

TECANA AMERICAN UNIVERSITY

Post-doctoral Program in Higher Education Administration



Informe I

Ed 870 Investigación Institucional y Calidad Educativa en la Educación Superior

Autor: Dra. Irmariz Santiago Rodríguez

Por TAU Academic Direction: Dr. Jesús R. Rivas, Ph.D, Postdoc

“Por la presente juro y doy fe que soy la única autora del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

San Juan, Puerto Rico

Marzo 2021

Índice General

	Página
Lista de Tablas	
Tabla 1: Etapas históricas del concepto calidad	9
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
Justificación y Metodología	6
Capítulo 1: Calidad en la Educación Superior	7
Etapas Históricas que Marcaron la Evolución del Concepto Calidad	9
Trasfondo de la Calidad Total	10
Capítulo 2: Principios de Calidad Total y su aplicación en la Educación Superior	13
¿Quién fue Edward Deming?	13
Principios de Calidad Total de Deming y su aplicación en la Educación .. Superior	14
Capítulo 3: Evaluación Institucional	22
Criterios de Calidad para la Evaluación Institucional	22
Inclusión y Liderazgo como parte de la Calidad Educativa	24
Autoevaluación y Evaluación Externa	27
Capítulo 4: Aseguramiento de Calidad e Investigación Institucional	29
Aseguramiento de Calidad en la Educación Superior	29
Distribución del Liderazgo como Estrategia de Mejoramiento.....	31
Investigación Institucional.....	35
Conclusiones.....	38
Referencias Bibliográficas.....	41

Resumen

Los procesos de gestión de calidad e investigación que requieren las organizaciones de Educación Superior son diferentes a los necesarios en otro tipo de empresa o industria. Los mismos son indispensables para promover el desarrollo de destrezas y la calidad educativa, tanto del estudiantado como del personal docente y administrativo. El objetivo general de este estudio bibliográfico fue exponer la importancia que tiene la calidad educativa y la evaluación institucional en los procesos de mejora continua de las instituciones de Educación Superior. También, se abordó la necesidad de implementar un programa para el aseguramiento de la calidad educativa menos politizado en una organización postsecundaria de Puerto Rico como una estrategia indispensable y una alternativa factible para alcanzar la calidad total en el haber educativo y administrativo.

De acuerdo con la revisión de la literatura y a los resultados de esta investigación documental, se determinó la efectividad de los procesos de evaluación institucional y los aspectos que requieren atención inmediata con relación al aseguramiento de la calidad y la investigación institucional. Además, los hallazgos de este estudio sugieren que la autoevaluación institucional y la evaluación externa son necesarias para garantizar la calidad educativa en la Educación Superior.

Descriptor: Educación Superior, calidad, aseguramiento de la calidad, evaluación institucional, investigación institucional.

Abstract

The quality assurance and research processes required by higher education organizations differ from those required at other types of industries. Said processes are essential to promote the development of skills and quality of education, both for the student body as well as for professors and administrative personnel. The objective of this bibliographic study was to investigate the importance of quality of education and institutional evaluation of the continuous improvement processes within higher education institutions. Also addressed was the need to implement a less-politicized program to guarantee quality of education within a postsecondary organization in Puerto Rico as an indispensable strategy and a feasible alternative to achieve total quality within the education and administrative realms.

According to literature revision and the results of this documentary research, the effectiveness of institutional evaluation processes was determined, along with the aspects requiring immediate attention as related to quality assurance and institutional research. In addition, this study's findings suggest that institutional self-evaluation and external evaluation are necessary to guarantee educational quality in higher education.

Keywords: higher education, quality, quality assurance, institutional evaluation, institutional research

Introducción

Las instituciones, incluyendo las de Educación Superior, han evolucionado con el pasar de los años. Éstas han tenido que rediseñarse y adoptar nuevas maneras de hacer el trabajo debido a los cambios políticos, económicos, tecnológicos y mundiales. Del mismo modo, la apreciación del concepto calidad ha variado. Ante la necesidad de sobrellevar los nuevos retos, las organizaciones desarrollaron diferentes sistemas y métodos para acrecentar la calidad dentro del proceso productivo y administrativo, haciéndolo más eficiente y poder continuar en el mercado con mayor éxito.

En un mundo tan competitivo, las instituciones de Educación Superior no están exentas del escrutinio público por lo que los procesos de evaluación son necesarios para evidenciar la calidad educativa. Los hallazgos de los procesos de evaluación institucional tienen el poder de añadir o restar valor a la organización. También, es necesario que se mantengan activos y vigilantes en asuntos relacionados a la investigación y mejora continua. Los antes mencionado les permitirá a las instituciones de Educación Superior permanecer vigentes, atractivas y pertinentes en el campo educativo.

Objetivo General

Exponer la importancia que tiene la calidad educativa y la evaluación institucional en los procesos de mejora continua de las instituciones de Educación Superior.

Objetivos Específicos

- Reconocer las etapas históricas que marcaron el desarrollo del concepto calidad y el trasfondo de la Calidad Total
- Conocer los principios de Calidad Total y su aplicación en la Educación Superior
- Identificar la importancia de la evaluación institucional y los criterios de calidad para la evaluación institucional
- Determinar la importancia del aseguramiento de calidad y la investigación institucional

Justificación y Metodología

La presente investigación abordó la necesidad de la evaluación institucional como un proceso de gestión de calidad indispensable y una alternativa factible para garantizar la calidad educativa en la Educación Superior. Del mismo modo, atendió el aseguramiento de la calidad y la investigación institucional como parte de las estrategias para la mejora continua de las universidades u organizaciones de Educación Superior. Para el desarrollo del presente estudio se seleccionó la metodología de análisis documental. Algunas de las fuentes utilizadas fueron libros, publicaciones profesionales, revistas arbitradas, entrevistas y experiencias de la investigadora.

Capítulo 1

Calidad en la Educación Superior

El objetivo específico que se alcanzará en este capítulo será el reconocer las etapas históricas que marcaron el desarrollo del concepto calidad y el trasfondo de la Calidad Total.

La calidad, como concepto, y los métodos para evaluarla, se han transformado. De acuerdo con Monsalve-Rodríguez et al. (2017), existen diferentes modelos de gestión de calidad según la formación profesional. Éstos ofrecen la oportunidad a las organizaciones de revisar y cambiar su estructura administrativa mediante la implementación de planes diseñados con este fin, como es la Calidad Total, que es un sistema de gestión empresarial relacionado con el concepto de mejora continua (Robbins y Coulter, 2005). Del mismo modo, existen otros reconocidos sistemas de gestión de calidad como lo es la ISO (Organización Internacional de Normalización) por sus siglas en inglés.

Rodríguez Valencia (2002), define sistema como un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que vincula sus actos hacia un fin común. Por su parte, Robbins y Coulter (2005), definen organización como una asociación deliberada de personas para cumplir una finalidad. La organización debe cumplir con tres elementos: Definir metas que pretendan alcanzar, estar compuesta por personas y crear una estructura deliberada para que los integrantes de la organización puedan trabajar. Es decir, la

organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas que la integran y alguna estructura deliberada. Por lo tanto, la escuela como sistema organizacional, debe rediseñarse al igual que otras organizaciones.

Según Chiavenato (2006), la organización es un sistema humano y complejo con características propias de la cultura y del clima organizacional. La cultura organizacional se refiere al conjunto de hábitos, valores, creencias, tradiciones y relaciones sociales típicos de cada organización. La cultura organizacional es la forma en que los miembros de cada organización están acostumbrados a pensar y a hacer las cosas. El clima organizacional se refiere al medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El concepto clima organizacional involucra factores estructurales como el tipo de organización, tecnología utilizada, políticas de la empresa, metas operacionales, reglamentos internos y el cómo los integrantes se sienten en relación con la organización. Si se quiere lograr una transformación a la calidad, se deben hacer cambios en la cultura y en el clima organizacional.

De acuerdo con Draft (2007), la organización como sistema abierto tiene individuos interactuando entre sí, recibe entradas del entorno, las transforma y descarga en él el producto de este proceso. La universidad, dentro de la Educación Superior, es un sistema abierto donde todos sus miembros interactúan entre sí con el propósito de desarrollar las capacidades y talentos de todos los estudiantes para que sean ciudadanos productivos, independientes, aprendices de por vida, respetuosos de la ley y del ambiente, y capaces, a través de la profesión o título al que aspiran, de

contribuir al bienestar común. Es en la escuela – y la universidad- donde se forman a los ciudadanos que son el producto y así se logra la transformación de la sociedad.

Etapas históricas que marcaron la evolución del concepto calidad

La calidad, al igual que otros conceptos, ha evolucionado con el pasar de los años. Aunque ha sido difícil lograr consenso en términos de su definición, existe un común acuerdo en las etapas históricas que marcaron su evolución. A continuación, se presenta, en formato de tabla, un resumen de éstas.

Tabla 1

Etapas históricas del concepto calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
1. Artesanal	Los productos tenían que hacer bien sin importar el esfuerzo o los costos.	-Satisfacer al cliente y al artesano -Crear un producto único
2. Revolución Industrial	La producción debería ser grande o en masa.	-Satisfacer la gran demanda -Generar beneficios económicos
3. Segunda Guerra Mundial	La producción (de armamentos) tenía que ser eficaz, en gran cantidad y de forma rápida.	-Garantizar la disponibilidad de armamento en cualquier momento
4. Postguerra (en Japón)	Los productos debían estar bien elaborados en la primera oportunidad.	-Minimizar costos -Ser competitivo -Satisfacer al cliente
5. Postguerra (resto del mundo)	Entre mayor la producción era mejor.	-Satisfacer la gran demanda
6. Control de la Calidad	Nació la preocupación por efectuar monitoreo de la producción antes de que salieran productos defectuosos.	-Cumplir las especificaciones técnicas.
7. Aseguramiento de la calidad	Se formalizan los procesos y sistemas para entregar productos de calidad.	-Satisfacer al cliente -Prevenir errores Minimizar costos
8. Calidad Total	Surge la política empresarial centrada en satisfacer las expectativas de los clientes.	-Satisfacer clientes internos y externos -Mejorar continuamente -Ser altamente competitivo

Fuente: Modificada de Silva (2001), basada en Juran (2004)

Trasfondo de la Calidad Total

Chiavenato (2006), plantea que la Calidad Total se derivó de la aplicación de la mejora continua. Ésta se basa en el apoderamiento de las personas, que significa proporcionarles a los empleados la habilidad y autoridad para que tomen decisiones y puedan solucionar problemas. Hernández (2012), plantea que la Calidad Total fomenta la mejora continua en la organización con la participación de todos sus miembros. El objetivo de la Calidad Total es hacer que cada persona sea responsable por su propio desempeño y que todos en la organización se comprometan a alcanzar la calidad de forma altamente motivada. Según Robbins y Coulter (2005), las organizaciones exitosas son aquellas que vienen aplicando de una u otra forma la Calidad Total. Muchas otras están cambiando su forma de pensar y por tanto de actuar, rediseñando toda la organización para enfocarla hacia los clientes, en este caso los estudiantes, y hacerla eficiente para cumplirles y satisfacerles. Por esta razón, la universidad como organización debe rediseñarse para responder a las necesidades actuales de la sociedad. La administración de la Educación Superior, al igual que otras ramas educativas, está fundamentada en las principales teorías administrativas que justifican las dinámicas empresariales (Contreras, 2011).

Hernández (2012), define la Calidad Total como un concepto, filosofía, estrategia y un modelo de hacer negocios y está dirigida hacia el cliente. La Calidad Total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional y gerencial. Existen diversos exponentes especializados en administración, cuyos enfoques sirvieron como andamiaje al

desarrollo de lo que hoy se conoce como Calidad Total. Uno de los pioneros del proceso de la calidad en las empresas fue William Edwards Deming, considerado el “padre de la calidad moderna”. Éste desarrolló la Calidad Total con un proceso de catorce principios que se deben seguir para lograr resultados positivos dentro de la organización.

Por su parte, Hernández (2012) plantea que Deming desarrolló y aplicó sus principios en Japón. El ciclo de Deming, conocido como círculo PDCA, es una estrategia de mejora continua de la calidad de cuatro pasos, basada en un concepto de Walter A. Shewhart. Las siglas en inglés del círculo se refieren a *Plan, Do, Check and Act*. El mismo es utilizado para que las organizaciones vayan aprendiendo durante su proceso de mejora. Todos en la organización deben involucrarse en este proceso de evolución continua para lograr beneficios a largo plazo. La Calidad Total tiene como propósito el crecimiento de la organización, el cual se logra satisfaciendo las necesidades de los clientes, reduciendo desperdicios, teniendo una participación de todo el personal y un nuevo liderazgo. Las instituciones de Educación Superior deben satisfacer las necesidades de los estudiantes con la participación de toda su comunidad. De lo contrario, no se podrá aplicar la Calidad Total en dicho escenario.

De acuerdo con Aldana de Vega et al. (2010), Edwards Deming desarrolló su teoría de la calidad tomando en consideración las teorías de Henri Fayol y de Max Weber. Fayol en su Teoría Clásica de Administración, se preocupó por lograr la eficiencia de la empresa al analizar los componentes de la organización por departamentos y las interacciones de estos apoyados en sus principios que están

presentes en las directrices requeridas en la administración por calidad. Su teoría es fundamental para el desarrollo del proceso administrativo. Weber fue pionero de la Teoría de la Organización Burocrática que dio aportes generales al desarrollo de las normas y políticas organizacionales. Su teoría considera los elementos como racionalidad, precisión, rapidez, uniformidad de procedimientos, continuidad de la organización, la reducción de fricción entre las personas, entre otros.

Deming utilizó algunos de estos elementos para sustentar su teoría de calidad. También, el trabajo del control estadístico de los procesos de Walter A. Shewhart, fueron la base de sus ideas. Por su parte, Contreras (2011) expone que Deming desarrolló la Calidad Total basándose también en la teoría de administración científica de Frederick Taylor. Esta teoría se enfocaba en la división del trabajo para aumentar la productividad, permitiendo un control sistemático de las personas que intervienen en el proceso de gestión garantizando la calidad del producto.

En el próximo capítulo conoceremos los principios de Calidad Total de Edward Deming y su aplicación a la Educación Superior.

Capítulo 2

Principios de Calidad Total y su aplicación en la Educación Superior

El objetivo específico trazado para este capítulo será conocer los principios de Calidad Total y su aplicación en la Educación Superior.

¿Quién fue Edward Deming?

William Edward Deming (1900-1993), nació en Sioux City, Iowa, proveniente de una familia pobre. Fue un estadístico estadounidense y profesor universitario. Deming divulgó estrategias y prácticas de administración para lograr organizaciones eficientes con el concepto de Calidad Total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Edwards Deming completó un bachillerato en ingeniería eléctrica, culminó una maestría en Física y Matemáticas y obtuvo su grado de doctorado en el área de Física. Es en la Universidad de Yale donde estudió su doctorado y se desempeñó como profesor (Summers, 2006).

A su vez, Deming trabajó en el Departamento de Agricultura en Washington D.C. y fue consejero estadístico para la Oficina de Censo de los Estados Unidos. Durante este periodo, descubrió el trabajo sobre control estadístico de los procesos creado por Walter A. Shewhart que trabajaba en los Laboratorios Telefónicos Bell de la telefónica AT&T, que fueron la base de sus ideas que pasaron desapercibidas en los Estados Unidos poco después de la Segunda Guerra Mundial. Edwards Deming impartió charlas sobre control estadístico de procesos, donde preparó a cientos de ingenieros, directivos y estudiantes en el control estadístico de los procesos y los

conceptos de calidad, como parte de los esfuerzos de la reconstrucción de Japón en el 1950. Empleó el dinero de sus conferencias impresas, para la creación de un premio para las empresas que demostraran un comportamiento ejemplar en la mejora de calidad. Este premio se ha convertido en el mayor galardón a la calidad en Japón.

A lo largo de su vida Deming recibió reconocimientos entre los que se encuentran la otorgación de los doctorados honoris causa en Derecho y en Ciencias por varias universidades de los Estados Unidos. Los estadounidenses, ante el empuje de la industria japonesa, recuperaron el concepto de Calidad Total. Deming, en su libro *Out of crisis* (2000), publicado por primera vez en el año 1982, planteó los catorce principios fundamentales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio. De acuerdo con Summers (2006), Deming logró enseñar a identificar las variaciones o fluctuaciones en sus procesos, para detectar y eliminar defectos y reducir el desperdicio, los costos e incrementar la productividad. Según lo planteado por Deming (2000), la respuesta no está en que cada uno haga lo mejor que sepa, sino que primero conozca lo que debe hacer. Los cambios drásticos son necesarios para lograr la transformación que comienza con aprender cómo se debe cambiar. Esto se logra comprendiendo y poniendo en práctica sus catorce principios.

Principios de Calidad Total de Deming y su aplicación en la Educación Superior

De acuerdo con Castillo Ortiz (2000), la Calidad Total es una filosofía de administración que se basa en tres principios fundamentales: Está orientada hacia el cliente, hace énfasis en el proceso o en la forma de hacer las cosas y se sostiene bajo esfuerzo del mejoramiento continuo de la organización. Los principios de la Calidad

Total están basados en los supuestos de que los individuos quieren ejercer funciones al máximo de su capacidad y que es tarea de la gerencia el permitirle hacerlo, mejorando el sistema en el que trabaja (Deming citado en Castillo Ortiz, 2000). Los principios de la Calidad Total se pueden aplicar a las instituciones de Educación Superior como sistema organizacional. Bonstingl citado en Castillo Ortiz (2000), planteó el impacto de los principios de Deming en las organizaciones educativas.

El primer principio de Deming es crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios. La universidad tiene, entre otros propósitos, maximizar el potencial de los estudiantes mediante el mejoramiento continuo del trabajo en equipo. El estudiante es su producto y la sociedad se beneficia de los individuos educados que sirven a la comunidad y son conscientes que el aprendizaje es para toda la vida. El mejoramiento continuo de cada institución no puede verse afectado ni ser interrumpido. La autonomía de las organizaciones o instituciones constituye una garantía de estabilidad de la gestión educativa.

Adoptar una nueva filosofía es el segundo principio. Los líderes deben adoptar y apoyar totalmente la nueva filosofía de mejoramiento continuo mediante la concesión de poder a los profesores y estudiantes. Un obstáculo para el logro de la calidad es el desconocimiento de la filosofía educativa. El tercer principio es dejar de depender de la inspección en masa para lograr la calidad. La mayoría de las instituciones u organizaciones de Educación Superior dependen de la inspección para constatar la calidad. El estudiante necesita saber que el trabajo que realizará tendrá el valor de una nota para que lo realice bien, de lo contrario no muestra interés en

hacerlo. El profesor o facilitador depende de exámenes, entre otros métodos de avalúo. para evaluar los conocimientos adquiridos por el estudiante, a pesar de que no es una forma del todo confiable ni auténtica. El progreso no se puede evaluar solamente al final de la unidad si lo que se pretende es maximizar su productividad. La evaluación debe hacerse durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje. En general, la comunidad necesita de la inspección para realizar el trabajo que debe hacer. Si no avisan monitorias o visitas de los facilitadores y supervisores, no todo el personal va a cumplir con su trabajo y sus deberes eficientemente.

El cuarto principio de Deming es acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. No siempre se reciben todos los recursos, materiales y equipos necesarios. Algunas veces se asigna lo que no es necesario por ser menos costoso, aunque no se cumpla con el propósito. Si no se reciben los recursos necesarios, no se puede lograr la calidad. Entretanto, el mejoramiento continuo y constante de cada proceso es el quinto principio. Los administradores deben propiciar un ambiente en el que los profesores sientan motivación para mejorar el proceso de enseñanza y lograr la calidad del aprendizaje en sus estudiantes. La motivación tiene como resultado la disposición de cambiar la forma de hacer las cosas y permite la innovación de nuevas prácticas, técnicas y estrategias de enseñanza. Esto resultará en un aumento constante de la productividad.

El sexto principio es establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación). El conocer y el saber hacer es lo que llevará al empleado al logro de la calidad. Los administradores educativos deben crear programas de adiestramiento

acordes a los cambios del mundo actual para los nuevos empleados que no están familiarizados con los asuntos de la organización, al igual que para los empleados con experiencia que continúan con las viejas prácticas. Por su parte, los facilitadores deben establecer programas en los cuales los estudiantes aprendan a establecerse metas y a evaluar la calidad de sus trabajos.

Adoptar e institucionalizar el liderazgo es el séptimo principio. El liderazgo educativo consiste en trabajar con todos los miembros de la comunidad, como árbitro y mentor. El administrador debe promover la participación de todos para que asuman el desafío del cambio en la forma de hacer las cosas. Se deben considerar las ideas que puedan aportar y brindar el apoyo necesario. El rol del administrador se transforma en facilitador en vez de continuar siendo un fiscalizador y la única persona responsable de tomar todas las decisiones.

El octavo principio es eliminar el miedo. El miedo destruye la cultura organizacional e interfiere con los cambios institucionales. La comunidad educativa en general, debe perder el miedo a opinar, a participar y a aportar en los asuntos de la organización. El administrador no debe utilizar como estrategia la intimidación de sus empleados, como tampoco los profesores deben provocar temor en sus estudiantes. El miedo es un tipo de resistencia al cambio que no permite el mejoramiento continuo ni el crecimiento.

Derribar las barreras entre las líneas de trabajo es el noveno principio de Deming. La productividad de la comunidad mejora cuando todos combinan talentos para crear más oportunidades integradas para el aprendizaje. La universidad, dentro

de las organizaciones de Educación Superior, es un sistema en el que cada empleado ocupa un puesto que tiene deberes establecidos, pero todo el personal debe trabajar en conjunto para lograr un mismo fin. Todos necesitan sentirse responsables del proceso y de mejorar la comunicación entre ellos. Entretanto, el décimo principio es eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra. Estas formas de motivación pueden ser perjudiciales, ya que las personas se enfocan a lograr la meta sin preocuparse cómo llegan a ella. Este tipo de motivación puede ser causante de tensión para los empleados, lo que puede afectar el clima organizacional.

Eliminar las cuotas numéricas es el undécimo principio. En los estudiantes, las asignaciones y exámenes que centralizan su atención en símbolos numéricos o letras a menudo no reflejan las ejecutorias y su progreso. Cuando la nota se convierte en el producto final, las ganancias a corto plazo sustituyen las inversiones del aprendizaje a largo plazo. El profesor debe tener supervisión para evaluar su desempeño como un proceso constante. La evaluación no se debe llevar a cabo de forma fiscalizadora, sino de forma facilitadora para ayudarlo a mejorar la calidad de su enseñanza. Tanto el facilitador como el aprendiz deben sentir motivación intrínseca para que el proceso sea eficaz.

Por su parte, el duodécimo principio es eliminar las barreras que le impiden al empleado sentirse orgulloso de su trabajo. Esto es fundamental para mantener un clima organizacional positivo. Los docentes y estudiantes, generalmente, quieren hacer buen trabajo y sentirse orgulloso. La institución debe dedicarse a hacer sentir útiles a todos los miembros de la comunidad educativa, eliminando las causas

sistémicas del fracaso. Si las personas no se sienten orgullo por el trabajo realizado, siempre van a ver el trabajo de forma negativa y no harán el máximo esfuerzo para lograr la calidad educativa.

Estimular la educación y el mejoramiento propio es el decimotercer principio. Cada persona en la comunidad es responsable de sí misma y de lo que desea aprender, pero se debe estimular a enriquecer su educación para lograr la calidad educativa. Si no se aumenta el conocimiento habría un estancamiento en la organización porque no se atemperaría la educación a los cambios sociales. En ocasiones, a los facilitadores se les ofrecen orientaciones donde se provee información, pero no se les enseña cómo aplicarla. Es importante que se diseñen talleres que los docentes sepan cómo aplicar los métodos, técnicas o estrategias nuevas para el beneficio de sus estudiantes.

Por último, el decimocuarto principio es tomar acción para lograr la transformación. La institución como organización debe poner estos principios en acción para que llegue a formar parte de su estructura y cultura. El plan de acción debe ser un trabajo en equipo que incluya a todos los integrantes de la comunidad educativa. La transformación se logra con constancia y perseverancia, teniendo claro los propósitos establecidos. Para esto se debe preparar un plan, ya que de lo contrario se llegaría a cualquier parte menos a las metas establecidas. De acuerdo con Castillo Ortiz (2000), para que la Calidad Total funcione apropiadamente en el escenario educativo, debe ser compatible con el estilo organizacional y el nivel de conocimiento de los empleados. Es por esta razón que la planificación y el

entrenamiento son indispensables antes de implantar los principios de Deming en la institución.

Una vez expuestos los principios de Deming, queda demostrado que la Calidad Total puede aplicarse a cualquier institución educativa y debe comenzar por cada miembro de la organización. La calidad es una gestión cuya aplicación no es instantánea, sino todo lo contrario. Ésta debe ser aprendida por cada persona que integra la comunidad y debe ser diseñada deliberadamente, discutida, planeada, examinada y programada antes de ponerse en práctica. En conclusión, la calidad en la educación se logra desarrollando un proceso en el que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan motivados a desarrollar sus destrezas y habilidades al máximo, para poder implementar cambios para una mejora continua. De acuerdo con Hernández (2012), la Calidad Total puede ser aplicada en el escenario educativo. La universidad como organización debe asegurar la calidad de los docentes, estudiantes, infraestructura y de los procesos.

Por su parte, las instituciones de Educación Superior, como sistema organizacional, tienen un reto mayor al de las empresas y fábricas de producción en línea. La fábrica puede desechar o arreglar su producto antes que llegue al cliente. En cambio, la universidad conoce la calidad de su producto en el reflejo de la sociedad, cuando llega al mercado laboral, por lo que no tiene el porcentaje o margen de error para las equivocaciones o desperfectos. La fábrica hace su producto utilizando los mismos materiales y técnicas de ensamblaje automatizadas, para que no haya diferencia y así asegurar la calidad. Entretanto, las instituciones educativas no

pueden impartir la enseñanza a todos por igual, ya que existen necesidades diferentes entre los estudiantes. La fábrica en poco tiempo tiene listo miles de productos. El adquirir Educación Superior demora años para que se haya completado el proceso. Sin embargo, una vez cumple con el estándar de calidad mínimo de completar el grado que se aspira, es él estudiante quien decide continuar su proceso de mejorar la calidad en otra organización, ya sea laborando para alguna empresa o continuar estudios con miras a obtener otro grado o título.

En el próximo capítulo se expondrá la importancia de la evaluación institucional y los criterios de calidad necesarios.

Capítulo 3

Evaluación Institucional

En este capítulo se atenderá, como objetivo específico, el identificar la importancia de la evaluación institucional y sus criterios de calidad.

La evaluación institucional es indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones de Educación Superior. La misma es necesaria para garantizar la calidad educativa. A su vez, los resultados de dicho proceso permiten identificar áreas de oportunidad a mejorar y ofrece a los estudiantes, docentes, personal administrativo y población en general una radiografía clara de la organización.

Criterios de calidad para la evaluación institucional

Evaluar y medir la calidad supone un reto monumental para todas las partes envueltas debido a lo complejo del proceso. Los criterios de calidad para la evaluación institucional pueden variar de acuerdo con el postulante, instrumento o modelo de gestión de calidad a utilizarse. Centurión (2002) identificó estos criterios como: eficacia, eficiencia, coherencia, pertinencia, idoneidad y equidad.

El Ministerio de Educación y Cultura citado en Letelier (2002) identifica la eficacia como el grado de correspondencia entre los logros obtenidos y las metas que habían sido trazadas por la institución. Con esto en mente, se puede establecer que se evidencia eficacia cuando hay correlación entre los resultados del aprendizaje y la expectativa de este. Por su parte, la eficiencia se refiere a la capacidad de la organización para la utilización de los recursos en función de alcanzar mejores

resultados. Para ser eficiente es necesario dar el mejor uso posible a los recursos de la institución.

En relación con la coherencia, el Ministerio de Educación y Cultura citado en Letelier (2002) la ve como el grado de correspondencia entre los integrantes, las políticas y recursos de la institución. Hay coherencia cuando la misión está alineada como lo que ocurre en el día a día de la institución. Entretanto, la pertinencia e idoneidad son afines a la capacidad de cumplimiento y respuesta que tiene la organización y la equidad se relaciona al sentido de justicia en el proceder de la institución, en todos ámbitos; sistema de méritos, aceptación de diversidad, evaluación y no discriminación, entre otros.

La equidad, como criterio de calidad, tiene una importancia particular para la investigadora por su trasfondo educativo y profesional como educadora de estudiantes con diversidad funcional. Un aspecto que ha cobrado relevancia en las últimas décadas son los servicios que ofrecen las universidades o instituciones de Educación Superior a los estudiantes con retos físicos o mentales. El discrimen y la marginación hacia esta población era evidente y así se reflejaba en los procesos de evaluación institucional. Si bien es cierto que los estudiantes con necesidades especiales tienen el derecho a recibir una educación de calidad, según la legislación vigente, no es incorrecto señalar que aún queda mucho camino por recorrer para que se alcance la equidad. A modo de ejemplo, en Puerto Rico, las instituciones postsecundarias tienen oficinas o programas que se dedican a orientar y velar que se garanticen los derechos a los estudiantes con diversidad funcional para éstos puedan,

de manera inclusiva y equitativa, beneficiarse del proceso de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se presenta la importancia del liderazgo para promover la inclusión y la equidad en la calidad educativa.

Inclusión y liderazgo como parte de la calidad educativa

Para que una educación inclusiva y democrática sea posible es indispensable desarrollar y poner en práctica procesos evaluación, colaboración y consulta a todos los niveles. Todos los componentes de la institución deben, idealmente, compartir la visión para que sea posible alcanzar la meta trazada. Es aquí donde el liderazgo juega un papel determinante. La planificación y toma de decisiones, en todos los renglones, debe tener como punto de partida las necesidades de todos los estudiantes, incluyendo a los estudiantes con retos, impedimentos o excepcionalidades. Todas las actividades que se realicen deben tomar en consideración al universo de la población estudiantil, promoviendo así la equidad y el respeto a la diversidad. Los estudiantes merecen y tienen derecho a recibir una educación de calidad, a sentirse valorados, que son importantes, necesarios e indispensables en su comunidad de aprendizaje o institución. Ideal y teóricamente, la inclusión se debe dar de tal manera que no sea necesario identificar las clases o prácticas como inclusivas, ya que esa debe ser la norma. El líder debe facilitar los procesos inclusivos para que sean vistos como procesos naturales.

Según León (2012), el liderazgo inclusivo se lleva a cabo cuando una administración está comprometida con los valores de la inclusión y acepta la responsabilidad de que todos los alumnos deben aprender y participar de las

actividades académicas y sociales de su organización. Todos los aprendices se benefician de los procesos inclusivos, en especial los jóvenes y adultos con excepciones que históricamente han sido rechazados o marginados. De acuerdo con Casanova (2017), podemos definir a un alumno excepcional como uno que se sale de la norma de tal manera que requiere los servicios de educación especial o educación diferenciada. La desviación de la norma puede manifestarse en un sinnúmero de áreas, por lo que no se limita a lo cognoscitivo. Es oportuno mencionar que los jóvenes con una inteligencia muy superior (dotados) también se consideran excepcionales, por lo que pueden recibir requerir una educación o evaluación diferente.

Para desarrollar un liderazgo inclusivo que promueva la calidad es indispensable tener una comunicación efectiva. La misma es esencial para obtener los resultados deseados. Es imperativo conocer los elementos de comunicación (emisor, receptor, mensaje, código y canal) y cómo estos influyen en los procesos. La comunicación humana es un proceso complejo en el que inciden la cultura, la percepción y las experiencias pasadas de todos. La misma se puede desarrollar de manera formal e informal. Por su parte, Friend y Cook (2017) establecen que la comunicación interpersonal es un proceso transaccional complejo a través del cual se construyen pensamientos compartidos mediante el intercambio continuo de mensajes. La percepción, lenguaje corporal y bagaje de las partes involucradas juega un papel determinante en este proceso.

Fernández y Hernández (2013) describen la inclusión como un movimiento orientado a transformar los sistemas educativos, a todos los niveles, para responder a la diversidad de los estudiantes, garantizando así el derecho a la educación con igualdad de oportunidades. Para lograr una educación inclusiva de calidad es necesario que se ejerza el liderazgo desde la perspectiva participativa o inclusiva. Según lo exponen Mendoza y Ortiz (2006), el estilo de liderazgo democrático o participativo se caracteriza por fomentar la participación del equipo de trabajo, sin marginaciones y utilizando habilidades sociales como la escucha activa y la empatía. Además, delega tareas, pues confía en los miembros del equipo y, si es necesario, es capaz de orientar y guiar los procesos que se desarrollan. En este estilo, el poder de decisión es compartido y se ejerce mediante el consenso. Este es uno de los estilos de liderazgo que facilita las prácticas inclusivas y promueve la calidad como colectivo.

Entretanto, Fernández y Hernández (2013) resaltan la importancia de la cultura organizacional en el desarrollo de prácticas inclusivas. Además, detallan las características y competencias que debe tener una institución que promueve la inclusión y la calidad. La investigadora concurre en la importancia que tiene el liderazgo institucional para desarrollar una educación inclusiva. Tomando en consideración el impacto que tiene el liderazgo para que las organizaciones alcancen las metas que se han trazado, y que así se refleje en las evaluaciones institucionales, queda evidenciado que es determinante la participación de todos los miembros de organización. Éstos, a su vez, deben asumir un rol activo en todos los procesos, lo que permitirá que el colectivo alcance la calidad, utilizando el liderazgo inclusivo con

herramienta para su obtención sin excluir o marginar ningún grupo o segmento de su población.

Existen instituciones que no comparten la filosofía de la educación inclusiva, a pesar de estar contemplada en la legislación estatal y federal. Para promover prácticas inclusivas que garanticen los derechos y la igualdad a los estudiantes con diversidad funcional es necesario que todo el personal que labora en las diferentes organizaciones o instituciones de Educación Superior se mantenga actualizado sobre las tendencias y practicas adecuadas que facilitan la inclusión en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al igual que en el de avalúo. Cuando los todos integrantes de una organización se sienten valorados, dan la milla extra para alcanzar las metas que se han establecido.

Autoevaluación y Evaluación Externa

Los procesos de autoevaluación y evaluación externa tienen su respectiva utilidad y relevancia, al igual que ventajas y desventajas, para las instituciones de Educación Superior. La autoevaluación puede ser considerada práctica, ya que se organiza y ejecuta por la propia organización. El acceso a la información, docentes, estudiantado y personal administrativo es más rápido y, por lo general, hay mayor participación de todas las partes. Además, facilita que se atiendan las áreas a mejorar sin que personal ajeno a la institución tenga conocimiento de las deficiencias o áreas de oportunidad identificadas. Entretanto, la posible falta de objetividad en el proceso y manipulación de los resultados es una desventaja incuestionable.

De otra parte, la evaluación externa, ya sea por parte de agencias acreditadoras u otras entidades puede provocar una presión innecesaria en el personal y los estudiantes. También, ésta interrumpe el curso natural de las labores académicas y administrativas de la institución. Además, el tiempo de preparación y la inversión económica suele ser significativa. No obstante, la evaluación externa es muy valiosa para las organizaciones de Educación Superior, ya que en ella queda evidenciada la calidad educativa, el valor añadido, permite mercadear con mayor facilidad sus productos y servicios educativos, puede atraer estudiantes y docentes de otras áreas geográficas y posiciona a la institución a nivel nacional e internacional.

A continuación, se discutirá el aseguramiento de calidad y la investigación institucional.

Capítulo 4

Aseguramiento de Calidad e Investigación Institucional

Una vez finalizado este capítulo, el lector podrá determinar la importancia del aseguramiento de calidad y la investigación institucional, alcanzando así el objetivo específico trazado.

Al igual que ocurre con el concepto de calidad, no existe consenso sobre la definición o modelo a seguir para el aseguramiento de calidad. Del mismo modo, los procesos de evaluación institucional y acreditación juegan un papel protagónico en el aseguramiento de calidad. Asimismo, la investigación institucional es un componente relevante cuando se realiza la evaluación institucional y se pone en práctica determinado modelo para el aseguramiento de la calidad en las organizaciones de Educación Superior. Para la ejecución de lo antes expuesto es importante la participación de todos los componentes de la institución como lo son: estudiantes, docentes y personal administrativo, entre otros.

Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior

El aseguramiento de la calidad es un tema de gran relevancia para las instituciones postsecundarias. De acuerdo con Ryan (2015), se proyecta que para el 2025 la demanda global de la educación superior haya aumentado exponencialmente. En la medida que aumenta la demanda de servicios, en este caso de Educación Superior, crece la expectativa de calidad. En un aspecto que existe consenso es en la utilización de las acreditaciones como mecanismos para garantizar la calidad. Al

igual que otros exponentes del tema, Ryan (2015) y la investigadora coinciden en que estos procesos deben centrarse en la participación del estudiantado y en dimensiones tales como la excelencia, consistencia y cumplimiento de las expectativas. No obstante, lo antes presentado supone un gran reto, ya que no se cuenta con un marco o escala común para medir y valorar la excelencia.

Entretanto, otro aspecto que requiere atención es la ausencia de un avalúo que guarde correlación con el diseño del aprendizaje, su contenido y pedagogía. Según presentado por la investigadora con anterioridad, no hay un común acuerdo con la definición del concepto calidad, lo que dificulta su aseguramiento. Con este proceso se busca ser más competitivo, lograr reconocimiento de la institución a nivel nacional e internacional y reciprocidad.

La calidad es una cualidad de alto valor para las instituciones postsecundarias y las agencias acreditadoras. A pesar de la importancia que se le da continúa siendo un reto la ausencia de uniformidad en los modelos. La transparencia en los procesos de acreditación y de aseguramiento de calidad siempre ha estado en entredicho. Las auditorías internas intentan identificar áreas de oportunidad de la organización en relación con la calidad sin exponerse al escrutinio público, pero no evalúan todos los elementos, aspectos o modalidades, como lo es la educación en línea que tan necesaria ha resultado durante el momento histórico que vivimos.

Uno de los retos inherentes al aseguramiento de calidad es lograr el involucramiento de todos los sectores. Si bien es cierto que algunos temen a la estandarización de la calidad por entender que podría afectar el sistema educativo,

otros rechazan participar de los procesos por el mero hecho de no sentirse cómodos. De acuerdo con Ryan (2015), otra de las dificultades radica en que para poder lograr un marco estándar de calidad se requiere que todos los participantes tengan la misma visión y definición de lo que es calidad y que escojan el mismo modelo para mejorar la calidad en general y mantener un mejoramiento continuo. Es poco probable que esto suceda. De otra parte, se coincide en que la inclusión estudiantil es clave en cualquier modelo de o proceso de calidad. Éstos deben ser un componente esencial de las políticas y los procesos de calidad. Una de las ventajas de su participación es la perspectiva diferente y variada que aportan al proceso.

La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional

La capacidad de adaptación a los rápidos y constantes cambios que ocurren como parte del aseguramiento de la calidad depende, en gran medida, de su líder y de los estilos que éste emplee. Es por esta razón que las instituciones de Educación Superior, como organizaciones, deben rediseñarse para responder a las necesidades actuales de la sociedad. La administración educativa está fundamentada en las principales teorías administrativas que justifican las dinámicas empresariales (Contreras, 2011). Es por esto que la distribución del liderazgo es necesario como parte de los procesos de mejoramiento continuo en la dirección de cualquier organización postsecundaria.

Riveros-Barrera (2012) expuso diferentes estilos de liderazgo aplicados al entorno educativo. Indicó que su propósito es personificar el liderazgo distribuido y explicar las ventajas que ofrece durante la transformación o evolución educativa.

Éste menciona que los modelos convergen en el liderazgo en una característica del administrador como individuo. Sin embargo, Friend y Cook (2017), establecen que la colaboración es la estrategia más efectiva para alcanzar las metas establecidas, ya que los miembros comparten responsabilidades y juntos toman decisiones. Según Castillo (2005), la labor del líder educativo debe permitir la participación de todos los miembros del equipo de trabajo. Esto, a su vez, facilita el aseguramiento de la calidad.

A pesar de ser un término de uso común, describir o definir el concepto de liderazgo de manera acertada supone un gran reto. Esto, en parte, a la idea errada de que un líder o quien ejerce liderazgo es el jefe, el supervisor, el director, etc. Por su parte, Leithwood y Duke citados en Riveros-Barrera (2012) entienden que el liderazgo es la capacidad que una persona tiene de influenciar a otras. La realidad es que todos somos o tenemos la capacidad de ser líderes y poner en función nuestro liderazgo sin importar el entorno o posición que ocupemos en determinada organización. Para efectos de esta investigación se definirá el liderazgo como un rol altamente especializado y un proceso de influencia social, donde su valoración se da en términos de su efectividad (Riveros-Barrera, 2012).

En ruta hacia un liderazgo distribuido, Riveros-Barrera (2012) describe algunas aproximaciones al liderazgo educativo. Éstas son: el liderazgo gerencial, coyuntural, transformativo y moral. Su limitación estriba en que ven o presentan las características del líder como individuo y no se contempla o valora la capacidad de liderazgo de todos los miembros de la organización. En cambio, Mendoza y Ortiz

(2006) indican que el estilo de liderazgo democrático o participativo se caracteriza por fomentar la participación del equipo de trabajo, sin marginaciones y utilizando habilidades sociales como la escucha activa y la empatía. Además, delega tareas, pues confía en los miembros del equipo y, si es necesario, es capaz de orientar y guiar los procesos que se desarrollan. En este estilo, el poder de decisión es compartido y se ejerce mediante el consenso. Según se detalla, este estilo concurre con la propuesta de liderazgo distribuido expuesto por Riveros-Barrera (2012).

Por su parte, el liderazgo transformacional se caracteriza por ser un liderazgo carismático, flexible y visionario. Éste se ejerce de un modo compartido con los miembros, a quienes se les hace parte de una visión, cultura o compromiso y no se sustenta en el poder autoritario de uno de los miembros del equipo; debido a esto, puede definirse también como inclusivo y comunitario. Actualmente, se considera como el más idóneo para las organizaciones, pues fomenta el compromiso colectivo hacia la consecución de metas e impulsa procedimientos más efectivos y eficientes para alcanzarlas (Mendoza y Ortiz, 2006).

La investigadora coincide en la importancia de la calidad para lograr el éxito como administradora. Del mismo modo, entiende que, lejos de buscar las características de un líder como individuo, se debe apostar al liderazgo distribuido con la finalidad de lograr un proceso continuo de mejoramiento. Dentro de las organizaciones educativas el recurso humano es un elemento esencial para el logro de las metas y objetivos trazados. Para alcanzar el éxito, de acuerdo con Riveros-Barrera (2012), la distribución del liderazgo debe darse de manera colaborativa,

colectiva y coordinada. De aquí la importancia de la aportación y participación de todos los miembros de la institución. De esto, en gran medida, dependerá el éxito o fracaso en la obtención de las metas propuestas por el equipo para la organización. El liderazgo debe ser inclusivo. Es imperativo reconocer la necesidad de incluir a las clases desventajadas y minorías dentro de los procesos de cambio. La distribución del liderazgo requiere ser vista como un proceso de transformación social inclusivo, que respete los derechos de los ciudadanos y su dignidad (Riveros-Barrera, 2012).

En ocasiones, se centraliza el poder y la toma de decisiones, lo que ocasiona que se incumpla en los procesos, ya que la responsabilidad recae sobre unos pocos. En el caso de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, centro actual de trabajo de la investigadora y pasado centro de estudios de ésta, ocurre cuando se busca mantener el control absoluto de los procesos o por la politización de la organización. Es común que las decisiones obedezcan a los intereses del partido de poder y no de la comunidad educativa. Las instituciones de Educación Superior cuentan con personal altamente cualificado para colaborar en la búsqueda de soluciones a las problemáticas existentes. Esto, a su vez, garantizaría la inclusión de todos los sectores. Promoviendo así, que las necesidades y opiniones de todos sean valoradas, teniendo siempre como norte el cumplimiento y bienestar de todos los estudiantes. Cuando se comparte el liderazgo, todos son partícipes de la transformación.

Investigación Institucional

La investigación institucional es una de las principales funciones y pilar de las universidades y otras organizaciones postsecundarias. Al igual que otros haberes de la organización, la investigación institucional debe atemperarse a la evolución de la sociedad y sus necesidades. Los cambios en tecnología requieren modificaciones en la forma de instruir y de aprender. Entretanto, el propósito de la investigación y de la educación no puede ser inmediato y utilitario. Debe concentrarse en planes y objetivos a mediano y largo plazo.

De acuerdo con Colina (2007), la globalización trae obstáculos. Los cambios en tecnología y comunicación crean necesidad e inmediatez de respuestas. A su vez, generan imprevisibilidad en los cambios culturales y sociales. Es por esto que las instituciones de Educación Superior necesitan emplear nuevas herramientas veloces que permitan ajustarse a las nuevas exigencias y criterios de pertinencia social.

Las instituciones de Educación Superior deben tener la capacidad de poder ajustarse al paradigma de diversidad local, regional, nacional e internacional. Del mismo modo, es necesario que mantengan un proceso de análisis y renovación constante en sus planes de estudio. En una sociedad globalizada no se debe investigar por el mero hecho de investigar, debe existir un propósito definido. Las investigaciones se deben emplear para generar otros saberes.

Según planteado por Colina (2007), hay tres tipos de investigación: la básica que hace progresar conocimiento a través de las leyes; la aplicada que genera nuevos procesos y productos de utilidad económica para producir conocimiento y el

desarrollo experimental que emplea el trabajo sistemático para aprovechar los resultados de la básica y la aplicada para crear nuevos materiales o productos. Además, la investigación básica está sesgada por el privilegio que recibe la aplicada y experimental.

Uno de los retos que enfrenta la investigación institucional es la asignación de fondos y los constantes recortes presupuestarios. A pesar de ser una inversión necesaria para la institución y para el país, lamentablemente, es vista como un gasto. Por otro lado, con el pasar de los años y los avances tecnológicos, se ha observado una transición acelerada de la macro ciencia a la tecnociencia. De acuerdo con Colina (2007), la macro ciencia es el resultado del desarrollo de la investigación básica en el seno de las universidades de Estados Unidos para el desarrollo militar, mientras que la tecnociencia es promovida desde grandes empresas, grandes intereses, de Estados Unidos mediante el impulso de investigaciones orientadas hacia producciones comercialmente rentables. Esto deja al descubierto que el interés principal al investigar no es el conocimiento ni el beneficio social; es generar ingresos.

De acuerdo con lo antes expuesto, el control social y económico del mundo global lo ejercerán quienes, producto de la investigación, posean, dominen y transformen los saberes y generen novedosos conocimientos. Es por esto que las instituciones de Educación Superior deben asumir rol propulsor de transformaciones epistemológicas, tecnológicas y pedagógicas de la sociedad global dentro del contexto de la diversidad, tener herramientas al servicio de los estudiantes y

desarrollar conocimientos, no solo del programado, si no de cómo utilizarlo. Además, es indispensable la transdisciplinariedad, enmarcadas en la diversidad y la globalización, en actividades de investigación. Esto repercutirá en un cambio de paradigma en funciones, actividades y métodos de investigación en las instituciones de Educación Superior (Colina, 2007).

Para que la investigación institucional sea pertinente es necesario que atiendan problemas concretos derivados de la realidad social y las necesidades financieras de la organización, la población y el gobierno. Para lograr esto debe existir una vinculación e integración social de los investigadores. Finalmente, los instrumentos de investigación y actividades estratégicas deben estar alineadas de acuerdo con la definición del objetivo de estudio de la investigación en cuestión.

A continuación, se discutirán las conclusiones del estudio.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados del presente estudio, se generan las siguientes conclusiones sobre la Investigación Institucional y Calidad Educativa en la Educación Superior.

En relación con el primer objetivo específico de la investigación, que aspiraba a reconocer las etapas históricas que marcaron el desarrollo del concepto calidad y el trasfondo de la Calidad Total, se concluye que no existe consenso sobre cómo definir el término calidad. No obstante, múltiples investigaciones relacionadas al tema bajo estudio coinciden en que las etapas históricas de la evolución del concepto calidad son ocho. Estas son la etapa Artesanal, la Revolución Industrial, la Segunda Guerra Mundial, la Postguerra (en Japón), la Postguerra (en el resto del mundo), etapa de Control de la Calidad, Aseguramiento de la Calidad y la Calidad Total. Entretanto, a pesar que las definiciones propuestas para el concepto de Calidad Total varían según su exponente, hay común acuerdo sobre su trasfondo y finalidad; la mejora continua.

Conocer los principios de Calidad Total y su aplicación en la Educación Superior, fue el segundo objetivo específico del presente estudio y del cual se desprende que los principios de Calidad Total de Edward Deming aún mantienen vigencia y son utilizados por un sinnúmero de empresas u organizaciones. Deming estableció catorce principios para la calidad total. Estos son: crear constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios, adoptar una nueva filosofía, dejar de depender de la inspección en masa para lograr la calidad, acabar con la práctica de

hacer negocios sobre la base del precio, el mejoramiento continuo y constante de cada proceso, establecer entrenamiento dentro del trabajo, adoptar e institucionalizar el liderazgo, eliminar el miedo, derribar las barreras entre las líneas de trabajo, eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra, eliminar las cuotas numéricas, eliminar las barreras que le impiden al empleado sentirse orgulloso de su trabajo, estimular la educación y el mejoramiento propio y tomar acción para lograr la transformación. Además, quedó evidenciado que dichos principios pueden ser aplicados a cualquier institución, incluidas las de Educación Superior o postsecundaria.

Por otro lado, en cuanto al tercer objetivo específico que pretendía identificar la importancia de la evaluación institucional y sus criterios de calidad se concluye que no existe consenso sobre cuál es el mejor método o estrategia para evaluar la calidad institucional, sus principios y los elementos necesarios. Si bien es cierto que los sistemas de gestión de calidad han estandarizado o normalizado los criterios para la evaluación, el aseguramiento de calidad y la mejora continua de todo tipo de empresas, las múltiples agencias acreditadoras y las autoevaluaciones de las instituciones de Educación Superior varían ampliamente entre sí. Los antes expuesto, junto al reto que de por sí supone la evaluación de la calidad, dificulta que se establezca con exactitud qué organizaciones de Educación Superior evidencian la más alta calidad educativa. A su vez, se concluye que la inclusión y el liderazgo son elementos a considerar como parte de la calidad educativa en los procesos de evaluación institucional, internos y externos.

Entretanto, como cuarto objetivo específico de la investigación que pretendía determinar la importancia del aseguramiento de calidad y la investigación institucional se concluye que existe consenso sobre la importancia y el valor que tiene el aseguramiento de calidad y la investigación institucional para las organizaciones postsecundarias y para la sociedad. Éstas son inherentes e indispensables para las instituciones de Educación Superior. No obstante, son múltiples los retos que hay que atender. Algunos de estos son: la asignación de fondos, el proceso de selección de los investigadores y la continuidad y controles que requieren los estudios una vez iniciados. En el caso particular de la institución postsecundaria en que labora la investigadora, hay que sumarle retos tales como la politización de los procesos y las constantes manifestaciones y huelgas que amenazan la continuidad y cumplimiento de los protocolos de investigación aprobados. Las organizaciones deben tener la disposición de adaptarse a los constantes cambios con facilidad sin sacrificar la calidad educativa.

Utilizando como base los planteamientos y conclusiones antes expuestas, se logra alcanzar el objetivo general del estudio: Exponer la importancia que tiene la calidad educativa y la evaluación institucional en los procesos de mejora continua de las instituciones de Educación Superior. Cabe destacar que la responsabilidad de la calidad educativa que se refleja en la evaluación institucional es compartida. El estudiantado, los docentes y personal administrativo debe estar comprometido y motivado para mantenerse en un estado de mejora continua.

Referencias Bibliográficas

- Aldana de Vega, L., Álvarez Builes, M., Bernal Torres, C., Díaz Becerra, M., Galindo Uribe, O., González Soler, C. & Villegas Cortés, A. (2010). *Administración por calidad*. Alfaomega Colombiana.
- http://books.google.com.pr/books?id=wgRIwqqUrAwC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=teor%C3%ADa+de+Henry+fayol+y+Deming&source=bl&ots=_paCy8rGCl&sig=WnpcWc16_uFcfTAgP6G3tXwhhh0&hl=es419&sa=X&ei=HBN6ULIzjpzxBP_fgcgH&ved=0CEEQ6AEwAw#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20Henry%20fayol%20y%20Deming&f=true
- Casanova, N. (2017). *La educación del niño excepcional*. Publicaciones Puertorriqueñas.
- Castillo Ortiz, A. (2000). *Administración educativa: Técnicas, estrategias y prácticas gerenciales*. Publicaciones Puertorriqueñas.
- Castillo Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 34-51.
- Centurión, D. (2007). La evaluación institucional: garantía de la calidad educativa. *Revista Nacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 3 (2), 11-36.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Colina, L. (2007). La Investigación en la Educación Superior y su Aplicabilidad Social. *Laurus Revista de Educación*, 13 (25), 330-353.

Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa.

Perspectivas teóricas de la escuela. *Revista Logos Ciencia y Tecnología* 2, (2).

Deming, E. (2000). *Out of crisis*. MIT Press.

http://books.google.com.pr/books?id=LA15eDIOPgoC&printsec=frontcover&dq=out+of+crisis&source=bl&ots=MsfqqYcNGt&sig=hiNFzTwHNR2TSjjF1cm11fa1_Rc&hl=es419&sa=X&ei=GMN4UN_gGIjm9AT96oGAAg&ved=0CC4Q6AEwAA#

Draft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (9ª ed. en español). Thomson.

http://books.google.com.pe/books?id=A5RHOX2OjsC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Fernández, J. & Hernández, A. (2013). El liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre Educación*, 24, 83-102.

Friend, M. & Cook, L. (2017). *Interactions Collaboration Skills for School Professionals* (8th ed.). Longman.

Hernández, J. (2012). *Calidad total en la educación. Evaluación para la calidad de los centros educativos*. Universidad Veracruzana.

<http://www.uv.mx/personal/josehernandez05/files/2013/07/Calidad-total-en-la-educacion.pdf>

Juran, J. M. (2004): *A Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em productos e serviços*. Pioneira Thompson.

- León Guerrero, M. J. (2012). El liderazgo para y en la escuela inclusiva. *Educatio Siglo XXI*, 30 (1), 133-160.
- Letelier, M. (2002). Informe de Consultoría. Propuesta de Diseño de Evaluación Institucional de los Institutos de Formación Docente. Universidad de Santiago de Chile.
- Mendoza, M. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XIV (1), 118-134.
- Monsalve-Rodríguez, M., Borrero-López, L., Neira-Rodado, D., Díaz-Martínez, J, & Granados-Ospina, A. (2017). Aproximación teórica en la obtención de un modelo de gestión de calidad para la formación profesional con un enfoque productivo. *Revista Espacios*, 38 (30), 15. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n30/a17v38n30p15.pdf>
- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educ. Educ.* 15 (2), 289-301.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed. en español). Pearson Education.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Thomson. http://books.google.com.pr/books?id=vSER5iwb6LUC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ryan, P. (2015). Quality Assurance in Higher Education: A Review of Literature.

Higher Learning Research Communications, 5 (4).

Silva, R. (2011). *La Calidad Total en Organizaciones y Entornos Complejos:*

Análisis en una Aerolínea. [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad Autónoma de Madrid.

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad.* Pearson Education.

<http://books.google.com.pr/books?id=9lji5a1jNd4C&pg=PA1&lpg=PA1&dq=edward+deming+libro&source=bl&ots=BVfma4wIPK&sig=QKixxOOXgGdwqdwmn0PnB3L0zU&hl=es419&sa=X&ei=rp4UKCpMYGy8ATMwICIB A&ved=0CFsQ6AEwDQ#>