	MODELO IBEROAMERICANO: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD
<p>MEDIDAS DE PERCEPCIÓN</p> <p>8.1. Identificación y medición del nivel de percepción de la sociedad, sobre el rendimiento social, medioambiental y económico de la organización y de sus productos, en comparación con los valores, necesidades y expectativas de la sociedad.</p> <p>INDICADORES DE RENDIMIENTO</p> <p>8.2. Monitorización, comprensión, predicción y mejoramiento del rendimiento y , asimismo, la predicción sobre los aspectos sociales, medioambientales y económicos considerados en la organización.</p>	<p>8.1. Medición periódica de la percepción de la sociedad, sobre el Programa a todos los niveles, según los resultados obtenidos y la comparación con otros programas de la institución y otros similares de otras instituciones.</p> <p>8.2. Medición periódica del impacto del Programa en la sociedad y la comparación con otros programas internos y externos, similares estos últimos.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

Podemos colegir que en ambos modelos se establece una cierta similitud, pues ambas se orientan hacia resultados que repercuten en la sensibilidad social, así como en la percepción que la sociedad tiene sobre el Planeamiento Estratégico (MIB) o bien sobre el Plan Operativo (MEF).

Aunque no se manifiesta en el MIB una comparación de los índices de percepción social con otras instituciones, podemos deducir que en todo Planeamiento Estratégico hay una evaluación continua para las diferentes etapas y roles de las personas que intervienen en un programa educativo.

Persiste en el modelo EFQM, la presencia de los procesos establecidos, con la ingerencia adecuada y oportuna de la medición del nivel de percepción social, a través de sus productos y que llegan a manos de los clientes o usuarios.

La evaluación en el MIB estará de acuerdo con el planeamiento estratégico y requiere de una revisión o evaluación periódica para corregir errores, con fines de mejores resultados en la sociedad. No olvidemos que estamos trabajando con seres humanos y en el campo de la cultura.

Claramente, la percepción de la sociedad se realiza sobre el rendimiento social, medioambiental y económico de la organización: esto en el MEF; no así, de manera específica, en el MIB.

El contexto social es ya de otro nivel y, por lo tanto, debe tener un tratamiento adecuado. Cada modelo establece una serie de medidas para obtener los mejores resultados en la sociedad. El grado de aceptación o de satisfacción de parte de la sociedad, será el termómetro que reflejan esos resultados. Si nos referimos al MIB, es menester tener en cuenta los distintos niveles culturales y de otra índole que atañen a los destinatarios o estudiantes.

TABLA 09

RESULTADOS CLAVE DEL NEGOCIO – RESULTADOS GLOBALES

MODELO EFQM: RESULTADOS CLAVE DEL NEGOCIO	MODELO IBEROAMERICANO: RESULTADOS GLOBALES
<p>MEDIDAS DE PERCEPCIÓN</p> <p>9.1. Importancia de los resultados sociales, medioambientales y económicos definidos para la organización y sus procesos, determinando la sostenibilidad en las tres áreas establecidas.</p> <p>INDICADORES DE RENDIMIENTO</p> <p>9.2. Medidas operacionales usadas por la organización para monitorear y comprender los procesos, predecir y mejorar los resultados de rendimiento en sus aspectos social, medioambiental y económico.</p>	<p>9.1. Conocimiento de los resultados de la gestión y planificación estratégica del programa, en cuanto a los recursos económicos y financieros.</p> <p>9.2. Conocimiento de los resultados obtenidos por las personas implicadas en el Programa en cuanto a la percepción, su desempeño y rendimiento.</p> <p>9.3. Conocimiento de los resultados obtenidos de la percepción de los alumnos y otros clientes externos.</p> <p>9.4. Conocimiento de los resultados de la percepción de la sociedad, los concernientes a su desempeño y rendimiento.</p>

FUENTE: MEFMIB-2007

En ambos modelos, se resalta el conocimiento e importancia de los resultados, en el MEF: los negocios; en el MIB: los educativos, y en ambos modelos comprometen los recursos económico – financieros.

Aunque no se manifiesta claramente la situación competitiva institucional en el MIB, como se aprecia en el modelo EFQM, podemos asegurar que sí se presenta, pues en la realidad educativa existe esa competitividad no sólo en la oferta, sino también en los resultados globales luego de una gestión.

Hay mucha incidencia en el MEF cuando hablamos de los resultados claves del negocio. Claramente, se descubre el carácter económico - financiero, como un resultado clave para determinar alguna mejora adecuada. Asimismo, para determinar la situación competitiva de esa institución, a raíz de los resultados de tendencia positiva o negativa.

En el Modelo Iberoamericano hay una estratificación de resultados que le da a cada elemento integrante del Planeamiento Estratégico su respectiva evaluación o resultados obtenidos.

Así vemos que primeramente, se toma en cuenta a la institución, según la Planificación Estratégica del Programa; luego a las personas implicadas en el mismo. A continuación, vienen los alumnos y otros clientes externos; pero también se toma en cuenta a la sociedad, pues ella ha de ser la entidad social que ha de evaluar y determinar el nivel académico y de excelencia que puedan estar integrados en el programa educativo, según el Planeamiento Estratégico.

Cuando se hace referencia al MIB y tomamos en cuenta la educación superior a distancia, es aquí donde se aprecia mejor y con mayor certitud la aplicación del modelo iberoamericano, pues considera, tal como se observa en el cuadro, una estructura especial en cuanto a institución se refiere: la planificación estratégica, las personas del programa educativo, los alumnos o participantes y finalmente, la sociedad; todo ello conforman los resultados globales.

II. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La competitividad que se muestra en el mundo de hoy, y con fines de elevar o mantener un servicio de calidad, obliga a que las instituciones hagan un alto en sus labores para realizar su pertinente autoevaluación y acreditación para identificar o determinar el nivel de gestión de calidad de acuerdo con los estándares establecidos en modelos de gestión de la calidad.

Con relación al primero de los modelos analizados y según los resultados encontrados, éste nace por razones de medición de los servicios que presta una institución o empresa, en el que no sólo existen recursos humanos sino también una diversidad de otros recursos que se enmarcan en lo material, ya que lo que se persigue en una empresa es lograr un producto de calidad. Producto que ha de ser evaluado por los criterios en el que se aplican el liderazgo, políticas y estrategias, alianzas y recursos.

Este modelo es muy utilizado para la acreditación de entidades con el fin de entrar y ser considerados dentro del mercado de las finanzas, para que sus productos tengan la aceptación preferencial o, por lo menos, estar en el nivel de la competencia.

En lo referente al modelo EFQM, se afirma que influyó en la formulación de los estándares de evaluación que se consideran en el modelo iberoamericano.

Con los criterios de Liderazgo, estilos de gestión, políticas y estrategias, desarrollo de las personas, su meta es el logro de un servicio educativo que se plasma en la superación personal de los usuarios o alumnos, para bien de su status cultural y social.

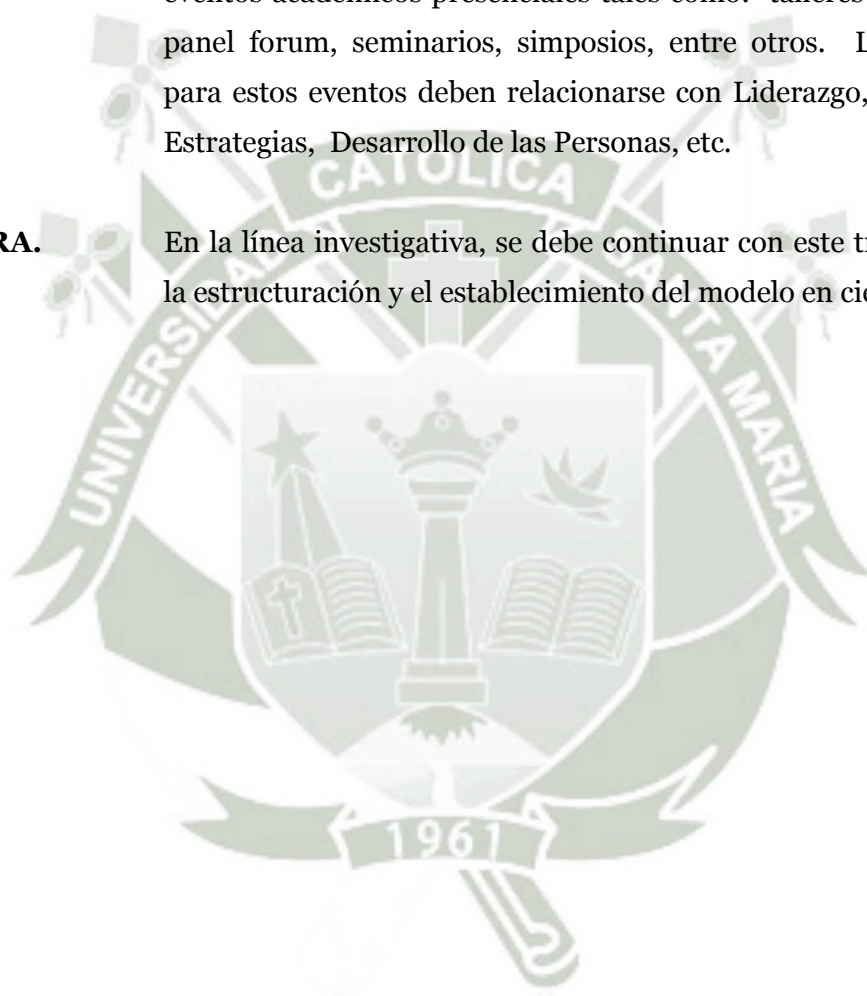
De hecho que cada universidad que brinda servicios de educación a distancia, establece sus propios objetivos y adecua el modelo iberoamericano a su realidad educativa, a su planteamiento estratégico, a su visión y misión; de ahí que no se puede ni se debe uniformizar el documento de autoevaluación para todas las universidades.

CONCLUSIONES

- PRIMERA.** Los criterios relacionados con los agentes de la gestión de la calidad de la Educación Superior a Distancia en el modelo EFQM son: liderazgo, política y estrategia empleados, alianzas y recursos y procesos.
- SEGUNDA.** Los criterios relacionados con los agentes de la gestión de la calidad de la Educación Superior a Distancia en el modelo Iberoamericano son: Liderazgo y estilo de gestión, políticas y estrategias, desarrollo de las personas, recursos y alianzas, destinatarios y proceso educativo y, según los estándares considerados demuestran una connotación y compromiso con el campo educativo.
- TERCERA.** Las semejanzas en ambos modelos en cuanto a criterios se consideran los siguientes: Liderazgo, políticas y estrategias y alianzas y recursos.
- CUARTA.** En cuanto a las diferencias en ambos modelos las encontramos en el modelo Iberoamericano y se relacionan con: desarrollo de las personas y destinatarios y procesos educativos, recursos y alianzas, las cuales no tienen la misma connotación en el modelo EFQM.
- QUINTA.** De acuerdo con las características y estándares de cada modelo, el Iberoamericano resulta más adecuado para la Escuela de Postgrado, en la Unidad de Estudios a Distancia, en los criterios de Liderazgo y estilo de gestión, políticas y estrategias, desarrollo de las personas, recursos y alianzas, destinatarios y proceso educativo.
- SEXTA.** Consecuentemente, y con los alcances de las anteriores conclusiones, se colige que la hipótesis ha sido demostrada en forma parcial por los agentes de gestión considerados.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA.** A la Dirección de la Escuela de Postgrado, para que implemente el modelo Iberoamericano, en la autoevaluación y acreditación de la Unidad de Estudios a Distancia, por su acercamiento al sistema bimodal considerado en otras universidades.
- SEGUNDA.** A la Dirección de la Escuela de Postgrado, a través de la Coordinación de Estudios a Distancia, con el fin de organizar eventos académicos presenciales tales como: talleres de trabajo, panel forum, seminarios, simposios, entre otros. La temática para estos eventos deben relacionarse con Liderazgo, Políticas y Estrategias, Desarrollo de las Personas, etc.
- TERCERA.** En la línea investigativa, se debe continuar con este trabajo para la estructuración y el establecimiento del modelo en cierne.



PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO APLICATIVO PARA EDUCACIÓN A DISTANCIA, EN FUNCIÓN A CRITERIOS AGENTES

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de los modelos de gestión de la calidad, con referencia a la Educación Superior a Distancia, debemos destacar el modelo Iberoamericano por las características que resultan adecuadas a la realidad educativa de los países iberoamericanos. Esta realidad tiene diversos enfoques de carácter social, educativo, económico, político, cultural, etc.

En muchos de los países en los cuales se aplica este modelo, se obtienen resultados que conllevan propósitos de análisis de evaluación y los proyectos o propósitos de mejora.

Partiendo del criterio relacionado con el liderazgo, y siguiendo cada uno del resto de los criterios, nos ayuda a ubicar en un marco de expectativa, a la Escuela de Postgrado, en la Unidad de Estudios a Distancia de la UCSM, para fines de su posible aplicación con las adecuaciones pertinentes, según la realidad que se presenta.

2. JUSTIFICACIÓN

Las universidades que ofrecen la modalidad de Educación a Distancia, entre las que se encuentra la Universidad Católica de Santa María, en el nivel de Postgrado, deben y tienen que revisar y fortalecer el Planeamiento Estratégico, en cuanto a los criterios de evaluación concernientes a los **agentes**, según el modelo iberoamericano de gestión de la calidad debido a los cambios acordes con el avance de la tecnología informatizada, con la actualización de estrategias de servicio; con las demandas de los usuarios o participantes (llámense promociones de alumnos), con las innovaciones didácticas y metodológicas de los docentes, etc.

La sociedad de la información va en sentido progresivo y cambiante y como instituciones de estudios superiores, en cuyos principios se integra la investigación debe desarrollarse un Planeamiento Estratégico con miras de excelencia en el servicio. Estas razones se concretarán mediante la aplicación de un modelo que fortalezca los **criterios agentes** (equipos especializados en

organización o planificación, en redacción, en tutoría, en difusión, en evaluación, etc.)

3. OBJETIVOS

- Determinar los conocimientos sobre el modelo iberoamericano.
- Capacitar a todo el personal docente sobre el modelo iberoamericano, en la Unidad de Estudios a Distancia.
- Evaluar, periódicamente, el avance del trabajo programado para los reajustes convenientes.

4. FASE DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES	LUGAR
• Exposición del modelo Iberoamericano	Enero 2009	Equipo de Unidad de Estudios a Distancia	Aula 1 de la Escuela de Postgrado
• Taller de trabajo	Marzo 2009		
• Presentación del modelo como resultado	Abril 2009		

5. RECURSOS HUMANOS

- Director de la Escuela de Postgrado
- Coordinador de Estudios a Distancia
- Personal Docente
- Personal Administrativo

RECURSOS MATERIALES

- Computadoras
- Cañón multimedia
- Material de escritorio

6. EVALUACIÓN

- Será realizada al final del semestre par 2009.

7. FINANCIAMIENTO

- **Fase de Preparación:**
 - Capacitación a personal
 - Contratación de personal
 - Materiales técnicos
 - Software
 - Actividades de soporte económico



BIBLIOGRAFÍA

- ALLARD R. (1987). *“Gestión educativa para la calidad de la educación, desafíos, problemas y áreas de acción”*, Estudios Sociales.
- AZABACHE C., Haydee. (2003) *Curso sobre gestión de programas de educación a distancia*. PUCP- Lima.
- CANTÚ D., H. (2000). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- DONABEDIAN A. (1984). *La calidad de la atención médica*. México. La prensa médica mexicana.
- GARCÍA ARETIO, Lorenzo. (2001). *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. Ariel. Barcelona.
- GONZÁLEZ, R. (2000) *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Málaga. España.
- ISHIKAWA K. (1999). *What is total quality control?. The Japanese Way*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- JURAN JM. (1999). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid. Díaz de Santos.
- MOORE, Michael G. y KEARSLEY, Greg. (2000). *La Educación a Distancia. Otro punto de vista*. Wadsworth. Belmont.
- PALMER RH. *Evaluación de la asistencia ambulatoria. Principios y prácticas*. Madrid. Ministerio de sanidad y consumo.
- RUBIO G., María José. (2004) *Orientación y metodología para educación a distancia UTPL. Ecuador*.
- *Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos ISO 9001:2000, Norma Española AENOR*. Diciembre del 2000.
- VARO. J. *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un Modelo de Gestión Hospitalaria*. Madrid: Díaz de Santos.

DOCUMENTOS INFORMÁTICOS

- ciudad.com.ar/ar/portales/educación/nota_cobranded/0,3024,5811,00
- eprints.rclis.org/archive/00001823/01/educación.pdf
- <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores.htm>
- http://www.isocgbid.com/iso9000_01.htm
- <http://www.svqi.com/iso9000.htm>
- http://www.universia.edu.pe/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=48478
- redmeso.net/campus/metod/ventajas.htm
- sld.cu/libros/distancia/cap4.html
- sld.cu/libros/distancia/cap2.html
- tochtli.fisica.uson.mx/educación/en_linea/p3.htm
- uaa.edu.py/e_distancia/contenido.htm
- ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/numero%201/articulos/cuba.pdf
- [www.raitec.es/CDA/Pdf/ModeloEuropeoGestionCalidad\(EFQM\).pdf](http://www.raitec.es/CDA/Pdf/ModeloEuropeoGestionCalidad(EFQM).pdf)

ANEXOS
PROYECTO DE TESIS DOCTORAL



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ESCUELA DE POSTGRADO

DOCTORADO EN EDUCACIÓN



MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA. AREQUIPA 2007.

Proyecto de tesis presentado por el Magíster:
HORACIO RAMÍREZ DEL CARPIO, para optar el
grado académico de Doctor en Educación

**AREQUIPA - PERÚ
2008**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

I. PREÁMBULO

En la actualidad, uno de los temas de mayor preocupación se relaciona con la calidad que no se puede prescindir de lo que es gestión; ambos elementos se complementan cuando queremos enfocar temas relacionados con la educación y, en este caso con la educación superior a distancia.

La concepción que se tiene de calidad de un producto, depende definitivamente del punto de vista del observador. En el caso de la educación, se denota esa calidad cuando se ha logrado la satisfacción de las necesidades y exigencias de los alumnos o participantes. Para este logro intervienen diversos elementos, los cuales corresponden, con mayor énfasis a los recursos humanos y/o materiales. Precisamos que el modelo Iberoamericano contiene ventajas resaltantes pues está dirigido concretamente a la educación, y en especial a la educación a distancia.

Las tendencias modernas para evaluar la calidad de los programas de educación a distancia han incorporado nuevas dimensiones relacionadas con el liderazgo, las alianzas y convenios, el impacto, entre otras; entonces, nos enmarcamos en una tarea de determinar cuál de estos modelos de mayor trascendencia y aplicabilidad resulta ser el más conveniente, cuando hablamos de gestión de la calidad.

Como es de conocimiento que en toda institución o empresa se aplica un modelo para determinar la calidad en su gestión, nos obliga a analizar los modelos que se presentan y ofrecen de instituciones internacionales para con otras instituciones o empresas en el caso nuestro, ha de ser para la educación superior a distancia.

Para ello, debemos contar con la información suficiente y organizar resultados que permitan un mejor aprovechamiento de todos los recursos de calidad para esta tarea tan especial en cuanto a la gestión educativa.

II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado

“Modelos de Gestión de la Calidad en la Educación Superior a Distancia”.

1.2. Descripción

a. Área del conocimiento

- Área General : Ciencias de la Educación
- Área Específica : Educación Superior
- Especialidad : Educación a Distancia
- Línea : Modelos de Gestión

b. Análisis de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	SUBINDICADORES
Modelos de Gestión de la Calidad en la Educación Superior a Distancia	Guías para contrastar el avance realizado, evaluar el trabajo individual e institucional en general sobre la gestión de la calidad, la misma que implica acción, ejecución, supervisión y liderazgo con fines de desarrollo de un programa educativo, comprometiendo la calidad en el servicio.	Modelo europeo EFQM aplicado a la educación Modelo Iberoamericano para la educación	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Política y estrategia - Gestión del personal - Recursos - Procesos - Satisfacción del cliente - Satisfacción del personal - Impacto en la sociedad - Resultados - Liderazgo y estilo de gestión - Política y estrategia - Desarrollo de las personas - Recursos y asociados - Clientes - Resultados de los clientes - Resultados de desarrollo de personas - Resultados de la sociedad - Resultados globales.

c. Interrogantes

Se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los Criterios relacionados con los agentes de la gestión de la calidad en la Educación Superior a Distancia, según el Modelo europeo EFQM en instituciones superiores?
- ¿Cuáles son los Criterios relacionados con los agentes de la gestión de la calidad en la Educación Superior a Distancia, según el Modelo Iberoamericano en instituciones superiores?
- ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre los modelos propuestos, en instituciones superiores?
- ¿Qué modelo de Gestión de la Calidad es el más adecuado en la Unidad de Estudios a Distancia de la Escuela de Postgrado de la UCSM?

d. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo bibliográfico documental.

e. Nivel de investigación

Descriptivo - comparativo

1.3. Justificación del problema

El desarrollo de estudios de postgrado en la modalidad a distancia, ha despertado en el consenso profesional un porcentaje bastante expectativo; y toda institución educativa superior que se enmarca en esa modalidad de servicio debe cautelar, con mucho tino, los modelos de gestión de la calidad indispensables para optimizar dicho servicio.

Desde una perspectiva científica, esta investigación nos permitirá precisar con objetividad, los alcances de la gestión de la calidad en esta modalidad de estudios.

El reporte final determinará la importancia de carácter humano profesional y que retroalimentará la organización académica y administrativa interna.

Esta investigación se muestra factible pues se cuenta con los recursos humanos, tecnológicos, bibliográficos y metodológicos para su ejecución.

En estos tiempos de la sociedad de la comunicación, de la información, de la globalización y los avances de orden científico y tecnológico, coadyuvan en su relevancia contemporánea.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EDUCACIÓN A DISTANCIA

Si nos preguntásemos por el rasgo más notable en el campo de la educación y la formación de los últimos años a nivel mundial, no hay duda, que la respuesta es: el creciente interés por la educación a distancia.

La Educación a Distancia se centra en ampliar el acceso a la educación, liberando a los alumnos de las limitaciones de tiempo y espacio, y ofrece oportunidades flexibles de aprendizaje y formación. Se llama "a distancia", por la separación que media entre el alumno y el profesor.¹

Así mismo, hemos de entender que dependiendo del menor o mayor componente presencial se le denomina, en nuestro entorno: "a distancia", cuando el componente mayoritario del proceso formativo se da a distancia; o "semipresencial", cuando el componente de presencia y a distancia, viene a ser similar.

Otra modalidad de educación a distancia es la llamada "educación virtual", que sigue siendo a distancia pero que utiliza las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC) de manera asidua, es decir, enfatiza el enorme potencial de las NTIC como medio educativo. La versatilidad de las NTIC, está propiciando, además, que los límites entre la educación presencial y a distancia se rompa en las mismas instituciones clásicas o "presenciales": Programas y textos en la Web, envío de e-mail entre profesor y alumno, etc. Incluso, está utilizándose el término "educación presencial distancia" para referirse a la situación en la que se encuentran los alumnos que participan en aulas virtuales sincrónicas, ya que están siguiendo al profesor, a la manera tradicional, e interactuando con él, sólo que a través de una pantalla vía satélite, etc., en tiempo real.

Con la modalidad a distancia, la riqueza cultural encerrada en las instituciones presenciales, limitada a un determinado sector de personas, generalmente jóvenes, se proyecta en los comienzos del siglo XXI, a todas las edades y pueblos en cualquier situación en la que se encuentren. El aprendizaje a distancia se está convirtiendo hoy en una punta de lanza que

¹ GARCÍA ARETIO, Lorenzo. La educación a distancia. De la teoría a la práctica. Ariel. Barcelona. pag. 10

rompe horizontes y hace aparecer miles de posibilidades, muchas de ellas aun por explorar. En gran parte, el crecimiento y desarrollo de los pueblos y de las personas en particular, de ahora en adelante, va a depender del uso adecuado de 'os medios que ya se nos ofrecen para la formación y la educación a través de esta modalidad de educación. La UNESCO, no está ausente de este movimiento y lo proyecta para contribuir a implantar la educación para todos y de forma permanente. Este organismo, dentro del marco de la educación permanente y de la igualdad de oportunidades, tanto en el aprendizaje formal y no formal, ha estimulado y apoyado constantemente el uso de la educación a distancia.

En una publicación del año 1998 en la que colaboró el International Council for Distance Education (ICDE) y otras organizaciones internacionales, la UNESCO expresa una contribución, al decisivo papel que el aprendizaje a distancia se espera juegue en la educación del mañana. En ella se exponen algunas consideraciones sobre los aspectos a tener en cuenta para la educación del futuro, y se dirige a los gobiernos, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, instituciones especializadas, corporaciones industriales, compañías de telecomunicaciones y a cualquier interesado que busque satisfacer las urgentes necesidades de educación y capacitación. Hace un llamamiento a los gobiernos, especialmente, para que reconozcan que la educación a distancia es una vía real para enfrentarse a los desafíos que plantea la sociedad en el siglo XXI.

De forma similar se manifiesta nuevamente la UNESCO en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior celebrada en París apoyando la educación permanente.

Es cierto que la enseñanza a distancia tiene un carácter innovador, tanto por su método, como por su flexibilidad para facilitar cualquier tipo de aprendizaje y responder a las demandas más variadas, tanto por el uso de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías, como por su economía de escala y porque exige el compromiso personal con el autoaprendizaje, que es a la vez condición y objetivo de toda formación de calidad.

Estas innovaciones pueden ser, y de hecho están siendo, fermento renovador para la educación tradicional, quien no puede improvisar nuevas formas ni espacios con la misma rapidez que lo consigue la educación a distancia, pero empieza a servirse de ésta, vinculándose a ella y obteniendo los beneficios que tal relación proporciona.

Características generales de la Educación a Distancia:

- Una de las características más generales de la educación a distancia es la de estar basada en una comunicación no directa, es decir el alumno se encuentra durante el proceso de enseñanza - aprendizaje a cierta distancia del profesor.
- Utiliza múltiples mecanismos de comunicación que enriquecen los procesos y permiten soslayar la dependencia de la enseñanza cara a cara.
- Tiene la posibilidad de personalizar los procesos de enseñanza - aprendizaje y responder al ritmo del rendimiento del estudiante.
- Puede contar con los mejores expertos en la elaboración de los materiales instructivos en las diferentes áreas del conocimiento, lo que repercute en su calidad.
- Promueve la formación de habilidades para el trabajo independiente y autorresponsable.
- Posibilita la permanencia del estudiante en su medio cultural y natural, evitando éxodos que inciden en el desarrollo regional.
- Atiende con su flexibilidad a las demandas coyunturales de la sociedad actual y a las necesidades educativas del mundo laboral.
- Permite una centralización de la educación pudiendo dar bases comunes a una población amplia, y a la vez permite una descentralización de los procesos y programas específicos para comunidades pequeñas.
- Posibilidad de flexibilizar la currícula añadiendo nuevos descubrimientos e investigaciones.
- Puede atender la diversidad cultural de los pueblos.

En resumen, podemos definir la Educación Superior a Distancia como:

"Educación mediada por tecnologías, a través de un sistema pedagógico que permite soslayar las limitaciones de espacio y tiempo, potenciando el autoaprendizaje, la interacción y la flexibilidad; y permitiendo el acceso generalizado a la educación superior y a la formación continua".

2.2 PRINCIPIOS Y RAZONES

2.2.1. Las Ventajas de la Educación a Distancia

Partimos de que el sistema de estudios universitarios a distancia² pretende llegar a todos los rincones para hacer asequible la educación superior a

² MOORE, Michael G. y KEARSLEY, Greg. La Educación a Distancia. Otro punto de vista. Wadsworth. Belmont. pag. 21

todas aquellas personas que por diversas razones, no pueden acceder, o no pudieron hacerlo en su momento, a las universidades clásicas o presenciales.

Pueden ingresar en ella todos los bachilleres que quieren culminar una licenciatura o pretenden profesionalizarse buscando la cualificación personal y les resulte difícil asistir a las universidades clásicas por diversas razones, entre otras:

- Por no disponer de tiempo para desplazarse a las aulas universitarias y cumplir un horario de clases, exigido en dichas universidades.
- Por la distancia que tiene que recorrer para la asistencia a dichas clases.
- Por ser en muchos casos una persona adulta que no se encontraría en su ambiente, en una universidad diseñada para jóvenes.
- Por su horario de trabajo que le imposibilita la asistencia a las aulas.
- Por tener que cumplir unas obligaciones familiares que requieren de su atención.
- Por encontrarse lejos de una universidad clásica y tener que abandonar a la familia y vivir lejos de la misma con los consiguientes problemas y gastos añadidos al de educación.

Considerando todos estas dificultades, se crean las modalidades de educación a distancia, que pretenden hacer factible el estudio allí donde sus alumnos se encuentren y con los condicionamientos que cada uno tenga. Se cumplen con ellas el principio de igualdad de oportunidades que promulgan los organismos nacionales e internacionales, permitiendo el acceso real a la educación superior a todas las personas que lo deseen, siempre y cuando reúnan los requisitos mínimos de haber obtenido el bachillerato como en cualquier universidad presencial.

Se posibilita no sólo la profesionalización, y formación universitaria a quién no puede, o no pudo obtenerla de otra forma; sino, que se intenta llegar a todos aquellos que pretenden el logro de una segunda carrera, con la que completar la formación de la primera, y satisfacer las necesidades permanentes de actualizar conocimientos que el hombre actual tiene, si no quiere quedarse a la zaga de un mundo que sufre cambios vertiginosos y le exige una formación continua para hacer de su vida algo digno, sin tener que estar sometido a los avalares de la ignorancia ante los acontecimientos que el futuro le depara.

Las modalidades de estudios a distancia a través de los centros universitarios, que se distribuyen en las diversas áreas geográficas contribuyen al desarrollo cultural del medio rural.

Las distancias al centro educativo ya no serán un obstáculo, la universidad llega al lugar de residencia de sus alumnos a través de los materiales didácticos y de las comunicaciones que los mismos estudiantes pueden establecer con sus profesores, y con el centro universitario que les servirá de apoyo académico y administrativo en un lugar próximo a su domicilio. Ya no es problema que el estudiante se encuentre a mucha distancia de una universidad.

Los horarios de trabajo y las obligaciones familiares, que no le permiten asistir a las clases se flexibilizan, ya que se puede elegir el momento del estudio, tanto diario, como semanal o semestral.

No tienen gastos extraordinarios por el transporte u alojamientos que le acerquen a la universidad, ella está en casa; ni el alumno tendrá que alejarse de su familia para obtener un título universitario.

Se puede favorecer el ambiente familiar si se sabe involucrar a los demás en la intención de adquirir nuevos conocimientos y progresar con los mismos.

Es evidente que el hombre del siglo XXI necesita una educación permanente para seguir avanzando en unos conocimientos que cada día le son más necesarios; a veces, simplemente para moverse en el mundo y poder dominar las circunstancias sin llegar a ser víctima de ellas, otras veces, para superarse a sí mismo y entregar a la humanidad los talentos que lleva consigo.

2.3 SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Hemos mencionado que la Educación a Distancia es: "Educación mediada por tecnologías, a través de un sistema pedagógico que permite soslayar las limitaciones de espacio y tiempo, potenciando el autoaprendizaje, la interacción y la flexibilidad; y permitiendo el acceso generalizado a la educación superior y a la formación continua"³. Es esencial contemplar la Educación a Distancia no como una serie de actividades desconexas, sino dentro de una compleja organización sistémica. Los diferentes programas de educación a distancia de una universidad, pueden estar entre sí integrados o no, pero cada uno de ellos o todos o varios juntos deben formar parte de un sistema pedagógico organizado para que pueda considerarse educación a distancia. El elemento fundamental de un

³ GARCÍA ARETIO, Lorenzo. La educación a distancia. De la teoría a la práctica. Ariel. Barcelona. pag. 25

sistema de educación a distancia es su "modelo pedagógico", que integra funcionalmente al conjunto de los componentes del sistema en relación a sus objetivos educativos.

Uno de los mayores peligros de la educación a distancia es la del "simplismo", considerando algunos de los elementos de la educación a distancia, aislados de su conjunto sistémico; por ejemplo los materiales sin un diseño instruccional adecuado, o su conexión con la evaluación, los objetivos, etc.

2.3.1. El "Modelo Pedagógico"

El "Modelo Pedagógico" es el elemento integrador del conjunto de componentes del sistema de educación a distancia, para llevar a cabo los objetivos educativos, impuestos por la visión y misión de la institución de educación superior.

Para el desarrollo efectivo del modelo, nos basamos en los principios y aportes de las nuevas teorías del aprendizaje y la Psicología Experimental, que consideran que para un aprendizaje significativo y de calidad, no es imprescindible la relación directa profesor/alumno siempre que se cuente con:

- Una metodología apropiada.
- Unos medios o recursos que propicien el diálogo didáctico, es decir una tecnología adecuada.
- Un sistema de evaluación que garantice el aprendizaje.
- Un profesorado especializado en su área del conocimiento, y que a la vez posea una capacitación específica para educación a distancia.
- Una infraestructura física adecuada que facilite la comunicación e interacción alumno/profesor.

2.3.2. Objetivos de la Educación a Distancia

Generales:

- Ofrecer una igualdad de oportunidades o democratización de la educación posibilitando la profesionalización y formación universitaria a quien no puede obtenerla de otra forma, y posibilitar y generalizar la formación permanente; a través de un modelo de educación mediado por tecnologías.

Específicos:

- Formar, capacitar, especializar y actualizar a estudiantes y profesionales universitarios en las distintas ramas del conocimiento humano, con elevado nivel científico, técnico y humanístico.
- Aplicar métodos y técnicas de aprendizajes idóneos, flexibles y eficientes, donde cada estudiante sea el artífice principal de su propia formación, mediante el autoaprendizaje.
- Vincular la labor académica a la gestión, la investigación y la extensión universitaria a través de la responsabilidad y el esfuerzo personal.
- Impulsar programas que den respuesta a las necesidades reales del país.
- Favorecer el entorno sociocultural de las comunidades donde hace presencia la Modalidad de Educación a Distancia.

2.3.3. Estudiantes**Características de la Población Estudiantil**

Esta modalidad educativa se dirige fundamentalmente a un alumno tipo, que reúne ciertas características:

- **Dispersión geográfica:** Por lo general esta alejado de los centros tradicionales de educación superior, disperso en toda la geografía nacional, o bien vive en una gran ciudad en la que necesita demasiado tiempo para desplazarse a una Universidad presencial.
- **Edad y estado:** Si analizamos las estadísticas de las universidades que imparten estudios a distancia vemos como la mayoría de sus alumnos se sitúan en una edad entre los 25 y 40 años. Es decir una edad adulta pero relativamente joven, con aspiraciones profundas de cambio en sus vidas y en gran parte con una estabilidad familiar, suelen ser casados y con varios hijos.
- **Género:** En cuanto al porcentaje de varones o mujeres suele ser equilibrado en un 50 por ciento, y depende de las carreras.
- **Motivación:** Es una de las características comunes de los estudiantes a distancia que podemos apreciar muy bien en los comienzos de la carrera. Esta ha sido elegida libremente, buscando cumplir aspiraciones tenidas desde hace tiempo, se espera concluir su carrera buscando un cambio en la vida o una formación como satisfacción personal.
- **Intereses profesionales:** En muchas ocasiones se espera un ascenso laboral, es decir, al tener una titulación superior, el alumno tiene muchas posibilidades de promocionar en su trabajo, donde regularmente se ha venido desempeñando durante años conociendo

bien su empleo pero le falta la titulación para asumir roles más altos. En otro gran porcentaje de personas se espera cambiar de actividad, la titulación les prepara para asumir funciones diferentes por las que tienen gran afición y para las que se consideran capaces, también se espera una mejora salarial.

- **Formación continua:** Hay otro gran número de personas que tienen su propio negocio o son profesionales titulados que sienten la necesidad de formarse adecuadamente para asumir con mayor responsabilidad otros retos profesionales y/o buscan una nueva titulación más acorde con el trabajo laboral que desempeñan.
- **Falta de tiempo:** Por las características señaladas podemos ver que el alumno tiene una cierta desventaja en relación al estudiante tradicional quien dedica todo su tiempo a estudiar, o al menos suele ser la única obligación seria que tiene. El alumno a distancia hemos visto asurad además del rol de estudiante, otros que son principales en su i vida, tales como el del trabajo y las obligaciones familiares, en muchos casos el estudio es un ámbito secundario. Se dispone por tanto de poco tiempo para dedicar a las tareas educativas.
- **Aislamiento y deserción:** El aislamiento puede tener varios contextos, por un lado, el estudiante se encuentra solo estudiando, no conoce a los compañeros, empieza a tener dificultades con las temáticas planteadas, bien por la falta de tiempo, de apoyo académico y en general por los vacíos educativos que no sabe como llenar ni a quien preguntar. Por otro lado, puede sentir el aislamiento por la lejanía de la universidad, no conoce a sus profesores, no los localiza o tiene diversas dificultades para comunicarse con la universidad, empieza a tener dificultades laborales y familiares lo que le invita a dejar la tarea emprendida con tanta ilusión.

2.3.4. Docentes

El docente de Educación a Distancia debe tener, como todo profesor universitario, un conocimiento profundo y actualizado en su área específica y claridad sobre los fines educativos universitarios. La ventaja adicional de la educación a distancia es que los materiales pueden ser preparados por los mejores expertos, y que se puede hacer una preparación de los mismos en equipo.

Pero, además, el profesor a distancia ha de tener un dominio de principios, teorías y metodologías de Educación a Distancia y un manejo, cada vez más necesario, de las NTIC.

Roles del profesor a distancia:

- Titularidad de la materia, con responsabilidad del contenido, metodología, etc.
- Confeción de materiales didácticos
- Función tutorial: En eventos presenciales, teléfono, e-mail, etc.
- Función evaluadora: Instrumentos y aplicación
- Funciones de apoyo en la gestión
- Coordinación en el equipo
- Investigación y extensión

2.3.5. Curricula

El diseño curricular pretende obtener un perfil profesional adecuado a necesidades sociales. En el diseño de los curricula a distancia y en su implementación y evaluación han de preverse las características específicas del sistema.

En la etapa de fundamentación que responde al ¿para qué enseñar? y ¿a quién enseñar? se tiene en cuenta el diagnóstico de la población, el pronóstico de las expectativas de la misma, así como los objetivos y los principios ya señalados de forma general, sin olvidar los propósitos institucionales.

La planificación que responde al ¿qué y cómo debe ser aprendido? se tiene en cuenta que cada programa surge como respuesta a una necesidad de formación en un área determinada y se dirige a un sector de la población, bien porque haya sido solicitado por alguna institución, o de lado por el diagnóstico elaborado por la propia Universidad a través de diversos medios, procurando llegar a toda la población.

Se considera, en primer lugar, las características generales de la educación a distancia, teniendo en cuenta los objetivos generales de la misma al dirigirse a una población amplia y dispersa geográficamente, la separación temporal y espacial entre docentes y discentes, considerándose que la interacción y la comunicación de ambos sentidos debe de asegurarse con las estrategias metodológicas, con los materiales, el apoyo tutorial a través de los diferentes medios, la tecnología, y la evaluación continua y sumativa. Sin olvidar los contenidos a transmitir así como su organización a través de materias o asignaturas previstas en los ejes curriculares. Se tienen en cuenta los intereses y necesidades de la población, pero considerando la heterogeneidad de los adultos que estudian en la Modalidad.

Por tanto se planificara de acuerdo con los ejes curriculares idóneos, la legislación vigente, sin olvidar los **Estándares de calidad** y las tendencias internacionales, considerándose las recomendaciones de los Organismos Internacionales.

En la etapa de implementación, dentro del desarrollo curricular, en la que se trata de responder con qué y quienes ejecutamos lo planificado se prevé el contar con los materiales adecuados, la distribución correcta de los mismos, la llegada oportuna a los alumnos, así como el contar con una planta de profesionales docentes adecuada a los conocimientos científicos de cada materia y en formación docente específica para la Modalidad a Distancia, sin olvidar el recurso humano en el ámbito administrativo tan importante en esta modalidad, y la infraestructura física en la Sede Central y en los Centros Universitarios, componente principal, este último, para la entrega adecuada y oportuna al estudiante de los materiales necesarios para su formación.

A través de una evaluación permanente del desarrollo curricular en la que intervienen docentes, discentes y los recursos humanos implicados (Directivos, Coordinadores, y Personal de Administración y Servicios) se efectuara una retroalimentación en los procesos muy útil para el mejoramiento de los programas y la puesta en marcha de nuevas estrategias.

2.3.6. Didáctica

La metodología que pretende producir una verdadera interactividad, consideramos que es la apropiada para asegurar la transmisión de los contenidos del profesor al alumno y del alumno al profesor, estableciendo una relación indirecta pero real, entre el docente y el discente.

La metodología a distancia supone una formación centrada en el alumno y basada en el control del proceso por parte de éste, por lo tanto enfatiza el hecho de un aprendizaje eminentemente activo.

Teniendo en cuenta estos aspectos consideramos las características propias de la educación a distancia que han de tenerse en cuenta en los procesos metodológicos:

- **La autosuficiencia**, característica que se tiene en cuenta al considerar los elementos y acciones que hacen posible el proceso de enseñanza – aprendizaje sin la intervención presencial del docente. Se pondera el rol del alumno, pero para hacerlo realidad hay que considerar los

elementos suficientes y oportunos para que pueda actuar de manera autónoma y autosuficiente.

- **Estructuración del aprendizaje** por unidades significativas construidas a partir de la organización lógica de los contenidos y de los conocimientos previos del educando, y mediante reflexiones personales que se fomentan a través de ayudas didácticas específicas para conseguir en el alumno el interés por aprender, la autodisciplina en el estudio y la sistematización en sus trabajos.
- **Optimización**, incluye un control tanto en la planificación como en la aplicación, posibilitando la retroalimentación que permite una constante revisión y mejora. Nos servimos de una evaluación permanente.
- **Flexibilidad aplicativa**, característica básica que proporciona una justificación social a la educación a distancia.
- **La orientación y la motivación** se prevén en los procesos iniciales y permanentes a través de la estructura y organización central y periférica de la Modalidad de Educación Abierta y a Distancia. Se realiza a través de los profesores de la Sede Central, personal especializado, tutorías de orientación en los Centros Universitarios y Sede Central, así como por los medios tecnológicos clásicos y de las nuevas tecnologías.
- **La tecnología empleada**, así como el sistema de evaluación y otros elementos de apoyo son ámbitos que la educación a distancia considera básicos al hablar de metodología o camino a seguir para lograr un aprendizaje significativo en los estudiantes.
- **Adecuada planificación**, pues en la educación a distancia es más difícil corregir sobre la marcha las deficiencias

2.3.7. Medios y Tecnología

La tecnología empleada para llevar a cabo los procesos metodológicos es muy variada y depende de la naturaleza de la materia. Se sirve tanto de los materiales impresos o tradicionales, como de las nuevas tecnologías que permiten concebir la movilidad académica y pueden colocar a una institución con todo su potencial, a disposición de los alumnos (los mejores profesores, las más completas bases de datos, los últimos experimentos e investigaciones, etc.); profesores e investigadores de instituciones situadas en lugares remotos pueden estar aportando lo mejor de su conocimiento. Al ser la educación a distancia educación mediada, los medios y tecnologías son un elemento clave.

Haciendo una síntesis de la tecnología empleada podemos clasificarla de la siguiente forma:

TECNOLOGÍAS CLÁSICAS

El Material Impreso

Sigue siendo el material inseparable del alumno a distancia, pero aún más, tenemos que decir que es indispensable. A pesar de las grandes ventajas de las nuevas tecnologías, hemos de seguir recurriendo a los libros impresos. La pantalla del computador sigue siendo un poco molesta para estudiar, es más propia para buscar documentación de última hora, conectarnos con los compañeros y con los profesores, el libro es el instrumento de aprendizaje que podemos llevar a cualquier parte y parece que es el que más nos pertenece; por todo ello también las universidades virtuales siguen apoyándose, entre otros medios, en los textos impresos. Al terminar la carrera sigue siendo una de las grandes ventajas la biblioteca especializada que le queda al alumno y que además conoce y sabe en caso de necesidad buscar una documentación que domina, y puede asegurar y actualizar sus conocimientos. Sus componentes básicos son:

- Los textos básicos de carácter autoformativo en la mayoría de los casos, constituyen el material fundamental y principal para el estudio. Pueden ser textos propios o de mercado, adquiridos en las principales editoriales del país y del exterior.
- Las guías didácticas que son documentos expresamente diseñados para orientar el autoaprendizaje de cada una de las asignaturas. En cada uno de estos documentos se hace constar: los datos de identificación, una ligera introducción, los objetivos generales y específicos que se desea lograr, los contenidos (por módulos, unidades o capítulos, las explicaciones complementarias, ejercicios de autoevaluación, bibliografía, etc.)

Medios complementarios

En algunas asignaturas el alumno puede contar con otros medios para reforzar y ampliar su aprendizaje (cassettes, vídeos, etc.). Como otros medios de apoyo se utiliza la radio y la televisión, y las bibliotecas de los Centros Universitarios. El servicio de biblioteca en los Centros Universitarios es una necesidad imperiosa, puesto que el alumno de Modalidad Abierta y a Distancia, debe aprender investigando, haciendo, elaborando por sí mismo el conocimiento a través del desarrollo de sus más altas destrezas intelectuales como son: su capacidad crítica, reflexiva y creativa.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

Sincrónicas

Aulas virtuales: Videoconferencias, de una sola vía en la mayoría de las ocasiones, lo cual facilita y abarata el servicio. Las aulas virtuales proporcionan un cierto tipo de "educación presencial a distancia", puesto que el profesor imparte el tema en tiempo real en la pantalla e interacciona con el alumno vía teléfono e internet, simultáneamente en los diversos centros.

Videoconferencias: Que proporcionan interacción en video de dos canales, pero que tiene el inconveniente de sus altos costos y poca masificación.

Asincrónicas

Internet: El alumno realiza consultas vía internet que favorecen y fortalecen su aprendizaje. Es un espacio abierto a la investigación del conocimiento en las diferentes áreas de la ciencia, es por tanto, un apoyo invaluable para su proceso de formación profesional. Por considerar pertinente a continuación se consigna alguna información relacionada con el tema.

Las implicaciones educativas para el presente y las expectativas futuras de las telecomunicaciones mediante el internet son de incalculable magnitud. Esta tecnología dinámica posee el potencial de radicalmente alterar de manera positiva y efectiva la naturaleza tradicional del proceso de enseñanza-aprendizaje para los educadores y estudiantes, el mundo virtual del internet ofrece unas herramientas muy valiosas. El internet representa el "salón de clase virtual" que traspasa las paredes físicas de las aulas y el cual puede ser utilizado prácticamente en cualquier momento y en cualquier lugar. Los maestros tienen en sus manos la oportunidad de entrar en este ciberespacio y encontrar una abundancia de riquezas intelectuales que les podrá ayudar en la planificación e implementación de sus clases.

Ofrece una serie de valiosos servicios para los educadores, tales como:

- Enviar mensajes electrónicos a compañeros de trabajo o amigos, a nivel local e internacional.
- Buscar y acceder información y bancos de datos para propósitos de investigación o educativos.

- Llevar a cabo una búsqueda de literatura a través de muchas librerías académicas disponibles internacionalmente.
- Bajar programas y artículos/publicaciones de otras instituciones educativas distantes.
- Enviar artículos o investigaciones a las "revistas electrónicas" del ciberespacio.
- Suscribirse mediante correspondencia electrónica a una lista de grupos académicos que discuten tópicos de todo el mundo.
- Leer las noticias más recientes discutidas por grupos de educadores.
- Mantenerse al día de los últimos acontecimientos e investigaciones recientes en su especialidad académica.
- Se obtienen nuevas ideas educativas a través de las discusiones temáticas particulares mediante el correo electrónico, y el acceso de una variedad de "revistas" y boletines electrónicos.

Correo Electrónico (e-mail): El alumno cuenta con un elemento tecnológico fundamental para realizar consultas directamente al profesor en aquellos aspectos que le significan un grado de dificultad en el proceso de su formación. Es la más popular de las herramientas del internet y de mayor frecuencia entre los usuarios del ciberespacio, particularmente entre los profesores de las instituciones académicas ubicadas por todo el planeta.

Educación "on line" o Campus Virtual: El desarrollo de las potentes tecnologías vía internet, ha generado un tipo de educación a distancia bien especial, que aunque no difiere ni por el concepto, ni por la metodología de la educación tradicional a distancia, la utilización de las potentes herramientas interactivas, veloces y en tiempo real que proporciona internet, permite que la mayoría de los componentes del sistema de educación a distancia, queden enormemente potenciados. Todo parece indicar que es la tendencia fundamental de la educación a distancia del futuro. La organización de un campus virtual puede ser diversa, desde la posibilidad de acceder a materiales y conexión con el profesor vía e-mail, hasta la organización de un "Campus Virtual" completo, que emula el campus presencial en muchas de sus funciones: Foros, debates, cafetería (informal), biblioteca virtual, actividades de extensión, matrícula, consultas, etc.

Multimedia: Los materiales multimedia permiten una mejor comprensión de las materias, por sus efectos audiovisuales. Al igual que los textos básicos algunos materiales multimedia enviados en CD son producidos por los profesores y técnicos, otros son adquiridos en el mercado.

2.3.8. Evaluación

Las Universidades y Escuelas Politécnicas, establecerán el sistema de evaluación, control y seguimiento que se aplicará a los estudiantes en la Modalidad de Educación Superior a Distancia.

La evaluación, de los contenidos, deberá contemplar al menos dos direcciones, la de motivar al alumno a la investigación y el trabajo de campo personal poniendo en práctica los conocimientos adquiridos, es decir realizando trabajos propiamente a distancia que tendrán un reconocimiento académico; y la de la demostración en presencia de la adquisición y dominio de los contenidos científicos y su aplicación práctica. La evaluación debe asegurar la asimilación de conocimientos y adquisición de actitudes, habilidades y destrezas en forma individual y personal para el desempeño profesional. Las evaluaciones en presencia serán el referido fundamental de control del rendimiento académico de los alumnos e instrumento primordial de calificación. El porcentaje de evaluación en presencia será al menos el 70% del total de la calificación. La presencia del evaluador puede ser real o virtual, siempre que los medios garanticen la identidad del evaluado y la idoneidad del conocimiento. Se deberá comprobar los comportamientos éticos y de responsabilidad en los estudiantes en la presentación de trabajos y evaluaciones, sancionando los casos de fraude.

Las evaluaciones a distancia y en presencia, son preparadas y corregidas por los profesores de la Sede Central, los cuales a su vez registran avalando con su firma las notas obtenidas por los estudiantes.

La evaluación al estudiante es el mecanismo que asegura la calidad del sistema de educación a distancia. Su control y exigencia deberán ser máximos, pues por las características propias de libertad y autonomía de la educación a distancia, la evaluación ha de recaer en el rendimiento final.

Respecto a la evaluación institucional del sistema mismo de educación a distancia, el parámetro fundamental que debe ser considerado es la educación a distancia como sistema, y por tanto evaluar al conjunto integrado de sus componentes, en relación con los objetivos educativos: El modelo pedagógico, características de alumnos y profesores, metodología, materiales, organización, evaluación al alumno, etc. Aunque en la evaluación de la educación a distancia, uno de los componentes es el currículo, no es el único componente ni el más importante. El más importante es el sistema completo.

2.3.9. Infraestructura

La educación a distancia por su propia definición, naturaleza y características se dirige a una amplitud de estudiantes situados geográficamente de forma dispersa y en su mayoría limitados en la posibilidad de asistir a las aulas presenciales. Muchos programas pueden tener ámbito nacional, por lo que es necesario atender al alumno en su lugar de origen en los procesos administrativos y académicos mínimos.

Por ello se cuenta con:

UNA SEDE CENTRAL O MATRIZ, con una Dirección General o similar, y las diferentes Facultades o Escuelas (en algunos casos compartidas con la Clásica o Presencial, o bien exclusivas de Modalidad a Distancia), desde las que se llevan a cabo todos los procesos académicos y de legalización de los expedientes. Desde la Sede Central se señala el modelo educativo y se imparten todas las directrices académicas y administrativas. Se seleccionan los profesores, los materiales, la forma de evaluación y tutoría a los alumnos. Es decir es la única responsable del acontecer global de la Modalidad Abierta y a Distancia.

LOS CENTROS UNIVERSITARIOS: Los Centros Universitarios son estructuras de apoyo para los alumnos de los diferentes lugares, con el fin de facilitar los procesos administrativos, académicos y de gestión, dirigidos desde la Sede Central. Estas estructuras de apoyo son imprescindibles por la ubicación dispersa de los estudiantes. Las grandes universidades a distancia marcaron la pauta con la creación inicial de los Centros Universitarios o Centros Asociados como es el caso de la UNED española. Los fines específicos son:

- Servir de nexo académico y administrativo entre la Universidad y los estudiantes.
- En estos Centros el alumno tramita su matrícula, entrega y retira sus trabajos a distancia y realiza las evaluaciones presenciales, actividad que es administrada celosamente desde la Sede Central.
- Brindar servicio de información y asesoría a los estudiantes.
- Se realizan algunas tutorías semanales o de apoyo académico con profesores locales o de la matriz en aquellas materias que necesitan una ayuda específica y el número de alumnos lo requiere, siempre la asistencia será voluntaria, salvo en los casos que la Universidad considere que son imprescindibles (inglés, computación). Mantenemos la teoría de la asistencia voluntaria a las tutorías, ya que no debemos

olvidarnos del tipo de estudiantes a los que se dirige la Modalidad y de su dificultad de asistir presencialmente a las aulas.

- Establecer las mejores estrategias de promoción de los servicios académicos que ofrece la Modalidad de Educación Abierta y a Distancia.
- Concretar acciones que propicien el desarrollo académico, el funcionamiento administrativo, la interrelación estudiantil, el trabajo en equipo y el servicio a la colectividad.

Tanto la Sede Central como los Centros Universitarios, deben tener la infraestructura adecuada y pertinente al cumplimiento de sus funciones (mobiliario, biblioteca, imprenta, medios audiovisuales, etc.). Se destacan los diferentes medios de comunicación, herramienta clave del sistema; especialmente acceso a internet, en su caso aulas virtuales, etc. Las bibliotecas constituyen un elemento esencial; en la actualidad las bibliotecas virtuales pueden proporcionar toda la información necesaria y de alta calidad a los lugares más remotos.

Los Centros Universitarios no son "Extensiones" de la universidad, pues todos los procesos académicos, administrativos, organizacionales, etc., recaen en la Sede Central; son meras estructuras de apoyo, coesenciales a las características del sistema.

2.3.10. Organización

Comenzaremos señalando la importancia que en este ámbito cobra el personal administrativo. En una Modalidad de Educación a Distancia, hemos de tener presente que es uno de los pilares para el funcionamiento adecuado de la misma. La mayoría de las veces es la voz más conocida por los alumnos, es de quien recibe la primera impresión de lo que es la Universidad, viene a ser la imagen de la misma, por ello es preciso reciban una formación adecuada para su desempeño. Tanto el personal que está ubicado en los centros periféricos como en la Sede Central, atiende la entrada inicial en la Universidad, proporcionando todo tipo de información, y orientación sobre los pasos a seguir para matricularse o elegir una carrera.

La tramitación legal de los expedientes y matrículas de los alumnos en su fase inicial, es atendida por el personal administrativo de los Centros Universitarios, realizando lo que podríamos considerar una prematrícula, hasta que toda la documentación es comprobada y archivada en la Sede Central, bajo la supervisión del Secretario General. Por ello es necesario que todo el personal administrativo tenga una buena disposición para las relaciones públicas, además de una buena formación no sólo en las competencias que les son propias, sino en aquellas que llevan consigo los

tramites y procesos específicos de este sistema de educación. Para ello es necesario prepararles específicamente y así puedan asumir el difícil rol que van a tener que desempeñar.

La información y la difusión es un aspecto fundamental a tener en cuenta, pues a través de los medios de difusión el futuro alumno se formará una primera impresión de la Universidad y que va a consolidar con la información que se le proporcione en el Centro Universitario, a través del personal administrativo, o de coordinación del mismo, o bien a través de los medios de comunicación existentes con la Sede Central. En este proceso juega ya un papel muy importante conocer el calendario académico y conocer los procesos educativos, así como el modelo pedagógico y la misión y visión de la Universidad.

Los procesos establecidos en la comunicación desde la Sede Central, en el ámbito administrativo, normalmente son a través de los Centros Universitarios que hacen de puente entre ella y el alumno. De la misma forma que en la recepción del material que la Sede enviará a los Centros para ser entregado a los alumnos, cualquier otra comunicación escrita, puede ser enviada a través de los Centros Universitarios.

En casos especiales se dará la comunicación directa con el alumno cuando este tenga teléfono, fax o e-mail, sobre todo cuando sea algo urgente. El alumno a su vez puede comunicarse directamente con la Secretaria de la Facultad o Escuela o a través del Centro Asociado, aspecto que se le recomienda por ser más efectivo en la posibilidad de establecer la comunicación correspondiente y adecuada.

En la gestión de la Modalidad de Educación a Distancia hay que tener en cuenta todos los elementos implicados en la misma, desde los personales, a los materiales y a la ideología y formación que queremos impartir, por lo que no basta hacer las cosas bien, si en ello desaprovechamos recursos. La pretensión es dar la máxima dimensión a todas las cosas, romper los límites y barreras que encontremos en el camino y superar los obstáculos desde:

- Máxima eficiencia administrativa.
- El trabajo en equipo que parte de la dirección hasta todos los demás estamentos, con el compromiso activo y entusiasta de todos los componentes.
- Reconocer lo mucho que falta por lograr y hacia donde tenemos que seguir trabajando.
- El esfuerzo personal que no termina en la tarea encomendada sino en el cumplimiento del sueño de cada uno, que asciende en cada logro.

- La actitud ética con la que se logra la confianza de la ciudadanía..
- Asumir la visión y misión que como universidad se tenga, lo que nos llevará a una comunicación y comprensión de los objetivos más allá de la definición de los mismos, pues cada componente añadirá su creatividad y visión desde el lugar que ocupa.
- La vinculación de los propios alumnos a la gestión es otro componente básico.
- La resolución de los conflictos en la búsqueda del bien común.

Desde la Modalidad de Educación a Distancia siempre se tendrá al alumno como el principal protagonista, por sus características especiales y las exigencias que el sistema le plantea. Se consideran todos los demás elementos en función de él, y se tratarán de organizar para llegar a la máxima calidad desde un costo asequible; se pretende dar una calidad que pueda estar al alcance de todos.

Es necesario considerar que en la educación a distancia todo debe estar pensado con mucha antelación, tanto en la selección del cuerpo docente, como en la previsión metodológica y evaluativa, la selección y adquisición de los materiales, así como la distribución de los mismos, los recursos físicos y económicos, las posibilidades de espacios físicos para la función administrativa y de gestión, así como los necesarios para asesorías y evaluaciones en cada lugar de la periferia donde están ubicados los alumnos y en la Sede Central, sabiendo diferenciar las funciones de los determinados Centros.

2.3.11. Investigación

La investigación en Educación a Distancia tiene tres dimensiones:

La que realizan sus docentes: Es la que realizan los profesores universitarios por el hecho de ser tales, y que en su área deben ser investigadores. Suele favorecerse esta actividad en los profesores si se encuentran en universidades que imparten las dos modalidades de enseñanza y están vinculados a centros o unidades de investigación.

La que se refiere a la propia educación a distancia: Desde los diseños instruccionales al análisis de las diversas implicaciones sociopedagógicas del sistema, que por sus características es algo dinámico, donde se experimentan nuevas dimensiones, etc. Por ejemplo investigaciones sobre las posibilidades pedagógicas de Internet.

La de los propios estudiantes: No sólo en sus materias, que por las características del sistema tienen un alto componente de investigación, sino especialmente en trabajos y tesis que pueden ser organizados en un plan integral en el cual los aportes de cada uno se integren al de los demás, pudiendo resultar por la dispersión geográfica en estudios de enorme pertinencia social. Por ejemplo estudios socioeconómicos integrados entre estudiantes de todo el país.

2.4 LA CALIDAD

2.4.1. El concepto general de calidad

Un concepto general de calidad sería aquel que podría ser aplicable a cualquier producto o servicio de cualquier actividad o empresas. Según Juran⁴, es muy tentador contentarse con cualquier frase corta y descriptiva. Definiciones de calidad hay tantas, como autores escriben sobre el tema. Hay muchas frases cortas entre las cuales elegir, pero la frase corta es una trampa. En general, no se conoce ninguna definición breve que traiga como consecuencia un acuerdo real: no se puede planificar la calidad a menos que nos pongamos de acuerdo en lo que quiere decir calidad.

Entre las muchas definiciones de calidad revisadas destacamos⁵ las siguientes:

- El grado de satisfacción que ofrecen las características del producto con relación a las exigencias del consumidor.
- El conjunto de todas las propiedades y características de un producto que son apropiadas para cumplir las exigencias del mercado al que va destinado.
- El grado de adecuación de un determinado producto o servicio a las expectativas del usuario o a ciertos parámetros tecnológicos o científicos expresados mediante normas concretas.

Ambos objetivos de calidad, la satisfacción de las necesidades del consumidor y la conformidad con las especificaciones del diseño, los sintetiza Ishikawa⁶ “Trabajar en calidad consiste en diseñar, producir y servir un bien o un servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario”. El propio Ishikawa define los siguientes conceptos:

⁴ JURAN JM. *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid. Díaz de Santos. 1990

⁵ VARO. J. *gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid: Díaz de Santos, 1993; 3-29.

⁶ ISHIKAWA K. *What is total quality control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1985. 43-72.

Calidad demanda / Calidad diseñada / Calidad realizada

Un producto o servicio tiene mayor grado de calidad medida que las mencionadas tres calidades sean más concordantes. Las discordancias y sus consecuencias pueden ser las siguientes:

- Si la calidad demandada no se diseña o no se realiza, se genera insatisfacción
- Si la calidad diseñada no se realiza o no es la demandada, el coste es mayor y la calidad es innecesaria o insuficiente.
- Si la calidad no es la diseñada ni la demandada, aumenta el esfuerzo y la calidad es innecesaria o puede no llegar al nivel solicitado.

A través de este recorrido por las definiciones de calidad se puede decir que el concepto de calidad es siempre un binomio producto/cliente. Sin embargo, la relación calidad/precio no está, según algunos autores, contemplada en las definiciones anteriores. Por ello, introducimos la definición de calidad de Drucker. “Aquello que el cliente está dispuesto a pagar según lo que obtiene y valora”. A continuación, en la tabla 01, están representadas las aportaciones al concepto general de calidad de los principales autores del mundo empresarial y sus correspondientes limitaciones inherentes.

Tabla 01: Principales definiciones generales de calidad y limitaciones inherentes.

DEFINICIONES (ORIGEN)	LIMITACIONES INHERENTES
Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie (Diccionario de la RAE)	Demasiado general, poco práctica.
Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen apto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas (ISO 8402)	Técnicamente aplicable a productos o servicios, pero orientada a productos.
Cumplimiento de especificaciones (Crosby)	Es estática al no incluir el concepto de mejora continua.
Adecuación al uso, satisfaciendo las necesidades del cliente (Juran)	No optimiza costes.
Grado predecible de fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (Deming)	Orientada a fabricación y producción; mejorable en cuanto a calidad en servicios a muchos de los cuales no es aplicable.

Como se puede apreciar, existen elementos básicos que subyacen en todas las definiciones que no son otros que el proveedor, los servicios o productos que se ofrecen y el receptor o cliente de ese producto o servicio. Para que se pueda dar la calidad, es necesario que el que ofrece el servicio haya tenido en cuenta las necesidades y expectativas de los que lo reciben en definitiva, que module su acción en función del cliente.

2.4.2. El concepto de calidad en los servicios

Palmer⁷, haciendo referencia a los servicios de salud, define la calidad como “la provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional excelente, optimizando los recursos y logrando la adhesión y la satisfacción del cliente”.

Donabedian⁸, dice que la atención tiene mayor o menor calidad en la medida que sus atributos se aproximen a los del prototipo. En función del prototipo define tres tipos de calidades:

- Calidad absoluta: es aquella que establece el grado en que se ha conseguido el objetivo teniendo en cuenta el componente científico-técnico. Por lo tanto, también es llamada calidad científica, técnica o profesional.
- Calidad individualizada: esta forma de concebir la calidad se basa en que el objetivo de la atención es mejorar el bienestar del cliente. Exige que el cliente sea tenido en cuenta y que se considere sus expectativas, deseos, etc.
- Calidad social: se basa en el concepto de eficiencia. Es muy aplicable al contexto de las organizaciones públicas, ya que cuanto mejor se utilicen los recursos, mayor será la distribución de estos a toda la población.

Conviene aclarar que estas definiciones, que sin duda son muy aplicables al sector servicio por sus contenidos, están orientadas a servicios de cobertura pública y universal, como pueden ser ciertos servicios relacionados con la educación o con los servicios públicos de salud. De cualquiera de las formas, en sistemas sin vocación de cobertura universal, o en entidades privadas, puede prescindirse perfectamente de la accesibilidad y de la equidad, y ceñirse a los servicios que ofrezcan y puedan obtener aquellos clientes que puedan acceder a ellos.

⁷ PALMER RH. Evaluación de la asistencia ambulatoria. Principios y prácticas. Madrid. Ministerio de sanidad y consumo. 1990. 7-12.

⁸ DONABEDIAN A. la calidad de la atención médica. México. La prensa médica mexicana. 1984.

Siguiendo el esquema de este tipo de definiciones, sería operativo definir la calidad de cualquier producto o servicio concreto. Basta con realizar y responder a preguntas de este tipo: ¿Cómo somos de accesible para ese servicio puntual? ¿Cómo nos aseguramos de que verdaderamente damos el servicio de manera accesible? ¿Qué componentes técnicos deberíamos cumplir para ese servicio o producto? ¿Utilizaremos los recursos justos y de manera adecuada? ¿Están satisfechos nuestros clientes?, etc.

En la medida que esas preguntas puedan ser respondidas con especificaciones de calidad que deban ser cubiertas, en la medida que las cuantifiquemos y conozcamos su impacto, estaremos definiendo y conociendo los niveles de calidad ofertados.

En definitiva, la palabra “calidad” tiene múltiples significados. Entre ellos destacamos:

- El comportamiento del producto o servicio. La calidad se refiere a características tales como la prontitud en cumplimentar una petición de un cliente, la uniformidad de los procesos, la eficacia en los actos, etc. Tales características son decisivas para el comportamiento de un producto o servicio y por lo tanto, para con el producto o servicio ofertado. Estas características compiten unas con otras en el mercado. Los clientes externos, es decir, los consumidores, alumnos, etc., en definitiva los usuarios finales, comparan los comportamientos entre las diferentes opciones o competencia. Posteriormente, sus comparaciones se transforman en un factor de decisión sobre qué producto o servicio elegirá o comprará. Debido a la competencia en el mercado, el sector público no está exento de este tipo de competencias, el ser igual o superior en calidad en referencia a los competidores es un objetivo prioritario para el comportamiento de cualquier producto o servicio.
- Ausencia de deficiencias. La palabra calidad también se refiere a características tales como retrasos, fallos durante el servicio, documentos incorrectos, cancelaciones, etc. Las deficiencias dan como resultado las quejas, reclamaciones, devoluciones y otros daños; en conjunto, son las formas de insatisfacción con el producto o servicio. Algunas deficiencias repercuten sobre el cliente externo y por tanto representan una amenaza para la empresa, así como una fuente de costes adicionales. Otras deficiencias repercuten sobre los clientes internos y, además de elevar costes, representa un aumento de cargas de trabajo y de insatisfacción laboral.

Llegados a este punto, es necesario entender que estas argumentaciones no son contrarias. La primera contesta al por qué los clientes o compran un producto o servicio, y la segunda hace referencial por qué se quejan. ¿Se han preguntado alguna vez, por qué vamos habitualmente al mismo supermercado o al mismo restaurante? ¿Se han preguntado alguna vez, por qué en un momento determinado decidimos no entrar más a algún restaurante? Las respuestas la tienen en las argumentaciones anteriores y en la propia dinámica del concepto de calidad centrada en el cliente.

Una vez definido el término, sería conveniente citar algunos aspectos erróneos que sobre la calidad existen:

- Creer que un producto o servicio de calidad es un producto o servicio de lujo.
- La calidad es intangible y, por tanto, no se puede medir.
- La clase de trabajo es diferente.
- Todos los problemas son originados por los trabajadores.
- La calidad se origina en el departamento de calidad.

Existen también criterios erróneos propios del sector servicio. Seguidamente, citamos entre comillas algunos de esos criterios, y la aclaración correspondiente:

- “La calidad es un término absoluto”..., en realidad la calidad está relacionada con los costes y con las expectativas del usuario.
- “La calidad está ligada a los medios”..., en realidad la calidad está ligada a la aptitud y actitud de quienes deben propiciarlas.
- “La calidad y la cantidad son términos contrapuestos”..., en realidad la calidad propicia mayores cotas de productividad.
- “La responsabilidad de la calidad corresponde a los profesionales sanitarios”..., en realidad la responsabilidad es imputable a la dirección y a la línea jerárquica, que deben definir, promover, promocionar y gestionar.

2.4.3. Tendencias actuales de la calidad

Últimamente hemos asistido a un cambio en la concepción de las empresas, a una transformación del modelo tayloriano en un tipo de empresa de diferente forma en casi todos los campos de su actividad, obteniendo mejores resultados. En este nuevo modelo, la calidad no juega el papel de control de calidad tayloriano, sino que se define como calidad

total, y se convierte en un elemento fundamental en el nuevo estilo de gestión de las empresas.

La calidad total se podría conceptualizar como un conjunto de principios y métodos en una estrategia global, para conseguir la dinamización de la organización y la satisfacción del cliente. Sus principios están basados en una filosofía humanista, donde el hombre como ser integral tiene un valor preponderante. Todos los expertos en estructuras organizativas empresariales coinciden al asegurar que las empresas con éxito en el futuro serán aquellas que más valores humanos hayan incorporado en su seno, reuniendo el reconocimiento de las experiencias, habilidades y conocimientos de sus profesionales.

Con riesgo de simplificar excesivamente la visión del modelo, citaremos los aspectos más relevantes que lo identifican:

- La participación de todos los profesionales en el proceso de mejora continuada, como responsables de la definición de normas, protocolos, etc., que deciden el nivel de calidad y cómo se mide. Los profesionales se tienen que sentir parte de la empresa, de sus objetivos y resultados.
- La implicación de la dirección en la planificación, organización y asignación de recursos para la calidad, tomando el papel de verdaderos motores del cambio cultural de su organización.
- Una cultura basada en considerar al cliente como centro de nuestra actividad. Una forma de hacer en positivo, exenta de mecanismos de control punitivos, enfocada a la superación de metas, tanto profesionales como personales. Y orientada hacia la seguridad de todas las actuaciones y de la calidad de vida de los profesionales.
- El concepto “cliente”, desarrollado en su doble versión de clientes internos y externos.
- La prevención como un fin, el lema debe ser “hacerlo bien a la primera”. Empezando por el reconocimiento del error, rompiendo la permanente situación de negación de las equivocaciones y la detección de problemas como método de mejora.
- El costo de la no-calidad. El planteamiento de que la calidad va ligada al binomio cotes-eficacia y que los errores suponen costes adicionales.

En definitiva la calidad total es un paso más en el desarrollo de la calidad. Creemos que la siguiente tabla clarifica las principales diferencias conceptuales entre la Tendencia Actual (Calidad Total) y el Control o Garantía de la Calidad.

Tabla 2: Cuadro comparativo de tendencias actuales con relación al Control / Garantía de Calidad.

CALIDAD TOTAL	CONTROL / GARANTÍA DE CALIDAD
Compromiso indelegable de la dirección	Puede ser delegado
PREVENIR: hacer las cosas bien a la primera y resolver problemas actuando incluso “donde no hay problemas”	La idea es eliminar problemas con la mentalidad de detectar y corregir
Además de la satisfacción del cliente, su objetivo básico es mejorar la competitividad y optimizar el gasto	Aspecto no contemplado
No requiere hacer más de lo necesario, tiende a desburocratizar la gestión	Introduce controles y requisitos que tienden a la burocratización
Permite libertad de actuación y adaptación para cada cultura empresarial	Impone una metodología
Trabajo en equipo. Compromiso común. Las herramientas son un comité director de calidad	La responsabilidad es individual y de unos pocos (lo técnicos responsables)
Tendencia al autocontrol y autoauditoría	Control por parte de otros
Emplea técnicas creativas para la resolución de problemas (Brainsotrming, grupo nominal, Delphi, etc.)	Serán aplicables pero no están consideradas
La comunicación es clave	Aspecto no considerado
El factor humano es el elemento básico	Contempla el elemento motivación
Introduce la cultura de aportar iniciativas de mejoras a cualquier nivel de la organización	Aspecto no considerado
Participación de todos	Sólo participan los que intervienen directamente en la acción
Busca la satisfacción de los clientes y de los profesionales	Aspecto no considerado
Se basa en la confianza hacia las personas	Mantiene la desconfianza
La mentalidad es eliminar el miedo, anulando la búsqueda de culpables	Aspecto no considerado
El reconocimiento por parte de la dirección es fundamental	Aspecto no considerado

Una vez analizado los diferentes conceptos que sobre calidad existen en la literatura científica, se puede deducir la calidad no es un concepto único, sino que tiene diferentes dimensiones según el aspecto que se aborde en relación con un servicio concreto.

2.4.4. Tipos de datos que se utilizan al abordar la calidad

En relación con los tipos de datos seguiremos el esquema propuesto por Avedis Donabedian. Este autor clasifica los tipos de datos en:

- Datos de estructura: hace referencia a los datos existentes en relación con equipamientos, personal, recursos, número de alumnos matriculados, etc.
- Datos de proceso: hace referencia a las actividades que realizan los profesionales. Serían por tanto datos referentes a procesos de matriculación de los alumnos, asistencia a clases, seminarios impartidos, etc.
- Datos de resultados: hace referencia a la consecuencia de lo anterior. Alumnos matriculados según oferta y preferencias, alumnos que superan las asignaturas, alumnos titulados, etc.

En relación con la validez, facilidad de obtención y sugerencias para intervenir se presentan en la tabla 03.

Tabla 03: Tipo de datos y validez

	Validez	Facilidad de Obtención	Sugerencias para intervenir
Estructura	Los datos de estructura no son válidos en sí mismos. Es decir, tener los materiales o infraestructuras no garantiza un resultado positivo. Sin embargo, es lógico pensar que, si la estructura es adecuada, será más probable que el resultado sea de calidad.	Fácil	Fácil
Procesos	Los datos de procesos son válidos siempre que estén bien elegidos. Es decir, que su presencia o ausencia esté relacionado con un buen o mal resultado.	Fácil	Fácil
Resultados	Son válidos asegurando que estos datos estén en relación con que las cosas se hagan bien o mal (por ejemplo, tener programas docentes adecuados y actualizados puede estar relacionado con una mayor facilidad para que el alumno se incorpore al mercado laboral.	Difícil	Difícil

2.5 CALIDAD EN EDUCACIÓN A DISTANCIA

2.5.1. Introducción y contexto

La calidad en el ámbito de la EaD varía en fondo y forma, como el cualquier otro tipo de educación. La calidad (sea cual sea su enfoque) puede ser el resultado de diferentes factores, tanto internos como externos. Por ejemplo, las destrezas y capacidades profesionales del personal, la cantidad y disponibilidad de recursos, la fortaleza o debilidad en el liderazgo de la organización, la eficacia de los sistemas administrativos o incluso la infraestructura de comunicaciones del país donde se desarrolle el programa formativo, es decir, un conjunto de elementos que cada vez más se tienen en cuenta en las instituciones que desarrollan programas de EaD es la propia percepción de la gestión de la calidad. Por tanto, en esta parte nos preguntaremos sobre los modos como una institución de EaD puede gestionar su calidad de modo eficiente, cómo mejorarla y asegurarla.

La adopción de la “calidad” como un principio organizacional para empresas e instituciones de EaD implica la utilización de un considerable potencial en términos de recursos materiales y humanos. Como hemos visto, el concepto y/o noción de calidad puede variar, significando diferentes cosas para los distintos agentes implicados (coordinadores, alumnos, técnicos, tutores, etc.), es decir, no se trata de una perspectiva diferente sobre el mismo tema, sino diferentes perspectivas sobre conceptos diferentes bajo la “misma etiqueta”. La calidad, por tanto, no es un valor gratuito, se trata de un constructo social, e incluso político, de naturaleza no estática y sujeto a continuo re-examen y re-interpretación. En este sentido, se necesita un amplio debate para desarrollar un discurso cohesionado y compartido sobre el tema y por ello, cualquier planificación institucional debe tener en cuenta –y dar respuesta a- cualquier visión sobre el sistema en su conjunto, así como las estrategias posibles para alcanzar esas respuestas.

La calidad en EaD se juzga habitualmente en relación a los materiales didácticos que se proporcionan sea cual sea su formato o modo de distribución. Estos materiales son la base sobre la que gira todo el proyecto de aprendizaje. Sin embargo, un curso es mucho más que los materiales, es la totalidad de la experiencia de aprendizaje del alumno.

Puesto que el objetivo de un proveedor de EaD es la creación de las condiciones de aprendizaje, su éxito dependerá en el grado de detalle y concreción de los productos, su distribución y soporte al alumno y como se

integren todos estos elementos en términos operacionales. Hay multitud de ejemplos de excelentes materiales que son inservibles porque no se distribuyen en el momento preciso y viceversa: pobres materiales que resultan ineficaces incluso con una buena distribución.

Supervisar continuamente la creación de productos y la adecuada provisión de servicios son procesos a menudo relegados y no visibles, salvo en el caso de fallos o errores evidentes. Frecuentemente se les presta menos atención de la debida, cuando en realidad son factores clave en la mejora de la calidad en EaD.

Una relación de elementos a tener en cuenta en este contexto, puede ser la siguiente:

- **Productos:** los materiales de aprendizaje. También el “output” que se proporciona al alumno, para que desarrolle una serie de competencias o destrezas básicas.
- **Servicios:** el proceso de matriculación y la información que se proporciona sobre el programa formativo, retroalimentación sobre el progreso realizado, etc.
- **Procesos:** sustentan los servicios y productos anteriormente citados como, por ejemplo, sistemas de distribución habituales, a quién dirigirse para la solución a distintos temas, etc.
- **Filosofía implícita:** misión y visión de la institución, cultura organizativa y niveles de cumplimiento.

2.5.2. Aproximaciones a la calidad en EAD: “el aseguramiento de la calidad”

Los modelos conceptuales sobre calidad en EaD son reflejo de los habitualmente utilizados en el mundo empresarial o en el de la industria, como son “control de calidad”, “aseguramiento de la calidad” y “gestión total de la calidad”. Todos ellos implican la gestión de la calidad con el objeto de alcanzar su estándar concreto de actuación en los procesos y actividades que desarrolla la empresa o la institución. Generalmente, el establecimiento de un sistema de gestión de calidad en el ámbito educativo suele chocar con cierta resistencia por parte del personal académico que participa de otro tipo de “cultura” de la organización, pero que, frecuentemente, también pueden aportar ideas útiles, siempre y cuando no se adopten sin crítica previa y adoptando un balance adecuado entre su utilidad y uso potencial.

Un modelo creciente en la gestión de la calidad es el referido al “aseguramiento de la calidad”. Se trata de un conjunto de actividades y procedimientos que una organización asume para asegurar que los **Estándares** están convenientemente especificados y se alcanzan de acuerdo al perfil predeterminado de un producto o servicio.

Su objetivo es crear sistemas fiables, anticipando los problemas y diseñando procedimientos para evitar tantos errores y carencias como sea posible. Por el contrario, el control de calidad funciona de modo retrospectivo: “inspeccionado y descartado” productos defectuosos o que no superan determinados **Estándares**.

El control de calidad y el aseguramiento de la calidad, junto con las aportaciones de los sistemas de calidad (monitorización, evaluación y acreditación), se solapan. Todos ellos tienen una función en los modelos holísticos de gestión de la calidad, como por ejemplo, el más extendido, denominado “gestión total de la calidad”.

Centrándonos en el modelo de aseguramiento de la calidad, esta concepción se focaliza en la gestión de procesos consensuados con el objeto de alcanzar **Estándares** definidos y de modo sistemático. Su propósito fundamental es certificar la consistencia de servicios y productos y la fiabilidad en su distribución. Pretende, por tanto, desarrollar procesos y procedimientos transparentes a las personas que los utilizan, y por tanto, evitar los posibles errores. Tres son los elementos, según Daniel que configuran este modelo: comunicación, coordinación y atención cuidadosa a cualquier detalle. Estos elementos no garantizan per se el valor o riqueza de un determinado servicio o producto; solamente la consistencia y fiabilidad de los procesos conducirán al logro de este fin.

Algunas prácticas actuales en el contexto de la EaD bien pudieran ser descritas como de “aseguramiento de la calidad”, aunque no sean definidas de esta manera, por ejemplo, la utilización de asesores externos en el desarrollo de un curso o la revisión de la producción de una unidad didáctica. Por tanto, una tarea inicial en el desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad consiste en revisar y estructurar los procesos que ya se dan de modo “prefijado” dentro de la organización.

De cualquier manera, estas tareas deben ser algo más que procedimientos mecánicos y deben ser convenientemente enlazadas con los objetivos estratégicos de la organización, cuyo más importante exponente debe ser el posibilitar un aprendizaje eficaz, en los que los procedimientos de

aseguramiento de la calidad necesitan ser desarrollados de modo que posibilite las iniciativas individuales y el juicio profesional.

El aseguramiento de la calidad se centra en procesos y sistemas de acuerdo al siguiente esquema:

- Se crean los **Estándares** precisos en el diseño de un producto o servicio.
- Se organiza su desarrollo (del producto o provisión de un servicio), de tal manera que los **Estándares** prefijados sean consistentes.
- Como consecuencia, se desarrolla procedimientos fiables y consistentes para la ejecución de las actividades esenciales.

2.5.3. De los principios teóricos a la práctica cotidiana

La adopción de un modelo de gestión de la calidad no debería comenzar y acabar en un simple “cómo hacerlo de ahora en adelante”. Una peligrosa tentación para una institución de EaD es intentar avanzar demasiado rápido a nivel “procedimental” antes de analizar convenientemente aspectos de contexto y valores fundamentales, especialmente en lo relativo a temas académicos.

Un necesario punto de comienzo es una evaluación abierta de cómo la calidad va a ser integrada dentro de la “agenda institucional”, es decir, los factores sociales y políticos de índole interna. La definición colaborativa del problema es tan importante como sus posibles soluciones.

Algunas cuestiones clave a plantearse en la definición del problema pudieran ser las siguientes:

- Qué objetivos y **Estándares** de calidad buscamos alcanzar como institución.
- Qué necesitan hacer los distintos departamentos, secciones y grupos de trabajo para alinearse de acuerdo a esos objetivos.
- Qué procedimientos necesitan desarrollar.
- Qué criterios utilizaremos para justificar nuestros logros en materia de calidad.
- Qué evidencias necesitaremos obtener para demostrar nuestros logros.
- Qué mecanismos disponemos para identificar y en su caso corregir la falta o carencias de calidad.
- Quienes serán los responsables del desarrollo y supervisión de los procesos.
- Qué se necesita hacer para iniciar un ciclo de mejora continua.

Al final, este tipo de debates hacen tomar conciencia sobre distintos aspectos de la calidad en una organización, mejorando la comunicación y el entendimiento sobre el trabajo de otras personas. También puede propiciar el liderazgo para el desarrollo de un modelo más sistemático de gestión de la calidad.

2.5.4. Errores evitables

El siguiente ejemplo (real), ilustra un tipo de error bastante frecuente en EaD:

Una alumna intentó contactar 112 veces a una institución de EaD en un intento continuo por conseguir los materiales del curso en el que se había matriculado. El esfuerzo no tuvo ningún éxito. Finalmente pudo conseguirlo después de que el curso ya había comenzado y tras haber viajado 170 km. a la propia sede de la institución y en compañía de sus padres.

Un concepto clave en la gestión de la calidad es el servicio centrado en el cliente, este valor requiere que la institución, sus departamentos y el personal en general posicionen al alumno en primer lugar y no al final, en el diseño de productos y servicios. En este caso, aunque los materiales de aprendizaje estuvieran bien diseñados, hubo un fallo en el sistema de distribución a la hora de enviarlos en su debido momento o siquiera, más tarde de la fecha prevista. Para remediar este error se deberían haber diseñado los procedimientos para tales contingencias, por ejemplo: el estándar de tiempo máximo desde que el alumno se matricula hasta que recibe los materiales, falta de precisión o carencia de praxis en la descripción de plazos, falta de claridades en la definición de los responsables de la tarea para asegurar estos aspectos... yendo más atrás en el análisis de la raíz de este problema, se puede considerar que:

- Los materiales no estaban listos porque no se habían producido a tiempo, no por un problema de distribución.
- No se habían producido a tiempo porque los autores de los contenidos no los habían entregado.
- No los habían entregado porque: a) No existía un procedimiento sobre la entrega de materiales, y b) no habían llegado los contratos a los autores.
- Había problemas con la elección de la imprenta que los iba a producir.

(Pero también parece evidente la carencia de canales de comunicación eficientes entre cliente e institución –y quizá hasta carencia de canales internos- al menos según se describe el caso).

En definitiva, una maraña de problemas, fruto de la inconsistencia o inexistencia de procedimientos claros y bien definidos.

2.5.5. Un marco de actuación para el aseguramiento de la calidad

Aunque el aseguramiento de la calidad es un proceso que se va paulatinamente adquiriendo, proyecto a proyecto, las instituciones que deseen aplicarlo requieren de un marco global de actuación para gestionar su planificación y verificar su impacto dentro de la propia institución. La siguiente lista pretende abarcar las áreas que un sistema de aseguramiento de la calidad en EaD necesitaría tener presente. Se trata de un elenco de factores más ilustrativo que exhaustivo y deberá ser adaptado a la situación concreta de cada caso.

- Política y plan de calidad:
Tiene que ver con la estructuración de un plan o política de calidad y que todos los estamentos participen del mismo. También toca lo relativo a la definición de objetivos consensuados. Todo ello llevado a la plasmación de un plan real que sea cercano a todas las personas participantes.
- Identificación de funciones críticas.
Analiza todo lo relativo a la transformación de funciones críticas en objetivos operativos, sobre todo, tomando como punto nuclear y central al alumno. También contempla la coherencia entre objetivos y procedimientos: las mejores prácticas.
- Especificación de **Estándares**.
En este apartado se analiza lo que tiene que ver con la definición de los **Estándares** y si han sido descritos para alcanzar los objetivos propuestos y si han sido comunicados convenientemente. Considera si éstos son razonables, alcanzables y medibles, y si existen oportunidades para su logro.
- Implicación de los usuarios.
Se trata de verificar si los alumnos, tutores, desarrolladores de cursos, etc., han sido implicados en la planificación de **Estándares** y desarrollo de procedimientos, así como el correspondiente feed-back desde la dirección de calidad.
- Implicación del personal.
Como en el caso anterior, se trata de verificar el grado de implicación, en este caso, del personal directamente o indirectamente implicado en la labor con el alumno y con el desarrollo de productos o servicios formativos. Un factor clave es determinar si se ha dotado de tiempos suficientes para el desarrollo de estas labores.

- Documentación.
Tiene que ver con la información relativa a cada procedimiento: las evidencias sobre su claridad y definición, el grado de concreción (hechos o ficción). También si están escritas y “maquetadas” correctamente cara a su lectura por parte del usuario, e incluso su accesibilidad para el personal.
Desarrollo y formación del personal.
Se trata de evidenciar que hay una adecuada provisión de formación para el personal, y que ésta tiene que ver con el trabajo a realizar por cada miembro del equipo. Para ello hay que conocer si existen métodos de análisis de las necesidades de formación y, de existir tales procedimientos, vigilar que se revisen frecuentemente.
- Monitorización.
Su objetivo es determinar si existen mecanismos sistemáticos y rutinarios para analizar las funciones críticas, y si estos mecanismos son los ideales para llevar a cabo estos análisis y, en su caso, las acciones correctivas a emprender.
- Coste.
Todas estas acciones deben ser tenidas en cuenta desde el punto de vista del coste que originan, tanto en términos humanos (implicación), como materiales y financieros... ¿Son los costes más grandes que los beneficios?

Como se puede ver, los **Estándares** juegan un papel importante en la puesta en práctica de un plan de aseguramiento de la calidad. Para ser aceptables y realistas necesitan ser contruidos con la cooperación y el consenso de las diferentes partes. Los **Estándares** pueden también ayudar a definir diferentes niveles de calidad como resultado de una estrategia deliberada y no por “mero azar”. El grado máximo de perfección no es el mejor nivel. Por ejemplo, para una producción de material didáctico (un video, como muestra) se puede optar por un nivel de calidad “suficiente”, mientras que para un ejercicio de autoevaluación, se puede optar por el grado máximo de calidad. Una dificultad añadida es que pueden ser percibidos como una “amenaza al juicio profesional” y por tanto como un sistema de control, y no de colaboración. La participación es su diseño y construcción y un fructífero debate son elementos previos que necesariamente habrá que tener presente.

2.5.6. Algunas pautas para el aseguramiento de la calidad

De la teoría a los hechos: una cosa es diseñar un plan institucional de aseguramiento de la calidad y otra (a veces bien distinta), que el personal implicado lo acepte, incluso aunque hayan colaborado en su

planeamiento. Por tanto, la promoción de la calidad, es esencialmente una estrategia para promover el cambio y definir las posibles causas hacia su resistencia. La implementación de esta “cultura del cambio” también se vincula con contextos y circunstancias culturales distintas, así como la toma de decisiones acerca de definir los agentes del cambio. Las pautas que se detallan seguidamente tienen que ver con el aseguramiento de la calidad en el contexto de la educación en el Reino Unido:

- Asignar un gestor responsable de asumir el liderazgo en el desarrollo de procesos de aseguramiento de la calidad y una dedicación horaria realista para poder realizar estas tareas.
- Proveer oportunidades para todo el personal y en todos los puestos, incluyendo la planilla con jornada reducida o parcial, de modo que participen y compartan los procesos de aseguramiento de la calidad en un único proyecto.
- Establecer un ciclo de revisión, con un calendario público, que cubra todos los aspectos y departamentos de la organización de EaD, incluyendo actividades y comunicación todos los niveles de la organización.
- Utilizar intermediarios “creíbles” para funcionar como un canal de comunicación entre los departamentos centrales, unidades regionales y gestores en la coordinación del sistema.
- Implicar a alumnos y personal periférico en la dirección/coordinación del sistema y proveer de medios para su representación, incluyendo comités clave y grupos de trabajo.
- Impregnar el proyecto en su conjunto con el impulso de un grupo dinámico y motivado, tanto central como regional, que ayudará a desarrollar y diseminar las ideas, formal e informalmente y contribuirá desde distintas perspectivas a la cohesión del proyecto.
- Difundir las ideas clave a toda la institución, asegurando que el personal de cada área (alumnos, tutores, administradores y consejos locales) se haya incluido, lo cual implica incrementar el flujo de información e ideas entre “la periferia” y la sede central, asegurándose de que la comunicación sea bi-direccional.
- Difundir “las mejores prácticas” en la promoción de la calidad, publicitando internamente (y externamente en su caso) el progreso y desarrollo de actividades de aseguramiento de la calidad.
- Proveer de desarrollo profesional que esté directamente relacionado con los objetivos de aseguramiento de la calidad, diseñando los recursos adecuados para este fin y fomentando el debate crítico.
- Desarrollar recompensas o incentivos a todos los niveles del personal que hagan contribuciones significativas al proceso de aseguramiento de la calidad.

2.5.7. El papel de la información en la gestión de la calidad

Cualquiera que sea el modelo de gestión de la calidad que se adopte, todas las organizaciones necesitan información para gestionar y conducirse eficientemente. Es sorprendente descubrir lo que las organizaciones no saben sobre ellas mismas: su modo de funcionar, sus propias operaciones, actividades básicas, prácticas y problemas cotidianos. Este suele ser, a menudo, el mayor obstáculo para que una organización aprenda sobre ella misma, sobre sus fortalezas y debilidades, sistemas de corrección y prioridades para la acción.

Existen cuatro formas de generar sistemas de información y evidencias que ayuden la gestión de la calidad: la que proviene de las grandes áreas funcionales (finanzas, administración, alumnos), y las referidas a la gestión de la información: monitorización, evaluación e investigación. Estas cuatro categorías se pueden “solapar”, ya que la información que proveen se puede utilizar para distintos propósitos. La dificultad radica en asegurar que los datos y evidencias se enlacen efectivamente con el proceso de toma de decisiones. Este es un problema que la mayoría de las instituciones afronta. Los sistemas de monitorización y evaluación son habitualmente inadecuados tanto estructural como operacionalmente, debido a esto, una evaluación real del sistema y sus subsiguientes ajustes resultan difíciles.

En definitiva, el aseguramiento de la calidad, requiere que una institución sea capaz de demostrar conocimiento y documentación sobre sus propias prácticas, pero también necesita recabar información sobre su propio funcionamiento interno.

2.6 GESTIÓN: MODELOS

2.6.1. Preliminares fundamentales

Al tratar de comprender y explicar las características de una institución educativa, de un proyecto, programa o una unidad, **debemos integrar dos aspectos de la institución**, uno es **su cultura institucional** y el otro es **su organización administrativa que implica logística, infraestructura, sus roles, funciones, metas y objetivos**.

Es conveniente partir de una visión sistémica de las instituciones educativas, es decir, hay que considerar que no son solamente la reunión de aulas, grados, docentes, alumnos, donde cada situación queda circunscrita a las personas y objetos en contacto directo, debemos

comprender que lo que ocurre en cualquier ámbito tiene una repercusión en la institución total, por tanto, debemos pensar en estas instituciones como entes integrados.

Solamente un concepto sistémico de institución justifica temas como proyectos, participación, poder, sistemas de comunicación, formación de equipos de trabajo, etc., los cuales serán, algunas de las dimensiones sobre las cuales se medirá la gestión de la calidad en programas de la educación a distancia.

Las instituciones educativas funcionan con la finalidad de brindar una oferta educativa pertinente a sus miembros. Las propuestas actuales consideran que la oferta educativa no es solamente el currículo y los profesores, sino que la concepción con la que la institución ofrece programas a los participantes o usuarios, quienes no solamente asimilan conocimientos sino que también intervienen otro tipo de relaciones y complementos propios de la educación.

Las propuestas actuales indican que **la calidad de la educación no depende solamente de los profesores, de los contenidos, de las instalaciones**, sino que la calidad de la educación **depende también de la forma como la institución se gestiona en su conjunto, de sus servicios, de sus relaciones con otras instituciones, de la participación de los directivos en los proyectos, del impacto en la sociedad, de la capacitación ofrecida a todos los miembros de la institución**, etc.

2.6.2. Características de una visión sistémica

La visión sistémica que se plantea considera que hay aspectos técnico-pedagógicos y socioculturales que están integrados en función de una meta o propósito. **Precisamente las metas y propósitos son los que marcan el sentido y el significado de una organización educativa.**⁹

Mencionaremos algunas características generales a toda organización:

- **Recursos humanos.** Personas que se relacionan entre sí de acuerdo con el tipo de pertenencia a la institución: docentes, alumnos, directivos, personal administrativo, técnicos, personal de servicio, etc.

⁹ AZABACHE C., Haydee. *Curso sobre gestión de Programas de Educación a Distancia*, pp. 1 - 4

- **Recursos de infraestructura.** Edificaciones, maquinarias, equipos, ambientes de trabajo y estudio, computadoras, etc.
- **Misión y visión.** Metas, propósitos, objetivos y finalidades que justifican su existencia, aquí se encuentra todo aquello que la organización trata de alcanzar para sí misma y para sus miembros.
- **Rango de acción.** Podríamos denominar así a los niveles educativos específicos que la institución atiende, el estrato socio-económico, el nivel académico, el perfil de los alumnos.
- **Relaciones entre los miembros.** Modalidades de interacción social, laboral, profesional y de servicios.
- **Fuerzas políticas.** El funcionamiento organizacional depende de las fuerzas políticas que ejercen los miembros de una organización.

Las organizaciones son unidades complejas e, independientemente de su tamaño, se establecen relaciones explícitas o implícitas entre sus miembros.

- Relaciones participativas y relaciones individualistas
- Relaciones competitivas y relaciones cooperativas
- Relaciones de poder y de subordinación
- Relaciones determinadas por los roles y funciones en la organización
- Relaciones comunicativas en diversas modalidades e intensidad

Las instituciones educativas son construcciones sociales, y por ello su concepción integral debe ser clara, explícita, conocida por todos los actores (internos y externos), cuando más claridad y coherencia exista entre lo que se dice y lo que se hace, más fácilmente se podrá garantizar la calidad del servicio y más fácilmente éste será reconocido por los diversos actores.

Si entendemos que las instituciones educativas son una realidad compleja, es necesario observarlas para determinar cuáles son su áreas de actividad, influencia e incidencia.

Las dimensiones no son en sí mismas, disposiciones espaciales, temporales, ni son personas, sino que son concepciones que nos permiten analizarlas. En una institución educativa las dimensiones responden a razones relacionadas con el funcionamiento de la institución.

Tradicionalmente, se pueden identificar, seleccionar y concebir diversas dimensiones de análisis:

- **Dimensión organizacional administrativa.** Define el conjunto de aspectos estructurales que caracterizan a una institución. En esta

dimensión es altamente significativa la distribución del poder, los vínculos interpersonales, la comunicación, el manejo de la información, su circulación, tratamiento, producción y ordenamiento. En esta dimensión se consideran desde las estrategias más eficaces para obtener los recursos necesarios para la gestión institucional, hasta la capacitación del recurso humano para realizar el seguimiento y control del cumplimiento de las actividades. Esta dimensión, junto con la delegación de responsabilidades, la conformación de equipo de trabajo y el hallazgo de situaciones problemáticas, se constituye en una de las tareas en la que más inciden los equipos organizativos

- **Dimensión pedagógico-didáctica.** Vinculada con al análisis y comprensión de las metodologías didácticas y de la concepción de los procesos de enseñanza aprendizaje. El equipo conductor supervisa, advierte, perfila lineamientos para el desarrollo de las actividades de enseñanza y de aprendizaje.
- **Dimensión comunitaria.** Se refiere al conjunto de actividades que promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa y que comprometen a la institución en respuesta a las demandas sociales de un determinado sector. En esta dimensión se definen las relaciones entre los sujetos sociales de una comunidad y la institución.

2.6.3. Lineamientos básicos para generar un modelo de gestión institucional

Independientemente del tipo de organización institucional, es necesario tener en cuenta que por las características propias de la educación a distancia en entornos virtuales, el programa que se implemente o la unidad responsable de su implementación operará acercándose a los lineamientos de la economía digital, de modo que algunos lineamientos serán comunes con los del e-bussiness, como por ejemplo:

- Organizar las actividades considerando que el centro del servicio es el estudiante; para el e-bussiness el alumno sería el cliente.
- Contar con una estructura jerárquica que permita dar respuestas rápidas.
- Operar proyectos, trabajando en equipos comprometidos con el logro de un producto final de calidad.
- Delegar la toma de decisiones en quienes son los responsables directos de la gestión del proyecto.

La forma como se gestiona una unidad o una institución, no debe ser entendida como un instrumento para su dominación, sino un instrumento para crear valor institucional que finalmente conduzca a la calidad total.

2.6.4. Exigencias de la calidad

Para la modalidad de Educación a Distancia, podemos nominar las exigencias más adecuadas.¹⁰

- Que tenga por finalidad poner al estudiante a la altura de su época.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades del entorno profesional de su país.
- Que la educación impartida responda a **Estándares** de calidad.
- Que la enseñanza sea integral y permanente.
- Que los docentes asuman su rol de educadores y orientadores.

Finalmente, la calidad de la educación depende de nuestro cambio de actitud, pues se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras instituciones educativas.

La calidad de la educación, para tener relevancia, debe verse en la praxis más que en la simple elucubración que ella puede generar.

Así como declara un eslogan de Defensa Civil, deberíamos asumir que "La calidad educativa es tarea de todos".

La calidad educativa es, pues, un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar, sino de materializar aquello que tenemos como idea.

A pesar de lo mucho que hoy se habla de calidad educativa, no se ha llegado a unificar una definición única que integre los diversos contenidos o aspectos involucrados.

En general aceptamos que "una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender". Ese aprendizaje debe de estar de acuerdo con las exigencias, requerimientos y necesidades de los participantes o estudiantes, para un mejor desarrollo personal y social

¹⁰ ALLARD, R. *Gestión Educativa para la calidad en la educación, desafíos, problemas y áreas de acción*. pp. 55 – 78.

Esta mirada plantea dos asuntos importantes:

- La pertinencia de los aprendizajes en relación a las características, necesidades, demandas y realidad específica de los sujetos que aprenden y su contexto social.
- La relevancia de los aprendizajes sobre todo cuando se tengan que aplicar la concordancia con la demanda de necesidades de su entorno laboral y social.

Como podemos observar, pertinencia y relevancia pueden ser vistos tanto en relación a los sujetos individuales como respecto a los colectivos sociales, al interior de éste último aparecen temas como ciudadanía, interculturalidad, globalización, productividad, entre otros

La rápida difusión de los sistemas de gestión de la calidad ha revolucionado las organizaciones de nuestros días. En el ámbito industrial, su impacto es tal que una empresa que no satisfaga los **Estándares** de calidad exigidos por sus clientes o consumidores le será muy difícil hacer frente a sus competidores. Aunque en un primer momento el empleo de sistemas de aseguramiento de la calidad o de gestión total de la calidad se generalizó en el ámbito industrial, en la actualidad, son utilizados de forma creciente en el sector servicios e, incluso, en ámbitos tan aparentemente ajenos al ámbito empresarial como las organizaciones sin ánimo de lucro.

La gestión de la calidad exige que el diseño de cualquier producto o servicio parta de un profundo conocimiento de las necesidades, preferencias, valores y criterios de compra de los clientes. El problema radica en que la satisfacción de las necesidades de los clientes es un proceso complejo. La experiencia indica que las intuiciones de los directivos o empresarios sobre cuáles son los atributos de sus productos o servicios más valorados no tienen que coincidir, y de hecho no suelen hacerlo, con las preferencias efectivas de estos. De ahí la necesidad de recurrir a técnicas de investigación y modelos que permiten a las empresas identificar a sus clientes potenciales, conocer sus expectativas respecto a los productos o servicios ofrecidos y medir su nivel de satisfacción.

La preocupación por la calidad de la docencia, no ha sido, en términos generales, una prioridad en el ámbito universitario. Este fenómeno contradictorio, que ha llevado a afirmar que la universidad es una institución que lo investiga todo salvo sus propias actividades educativas, se explica analizando la evolución histórica del mercado universitario.

Desde sus inicios, las universidades disponían de un ámbito territorial propio ya que había un reducido número de ellas en cada país, era un mercado poco competitivo y en expansión; la preocupación por la calidad de la docencia podía quedar relegada a un segundo plano, ya que no era esencial para asegurar la supervivencia de la institución.

En la actualidad, la situación es muy diferente. Al generalizarse el acceso a la universidad, la condición de universitario ha perdido valor distintivo. Ya no se trata tanto de obtener un título, como de obtenerlo en una universidad prestigiosa. El mercado universitario es ahora un mercado maduro, caracterizado por una reducida tasa de crecimiento interno, un número elevado de competidores —nuevas universidades públicas y privadas— en el que la diferenciación y la imagen de marca cobran una importancia fundamental. La calidad de la docencia se convierte ya en un factor estratégico de primera magnitud.

Esta creciente atención hacia la calidad docente ha llevado a diversos países a crear sistemas de acreditación y de control de la gestión y la calidad educativa de las universidades y de los centros educativos.

2.7 GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN EDUCACIÓN A DISTANCIA

La calidad en la educación, en todos sus niveles, por lo general se ha basado en la calidad de los profesionales comprometidos con la tarea docente. Actualmente la calidad de los docentes sigue siendo un criterio importante para medir la calidad de la educación impartida por una institución, pero ciertamente no es el único.

La calidad de los docentes contribuye efectivamente a asegurar de una manera implícita que **la enseñanza es de calidad, entendida ella como contenidos modernos**, con validez científica, con un conocimiento amplio y suficiente de los medios y materiales que implican la educación a distancia; completos en cantidad y profundidad, exigentes, internacionalmente válidos, etc.

Junto a estos factores, los criterios de selección también contribuyen a asegurar la participación de estudiantes con mayores potencialidades intelectuales para cumplir las exigencias académicas de la institución educativa.

2.7.1. Planteamientos modernos sobre gestión de la calidad educativa¹¹

EL PARTICIPANTE O ALUMNO

Este principio que actualmente no es cuestionado, y que prácticamente es enarbolado por todos los docentes e instituciones educativas modernas, debería ser claramente establecido y entendido, al menos, por todos los integrantes de una misma institución. Es posible que cada uno de los participantes, tenga una idea clara y general de lo que significa “centrado en el alumno”, pero sería interesante determinar cuántos de nosotros actuaremos de modos similares en situaciones parecidas, cuántos estamos trabajando en la práctica con modelos centrados en los contenidos, aunque nuestro discurso formal está centrado en el estudiante. También es interesante observar cómo es que la institución en su conjunto (administración, servicios, instalaciones) se organiza para cumplir con este principio.

Una forma bastante sencilla de descubrir el modelo real, tras el modelo ideal, es el de observar cómo se organizan los procesos de enseñanza. Muchas instituciones serias hacen verdaderos esfuerzos invirtiendo en capacitación de sus docentes, con la finalidad de mejorar sus procesos docentes, de actualizarlos, de perfeccionar sus metodologías, de capacitarlos en el uso de nuevas tecnologías; muchas instituciones cuentan con unidades especializadas que ayudan a los profesores a incorporar a sus clases presenciales o a distancia diversos recursos que las hagan más atractivas, menos frías, más dinámicas. Todo ello es valioso y oportuno pero no debe olvidarse que todo este esfuerzo y todo este innovador material debe responder a una realidad, y esa realidad es el alumno real, el que recibirá la información preparada.

EL DOCENTE FACILITADOR

Uno de los puntos más delicados de tratar es el de evaluar a los docentes; por un lado todos aseguramos que el docente debe ser un facilitador de los aprendizajes pero ¿quién es el que puede medir realmente dicho desempeño?¹²

La evaluación del desempeño en el ámbito empresarial, en su concepción clásica, ha correspondido a los jefes del evaluado. Este tipo de evaluación ha dejado paso en los últimos años a sistemas de evaluación más

¹¹ CANTÚ, D.H., *Desarrollo de una cultura de calidad*. pp. 37-41.

¹² RUBIO G., María José. *Orientación y Metodología para la Educación a Distancia*. pp 113-114.

complejos, que tienen en cuenta también la opinión de otros agentes, como los clientes o los propios compañeros del evaluado. En el ámbito universitario ha sido el estudiante quien de forma casi exclusiva ha evaluado, mediante encuestas o cuestionarios, la calidad de la acción docente. Este esquema puede resultar insuficiente para los modelos de educación a distancia, donde podríamos considerar otros puntos de referencia:

- **La evaluación estudiantil.**- Si por calidad se entiende satisfacción del cliente y el cliente es el estudiante, éste debería ser el principal evaluador de la calidad docente. Hay, no obstante, varias razones que aconsejan un modelo de evaluación diferente. En primer lugar, el estudiante sólo tiene información acerca de una parte de los procesos formativos, aquella que lo afecta de forma directa. Desconoce, ya que no le compete, la dimensión interna de esos procesos, los cuales ocupan, sin embargo, una parte considerable del trabajo docente. Además, las valoraciones del estudiante sobre su grado de satisfacción pueden estar contaminadas por sus intereses a corto plazo, que le harán ser más benevolente con los responsables de aquellas materias que resulten más fáciles de asimilar y/ o de superar.
- **Autoevaluación y evaluación al docente.**- En el mundo laboral, que nace con la Revolución Industrial, la opinión de cada trabajador acerca de sus compañeros es irrelevante, siempre y cuando todos ellos realicen el trabajo que les ha sido asignado. En un entorno basado en la cooperación y la interacción la situación es bien distinta. La forma en la que trabajamos, aprendemos y nos comunicamos con nuestros compañeros afecta a la productividad, a nuestro ánimo y a la calidad de nuestro trabajo. La acción docente en entornos virtuales no se desarrolla en régimen de aislamiento, sino en el marco de un modelo pedagógico y en un contexto en el que una pluralidad de agentes coopera de forma activa en el diseño de los programas formativos. De ahí que resulte imprescindible conocer la opinión de los demás miembros del equipo académico sobre el trabajo desempeñado por el docente. Los responsables académicos y los coordinadores de programa, por su contacto cotidiano y directo con el docente están en condiciones de facilitar una información valiosa sobre aspectos tan importantes de su actividad, como su contribución a generar un buen ambiente de trabajo, su flexibilidad y predisposición a aceptar las innovaciones promovidas institucionalmente, su eficacia en el desempeño de las funciones asignadas y su compromiso general con el modelo pedagógico de la organización.

Para realizar una evaluación de este tipo es imprescindible que antes se hayan definido con claridad, y que sean conocidas por el docente, las competencias —aptitudes, conocimientos, valores, actitudes— que debe reunir en relación con las funciones que le han sido asignadas. La definición de esas competencias no se realizará de forma abstracta, sino teniendo presente el entorno —el campus virtual en el caso que nos ocupa— y el modelo pedagógico de la institución.

- **Los resultados académicos.**— Los resultados académicos obtenidos por los estudiantes también constituyen un indicador de la eficacia de la acción docente. Pero se trata de un indicador cuya utilización debe ser muy cuidadosa, ya que facilita los comportamientos estratégicos. Para entender el problema, imaginemos una universidad que considera óptimo un elevado porcentaje de aprobados. Este objetivo puede ser alcanzado a través de un laborioso esfuerzo de mejora de la actividad docente, que redundará en beneficio del prestigio de la institución. Pero también puede conseguirse, a un coste menor, incrementando de forma arbitraria el número de aprobados. En el segundo caso, en apariencia, se habrá cumplido el objetivo de calidad marcado. Pero si este tipo de comportamientos adaptativos o estratégicos se generaliza, se dañará la imagen de la institución y disminuirá el valor que el mercado otorgará así a sus titulaciones.

2.7.2. Los medios y materiales del aprendizaje

Algunos tienen la creencia de que el uso de tecnologías para el aprendizaje significa la eliminación de la necesidad de consultar artículos especializados, y centra el estudio solamente en algunos breves conceptos preparados por el profesor. Sin embargo, los especialistas en el tema coinciden en mencionar que el trabajo a distancia es arduo y se basa en diversas actividades, entre las cuales se encuentra la lectura de contenidos. Los contenidos pueden estar en diversos formatos (incluso el formato impreso).¹³

Muchas veces, el material enviado a los estudiantes en formato digital es impreso por ellos mismos de modo que podríamos decir que, aunque la institución coloque todo su material en soportes digitales, finalmente el material impreso sigue estando vigente para los estudiantes. **Las tecnologías han permitido que los materiales educativos vayan adquiriendo nuevas formas y presentaciones y sean distribuidos en medios diversos (un cd-rom, dvd, páginas web, bibliotecas digitales, etc.) y la interactividad que se puede lograr**

¹³ Ibidem. Pp 116 – 117.

con las aplicaciones multimedia, la portabilidad de los libros electrónicos, el audio y video son elementos que cuentan con grandes ventajas para lograr un aprendizaje más significativo.

El aprovechamiento de estas ventajas radica en su dosificación dentro del contenido; una combinación adecuada pero principalmente práctica, asegura un mejor resultado en la satisfacción y nivel de asimilación del estudiante.

2.7.3. El aprendizaje significativo

La institución en su conjunto debe estar organizada de modo que en su funcionamiento cotidiano, se convierta en un modelo de organización que cause un alto impacto positivo en la personalidad y el aprendizaje del estudiante, pues no debemos olvidar que con la observación y las interacciones diarias se adquieren vivencias que luego se reflejan en nuestro accionar personal y profesional.

En esta línea, han surgido nuevas tendencias como la economía del conocimiento, la cual le otorga un papel relevante al aprendizaje interactivo, en donde a través de la discusión entre pares que pueden estar físicamente aislados se construyen aprendizajes nuevos por el estímulo exterior de las diferentes realidades y de los diferentes entornos de los interlocutores.

El estudiante que aprende a utilizar adecuadamente la información, la compara, la discute con otros construye un aprendizaje que le permite afrontar situaciones similares en su labor profesional.

Volvamos al modelo de evaluación del rendimiento del docente en su rol de facilitador de los aprendizajes, la propuesta que aquí se postula presenta indudables ventajas sobre los modelos basados de forma exclusiva en las opiniones de los alumnos. Por ejemplo, es más:

- Justa, ya que la información obtenida procede de diversas fuentes, lo que ayuda a eliminar sesgos.
- Fiable y consistente, al proceder del conjunto de agentes en contacto con la persona evaluada, los resultados de la evaluación proporcionan una información más ajustada a la calidad real de la docencia.
- Creíble, puesto que resulta más difícil rechazar una sugerencia de mejora si ésta viene avalada por las opiniones y sugerencias de diferentes personas.
- Motivadora, al facilitar un clima de participación y colaboración en el que todos pueden aportar mejoras constructivas.

- Valiosa, ya que en lugar de orientar a los evaluados hacia la satisfacción de las expectativas de su jefe, concentra sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de aquellos que reciben sus servicios: los clientes internos —el resto de miembros de la organización— y externos —los estudiantes—.

La naturaleza abierta y cooperativa de la docencia en entornos virtuales de aprendizaje sitúa a la evaluación interna en el epicentro del proceso de evaluación, y la evaluación externa, a cargo de los estudiantes, ocupa un papel secundario.

2.7.4. La evaluación interna y evaluación externa

Como ya se ha expuesto, la evaluación interna es el pilar fundamental del proceso de evaluación de la calidad docente en entornos virtuales¹⁴. Se lleva a cabo en el seno de la propia institución, por los responsables académicos y los coordinadores del programa, los instrumentos recomendados son los cuestionarios. Los datos que se exploran en estos cuestionarios pueden ser:

- Conocimientos del docente.
- Orientación del aprendizaje.
- Motivación y dinamización del aprendizaje
- Evaluación del aprendizaje
- Relación con el equipo docente.
- Dominio de los temas.
- Orientación del aprendizaje.
- Motivación.
- Proceso de evaluación.
- Rapidez y claridad en las respuestas.

2.7.5. Los Resultados Académicos

En este apartado se analizan los resultados académicos, como indicadores objetivos de la eficacia de la acción docente.

Seguimiento del curso:

- La participación activa de los estudiantes en las diferentes actividades del curso: debates, prácticas y pruebas de evaluación continua.
- El porcentaje de estudiantes presentados al examen final de la asignatura.

¹⁴ www.sld.cu/libros/distancia/cap4.html

Aprovechamiento:

- El porcentaje de estudiantes que superan la evaluación continua.
- El porcentaje de estudiantes que superan la asignatura.
- La nota media obtenida por los estudiantes.

El programa de evaluación debe determinar si existe:

- Un esquema definido de evaluación, como resultado de estudios previos, y bajo la tutela de un equipo especializado en Educación a Distancia.
- Un manual de evaluación con los criterios adecuados a la modalidad de Educación a Distancia.
- Un calendario establecido según las posibilidades de los usuarios.
- Un sistema de recepción de los resultados de las evaluaciones procesamiento y almacenamiento para la información conveniente a los alumnos.

Los objetivos de la evaluación y los criterios respecto a los cuales va a realizarse la evaluación deben ser de conocimiento general y deben haberse establecido de forma consensuada en el seno de la institución, por lo general en el proceso de planeación y con participación de los propios evaluados.

2.7.6. Aspectos de cambio en la gestión de calidad educativa**GESTIÓN DEL CAMBIO DE CONDUCTA**

Posiblemente no haya nada más difícil de llevar a cabo, ni cuyo éxito sea más dudoso ni más peligroso de manejar, que iniciar un cambio en el orden de las cosas.¹⁵

Esta mirada del entorno puede generar temor, es lógico, pero más allá del temor, los directivos tienen que generar dentro de sus empresas la capacidad de producir el cambio, y éste generalmente significa la introducción de nuevos procedimientos, gente o formas de trabajar que afectan directamente a quienes rodean la organización: accionistas, empleados, proveedores, clientes. Así, el directivo tiene dos opciones:

¹⁵ GONZALEZ, R. *Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico*. pp. 18-22.

- Amedrentarse ante los cambios y quedarse quieto; esta opción puede ser viable en una economía cerrada, donde su mercado está perfectamente delimitado y es cautivo.
- Enfrentarlos, franquearlos, entenderlos y moverse aun más rápido; la única válida en la actualidad, porque ya sabemos que los factores mencionados en la primera opción hoy no se presentan.

La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender qué puede pasar con cada uno de los actores que está involucrado con la institución

- ¿Qué pasará con los alumnos?
- ¿Cómo se comportarán los proveedores de contenidos?
- ¿Estarán los empleados dispuestos al cambio o se resistirán?
- ¿Cómo se moverán mis competidores?

El uso o el empleo implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos, se debe "instalar" un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base hasta la silla del gerente debe existir la posibilidad de la retroalimentación y no solo de dientes para afuera, sino que debe ser una realidad aplicable.

En la mayoría de los casos, cuando se inician procesos de cambio, el personal no es consultado, ni siquiera es informado de lo que se busca con él y cuáles fueron las motivaciones para emprenderlo, si esto es así ¿por qué sorprenderse cuando se presenta la resistencia?

¿No sería más fácil si se informa de manera adecuada y suficiente el por qué, el cuándo, el cómo y se invita a la gente a formular sus apreciaciones al respecto? Así no solo se lograría disminuir la resistencia en cierto grado, sino que se motiva a la participación. Sin resistencia se corre el peligro de que un mal programa sea implementado y genere grandes pérdidas, la resistencia genera críticas y es posible que a través de ellas se encuentren correcciones a aspectos que tenían inconsistencias, así que no hay que tenerle miedo, más bien hay que verla como una aliada del cambio.

El problema más notorio al intentar introducir cambios en los procedimientos de una organización es el de la resistencia de la gente a entender la necesidad del cambio y a adoptarlo como parte de su rutina. Un directivo experimentado sabe que eso ocurrirá y, por ello, muchas veces necesita calcular los focos de resistencia y sus razones, y esto explica la importancia de la etapa de motivación y reflexión sobre la necesidad del cambio, sin embargo, esta etapa genera mucho desconcierto y suspicacias en el personal.

Hay muchas razones por las que las personas se resisten al cambio:

- Temor a enfrentarse con algo nuevo y perder estabilidad
- Desconocimiento y temor a lo nuevo
- Perspectivas diferentes
- El cómo manejar la resistencia
- Participación e involucramiento
- Comprensión y facilitamiento
- Sugerencias para iniciar un cambio

GESTIÓN DE LOS ENTORNOS VIRTUALES

La gestión tecnológica es un área que cada vez tiene más importancia en el conjunto general de la administración de las organizaciones, ya que de ella depende la capacidad de innovación de éstas.

La gestión de la innovación tecnológica cada vez desempeña un papel más importante en la gestión de los negocios, lo que exige una integración en la planificación estratégica de los recursos tecnológicos, como son la capacidad del personal, equipos para investigación y desarrollo, la financiación, etc. Esta integración es el principal objetivo de la gestión tecnológica moderna.

La gestión de los entornos virtuales desde el punto de vista de la seguridad de la información y del buen funcionamiento técnico se encuentra en manos del personal de computación, de los programadores y analistas, todos ellos relacionados con el área de cómputo de la institución. Pero existe una dimensión de la gestión de estos sistemas que corresponde al personal directivo, es la parte del entorno que corresponde al ambiente educativo.

Como sabemos, los entornos virtuales se caracterizan por permitir que el acceso a la educación se amplíe, por facilitar el aprendizaje colaborativo y el trabajo en grupo, por promover el aprendizaje activo, por permitir crear comunidades de aprendizaje, porque puede estar desarrollado en función del estudiante y puede hacer que los roles tradicionales del proceso de enseñanza/aprendizaje sean más fluidos.

Cuando un entorno virtual de aprendizaje ofrece también recursos administrativos, no solo de notas y calificaciones, sino también de trámites administrativos, de acceso a otros servicios e informaciones

institucionales, podemos estar hablando no solo de un entorno educativo, sino también de un campus virtual. La enseñanza a través de web se ha ido perfeccionando y se ofrece una serie de posibilidades que han ido debilitando la frontera entre páginas web organizadas y los campus virtuales.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este caso, la gestión de la información está relacionada con los métodos automatizados para la adquisición, conservación, transmisión, ordenamiento, aprovechamiento y evaluación de las informaciones, con especial interés en lo relacionado con la vida académica del estudiante, con la actividad de los docentes, con la economía de la institución y con todo aquello que signifique el normal funcionamiento de la misma.¹⁶

La gestión de la información provee la materia necesaria para lograr el conocimiento y el aprendizaje (no solo de los estudiantes, sino de la institución en su conjunto), la información debe considerarse tanto a nivel interno (aquello que le pertenece a la institución per se) y la externa (que forma parte del bagaje de conocimientos de la sociedad) y que, por tanto, se presenta como requerimiento prioritario en el camino hacia la conformación de organizaciones llamadas “inteligentes”.

El proceso de gestión de la información



Fuente: Adaptado de Cetisme (2002)

Esta metodología permite la captación de información una vez considerados y acotados los objetivos de la misma con el fin de centrar el análisis y conseguir un planteamiento de acción más orientado y preciso.

¹⁶ AZABACHE C., Haydee. *Curso sobre gestión de Programas de Educación a Distancia*, pp. 9 -11.

Roles y estructuras organizativas

Las distintas fases del proceso diseñado para la gestión de la información se vincula, obviamente, como un conjunto de roles y estructuras específicos para su correcto desarrollo, a saber:

Roles identificados

- **Buscadores/Captadores de información:** dentro de la estructura organizativa es preciso contar con recursos humanos capacitados para la búsqueda eficiente de información estratégica, con experiencia en el dominio de las herramientas existentes, bases de datos, etc. Este rol aporta un alto valor añadido en cuanto a la selección de fuentes y primer filtrado de información.
- **Red de expertos internos y externos:** este colectivo aporta un análisis crítico y consistente de la base de información recopilada. Conjugando su experiencia y conocimientos extraen el valor añadido estratégico para la organización. En el caso de expertos externos, son determinantes los niveles de confianza y confidencialidad.
- **Decisores:** este rol directivo soporta el proceso de toma de decisiones, protagonizando, por tanto, el papel de "clientes" del sistema de gestión de la información. Desde este colectivo se establecen las necesidades a modo de factores clave de vigilancia que reciben las respuestas e información oportunas para la acción estratégica.
- **Responsable/animador de la gestión de la información:** la figura del animador resulta fundamental para otorgar dinamismo al sistema de gestión de la información. En este sentido, este rol identifica a los participantes clave en el proceso y realiza funciones de motivación, coordinación de las diferentes áreas y miembros de la organización. Así, el animador transmite la apetencia por el reto estratégico que supone la consecución de una estructura organizativa inteligente.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

El recurso humano en las instituciones educativas está conformado por todas las personas que laboran en la institución, ya sea realizando labores administrativas, de servicios o educativas.¹⁷

La gestión del recurso humano visto desde el punto de vista administrativo es igual que en cualquier empresa: el personal requiere capacitación en su área de desempeño. Sin embargo, en las instituciones educativas el grupo docente requiere capacitación en diversas áreas: en su área profesional y en el área docente y, en el caso particular de docentes

¹⁷ RUBIO G., María José. *Orientación y metodología para la Educación a Distancia*. pp 123 – 125.

que laboran en instituciones que ofrecen educación a distancia, requieren capacitación en el manejo de entornos virtuales y en su aplicación a los procesos educativos.

La administración del recurso humano es la aplicación efectiva del ciclo administrativo a los integrantes futuros y presentes de una organización, con la intención de poder alcanzar la razón de ser de la misma. En este sentido, los administradores de recursos humanos tiene que planear, dirigir, organizar y controlar al personal presente y estimar el personal futuro.

Un sistema natural de relaciones humanas considera:

- **La planeación.-** Es particularmente necesaria para una institución que está por comenzar sus actividades, así como para las que ya se encuentran establecidas.
- **La contratación.-** Que a su vez se divide en reclutamiento, selección e integración.
- **Desarrollo.-** Es la parte que ayuda a la organización a establecer las bases para asegurar el mejor desempeño de los empleados a través de la actualización de conocimientos y habilidades.
- **Soporte y mantenimiento.-** Esta parte del sistema natural de los recursos se encarga del respaldo de la información relacionada con los integrantes de la institución.

En este subtema no habrá discusión de las nuevas tendencias sobre la gestión del recurso humano ni en el detalle de las fases de cada una de las consideraciones básicas de un sistema de recursos humano, sino que se centrará en el desarrollo de los miembros a través de la capacitación, específicamente, en la necesidad de ofrecer capacitación en el uso de entornos virtuales.

La necesidad de la capacitación en el uso de los entornos virtuales

Todos entendemos que la actividad docente es entendida como la acción que debe facilitar el aprendizaje de los estudiantes. Hoy, las instituciones educativas han empezado a incorporar al aula, los servicios de diversos entornos virtuales, ya sea una página web o un campus virtual de aprendizaje (EVA). Muchos productos educativos, dirigidos a niños, jóvenes y adultos, incorporan recursos multimedia, audiovisuales, trabajos en Internet, etc.

La organización educativa debe decidir y definir los programas formativos, sus objetivos, su estructura, los materiales que los desarrollarán y el sistema de evaluación. Para ello, debe dotarse de un colectivo académico que por ámbitos temáticos de conocimiento coordine el proceso de creación de contenidos, así como la actividad docente desarrollada por el mismo equipo o por un grupo de profesionales externos y también debe capacitar a su personal administrativo para que ofrezca servicios a través de estos nuevos medios y se capaciten usando estas tecnologías.

En una institución que desarrolla cursos a distancia en cualquiera de sus modos (virtuales, semipresenciales, etc.) no solamente los docentes están involucrados en las diferentes fases del proceso de creación de un programa formativo para entornos virtuales de aprendizaje, también hay comunicadores, expertos en computación, diseñadores gráficos, psicólogos, etc. Todos y cada uno de ellos influyen de forma directa en la calidad de la docencia, pero sólo una figura tiene contacto directo con el destinatario de los programas académicos: el docente.

Bien podemos afirmar que no es suficiente abordar la problemática de la formación y el perfeccionamiento del profesorado en la temática de los medios informáticos con las nuevas tecnologías, sino que ésta además debe abordarse de manera diferente a la tradicionalmente realizada, muy dirigida exclusivamente hacia su capacitación técnica e instrumental, y a alcanzar otras dimensiones que, como a continuación expondremos, son más significativas.

El problema no es sólo decir que hay que realizar la formación y el perfeccionamiento del profesorado, sino cómo y en qué debe ser abordada.

Además de los perfeccionamientos profesionales propios de cada especialidad del docente, hay que considerar ahora la capacitación en dos nuevos facetas:

- **Formación para los medios.-** Implica la formación para adquirir destrezas para la interpretación y decodificación de los sistemas simbólicos movilizados por los diferentes medios y, de esta manera, ser capaces para capturar mejor la información, e interpretar de forma más coherente los mensajes por ellos transmitidos.
- **Formación con los medios.-** La formación para su utilización como instrumentos didácticos, es decir, como instrumentos que por sus sistemas simbólicos y estrategias de utilización propician el desarrollo de habilidades cognitivas en los estudiantes, facilitando y estimulando la intervención mediada sobre la realidad, la captación y

comprensión de la información y la creación de entornos diferenciados para el aprendizaje.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

La concepción del manejo económico y financiero de una institución depende de los objetivos de la organización, se reflejará en la formulación financiera del programa de educación a distancia.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos y se enfoca en dos factores primordiales: la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza. Con el objeto de lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz, es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

La gestión financiera comprende los procesos de planificación financiera, control interno, análisis de costos, sistemas de información, auditoría y evaluación. Los cuales son utilizados para fortalecer y mejorar el manejo de los recursos de la entidad, y para ayudarla a lograr sus objetivos específicos. Las instituciones educativas también deben considerar:

- La maximización de las ventas de sus servicios educativos.
- La entrega de productos y servicios de calidad.
- La responsabilidad que a largo plazo tiene en el bienestar de la sociedad.
- La necesidad de conciliar el interés de los accionistas con la calidad de los servicios académicos.

Es de suma importancia que en la gestión financiera influyan los objetivos institucionales y que ellos no se desliguen del concepto de educación de calidad.

2.8 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR A DISTANCIA

EL MODELO IBEROAMERICANO

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión fue implantado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999. Ese mismo año se publicaron las bases del Premio Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Educación a Distancia es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos. Este Modelo es aplicable a Instituciones privadas y públicas de todo tipo de sector de actividad y tamaño, y sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y así mismo es una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica.

En Educación a Distancia existe una asociación indisoluble entre “estándar” y “calidad”, se han buscado las herramientas propias para formar un ámbito relacionado a la calidad estructural que debe desarrollar una Institución Educativa. Como consecuencia de la posibilidad de utilizar diversas metodologías, dentro de un modelo de gestión de la calidad, así como el reconocimiento de otros modelos a nivel internacional se llegó a desarrollar el Modelo Iberoamericano. De esta manera se ha proporcionado una referencia para la determinación de la gestión de la calidad basada en el enfoque comúnmente denominado Calidad Total, lo que está en consonancia con el creciente consenso entorno a las características exigibles a una institución educativa. Además la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) ha aprobado el Modelo Iberoamericano, similar al Europeo. Este nuevo modelo ha sido adaptado a instituciones educativas, con la particularidad de que han tenido en cuenta que fuera aplicable tanto a centros universitarios, como a los de primaria y secundaria (Consejo de Coordinación Universitaria, 2002). El Modelo incluye un Glosario Iberoamericano de Términos de Calidad y Excelencia. FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que está promoviendo y desarrollando la gestión global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. La asociación fue constituida el 18 de marzo de 1998 e integra la experiencia de otros países en el desarrollo e implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional. Con la creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de Educación se consiguen una serie de logros, los cuales exponemos a continuación.

- Cuando un país iberoamericano no disponga de un modelo propio pueda adoptar éste.
- Se configura como el nexo común entre instituciones educativas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Este modelo introduce la autoevaluación como el sistema que, en el menor tiempo y coste, despliega en la institución educativa un sistema de mejora continua.
- Homogeneiza entre los distintos países las características y los niveles de desarrollo e implantación de las entidades evaluadoras de la conformidad, sistemas de premios y reconocimientos, y centros de estudio, asociaciones, fundaciones, etc.
- La posibilidad de contar con un referente común a todos los países iberoamericanos, es decir, con un Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión Educativa, que facilitará fuertemente la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

**CRITERIO 1:
LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN**

Estudiar cómo se desarrolla y se aplica la estructura organizacional del programa, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesaria para la eficaz ejecución de la Política y la Estrategia de la Institución, mediante adecuados comportamientos y acciones de los responsables del programa, actuando como líderes.

1.a. Los líderes o responsables del programa demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia del programa, en el marco de la Política y Estrategia de la Institución con la que debe estar alineada.
Objetivos: 1.a.1. Estar implicados en la gestión de calidad del programa.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Conocen las directrices de la Política y Estrategia de la Institución. - Aplican las directrices de la Política y Estrategia de la Institución
Objetivos: 1.a.2. Ser accesibles y escuchar al personal y resto de agentes implicados en el programa.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Se comunican con el personal del programa. - Fomentan la participación de todo el personal.
1.b. Los líderes o responsables del programa trabajan activamente con personas de la Institución o ajenos a ella, para promover y desarrollar los intereses y satisfacer las expectativas actuales y futuras de los agentes implicados en la organización del programa.
Objetivos: 1.b.1. Ayudar a la organización del programa a identificar a todos los agentes implicados en el desarrollo del mismo, sus necesidades y expectativas.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecen los recursos requeridos ala organización del programa para que identifique a los agentes implicados en el desarrollo del programa.
Objetivos: 1.b.1. Asegurar que las necesidades y expectativas de los agentes implicados en el programa estén contempladas en la planificación del mismo.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Procuran la satisfacción de los agentes implicados en el programa participando en la planificación del mismo. - Procuran el entorno adecuado para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los agentes implicados en el desarrollo del programa.
Objetivos: 1.b.3. Asegurar la disponibilidad de los cauces necesarios para que los agentes implicados en el desarrollo del programa manifiesten sus sugerencias y quejas.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Aseguran la disponibilidad de los cauces necesarios para que los agentes implicados en el desarrollo del programa manifiesten sus sugerencias y quejas.
Objetivos: 1.b.4. Facilitar el establecimiento de relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del programa.
Estándares:

<ul style="list-style-type: none"> - Facilitan el establecimiento y mantenimiento de relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del programa.
<p>1.c. Los líderes o responsables del programa garantizan que su estructura organización al está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la Política y la Estrategia relacionada con el programa, en armonía con los valores y la cultura de la Institución.</p>
<p>Objetivos: 1.c.1. Realizar la definición de funciones y asignación de responsabilidades, creando y difundiendo estructura organizacional coherente con las mismas.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecen una estructura organizacional con la definición de funciones y asignación de responsabilidades, dentro de un estilo de gestión participativo. - Difunden y comunican la estructura organizacional entre los diferentes agentes implicados en el desarrollo del programa.
<p>Objetivos: 1.c.2. Promover activamente la retroalimentación y la comunicación a los agentes implicados en el desarrollo del programa, así como la toma de decisiones basada en el desempeño, para aumentar su participación y motivación.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promueven la retroalimentación y la comunicación a los agentes implicados en el desarrollo del programa. - Consideran el desempeño de las personas en la toma de decisiones acerca de las promociones, asignación de responsabilidades, etc.
<p>1.d. Los líderes o responsables del programa garantizan que los procesos del programa se gestionan y se mejoran sistemáticamente, y son acordes a la gestión y mejora continua de la Institución.</p>
<p>Objetivos: 1.d.1. Apoyar las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyan iniciativas y actividades del personal relacionadas con la gestión de los procesos del programa y su mejora continua. - Facilitan los recursos necesarios para la mejora continua.
<p>Objetivos: 1.d.2. Priorizar y tomar las decisiones adecuadas sobre el proceso evaluativo, considerando los resultados obtenidos y formulando propuestas de mejora.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulan y/o aprueban propuestas de mejora.

**CRITERIO 2:
POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

Analizar cómo el programa desarrolla su Misión y su Visión y las aplican a través de una planificación estratégica orientada hacia los agentes implicados en el desarrollo del programa en el marco de la Política Estrategia de la Institución.

2.a. Los objetivos del programa están basados en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los agentes implicados, en el marco de la Política y Estrategia de la Institución con las que deben estar alineados.
Objetivos: 2.a.1. Establecer los objetivos del programa tras un análisis de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los agentes identificados e implicados en el desarrollo del mismo.
Estándares: - Se analizan las necesidades y expectativas actuales y futuras de los distintos agentes implicados en el desarrollo del programa.
Objetivos: 2.a.2. Asegurar que la planificación estratégica del programa es adecuada para conseguir los objetivos del mismo y es coherente con la Política y Estrategia de la Institución.
Estándares: - Se formulan la Misión y la Visión del programa, de una forma coherente, clara y precisa, alineadas con la Política y Estrategia de la Institución.
2.b. Los objetivos del programa están basados en información pertinente y completa que proporciona un marco de referencia para establecerlos y revisarlos.
Objetivos: 2.b.1. Planificar el desarrollo de los objetivos del programa considerando las expectativas y demandas actuales y futuras de los agentes implicados en él.
Estándares: - Se comparan (benchmarking) con otras organizaciones que destaquen por sus logros. - Se consideran las directrices, las normativas y la legislación existentes. - Se consideran los avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.
2.c. El desarrollo de la planificación estratégica del programa se revisa para su continua adecuación, se actualiza y mejora periódicamente.
Objetivos: 2.c.1. Asegurar que la planificación estratégica se concreta en un plan de acción realista.
Estándares: - Se realiza un plan de acción en el que quedan establecidos el calendario de implantación, los responsables de cada tarea, los recursos materiales requeridos, así como los riesgos y los planes de contingencia.
Objetivos: 2.c.2. Adecuar la planificación estratégica del programa con la evaluación anual de resultados
Estándares: - Se adecua la planificación estratégica del programa a partir de la información obtenida con la evaluación anual de resultados.
Objetivos: 2.c.3. Fomentar una cultura de evaluación sistemática del programa en todos los responsables del mismo.
Estándares: - Se incorpora una cultura de evaluación sistemática, para la mejora continua del programa,

en todos los responsables del mismo.

2.d. La planificación estratégica del programa es comunicada y entendida dentro de la Institución y en los agentes implicados en el desarrollo del mismo.

Objetivos: 2.d.1. Definir un proceso eficaz y eficiente para comunicar la planificación estratégica del programa, sus requisitos, objetivos y logros al personal implicado en el desarrollo del mismo.

Estándares:

- Se define un proceso eficaz y eficiente para comunicar la planificación estratégica del programa, sus requisitos, objetivos y logros al personal implicado en el desarrollo del mismo.

Objetivos: 2.d.2. Proporcionar información que facilite la mejora del programa y el compromiso de todos los agentes implicados en el desarrollo del mismo para el logro de sus objetivos

Estándares:

- Se proporciona información para ayudar a la mejora del programa y comprometer así los agentes implicado en el desarrollo del mismo en el logro de sus objetivos.

**CRITERIO 3:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

Analizar cómo la organización del programa promueve la participación, la formación y el desarrollo del personal, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a la eficaz y eficiente gestión del programa.

3.a. Los responsables del programa planifican y mejoran la gestión del personal del programa.
Objetivos: 3.a.1. Equiparar la asignación de responsabilidades con las necesidades que surjan en el programa y con la capacitación del personal.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Diseñan el perfil competencial de los puestos de trabajo con el fin de facilitar la selección y evaluación del desempeño. - Corresponden la asignación de responsabilidades con la planificación y la estrategia del programa. - Evalúan el desempeño de cada persona y comunican los resultados a los interesados. - Propician un ambiente interno de motivación para el óptimo desempeño de las funciones y el compromiso del personal. - Estudian las necesidades del personal del programa y se planifican los recursos e instalaciones para mejorar el trabajo del personal. - Revisan la planificación del programa por parte de los responsables y los coordinadores asignados. - Elaboran el horario del personal de acuerdo a las necesidades del programa.
3.b. Los responsables del programa identifican, mantienen y desarrollan la experiencia y capacidades de las personas por medio de su formación y cualificación.
Objetivos: 3.b.1. Ofrecer formación de acuerdo con las necesidades de desarrollo del personal.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Fomentan la formación continua. Promueven y aplican los planes de formación. - Realizan periódicamente análisis de las necesidades de actualización y perfeccionamiento de su personal.
Objetivos: 3.b.2. Ofrecer formación de acuerdo con las necesidades del programa.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecen al personal de las asignaturas/materias virtuales una formación específica acorde a su desempeño posterior en el programa. - Potencian el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del programa. - Incorporan la cultura de la gestión de calidad a los planes de formación. - Revisan la efectividad del plan de formación en función de las necesidades del programa. - Promueven la participación del personal para la definición de un proceso de autoevaluación del desempeño de sus puestos de trabajo.
3.c. Los responsables del programa promueven la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua.
Objetivos: 3.c.1. Establecer procedimientos para la implicación del personal en la mejora

continua.
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estimulan al personal para participaren acciones de mejora. - Apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal del programa. - Reconocen al personal por su participación y contribución a la mejora continua.
<p>Objetivos: 3.c.2. Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencian iniciativas de experimentación e innovación por parte del personal del programa.
<p>3.d. Los responsables del programa consiguen una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.</p>
<p>Objetivos: 3.d.1. Mantener canales de información que garantizan una comunicación efectiva.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reciben información del personal. - Transmiten información al personal. - Identifican las necesidades de comunicación del personal del programa. - Consiguen la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos que participan en el programa. - Evalúan y mejoran la efectividad de la comunicación.
<p>3.e. Los responsables del programa reconocen, atienden y recompensan al personal del programa.</p>
<p>Objetivos: 3.e.1. Crear y mantener una interacción efectiva entre todos los agentes implicados en el programa para lograr un clima de confianza compartido.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentan actividades sociales y culturales. - Fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
<p>Objetivos: 3.e.2. Reconocer y valorar el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocen a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación, y asunción de responsabilidades. - Valoran a cada miembro del programa. - Fomentan la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad a la sociedad.

CRITERIO 4: RECURSOS Y ALIANZAS

Analizar cómo los responsables del programa garantizan el acceso, obtienen, mantienen y optimizan los recursos internos y externos para desarrollar la planificación estratégica del programa y la consecución de sus objetivos.

4.a. Gestión de los recursos económicos y financieros del programa.
Objetivos: 4.a.1. Planificar, disponer y controlar los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar la planificación estratégica del programa y lograr sus objetivos.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Elaboran un presupuesto económico y financiero que responde a la planificación y estrategia del programa- - Realizan el plan de seguimiento del mismo. - Obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico. - Evalúan las decisiones de inversión y sus riesgos (aulas de nuevas tecnologías, bibliotecas, edificios...). - Revisan y mejoran las estrategias y prácticas económico-financieras, y analizan las tendencias.
Objetivos: 4.a.2. Desarrollar métodos financieros innovadores para apoyar y alentar la mejora continua del programa.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Exploran nuevas actividades o usos del programa para la obtención de recursos. - Establecen y gestionan programas cofinanciados.
4.b. Gestión de los recursos de Información.
Objetivos: 4.b.1. Tener disponible toda la información relevante del programa para todos los agentes vinculados al mismo.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Establecen un sistema de entrada y salida de la información relacionada con el programa. - Establecen un sistema de distribución de los materiales didácticos del programa. - Preparan la información para facilitar intercambios de información procedente de fuentes internas y externas al programa. - Preparan la información para el uso de los agentes vinculados al programa.
Objetivos: 4.b.2. Asegurar que cada tipo de información esté disponible para los agentes a los que va dirigida.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Mantienen la información actualizada. - Aseguran la protección, confidencialidad e integridad de la información. - Posibilitan el acceso a la información y permiten su uso a todos los agentes vinculados al programa - Posibilitan el acceso a materiales didácticos a todos los agentes vinculados al programa. - Tienen en cuenta aspectos de copyright y derechos de autor para la publicación de información.
Objetivos: 4.b.3. Utilizar la información para estimular la innovación y la mejora continua.
Estándares: <ul style="list-style-type: none"> - Recogen, almacenan y usan la información sobre investigación o innovación educativa para

la mejora continua del programa.
4.c. Gestión de los recursos externos y alianzas.
Objetivos: 4.c.1. Establecer relaciones con organizaciones externas de acuerdo con la planificación estratégica del programa, así como el desarrollo y mejora del mismo.
Estándares:
<ul style="list-style-type: none"> - Establecen relaciones de colaboración con organizaciones externas de acuerdo con la planificación estratégica del programa. - Evalúan los resultados de las relaciones establecidas.
4.d. Gestión de los edificios, equipos, materiales y tecnología.
Objetivos: 4.d.1. Definir y obtener los edificios, equipos, materiales y tecnología necesarios para el desarrollo del programa teniendo en cuenta la planificación estratégica del mismo.
Estándares:
<ul style="list-style-type: none"> - Definen y obtienen los edificios, equipos, materiales y tecnología necesarios para el desarrollo del programa teniendo en cuenta la planificación estratégica del mismo. - Definen y obtienen los sistemas informáticos necesarios teniendo en cuenta las necesidades que se derivan del programa. - Definen, obtienen o desarrollan los sistemas informáticos teniendo en cuenta su interoperabilidad. - Definen, obtienen o desarrollan las aplicaciones informáticas garantizando su compatibilidad. - Definen, obtienen o desarrollan las aplicaciones informáticas garantizando su usabilidad. - Definen, obtienen y desarrollan las aplicaciones informáticas y los medios tecnológicos teniendo en cuenta los objetivos del programa.
Objetivos: 4.d.2. Poner a disposición los edificios, equipos, materiales y tecnología existentes a todos los agentes implicados en el desarrollo del programa teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.
Estándares:
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitan la utilización de los edificios, equipos, materiales y tecnología existentes a todos los agentes implicados en el desarrollo del programa teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. - Desarrollan usos alternativos de los edificios, equipos, materiales y tecnología con el fin de que todos los agentes implicados en el desarrollo y funcionamiento del programa los aprovechen mejor.
Objetivos: 4.d.3. Asegurar que los edificios, equipos, materiales y tecnología cumplen las necesidades del programa desarrollando e implementando métodos de mantenimiento y conservación.
Estándares:
<ul style="list-style-type: none"> - Mantienen en buen estado los edificios, equipos, materiales y tecnología para mejorar el rendimiento total durante todo el ciclo de funcionamiento y desarrollo del programa. - Disponen de un plan de seguridad de edificios, equipos, materiales y tecnología: seguros, garantías, cumplimiento normativa, alarmas, desalojos, plan de emergencias, reciclaje de residuos, etc. - Buscan equipos, materiales y tecnología innovadores para la mejora continua del programa. - Tienen en cuenta el impacto en todos los agentes implicados en el desarrollo del programa (incluida su salud laboral) con el uso de los edificios, equipos, materiales y tecnología. - Aseguran la disponibilidad de la información y de los servicios informáticos y telemáticos.

**CRITERIO 5:
DESTINATARIOS Y PROCESOS EDUCATIVOS**

Analizar cómo la institución identifica a los destinatarios y los procesos educativos para el desarrollo del programa, cómo pone en práctica los procesos y los revisa y evalúa para asegurar la mejora del programa.

5.a. Identificación de los alumnos: características, necesidades, expectativas y requisitos para participar en el programa.
Objetivos: 5.a.1. Identificar las características de los alumnos.
Estándares
- Se estudia el perfil del alumnado.
Objetivos: 5.a.2. Identificar las necesidades de los alumnos.
Estándares
- Se identifican adecuadamente las necesidades del alumnado.
Objetivos: 5.a.3. Identificar las expectativas de los alumnos.
Estándares
- Se identifican adecuadamente las expectativas del alumnado.
Objetivos: 5.a.4. Identificar los requisitos de los alumnos para participar en el programa.
Estándares
- Se establecen requisitos previos del alumno para poder matricularse en el programa.
- Se analizan las causas, criterios y motivos de los alumnos que incumplen los requisitos de matriculación.
5.b. Identificación de los procesos educativos para el desarrollo del programa: cómo se diseña y mejora.
Objetivos: 5.b.1. Establecer los objetivos de aprendizaje del programa.
Estándares
- Se diseñan los objetivos teniendo en cuenta el perfil del alumno y el perfil profesional que se quiere obtener.
- Se adecuan los objetivos del programa al perfil que demanda el mercado laboral.
- Se definen y especifican los objetivos del programa.
- Se estudia la viabilidad de los objetivos propuestos.
Objetivos: 5.b.2. Diseñar el currículo del programa, de acuerdo con los objetivos de aprendizaje establecidos.
Estándares
- Se elabora un currículo estructurado y con fundamentación pedagógica y metodológica.
- Se elabora un diseño instruccional que operacionalice el currículo.
- Se adecua el currículo del programa a los objetivos del mismo.
- Se mantiene actualizado el currículo.
- Se ofrecen especializaciones dentro del programa.
- Se adecua la distribución del número de créditos del currículo a los objetivos del programa.
- Se elabora un documento que recoge el currículo.
- Se establecen convenios con otras organizaciones para el desarrollo de las prácticas externas.
Objetivos: 5.b.3. Desarrollar la enseñanza: Metodología Docente y Recursos Didácticos.

Estándares

- Se establecen diferentes estrategias didácticas para el desarrollo de la docencia teórica y práctica de los distintos contenidos del programa.
- Se ofrecen diferentes actividades complementarias a los alumnos, relacionadas con ampliación de conocimientos, desarrollo de técnicas de estudio y desarrollo de otras habilidades.
- Se ofrecen actividades a los alumnos con dificultades académicas o de otro tipo (compensación de lagunas formativas, agentes o programas especiales).
- Se utilizan materiales impresos de aprendizaje adecuados para la enseñanza a distancia (Unidades Didácticas, Guías Didácticas, Agendas, recursos multimedia, textos base, textos complementarios).
- Se utilizan materiales no impresos de aprendizaje adecuados para la enseñanza a distancia (Casetes, Vídeos...).
- Se utilizan medios tecnológicos adecuados para la enseñanza a distancia (Videoconferencia, Radio, Televisión, Correo Electrónico, Virtualización...).

Objetivos: 5.b.4. Desarrollar la enseñanza: Atención Tutoría!:

Estándares

- Se establecen las funciones de atención tutorial exigidas al profesorado de acuerdo con la normativa establecida en el programa.
- Se establece un horario de tutorías obligatorio.
- Se evalúa el grado de cumplimiento del horario de tutorías por parte del profesorado.
- Se establecen mecanismos de sustitución del profesorado para cubrir ausencias en el horario establecido.
- Se facilita información a los alumnos de las modalidades de atención tutorial disponibles y de los aspectos logísticos asociados a las mismas (dónde, cuándo y cómo).
- Se utilizan eficazmente las diferentes modalidades de atención tutorial definidas por parte del profesorado.
- Se establece el número de alumnos asignados a un mismo profesor para la atención tutorial.
- Se comunica a los alumnos el cambio de tutorías con suficiente antelación. Se realizan orientaciones al estudio de forma continuada a los alumnos. Se atiende a los alumnos para resolver sus consultas.
- Se utilizan servicios de información y de ayuda para el alumno sobre diferentes temas relacionados o no con el programa. 4
- Se forma y mantiene actualizadas a todas las personas que tratan con los alumnos (profesores, personal de administración y servicios, etc.) en técnicas pedagógicas y/o habilidades sociales (según proceda).

Objetivos: 5.b.5. Desarrollar la enseñanza: Trabajo de los Alumnos.

Estándares

- Se fomenta el aprendizaje independiente del alumno y su propia responsabilidad en el trabajo.
- Se fomenta la interacción y el trabajo colaborativo entre alumnos.
- Se fomenta la realización de actividades complementarias que no sólo sirvan para aprobar un examen, sino que les ayuden a una mejor capacitación.

Objetivos: 5.b.6. Desarrollar la enseñanza: Evaluación del Aprendizaje.

Estándares

- Se establecen distintos procedimientos para la evaluación del aprendizaje de los alumnos.
- Se establecen criterios unificados para evaluar a los alumnos.

- Se adecua la evaluación del aprendizaje a los objetivos del programa.
- Se informa a los alumnos de los criterios de evaluación.
- Se informa a los alumnos de los resultados de las pruebas de evaluación.
- Se utiliza un procedimiento específico para la revisión de los exámenes.
- Se utilizan informes de los profesores para la evaluación global del alumno.

5.c. Evaluación y mejora del programa. Revisión de los procesos educativos y objetivos de mejora, seguimiento y control.

Objetivos: 5.c.1. Evaluar los procesos educativos implicados en el desarrollo del programa para ver si son adecuados para la consecución de los objetivos de aprendizaje del mismo.

Estándares

- Se realiza un seguimiento de los objetivos del programa en relación a si son adecuados para su consecución.
- Se realiza un seguimiento del currículo en relación a si es adecuada su puesta en marcha y su desarrollo con el diseño realizado.
- Se realiza un seguimiento del desarrollo de la enseñanza (de la metodología docente y recursos didácticos) en relación a si es adecuada para la consecución de los objetivos del programa.
- Se realiza un seguimiento del desarrollo de la enseñanza (de la atención tutorial) en relación a si es adecuada para la consecución de los objetivos del programa.
- Se realiza un seguimiento del desarrollo de la enseñanza (del trabajo de los alumnos) en relación a si es adecuado para la consecución de los objetivos del programa.
- Se realiza un seguimiento del desarrollo de la enseñanza (de la evaluación del aprendizaje) en relación a si es adecuada para la consecución de los objetivos del programa.
- Se determinan los niveles de satisfacción que el alumnado y otros clientes externos tienen respecto al funcionamiento general del programa.
- Se estudian las necesidades futuras de los alumnos y clientes externos y las que el programa debería contribuir a alcanzar.

Objetivos: 5.c.2. Actualizar los objetivos y acciones de mejora del programa a partir del seguimiento y control de los procesos educativos implicados en su desarrollo.

Estándares

- Se tienen en cuenta los resultados del seguimiento de los procesos implicados en el desarrollo del programa para su mejora.
- Se gestiona eficazmente la información procedente de los destinatarios (sugerencias y quejas) para mejorar los procesos implicados en el desarrollo del programa.
- Se colabora con todos los agentes para mejorar los procesos del programa y alcanzar los objetivos del mismo.
- Se aportan soluciones a problemas concretos encontrados con la evaluación de los procesos y sus resultados, como por ejemplo, el fracaso educativo y el abandono de los estudios.
- Se utilizan diferentes cauces para que los alumnos puedan expresar sus opiniones sobre la calidad del programa.
- Se fomenta la participación de los destinatarios en el diseño, desarrollo y mejora del programa y de los servicios que ofrece.
- Se comunican y se da publicidad de los resultados del programa a los alumnos y otros clientes externos existentes o potenciales con el fin de conseguir nuevos destinatarios y mejorar el desarrollo del programa y la satisfacción con el mismo.
- Se diseña y desarrolla nuevas actividades complementarias para la mejora del programa y lograr mayor satisfacción tanto de los alumnos como de los clientes externos.

**CRITERIO 6:
RESULTADOS DE DESTINATARIOS Y PROCESOS EDUCATIVOS**

Analizar lo que está consiguiendo el programa en relación a sus destinatarios y procesos educativos, grado de satisfacción y resultados de desempeño y rendimiento obtenidos con la participación en el desarrollo del mismo.

<p>6.a. Medidas del Grado de Satisfacción de los Destinatarios y Procesos Educativos.</p>
<p>Objetivos: 6.a.1. Medir periódicamente el grado de satisfacción de los alumnos y de otros clientes externos sobre el programa.</p>
<p>Estándares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evalúa el grado de satisfacción de los alumnos relativo al cumplimiento de sus expectativas iniciales ante el programa. c - Se evalúa el grado de satisfacción de los alumnos relativo a los procesos implicados en el desarrollo del programa: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del Programa. Currículo. • Metodología Docente y Recursos Didácticos • Atención tutorial. • Trabajo de los Alumnos. • Evaluación del Aprendizaje. - Se evalúa el grado de satisfacción de los alumnos con otros aspectos relacionados con el desarrollo del programa: comunicación e intercambio de información, quejas y/o sugerencias, sentimiento de pertenencia, relaciones interpersonales, participación en el diseño, desarrollo y mejora del programa, instalaciones, procesos administrativos, y preparación de los responsables de las acciones pedagógicas. - Se evalúa el grado de satisfacción de los clientes externos con los servicios prestados por el programa respecto a: convenios para prácticas y otras actividades complementarias del programa, funcionamiento general del programa, cobertura de sus necesidades y expectativas, participación en la mejora de los procesos, publicidad de los resultados.
<p>Objetivos: 6.a.2. Informar a los alumnos y a otros clientes externos de los resultados obtenidos a partir de las medidas del grado de satisfacción utilizadas.</p>
<p>Estándares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ofrece información a los alumnos del programa sobre su grado de satisfacción sobre el mismo. - Se ofrece información a los clientes externos del programa sobre su grado de satisfacción.
<p>Objetivos: 6.a.3. Comparar sistemáticamente el grado de satisfacción de los alumnos y de otros clientes externos del programa con el de otros alumnos y clientes externos que participan en otros programas de la Institución y en otros programas similares de otras Instituciones.</p>
<p>Estándares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se compara el .grado de satisfacción expresado por los alumnos del programa con el de los alumnos de otros programas de la Institución. - Se compara el grado de satisfacción expresado por los alumnos del programa con el de los alumnos de otros programas similares de otras Instituciones. - Se compara el grado de satisfacción expresado por los clientes externos del programa con el de los clientes externos de otros programas de la Institución.

<ul style="list-style-type: none"> - Se compara el grado de satisfacción expresado por los clientes externos del programa con el de los clientes externos de otros programas similares de otras Instituciones.
<p>Objetivos: 6.a.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores.</p>
<p>Estándares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones anteriores.
<p>6.b. Medidas del Desempeño y Rendimiento.</p>
<p>Objetivos: 6.b.1. Medir periódicamente el rendimiento de los alumnos en el programa y de otros clientes externos.</p>
<p>Estándares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evalúa el rendimiento de los alumnos que participan en el programa. - Se evalúa el rendimiento obtenido por los clientes externos del programa.
<p>Objetivos: 6.b.2. Informar a los alumnos y a otros clientes externos de los resultados de rendimiento.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ofrece información a los alumnos del programa sobre sus resultados de rendimiento en el programa. - Se ofrece información a los clientes externos del programa sobre los resultados de rendimiento de los alumnos y/o de su personal participante en el programa.
<p>Objetivos: 6.b.3. Comparar sistemáticamente el rendimiento de los alumnos y de otros clientes externos del programa con el de otros alumnos y clientes externos que participan en otros programas de la Institución y en otros programas similares de otras Instituciones.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comparan los resultados de rendimiento de los alumnos del programa con el de los alumnos de otros programas de la Institución. - Se comparan los resultados de rendimiento de los alumnos del programa con el de los alumnos de otros programas similares de otras Instituciones. - Se comparan los resultados de rendimiento obtenido con el programa entre los clientes externos del mismo y los clientes externos de otros programas de la Institución. - Se compara los resultados de rendimiento obtenido con el programa entre los clientes externos del mismo y los clientes externos de otros programas similares de otras Instituciones.
<p>Objetivos: 6.b.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos en las evaluaciones/anteriores.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones anteriores.

**CRITERIO 7:
RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

Analizar lo que está consiguiendo el programa en relación con e desarrollo de las personas y la existencia de los medios necesario para el adecuado desempeño de sus funciones.

<p>7.a. Medidas de la Percepción del Personal.</p>
<p>Objetivos: 7.a.1. Medir periódicamente la percepción del personal sobre todos los aspectos que afectan al desarrollo de su trabajo en el programa.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evalúa el grado de satisfacción del personal relativo a: <ul style="list-style-type: none"> • Entorno de trabajo. • Seguridad e Higiene. • Condiciones laborales, salarios y beneficios recibidos. • Relaciones interpersonales. • Instalaciones y servicios. • Trato justo y equitativo. • Igualdad de oportunidades. Desarrollo de carrera profesional. • Comunicación con los responsables y entre el personal. • Coherencia de los objetivos personales con los del programa. • Oportunidades de desarrollo. • Reconocimiento del trabajo personal. • Liderazgo y estilo de dirección. • Participación en los planes del programa y en su desarrollo. • Participación en los procesos de mejora. • Trabajo en equipo y relación entre unidades. • Satisfacción con los resultados del alumnado • Relaciones de cooperación con los proveedores. • Autoconfianza en el desempeño de sus funciones/tareas. • Compromiso con el proyecto institucional y el plan del programa. • Influencias del entorno. • Influencia en el entorno. • Imagen institucional interna y externa.
<p>Objetivos: 7.a.2. Estar informado de los resultados obtenidos a partir de las medidas de percepción realizadas.</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evalúa el grado de información obtenida por parte de los responsables del programa sobre la percepción de satisfacción del personal. - Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal del programa sobre su percepción de la satisfacción.
<p>Objetivos: 7.a.3. Comparar sistemáticamente el grado de satisfacción del personal del programa con el de otro personal que participa en otros programas de la Institución y en la medida de lo posible en programas similares de otras Instituciones.</p>

Estándares:

- Se compara el grado de satisfacción expresado por el personal del programa con el del personal de otros programas de la Institución.
- Se compara el grado de satisfacción expresado por el personal del programa con el expresado por el personal de otros programas similares de otras Instituciones.

Objetivos: 7.a.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrados por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

Estándares:

- Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones realizadas a tal efecto.

7.b. Medidas del Desempeño y Rendimiento.

Objetivos: 7.b.1. Medir periódicamente los factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación.

Estándares:

- Se evalúa el grado de formación y desarrollo profesional del personal medido como:
 - Asistencia a programas, seminarios y congresos científicos.
 - Participación en actividades de programas, seminarios, departamentos, equipos, comisiones, congresos científicos, etc.
 - Competencia profesional.
 - Relaciones con otros programas de la misma Institución.
 - Relaciones con otros programas similares de otras Instituciones.
 - Autonomía para la propia formación.
- Se evalúa el grado de participación en:
 - Grupos de trabajo para la mejora.
 - Iniciativas y sugerencias.
 - Respuestas a encuestas de satisfacción.
- Se evalúa el grado de absentismo.
- Se expresan quejas.
- Se evalúa el grado de fidelidad al programa:
 - Tiempo de dedicación del personal al programa.
 - Promoción que el personal hace del programa.
- Se evalúa el nivel de accidentes:
 - Incidentes ocurridos durante el desarrollo del programa.
 - Cobertura de responsabilidad de los accidentes.
 - Medidas de prevención de riesgos de accidentes.

Estándares:

- Se proporcionan, por parte de la Institución, las instalaciones y servicios necesarios para el desarrollo adecuado del programa:
 - Uso de las instalaciones por el personal.
 - Funcionalidad y accesibilidad a las instalaciones.
- Se establecen relaciones entre el personal y personal y clientes:
 - Relaciones interpersonales e incidentes.
 - Conflictos del personal con los clientes.
 - Reuniones de coordinación.

Objetivos: 7.b.2. Estar informado de los resultados del rendimiento del personal en los

procesos que participan.

Estándares:

- Se evalúa el grado de información obtenida por parte de los responsables del programa sobre el rendimiento del personal.
- Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal del programa sobre su rendimiento.

Objetivos: 7.b.3. Comparar sistemáticamente el rendimiento del personal del programa con el de otro personal que participa en otros programas de la Institución, y en la medida de lo posible, en programas similares de otras Instituciones.

Estándares:

- Se compara el rendimiento conseguido por el personal del programa con el conseguido por el personal de otros programas de la Institución.
- Se compara el rendimiento conseguido por el personal del programa con el conseguido por el personal de otros programas similares de otras Instituciones.

Objetivos: 7.b.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrados por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

Estándares:

- Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones realizadas a tal efecto.

**CRITERIO 8:
RESULTADOS DE SOCIEDAD**

Analizar lo que está consiguiendo el programa en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la Institución, del entorno local, nacional e internacional (según proceda).

8.a. Medidas de la Percepción de la Sociedad.
Objetivos: 8.a.1. Medir periódicamente la percepción de la sociedad sobre el programa a todos los niveles.
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se desarrollan actividades con el programa que tienen impacto en los niveles de empleo y economía local. - Se aportan soluciones (en el programa) para la mejora de problemas del entorno y la mejora de calidad de vida. - Se incide en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad. - Se incide en otras Instituciones. - Se llevan a cabo acciones de asistencia, prestación social y voluntariado. - Se involucran a través del programa en formación o educación. - Se ayuda al deporte y al ocio. - Se preocupan por el estudio y el conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. - Se atiende a grupos socialmente necesitados. - Se colabora con el centro en actividades para la preservación y mantenimiento de recursos.
Objetivos: 8.a.2. Estar informado de los resultados obtenidos a partir de las medidas de percepción realizadas.
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evalúa el grado de información obtenida por parte de los responsables del programa sobre la percepción de satisfacción de la sociedad. - Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal del programa sobre la percepción de la satisfacción de la sociedad.
Objetivos: 8.a.3. Comparar sistemáticamente el grado de satisfacción de la sociedad con el programa respecto a la satisfacción expresada por la sociedad con otros programas de la Institución, y en la medida de lo posible, con otros programas similares de otras Instituciones.
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se compara el grado de satisfacción expresado por la sociedad respecto al programa con el expresado para otros programas del centro. - Se compara el grado de satisfacción expresado por la sociedad respecto al programa con el expresado para otros programas similares de otros centros.
Objetivos: 8.a.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrados por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones realizadas a tal efecto.

8.b. Medidas del Desempeño y Rendimiento.

Objetivos: 8.b.1. Medir periódicamente el impacto del programa en la sociedad, en diferentes aspectos.

Estándares:

- Se evalúa el grado de influencia del programa en los cambios en niveles de empleo.
- Se establecen relaciones formales con las autoridades respecto a cuestiones como: certificación, autorización, planificación y oferta de servicios.
- Se reciben premios y distinciones.
- Los medios de información "hablan" sobre el programa.
- Se reciben reconocimientos explícitos por el programa y/o el centro respecto al programa.
- Se reciben muy pocas quejas por parte de la población.
- Se realizan informes favorables por parte de inspectores y otros profesionales expertos.

Objetivos: 8.b.2. Estar informado de los resultados obtenidos de las medidas sobre el impacto en la sociedad.

Estándares:

- Se evalúa el grado de información obtenida por parte de los responsables del programa sobre el impacto del programa en la sociedad.
- Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal del programa sobre el impacto del programa en la sociedad.

Objetivos: 8.b.3. Comparar sistemáticamente el impacto del programa en la sociedad con el impacto que tiene en la misma otros programas de la Institución, y en la medida de lo posible, con otros programas similares de otras Instituciones.

Estándares:

- Se compara el impacto del programa en la sociedad con el impacto producido por otros programas de la Institución.
- Se compara el impacto del programa en la sociedad con el impacto producido por otros programas similares de otros centros.

Objetivos: 8.b.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrados por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

Estándares:

- Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones realizadas a tal efecto.

CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

Analizar lo que está consiguiendo el programa (resultados académicos, de gestión o social, a corto, medio y largo plazo, que contribuyan al éxito del mismo) en relación con la ejecución de la planificación estratégica del programa y de los procesos claves para el desarrollo del mismo, y su repercusión en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los agentes implicados en su desarrollo.

9.a. Resultados obtenidos por la Institución.
Objetivos: 9.a.1. Conocer los resultados de la gestión y planificación estratégica del programa.
Estándares: - Se realiza un seguimiento de la gestión y planificación estratégica del programa, detectando los puntos débiles y proponiendo recomendaciones y sugerencias para la mejora continua del mismo.
Objetivos: 9.a.2. Conocer los resultados de la gestión de los recursos económicos y financieros.
Estándares: - Se gestiona adecuadamente el presupuesto - Se obtiene rendimiento económico del programa. - Grado de endeudamiento. - Grado de liquidez. - Se obtiene un grado de ocupación adecuado.
Objetivos: 9.a.3. Conocer los resultados de otros recursos: información; relaciones externas y alianzas; edificios, equipos, materiales y tecnología.
Estándares: - Se realiza un seguimiento de los recursos disponibles para el desarrollo del programa, detectando los déficits y puntos débiles y proponiendo las acciones pertinentes para la mejora continua.
9.b. Resultados obtenidos por las Personas implicadas en el programa.
Objetivos: 9.b.1. Conocer los resultados de la percepción de las personas.
Estándares: - Se realiza un seguimiento de los resultados de la percepción de las personas involucradas en el desarrollo del programa.
Objetivos: 9.b.2. Conocer los resultados de desempeño y rendimiento de las personas.
Estándares: - Se realiza un seguimiento de los resultados de desempeño y rendimiento de las personas involucradas en el desarrollo del programa.
9.c. Resultados obtenidos por los Alumnos y otros Clientes Externos.
Objetivos: 9.c.1. Conocer los resultados de la percepción de los alumnos y otros clientes externos.
Estándares: - Se realiza un seguimiento de los resultados de la percepción de los alumnos y otros clientes externos que participan en el desarrollo del programa.
Objetivos: 9.c.2. Conocer los resultados de desempeño y rendimiento de los alumnos y otros

clientes externos.

Estándares:

- Se evalúa la capacidad de convocatoria del programa.
- Se evalúa el rendimiento educativo del programa.
- Se atienden de forma eficaz las quejas y reclamaciones sobre el programa.

9.d. Resultados obtenidos por la Sociedad.

Objetivos: 9.d.1. Conocer los resultados de la percepción de la sociedad.

Estándares:

- Se realiza un seguimiento de los resultados de la percepción de la sociedad sobre el programa.

Objetivos: 9.d.2. Conocer los resultados de desempeño y rendimiento de la sociedad.

Estándares:

- Se realiza un seguimiento del impacto que ha producido el programa en la sociedad, detectando los puntos débiles y proponiendo recomendaciones y sugerencias para la mejora continua del programa.

EL MODELO EFQM

La gestión de la calidad agrupa tres funciones básicas: la identificación de oportunidades de mejora, la elaboración de indicadores y su monitorización y el diseño de nuevos productos o servicios o su reelaboración. El denominado modelo EFQM permite avanzar en la gestión de la calidad total.

En Europa, 14 empresas líderes tomaron, en septiembre del año 1988, la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), estableciendo en 1991, el Premio Europeo a la Calidad (que se pretende equivalente al premio Baldrige americano). En 1994, esta Fundación constituyó un grupo de trabajo para el Sector Público con el objetivo de adaptar el modelo a la atención sanitaria, educación, ayuntamientos y otros sectores públicos, publicando actualizaciones periódicas.

El modelo de la EFQM se basa en la siguiente premisa: la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de 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. Cada uno de estos nueve elementos (criterios) del modelo se evalúan (otorgando hasta un máximo de puntos para cada criterio) y ponderan (porcentualmente) para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia. El modelo de la EFQM se basa en la autoevaluación. La autoevaluación es entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse. La auditoría externa se realiza por inspectores especializados en la aplicación del modelo que valoran cada uno de sus criterios en base a un sistema protocolizado de puntuaciones ponderadas.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus nueve criterios, se desglosa en un cierto número de subcriterios que pueden utilizarse, de forma independiente o conjunta, para evaluar el progreso de la organización hacia la consecución de metas de calidad.

Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea: ¿hasta qué punto se implica la Dirección en la calidad?, ¿son accesibles los líderes?, ¿cómo se definen objetivos y se establecen prioridades?, ¿cómo se clasifican y evalúan las capacidades de los miembros de la organización?, ¿cómo se fomenta el aprendizaje para lograr la mejora de la calidad?, ¿se enfatiza la eficiencia?, ¿se reciclan los residuos?, ¿cómo se definen los procesos?, o si ¿se examinan periódicamente?, son ejemplos de algunas de las cuestiones básicas por las que se pregunta.

Los criterios de resultado hacen referencia a lo que la organización logra en términos de: satisfacción de los clientes (hasta qué punto se satisfacen sus necesidades y expectativas), satisfacción de los empleados (en términos de motivación, participación, servicios que reciben los propios empleados y nivel de satisfacción laboral), cómo percibe la sociedad a la organización (p.e. actividades como miembro responsable de la sociedad, o impacto medioambiental de su actividad), y resultados económicos y de rendimiento que se logran.

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Los líderes excelentes, apoyándose en los empleados, aseguran que la misión, visión, valores y ética de la organización refleje una cultura socialmente responsable.

También aseguran que el sistema de gestión considera temas actuales y futuros sociales, medioambientales y económicos, así como todos estos aspectos se definan provenientes de los stakeholders relevantes.

El líder asegura que cualquier cambio que se implante en la organización tiene en cuenta estos aspectos.

Para ello puede considerarse aspectos tales como:

<p>Objetivo 1. Reflejo de la cultura socialmente responsable en la misión, visión, valores y ética:</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar dentro de toda la organización una cultura de responsabilidad total en todas las acciones de la organización y sus productos / servicios - Reflejar en la misión, visión y principios del negocio una cultura de responsabilidad social, medioambiental y económica - Desarrollar códigos de conducta específicos - Motivar y posibilitar a los empleados el compromiso con la misión y visión.
<p>Objetivo 2. Modelar una conciencia de responsabilidad:</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla y modelar una conciencia (tanto dentro de la organización como a nivel personal) de comportamientos éticos, que reflejen la cultura de la organización. - Estar personalmente implicado en actividades que mejoren el impacto social, medioambiental y económico de la organización - Usar contactos y relaciones para aumentar la implicación y compromiso del negocio en la RSC - Participar en reuniones profesionales, conferencias, seminarios para promover y soportar la importancia de los aspectos sociales, medioambientales y económicos excelentes para las organizaciones (Nota: este es el octavo Global Principle de la ONU) - Revisar y mejorar regularmente la efectividad del liderazgo personal en cuanto a misión, visión, ética y valores.
<p>Objetivo 3. Inclusión de los stakeholders</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interactuar con clientes, partners, comunidades y otros stakeholders externos para ser capaz de entender y responder a sus actuales y futuras expectativas en temas RSC - Participar en reuniones y actividades de mejora conjuntas con los stakeholders - Promover, soportar e implicarse en actividades en iniciativas orientadas a mejorar el entorno social y medioambiental, asegurando que el sistema de gestión de la entidad incluya actuales y futuros aspectos sociales, medioambientales y económicos (Nota: este es el Primer Global Principle de la ONU) - Reconocer a los individuos y equipos de stakeholders por sus esfuerzos.
<p>Objetivo 4. Involucración en el cambio de la organización</p>

Estándares:

- Entender los tractores de cambio de la organización, tanto internos y externos.
- Identificar y priorizar los cambios para conseguir los desafíos sociales, medioambientales y económicos (Nota: este es el Séptimo Global Principle de la ONU)
- Establecer claros propietarios de procesos(Ejemplo: dedicando personal responsable de la gestión para los diferentes aspectos de la estrategia y política de RSC)
- Asegurando inversiones, recursos, soportes internos y de stakeholders para el cambio
- Asegurando que los distintos aspectos de RSC se desarrollan, despliegan y actualizan en la estrategia y política de la organización
- Gestionando el desarrollo efectivo del portafolio de los programas de cambio, de los riesgos relacionados y de los stakeholders

CRITERIO 2: POLITICA Y ESTRATEGIA

Las organizaciones excelentes incorporan la RSC a su política, estrategia y operativa diaria, integrando la misión y visión con su política y estrategia e involucrando a los stakeholders internos y externos con sus actuales y futuras necesidades y expectativas, en el desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.

También desarrollan estrategias que identifiquen y referencien los actuales y futuros desafíos sociales, medioambientales y económicos que impactan en la organización, así como los mercados actuales y potenciales en los que opera. También tiene procesos operativos para desarrollar y desplegar esta estrategia.

Para ello puede considerarse aspectos tales como:

<p>Objetivo 1. Expectativas de los stakeholders:</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificando los stakeholders actuales y potenciales y contactándoles para asegurar que sus actuales y futuras necesidades y expectativas son consideradas en la estrategia y política de la organización - Resolviendo los conflictos de las demandas de los stakeholders en cuanto a políticas y prácticas.
<p>Objetivo 2. Investigación de las futuras tendencias en RSC</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y analizar los desarrollos y tendencias demográficas importantes en los aspectos sociales, medioambientales y económicos que pueden afectar a la organización en el corto, medio y largo plazo - Analizar los datos de indicadores de rendimientos y de percepción de los aspectos sociales, medioambientales y económicos, así como actividades de aprendizaje, imagen externa, imagen de marca, y reputación. - Identificar, analizar y priorizar el impacto potencial de las actividades de la organización en los stakeholders actuales y futuros(en aspectos sociales, medioambientales y económicos) a corto y largo plazo. Ejemplo: Mediante una encuesta de impacto social - Analizar datos de los productos/ servicios en su ciclo total de vida en sus impactos sociales, medioambientales y económicos - Benchmarkear la organización contra el “mejor del sector” en sus aspectos sociales, medioambientales y económicos - Asegurar que la información relevante es conocida y representa el entorno relevante de la organización en los aspectos sociales, medioambientales y económicos
<p>Objetivo 3. Integración de los temas RSC en el planning estratégico y sus objetivos</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y asegurar que se detallan: los factores sociales, medioambientales y económicos críticos para el éxito de sostenibilidad de la organización en los mercados actuales y potenciales - Analizar los riesgos e identificar la forma de detallar el potencial de estos riesgos en el medioambiente, sociedad y la misma organización - Tener un claro plan para la prevención de sobornos y corrupción. - Asegurar que se detallan las prioridades de las actuales y futuras necesidades y expectativas

de los stakeholders

- Definir (dentro de los procedimientos normales) , objetivos y actividades relacionadas, identificar roles y responsabilidades, definir planes de acción y desarrollar herramientas de medida y de reporte
- Desarrollar , revisar y actualizar la estrategia y política, de forma coherente con la misión, visión y estrategia de la organización en RSC
- Incorporar la estrategia de la organización en RSC en la política/ estrategia de toda la cadena de suministro completa.

Objetivo 4. Comunicación con los stakeholders

Estándares:

- Comunicar a todos los stakeholders: la estrategia RSC de la organización, el cómo se incorpora a la política y cuales son los cambios relevantes
- Comunicarse con todos los stakeholders para comprobar su conocimiento de RSC
- Alinear, priorizar y comunicar los planes, objetivos de RSC a todos los stakeholders
- Comunicar con analistas e inversores sobre el rendimiento de la organización en temas medioambientales y sociales, medioambientales y económicos.

CRITERIO 3. -EMPLEADOS

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y liberan todo el potencial de sus empleados como individuos, como equipo y a nivel organización, incluyendo su implicación y empowerment en los debates de RSC, tanto en actividades como en planificación.

Asimismo identifican los conocimientos y capacidades de los empleados.

También reconocen, premian y promocionan a los empleados, con honradez e igualdad y dialoga con ellos

Para ello puede considerarse aspectos tales como:

<p>Objetivo 1. Gestión de personal</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigar el valor añadido tanto para la organización como para la comunidad, en la contratación y formación de personal local y el seguimiento de estas decisiones - Identificar las necesidades de comunicación y animar el diálogo con los empleados a todos los niveles (tanto horizontal como verticalmente, así como con los directivos). Ejemplo. Compartiendo conocimientos y buenas prácticas de RSC. - Involucrando al personal y sus representantes en el desarrollo de estrategias, políticas y planes de recursos humanos - Involucrando al personal en las decisiones. Ejemplo: tratando en las reuniones importantes con los representantes de los trabajadores - Informando, consultando y debatiendo con el personal los cambios en la organización (las estrategias, actividades,...)
<p>Objetivo 2. Formación y competencias del personal</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificando, clasificando y encajando las actuales competencias del personal en cuanto a los temas sociales, medioambientales y económicos que los stakeholders y la organización requieren - Motivando y permitiendo que el personal desarrolle competencias que permitan su mejora en temas RSC. Ejemplo: temas éticos - Desarrollando la formación y planes de desarrollo para que el personal entienda las oportunidades que esos conocimientos y habilidades puedan aportar a los actuales y futuros requerimientos de la organización y stakeholders - Ofreciendo formación a los empleados, tanto cuando se les contrata como periódicamente para refrescar sus conocimientos, en políticas y prácticas relacionadas con temas sociales, medioambientales y económicos. Ejemplo: derechos de las personas. - Ofrecer formación a los empleados en la determinación, aceptación y manejo de temas éticos - Usar el conocimiento y competencias del personal para optimizar la ejecución de la estrategia RSC de la organización y los stakeholders - Alinear, revisar y actualizar los objetivos individuales y de grupo con los objetivos de la organización en cuanto a RSC
<p>Objetivo 3. Reconocimiento y empowerment del personal</p>

Estándares:

- Ofrecer oportunidades que estimulen la involucración, y garantizar entornos innovadores y creativos relacionados con la estrategia RSC de la organización
- Animar y garantizar la involucración del personal en actividades internas y externas que promuevan temas medioambientales o sociales, medioambientales y económicos. Ejemplo: conferencias internas, actos comunitarios,...
- Animar a los empleados a reportar cualquier violación real o supuesta de los principios, valores y ética de la organización, asegurando que no haya represalias contra el que lo comenta
- Formar a los Jefes para que den empowerment a su personal en la agenda RSC
- Reconocer y premiar la contribución que el personal hace a la agenda RSC

Objetivo 4. Derechos humanos y contratación honrada

Estándares:

- Proponer igualdad de oportunidades en todos los conceptos de la contratación(Nota: Esto se corresponde con el Sexto principio del Global Principles de la ONU)
- Promover a través de una correcta formación, el conocimiento e involucración en la salud, seguridad y medioambiente, temas sociales, y en la responsabilidad de la organización.
- Promover programas de prevención y de control para asegurar que la organización no es cómplice del abuso de derechos humanos tanto en ella misma como en su esfera de influencia (Nota: Esto se corresponde con el Segundo principio del Global Principles de la ONU)
- Prevenir coacciones sexuales, y entorno explotadores y abusivos
- Asegurar que la organización no está envuelta en ninguna forma de trabajo forzado, así como de explotación de niños(Nota: Esto se corresponde con los cuarto y quinto principios del Global Principles de la ONU)
- Defender la libertad de todo el personal a la asociación y los reconocimientos efectivos del derecho a la negociación, aun cuando esté restringido por ley, y a la no discriminación /obstrucción de los empleados por ello (Nota: Esto se corresponde con el Tercer principio del Global Principles de la ONU)
- Tener dialogo con los sindicatos u otros representantes de los trabajadores. Ejemplo: para hablar de la salud y seguridad laboral.

Objetivo 5. Servicios y beneficios para el personal

Estándares:

- Suministrar un entorno laboral de salud y seguridad con adecuados planes preventivos
- Definir beneficios. Ejemplo: planes de pensiones, asistencia médica, asistencia a niños. Y suministrarlos a todos los empleados y sus familias, cuando no esté cubierta por asistencia del estado.
- Definir el nivel salarial y el horario, cumpliendo por lo menos los mínimos legales o sectoriales
- Alinear la remuneración, reorganización de puestos y otros temas de empleo con la estrategia RSC de la organización, cumpliendo como mínimo los Estándares legales o sectoriales.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad cultural cuando se promuevan actividades sociales, medioambientales y económicas o culturales

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

La organización excelente planifica y gestiona las alianzas externas, proveedores, así como los recursos internos para soportar la estrategia/ política/ objetivos de RSC, equilibrando la actual y futuras necesidades de la organización con las de la sociedad y el medioambiente.

También tiene en cuenta en su gestión los impactos sociales, medioambientales y económicos de las relaciones externas, las finanzas, los edificios, los equipos y materiales, la tecnología y la información.

Para ello puede considerarse aspectos tales como:

<p>Objetivo 1. Gestión de alianzas externas</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluando actuales y futuras alianzas y proveedores según criterios de RSC - Soportando la agenda RSC mediante la identificación de los requerimientos de información y conocimientos así como proporcionando acceso a ellos tanto a usuarios internos como a externos. - Identificando oportunidades de alianzas/ proveedores con los stakeholders actuales o futuros, alineándolas con la agenda RSC y la misión con el fin de crear el máximo valor para los stakeholders - Asegurando con las organizaciones partneres la compatibilidad cultural y compartiendo los conocimientos de gestión medioambiental y social. - Trabajando con toda la cadena de proveedores para minimizar el impacto negativo y optimizar los positivos en cada etapa del ciclo de vida del producto/ servicio. - Identificar y apalancar las competencias clave de cada partner con el fin de que tenga éxito en su agenda RSC, y ayudar al mutuo desarrollo. - Generar y apoyar las ideas creativas e innovadoras mediante el compartir las respectivas agendas RSC con los partneres.
<p>Objetivo 2. Gestión de las finanzas</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Designar las estrategias financieras, su planificación, procesos y reporting de tal forma que se usen los recursos financieros para soportar la agenda RSC y así cumplir las expectativas de los stakeholders a través de la organización. - Establecer reportes y auditorias que se basen en reconocidos principios de gobierno corporativo y relevantes mejores prácticas
<p>Objetivo 3. Gestión de edificios, equipos y materiales</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tener una estrategia para gestionar los edificios, equipos y materiales que soporten la estrategia RSC de la organización - Gestionar el mantenimiento y utilización de recursos y otros activos de forma ecológica para mejorar el ciclo de vida total de productos/ servicios y los mismos activos. - Medir y gestionar cualquier efecto negativo de los activos tangibles y no tangibles y recursos en todo su ciclo de vida, en cuanto a su impacto en el entorno, sociedad y empleados. - Optimizar el consumo de materiales y recursos, siempre que sea técnicamente factible, mejorando la eficiencia, usando fuentes renovables, reciclando y reduciendo desechos y usando el método más limpio con el mínimo de desechos.

- Gestionar la seguridad física de los activos, siempre que no se violen los derechos humanos.

Objetivo 4. Gestión de la tecnología

Estándares:

- Desarrollar una estrategia para gestionar la tecnología que soporta la agenda RSC de la organización
- Explotar las actuales tecnologías amigables con los aspectos sociales, medioambientales y económicos y medioambientales.
- Explotar, desarrollar y animar el desarrollo y difusión de tecnologías innovadoras que conserve la energía y recursos, reduzca los desechos y emisiones y anime al reciclado(Nota: Esto se corresponde con el Noveno principio del Global Principles de la ONU)
- Identificar y evaluar tecnologías alternativas y emergentes con relación a su menor impacto social/ medioambiental.
- Cooperar con los partners de la cadena de suministro para desarrollar tecnologías amigables social/ medioambientalmente

CRITERIO 5: PROCESOS

Las organizaciones excelentes diseñan y gestionan procesos para satisfacer y generar valor añadido a todos sus stakeholders. Los procesos se mejoran según lo requerido y así se comunica a los stakeholders.

Los productos/ Servicios de la organización se diseñan, desarrollan y mejoran en línea con las actuales y futuras expectativas y requerimientos de los stakeholders.

Los clientes son avisados del uso responsable de productos/ servicios.

Para ello puede considerarse aspectos tales como:

<p>Objetivo 1. Diseño y gestión de procesos</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asegúrese de que los procesos clave de la organización producen una estrategia socialmente responsable, en línea con la misión, visión y valores - Aplique modelos que cubran aspectos sociales, medioambientales (ejemplo: la ISO 14000) - Implante indicadores de proceso y objetivos que aseguren el buen rendimiento social, medioambiental y económico
<p>Objetivo 2. Mejora de proceso y comunicación a stakeholders</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar y priorizar las oportunidades dentro de la organización y con los stakeholders, para la mejora incremental y escalonada de la agenda RSC - Investigar activamente y usar procesos nuevos amigables con la sociedad y medioambiente, operando su filosofía y permitiendo su tecnología - Usar resultados de rendimiento y percepción, así como información de actividades de aprendizaje, para definir prioridades y objetivos de mejora en los procesos existentes y mejorar los actuales métodos operativos - Estimular los talentos creativos e innovadores de los empleados, clientes, partners, y otros stakeholders para generar mejoras en la RSC - Pilotar y controlar la implantación de nuevos o cambiados procesos en cuenta a su impacto social/ medioambiental - Asegurar que el adecuado personal de la organización, así como otros stakeholders se entrenen para operar el cambiado o nuevo proceso antes de su implantación, con el fin de reducir errores, defectivos y desechos - Asegurar que existe un buen mecanismo de feedback con todos los stakeholders
<p>Objetivo 3. Diseño y desarrollo de producto/ servicio</p> <p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipar e identificar mejoras para productos/ servicios en línea con futuras necesidades/ expectativas de clientes y stakeholders - Minimizar cualquier efecto adverso de los productos, procesos de producción y servicios, y proteger y restaurar el entorno social/medioambiental, si fuera necesario - Tener en cuenta al diseñar y desarrollar productos/ servicios el desmontaje, reutilización y reciclado de los productos/ servicios y de sus componentes, así como la degradabilidad y modulabilidad. - Usar la creatividad, la innovación y las competencias clave tanto de empleados como partners y otros stakeholders para mejorar los productos / servicios existentes o para

desarrollar nuevos productos/ servicios, con el fin de reducir cualquier impacto negativo y optimizar los positivos en el entorno humano y natural durante todo su ciclo de vida

- Involucrar a los stakeholders y parteneres en el diseño y desarrollo de nuevos productos/ servicios para añadir mayor valor añadido a los clientes y stakeholders
- Establecer procedimientos par asegurar que todas las actividades sean examinadas en cuanto a su potencial impacto en la sociedad y el medioambiente

Objetivo 4. Producción, suministro y post venta de productos/ servicios

Estándares:

- Producir o adquirir productos/ servicios diseñados y desarrollados para cumplir los requerimientos y expectativas actuales y futuras de clientes y stakeholders
- Implantar procesos para la notificación y reducción de accidentes en la producción, suministro y servicio
- Estar activamente involucrado en programas de recogida, reciclado y desechado como una parte estándar del servicio
- Optimizar el uso del transporte, polucionando lo menor posible dado que tiene efecto negativo en la comunidad

Objetivo 5. Relación con el cliente y defensa del RSC

Estándares:

- Advertir a los clientes de la responsabilidad del uso de los productos para prevenir o minimizar cualquier impacto adverso en el entorno humano o medioambiental
- Comunicar claramente y confirmar el uso responsable, los beneficios medioambientales, sociales y económicos de los productos/ servicios suministrados a los clientes, el público en general y las terceras partes interesadas
- Involucrarse proactivamente con los clientes para debatir y dirigir sus necesidades, expectativas y opiniones relacionadas a los impactos sociales / medioambientales de su organización y de sus productos/ servicios
- Seguimiento de las ventas, servicio y otros contactos para determinar el nivel de satisfacción con los impactos sociales, y económicos/ medioambientales de toda la organización, sus productos/ servicios y otros proceso de ventas / servicios.
- Tratar las reclamaciones de los clientes sobre impactos adversos social / medioambientales
- Estar de acuerdo con los códigos voluntarios de advertencia
- Respetar la privacidad del cliente

CRITERIO 6. - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

La organización excelente mide eficazmente y consigue resultados positivos respecto a sus clientes, incluyendo medidas relativas a rendimientos sociales, medioambientales y económicos tanto de la organización en si misma como de los productos/ servicios que suministra.

<p>A: Medidas de PERCEPCIÓN</p> <p>Estas mediciones son de la percepción de los clientes del rendimiento social, medioambiental y económico de la organización y de sus productos/ servicios que ella produce, comparándolas con sus propios valores, necesidades y expectativas. Se pueden conocer, por ejemplo, por encuestas a clientes, grupos focales, informes de ventas, reclamaciones, alabanzas.</p>
<p>Objetivo 1. Imagen</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad social, medioambiental y económica de la organización y de sus productos/ servicios - Calidad y adecuación de la información disponible sobre los impactos social, medioambiental y económico de la organización - Iniciativas sociales y medioambientales - Programas RSC y frecuencia de informes RSC - Accesibilidad - Comunicación - Transparencia - Entorno proactivo, con responsabilidad y flexibilidad en el apoyo a los programas propios de los clientes, aceptando sus requerimientos e iniciativas
<p>Objetivo 2. Producto / servicio</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectividad en el diseño de la innovación para conservar los recursos y reducir el impacto potencial adverso social medioambiental - Perfil medioambiental
<p>Objetivo 3. Soporte en ventas y postventa</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Advertencia y soporte para el uso responsable del producto/ servicio - Información al cliente - Recogida de reclamaciones - Formación en el uso del producto7servicio - Recogida /reciclado - Privacidad del cliente
<p>Objetivo 4. Honestidad</p>
<p>Estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deseo del cliente de recomendar a nuestra organización como RSC

B: Indicadores de rendimiento

Estas medidas son internas y usadas por la organización para monitorizar, comprender, predecir y finalmente mejorar el rendimiento RSC y asimismo predecir la percepción que los clientes externos apreciarán.

Objetivo 1. Imagen

Estándares:

- Reuniones de los clientes para tratar de temas de conducta responsable socialmente
- Nominaciones para premios RSC
- Cobertura por los media de las actividades RSC

Objetivo 2. venta y post venta

Estándares:

- Sellos de aprobación
- Etiquetas medioambientales
- Reclamaciones y pleitos
- Ciclo de vida del producto
- Número de reclamaciones y alabanzas y tratamiento de las mismas

Objetivo 3. Honestidad

Estándares:

- Duración de las relaciones
- Recomendaciones efectivas
- Fidelización de los clientes

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

La organización excelente mide eficazmente y consigue resultados positivos en relación a su personal, incluyendo mediciones relativas al rendimiento social, medioambiental y económico de la organización así como de los productos/ servicios que ofrecen.

A: Medidas de PERCEPCIÓN

Estas mediciones son de la percepción de los empleados sobre el rendimiento social, medioambiental y económico de la organización y de sus productos/ servicios que ella produce, comparándolas con sus propios valores, necesidades y expectativas. Se pueden obtener, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas, captaciones estructuradas.

Objetivo 1. Motivación y e involucración en RSC

Estándares:

- Misión. Visión y valores de la organización
- Oportunidades de desarrollo de carreras profesionales
- Comunicación sobre temas sociales, medioambientales y económicos
- Empowerment
- Conformidad con leyes laborales
- Igualdad de oportunidades
- Liderazgo
- Oportunidades para aprender y desarrollarse
- Involucración en actividades externas de la comunidad
- Involucración en actividades externas medioambientales
- Involucración en organismos profesionales
- Involucración en procesos de tomas de decisión

Objetivo 2. Condiciones de trabajo

Estándares:

- Servicios e instalaciones
- Condiciones de seguridad y salud
- Salarios y beneficios
- Política e impacto medioambiental de la organización
- Papel de la organización en la comunidad y sociedad
- Entorno de trabajo

B: Indicadores de rendimiento

Estas medidas son internas y usadas por la organización para monitorizar, comprender, predecir y finalmente mejorar el rendimiento RSC y asimismo predecir la percepción que la misma organización apreciará.

Objetivo 1. Éxitos

Estándares:

- Datos de éxito en la formación y desarrollo en el cumplimiento de objetivos RSC
- Reconocimiento y premios externos/internos en RSC
- Conocimiento y uso de la información RSC dentro de la organización

Objetivo 2. Motivación e involucración relacionada con RSC

Estándares:

- Involucración de los equipos RSC
- Formación y desarrollo de temas RSC
- Reconocimiento de personas y equipos por su buen trabajo en temas RSC
- Compromiso con los derechos humanos (libertad de asociación, igualdad de oportunidades,...)
- Diversidad, incluido el equipo directivo
- Representación en los centros de decisión y gestión
- Denuncias de comportamientos incorrectos
- Participación en actividades voluntarias(en la sociedad o el medioambiente)
- Participación en organismos profesionales

Objetivo 3. Condiciones de trabajo

Estándares:

- Niveles de absentismo y bajas por enfermedad
- Niveles de accidentabilidad
- Rotación de personal y fidelización
- Huelgas
- Tendencias de contratación
- Efectividad de la comunicación.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

La organización excelente mide eficazmente y consigue resultados positivos con relación a LA SOCIEDAD, incluyendo medidas relativas al rendimiento social, medioambiental y económico de la organización así como de los productos/ servicios que ofrece.

A: Medidas de PERCEPCIÓN

Estas mediciones son de la percepción que la sociedad tiene del rendimiento social, medioambiental y económico de la organización y de sus productos/ servicios que ella produce, comparándolas con los valores, necesidades y expectativas de la sociedad (obtenidas, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, contacto con representantes públicos, ...)

Objetivo 1. Imagen

Estándares:

- Reputación como miembro responsable de la sociedad
- Reputación como empleador honesto
- Información disponible de calidad y adecuada en cuanto a impactos sociales, medioambientales y económicos de la organización
- Programas RSC y frecuencia de informes RSC
- Transparencia
- Entorno proactivo, sensibilidad y flexibilidad en el apoyo de programas de la propia sociedad, satisfaciendo sus requerimientos y expectativas
- Sensibilidad a contactos

Objetivo 2. Involucración en la sociedad

Estándares:

- Publicación de información relevante para la comunidad en aspectos sociales, medioambientales y éticos
- Entorno ético
- Impacto en las economías regionales, nacionales y mundiales
- Relación con las autoridades relevantes
- Involucración en actividades sociales, medioambientales y económicas
- Trabajo de voluntariado / filantropía

Objetivo 3. Reporting

Estándares:

- Sobre la preservación y sostenibilidad de recursos
- Sobre la involucración en la sociedad
- Sobre el impacto en el medioambiente

B: Indicadores de rendimiento

Estas medidas son internas y usadas por la organización para monitorizar, comprender, predecir y finalmente mejorar el rendimiento RSC y asimismo predecir la percepción que la sociedad tendrá de los aspectos sociales, medioambientales y económicos de la organización y sus productos/ servicios

Objetivo 1. Imagen

Estándares:

- Premios recibidos relacionados con el rendimiento social, medioambiental y ético
- Recortes relevantes de media sobre rendimiento social, medioambiental y ético
- Información publicada públicamente, incluyendo buenas prácticas, sobre los impactos sociales, medioambientales y económicos de la organización.
- Reporting público

Objetivo 2. Involucración en la sociedad

Estándares:

- Violaciones de los Estándares sociales, medioambientales y económicos, medioambientales o éticos
- Violaciones del código de conducta de la organización
- Reclamaciones sobre derechos humanos
- Contactos con las autoridades en temas tales que: certificaciones, planificaciones import/export, suministro de productos
- Tratamiento de los cambios en niveles para los empleados
- Uso de proveedores locales
- Involucración en trabajos de voluntariado y filantropía. Ejemplos: donaciones en especie, donaciones cash a su costo,...
- Involucración de los empleados soportando proyectos comunitarios
- Donaciones pagadas
- Apoyo a las economías locales, regionales, nacionales y global
- Contratación, formación, entrenamiento y desarrollo de mano de obra local
- Aumento del valor de la comunidad debido a las operaciones de la organización

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL NEGOCIO

La organización excelente mide eficazmente y consigue resultados positivos SOCIALES, MEDIOAMBIENTALES Y ECONÓMICOS con relación a su estrategia /política general

A: Medidas de PERCEPCIÓN

Estas mediciones son los resultados sociales, medioambientales y económicos, tal como son definidos por la organización y aceptados en su estrategia/ política. Indican lo que es estratégicamente importante para la organización y sus procesos

Dependiendo del sector y objetivos de la organización, del análisis que hace y de lo que define como estratégicamente importante, se pueden aplicar diferentes mediciones que den información de su sostenibilidad en las tres áreas social, medioambiental y económico. Estas mediciones pueden incluir el rendimiento de los índices de sostenibilidad

B: Indicadores de rendimiento

Estas medidas son operacionales y usadas por la organización para monitorizar y comprender los procesos y asimismo predecir y finalmente mejorar los resultados de rendimiento de la organización en sus aspectos social, medioambiental y económico.

Dependiendo del sector y objetivos de la organización, del análisis que hace y de lo que define como estratégicamente importante, se pueden aplicar diferentes mediciones que den información de su sostenibilidad en las tres áreas social, medioambiental y económica

4. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Trabajos de investigación, con las características y propósitos como el presente, no se ha encontrado en los catálogos bibliográficos, en las bibliotecas de la Escuela de Postgrado y de Pregrado, ya que la modalidad de Educación Superior a Distancia es de reciente creación en las instituciones educativas universitarias.

Lo que sí existe en abundancia son documentos, en internet que ilustran este tema. Esta información proviene de fuentes nacionales e internacionales.

5. OBJETIVOS

- a. Determinar los Criterios relacionados con los agentes de la gestión de la calidad en la Educación Superior a Distancia, según el Modelo europeo EFQM.
- b. Determinar los Criterios relacionados con los agentes de la gestión de la calidad en la Educación Superior a Distancia, según el Modelo Iberoamericano.
- c. Establecer las semejanzas y diferencias entre los modelos propuestos
- d. Determinar el modelo de Gestión de la Calidad más adecuado a la Unidad de Estudios a Distancia de la Escuela de Postgrado de la UCSM.

6. HIPÓTESIS

Dado que la Gestión de la Calidad en Educación Superior a Distancia constituye el elemento base que no sólo depende de los profesores, de los contenidos, sino también de las instalaciones, de los servicios, de sus relaciones con otras instituciones, de la participación de directivos y del impacto de la sociedad. Es probable que el modelo iberoamericano por sobre el modelo EFQM se adecue mejor al planeamiento estratégico institucional en la modalidad a distancia.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICA E INSTRUMENTO

1.1. Técnica

Para la variable Modelos de Gestión de la Calidad se utilizará como Técnica la Observación, y como Instrumento la Ficha de Observación Documental.

1.2. Instrumento

Para esta investigación, se recurrirá a las fichas documentales.

2. FICHAS DE OBSERVACIÓN DOCUMENTALES

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

CRITERIOS AGENTES

TABLA 01

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
LIDERAZGO	LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

TABLA 02

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	POLÍTICA Y ESTRATEGIA

TABLA 03

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
GESTIÓN DEL PERSONAL	DESARROLLO DE LAS PERSONAS

TABLA 04

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
COLABORADORES Y RECURSOS	RECURSOS Y ALIANZAS

TABLA 05

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
PROCESOS	DESTINATARIOS Y PROCESOS EDUCATIVOS

CRITERIOS DE RESULTADOS

TABLA 06

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	RESULTADOS DE DESTINATARIOS Y PROCESO EDUCATIVO

TABLA 07

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
RESULTADOS EN EL PERSONAL	RESULTADOS DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS

TABLA 08

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	RESULTADOS DE SOCIEDAD

TABLA 09

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO
RENDIMIENTO FINAL DE LA ORGANIZACIÓN	RESULTADOS GLOBALES

3. EL ÁMBITO

3.1. Ubicación Espacial

La investigación se desarrollará en la ciudad de Arequipa, Perú.

3.2. Ubicación Temporal

El estudio es válido para el 2008 y de corte Transversal.

3.3. Fuentes Documentales

Mencionamos como Criterios de Inclusión, los considerados como Modelos de Gestión tanto el EFQM como del Iberoamericano. Asimismo, en lo referente a Criterios de Exclusión podemos mencionar a los Modelos de Gestión: Modelo Deming y Modelo Malcolm Baldrige.

El trabajo de investigación es de carácter bibliográfico documental, y las referencias se toman directamente de los contenidos que se consideran tanto en el Modelo Europeo EFQM como en el Iberoamericano.

Se anota que es un tanto difícil conseguir la fuente real o de primer orden del Modelo EFQM. Se asevera lo anterior ya que es una Agencia Europea que asiste o presta sus servicios a las empresas que la requieran. Esta agencia prepara y adecua los estándares de calidad según la naturaleza o línea de acción de las empresas solicitantes. Esto nos demuestra que existe toda una gama de estándares y que han de ser seleccionadas para su aplicación con el cuidado o cuidados para cada caso.

Lo que se ha logrado de este modelo, y que aparece en el Marco Teórico, es el resultado de un trabajo especial de elaboración de su estructura, tomado de la aplicación de dicho modelo a una entidad educativa europea. Se han estructurado, basándonos en los Criterios establecidos, los objetivos y estándares correspondientes al Modelo Europeo EFQM.

No ocurre así con el Modelo Iberoamericano, pues tal documento se logró en un Congreso de CREAD, en la ciudad de Loja (Ecuador, 2005), en forma completa y que es producto de los variados conversatorios y reuniones de especialistas en Educación Superior a Distancia para su implementación y resultado final.

De resultados de la lectura de ambas fuentes, podemos aseverar que el Modelo Europeo EFQM tiene, casi diríamos en esencia, una orientación eminentemente empresarial, pero en empresas de carácter comercial, industrial, de negocios o de carácter bursátil. Se le solicita, a la Agencia, para propósitos de medir la calidad de producción y otros afines en variadas empresas. Pero también se ha aplicado en instituciones educativas, tal como la que ha servido de base para esta investigación y que se ubican, según las informaciones, en el continente europeo.

La realidad social y cultural, en la que se incluye la educación, es distinta de la realidad latinoamericana y la región del Caribe. He ahí uno de los fundamentos de su aplicación.

En relación con el Modelo Iberoamericano para la gestión de la calidad, éste adquiere características propias en el sentido que está más centrado y adecuado a la realidad social y cultural de los pueblos de esta (s) parte (s) del mundo.

A pesar de que ambos modelos consideran semejanza en sus criterios, subcriterios, objetivos y estándares, las preguntas o cuestiones tienen una orientación directa con las Planificaciones Estratégicas de Programas Educativos a Distancia y que se especifica mejor en el Modelo Iberoamericano. Una visión más clara, en cuanto a las semejanzas y disimilitudes, se establecerá en las tablas correspondientes al capítulo de Resultados.

4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1. Organización

Se detalla de esta manera:

- a. Preparación de las unidades de estudio.
- b. Análisis y cotejamiento del cuadro de criterios.
- c. Recolección de los datos precisos.

4.2. Recursos

a. Potencial humano

Representado por el investigador como responsable.

b. Recursos físicos

Se aprovechará la infraestructura de la EPG de la UCSM.

c. Recursos institucionales

Concretamente la UCSM de Arequipa.

4.3. Validación del Instrumento

Será validado mediante la observación detallada y objetiva que determine su confiabilidad.

5. CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO ACCIONES	2007		2008					
	NOV	DIC	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
Elaboración del proyecto de investigación	X	X						
Aprobación del proyecto de investigación		X						
Elaboración del marco teórico			X					
Recolección de datos				X				
Procesamiento y sistematización de los datos					X			
Análisis e interpretación de los resultados						X		
Presentación del primer borrador y mejoramiento							X	
Revisión del aspecto formal de contenido de la investigación								X
Elaboración del informe final								X

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALLARD R. (1987). *“Gestión educativa para la calidad de la educación, desafíos, problemas y áreas de acción”*, Estudios Sociales.
- AZABACHE C., Haydee. (2003) *Curso sobre gestión de programas de educación a distancia*. PUCP- Lima.
- CANTÚ D., H. (2000). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- DONABEDIAN A. (1984). *La calidad de la atención médica*. México. La prensa médica mexicana.
- GARCÍA ARETIO, Lorenzo. (2001). *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. Ariel. Barcelona.
- GONZÁLEZ, R. (2000) *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Málaga. España.
- ISHIKAWA K. (1999). *What is total quality control?. The Japanese Way*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- JURAN JM. (1999). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid. Díaz de Santos.
- MOORE, Michael G. y KEARSLEY, Greg. (2000). *La Educación a Distancia. Otro punto de vista*. Wadsworth. Belmont.
- PALMER RH. *Evaluación de la asistencia ambulatoria. Principios y prácticas*. Madrid. Ministerio de sanidad y consumo.
- RUBIO G., María José. (2004) *Orientación y metodología para educación a distancia UTPL. Ecuador*.
- *Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos ISO 9001:2000, Norma Española AENOR*. Diciembre del 2000.
- VARO. J. *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. Un Modelo de Gestión Hospitalaria*. Madrid: Díaz de Santos.

DOCUMENTOS INFORMÁTICOS

- ciudad.com.ar/ar/portales/educación/nota_cobranded/0,3024,5811,00
- eprints.rclis.org/archive/00001823/01/educación.pdf
- <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores.htm>
- http://www.isocgbid.com/iso9000_01.htm
- <http://www.svqi.com/iso9000.htm>
- http://www.universia.edu.pe/portada/actualidad/noticia_actualidad.jsp?noticia=48478
- redmeso.net/campus/metod/ventajas.htm
- sld.cu/libros/distancia/cap4.html
- sld.cu/libros/distancia/cap2.html
- tochtli.fisica.uson.mx/educación/en_linea/p3.htm
- uaa.edu.py/e_distancia/contenido.htm
- ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/numero%201/articulos/cuba.pdf
- [www.raitec.es/CDA/Pdf/ModeloEuropeoGestionCalidad \(EFQM\).pdf](http://www.raitec.es/CDA/Pdf/ModeloEuropeoGestionCalidad(EFQM).pdf)