

**Un modelo para evaluar la calidad y productividad organizacional de las universidades**  
**Raiza Leal de Suárez**

**Doctora en Ciencias de la Educación, Investigadora acreditada ante el Sistema de Promoción del Investigador (PPI), Nivel j, Profesora Titular de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Cabimas, Estado Zulia, Venezuela.**

**Resumen**

El objetivo general del estudio fue presentar un modelo para evaluar la calidad y productividad organizacional de las universidades. Para su logro se analizaron los contextos interno y externo de La Universidad del Zulia, Núcleo Cabimas y la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. La información fue recabada mediante la aplicación de cuatro instrumentos a 181 estudiantes, 35 docentes, 425 egresados y 89 gerentes de las empresas ubicadas en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, Estado Zulia. Los resultados evidenciaron que la efectividad social de las universidades va estar condicionada por el cumplimiento eficiente de los procesos de su contexto interno, para determinar la calidad de formación profesional de los egresados. Bajo esta perspectiva, se propone el modelo fundamentado en los principios de: integralidad, interrelaciones, sinérgico, sistemático y dinamicidad. Los componentes (contexto interno y externo), con sus correspondientes elementos y los eslabones de enlaces que caracterizan el modelo, permite evaluar el funcionamiento eficiente y efectivo del contexto organizacional de las universidades.

**Palabras clave:** Modelo de evaluación, calidad y productividad organizacional, eficiencia interna, efectividad social.

**A Model to Evaluate Organizational Quality  
and Productivity in Universities**

**Abstract**

The general objective of this study was to present a model to evaluate organizational quality and productivity in Universities. In order to carry out the study the internal and external contexts of the University of Zulia (Cabimas Nucleus) and The National Experimental University Rafael Maria Baralt were analyzed. The information was collected by applying four surveys to four populations: 181 students, 35 teachers, 425 graduates and 89 managers of companies located on the East Coast of Lake Maracaibo, Zulia State. The results indicated that the social effectiveness of these Universities is conditioned by the efficient fulfillment of their internal context processes, which determines the quality of the professional formation of their graduates. From this point of view, the model proposed is based on the following principles: integration, interrelationships, synergy, systematization and dynamism. The components (internal and external contexts) with their corresponding elements and links that characterize the model, allow for the evaluation of efficient and effective functioning in the university organizational context.

**Key words:** Evaluation model, organizational quality and productivity, internal efficiency, social effectiveness.

## **Introducción**

Las líneas estratégicas de gestión de las universidades deben estar orientadas hacia la calidad de formación integral del recurso humano que egresa para su desempeño eficiente en el ejercicio profesional. Su compromiso social las convierte en entes generadores de conocimientos y transformadores de la sociedad, para desempeñar de esta manera, un papel aún mayor en el fomento de los valores espirituales, éticos, morales y de solidaridad humana. Bajo esta perspectiva, las instituciones universitarias deben tomar en cuenta, no sólo las demandas de la realidad de su contexto interno; sino también, las del sector empresarial, para la formación de profesionales promotores del cambio, con cualidades específicas para su óptimo desempeño en el campo profesional y con un espíritu cívico de participación activa en el desarrollo y progreso de la nación.

En esta dirección, la universidad puede y debe jugar un rol determinante en la formación del hombre para el desarrollo y el cambio social. Ello implica, entre otras cosas, prepararse ella misma como institución inmersa en un contexto interno y externo llenos de dificultades, pero también, de oportunidades y retos, los cuales debe enfrentar a través de sus fortalezas, para orientar desde una postura científica, las transformaciones que se requieren con el fin de ampliar el horizonte de bienestar que la sociedad le reclama.

De acuerdo con las consideraciones anteriores, en este artículo se presenta el producto de una investigación que estuvo orientada hacia el estudio de los contextos interno y externo, de dos universidades nacionales tomadas como marco de referencia para el diagnóstico. Los resultados obtenidos se utilizaron como soporte para diseñar un modelo de evaluación de la calidad y productividad organizacional, cuya operacionalización mediante la ejecución de acciones que se recomiendan, pudiera conducir a un cambio en el quehacer institucional de ambos contextos universitarios.

Se analiza el concepto de calidad, a través de las orientaciones emanadas del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) (1994) el cual indica, que la calidad educativa es el conjunto de cualidades de una institución u organización estimadas en un tiempo y situación dada. Es un proceso que reúne las características de integralidad (involucra todos los factores necesarios para el desarrollo del hombre), coherencia (congruencia entre fines, objetivos, estrategias, actividades, medios y evaluación) y eficiencia (logro de objetivos mediante el adecuado funcionamiento de los procesos).

La concepción anterior constituye la operacionalización de lo que debe ser la gerencia de la calidad la cual debe instituirse en las organizaciones educativas universitarias, como una estrategia de cambio y ejecutarse dentro de los lineamientos organizacionales con efectos de acción en cascada; es decir, asumir los procesos de calidad desde la alta gerencia, sustentados en la internalización, más que sobre cualquier otra variable de naturaleza imperativa. Visto de ésta manera, la calidad debe incrementar los índices de eficiencia, eficacia y efectividad del proceso educativo y en este sentido, promover una mayor productividad de la educación superior,

En coherencia con los planteamientos expuestos, Guédez (1996: 171) señala que “mientras más calidad se busca a través del dominio de los procesos, se promueve una mayor productividad”. Esta última debe analizarse desde la perspectiva de la institución considerada

como un todo organizacional. Katzán (1991) sostiene que aunque el término connota por lo general producción, se aplica también al ámbito de los servicios. En éste sentido, las medidas normales de productividad, entre otras, pueden ser las propuestas aceptadas o rechazadas en una empresa, los conflictos y problemas resueltos, las personas formadas por medio del acto educativo. Así pues, Bain (1993) asevera que la productividad tiene carácter integral y se asocia con el funcionamiento institucional.

En los enfoques y contenidos de las ideas y conceptualizaciones mencionadas, se visualiza el deber ser sobre el proceso de calidad y sobre todo en el de productividad organizacional el cual tiene sentido integral y va mucho más allá de la simple relación producto-insumo. Es una concepción dinámica que abarca los diferentes elementos de la organización como un todo sistémico, donde los insumos están representados por los recursos esenciales para transformar y producir un resultado que debe satisfacer las necesidades y expectativas del entorno.

Por otro lado, tomando en consideración que el modelo que se propone permite evaluar la calidad y productividad de las universidades, se enfatiza el significado que se le da al proceso de evaluación organizacional, el cual se define en el marco de las organizaciones educativas, como un proceso sistémico de investigación que permite describir y explicar la realidad institucional misión, objetivos, procesos, logros, deficiencias-; identificar problemas, jerarquizar causas y consecuencias; generar conocimientos y reflexiones para proponer soluciones, correctivos, cambios y reajustes oportunos; con el propósito de incidir en el mejoramiento de la calidad universitaria (Villarroel, 1993).

Con base en las ideas expuestas se concibe la evaluación organizacional como (a) un proceso participativo, cooperativo, gradual, transformador, autocrítico; (b) una actividad cuyo alcance tiene que ver con los procesos, productos y su impacto en la sociedad; (c) una tarea que tiene un carácter constructivo orientado a detectar las dificultades, debilidades y fortalezas en materia académica curricular, recursos físicos, humanos, técnicos y financieros para mejorar la gestión institucional (Alvarez, 1992).

Lo anteriormente referido plantea la evaluación organizacional como una forma de investigación estrechamente vinculada con los elementos del contexto interno y externo universitario, caracterizados por una visión global y sistémica de los elementos que lo conforman. En consecuencia, para evaluar la calidad y productividad organizacional de las universidades, se requiere la integralidad de todos los procesos y acciones que intervienen en la excelencia del producto que se genera del sistema, incluyendo las relaciones con su contexto externo.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Presentar un modelo para evaluar la calidad y productividad organizacional de las universidades, mediante el análisis de sus contextos interno y externo.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los componentes de los contextos organizacionales interno y externo de las universidades seleccionadas como muestra de estudio, para establecer el grado de interacción e interdependencia existente entre ambos.
- Demostrar a través del análisis y las interrelaciones sistémicas de los contextos interno y externo de las universidades tomadas como marco referencial, que la calidad y

productividad pueden ser valoradas mediante el diseño y posterior aplicación de un modelo de evaluación.

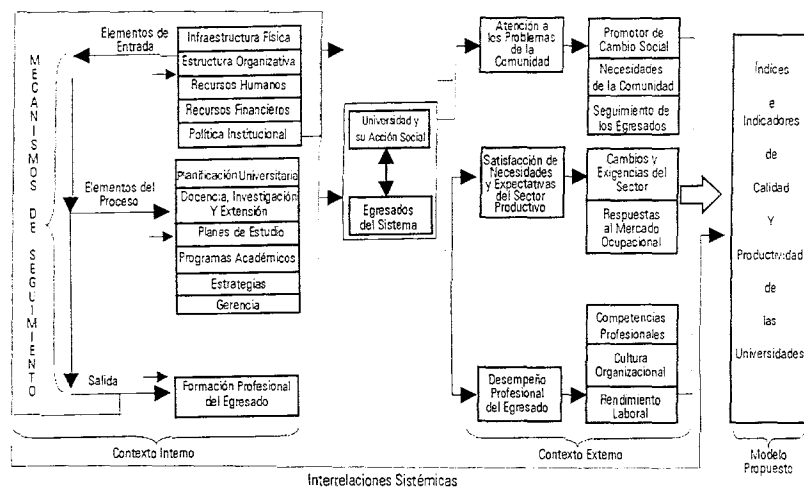
### Fundamentación Teórica

Para sustentar desde el punto de vista teórico el modelo de evaluación de la calidad y productividad organizacional de las universidades, se elaboró sobre la base del enfoque de la Teoría General de Sistemas y de la Teoría de la Totalidad, un Esquema Analítico Integrado de los factores del contexto interno y externo organizacional y sus correspondientes interrelaciones sistémicas. Como componentes del contexto interno se consideraron los siguientes elementos: a) de entrada: infraestructura física, estructura organizativa, recursos humanos, recursos financieros y política institucional; (b) del proceso educativo: planificación universitaria, docencia, investigación, extensión, planes de estudio, programas académicos, estrategias, gerencia educativa; (c) de salida: formación profesional del egresado. y (d) mecanismos de seguimiento (realimentación) (ver Figura 1).

En el referido esquema analítico aparece como los elementos del contexto interno interactúan sistémicamente para originar como productos: (a) una acción social universitaria y (b) los egresados del sistema, quienes deben enfrentar los múltiples riesgos y desafíos del entorno. El principal reto que se les presenta es el de ayudar a su comunidad y a la sociedad en general a satisfacer las necesidades y expectativas del sector productivo, además de solventar la serie de dificultades económicas, tecnológicas, sociales, culturales que confrontan, para mejorar su propia calidad de vida y la de sus integrantes.

Con base en los aspectos contenidos en el esquema analítico integrado, específicamente los resultantes del funcionamiento interno de las universidades (los cuales son considerados como de enlace entre ambos contextos): la universidad y su acción social y el egresado del sistema, se establecieron los componentes del contexto externo y sus correspondientes elementos, ellos son: (a) atención de las universidades a los problemas de la comunidad (promotor de cambio social, oferta y necesidades de la comunidad) (promotor de cambio social, oferta y necesidades de la comunidad)

**Figura 1.**  
**Esquema analítico integrado de los elementos de las universidades**



Fuente: Leal de Suárez, R. (2000).

y seguimiento de los egresados); (b) satisfacción de necesidades y expectativas del sector productivo (cambios y exigencias del sector productivo y respuestas al mercado ocupacional) y (e) desempeño profesional del egresado (competencias profesionales, cultura organizacional y rendimiento laboral).

El estudio teórico de los elementos existentes en ambos contextos, estuvo apoyado en la filosofía de la calidad y en el contenido de la teoría del pensamiento sistémico, como paradigmas que se han desarrollado en los últimos años para analizar las estructuras que subyacen en las situaciones complejas y que son aplicables a una vasta gama de interacciones que ocurren en cada uno de los componentes del sistema universitario

En relación con la calidad, se determinó que es un proceso que aparece implícito en todas las funciones, acciones y actividades del ámbito de la educación superior, especialmente en el de las universidades. Según esta posición, la calidad como proceso no es una cualidad que pueda separarse de otros aspectos organizacionales; constituye el reflejo y producto de la variedad de componentes y características que definen a cada universidad. Entender su naturaleza y llevarla a la práctica no es fácil en virtud de la complejidad que su comprensión encierra y en razón de los determinantes que le afectan, algunos de los cuales dependen de sus condiciones y características internas, en tanto que otros están en relación estrecha con el contexto global en el que se encuentran.

### **Aspectos Metodológicos**

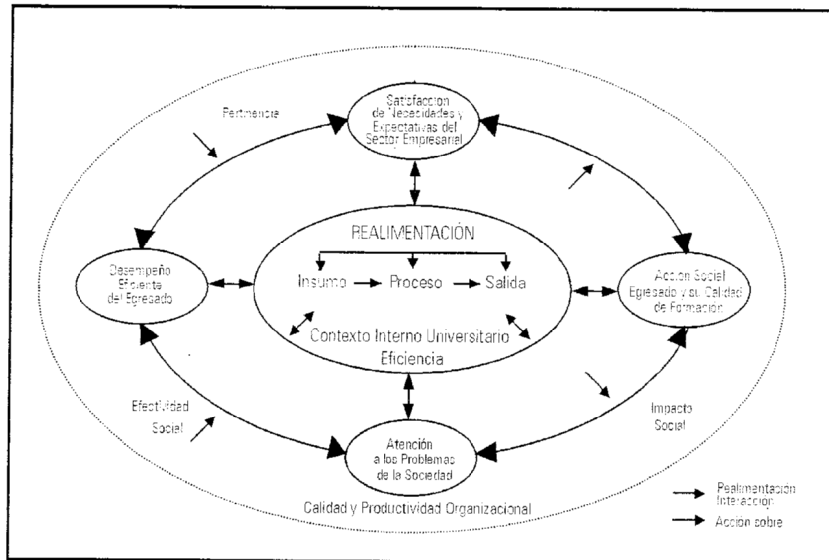
Dada la naturaleza y características del estudio, se trabajó bajo la modalidad de investigación de campo, de carácter evaluativo, derivado de un proceso sistémico cuya información se extrajo de un marco poblacional y muestral específico para cada contexto. En el diagnóstico y análisis del contexto interno los actores o sujetos de investigación fueron: a) 181 estudiantes de un total de 255 sujetos cursantes del X semestre académico de las dos universidades tomadas como marco de referencia (UNERMB y LUZ Núcleo Cabimas) y (b) 35 profesores con funciones gerenciales, de una población de 44 gerentes de nivel medio de las citadas universidades. En el cuadro 1 se presenta esta distribución poblacional y muestral según el contexto organizacional.

### **Presentación del Modelo de Evaluación Organizacional**

En la Figura 2 se presenta el modelo de evaluación de la calidad y productividad organizacional de las universidades, el cual fue elaborado sobre la base del diagnóstico realizado en los contextos organizacionales interno y externo de las universidades del Municipio Cabimas-Zulia tomadas como marco referencial, en donde se reflejó un deficiente rendimiento institucional y como consecuencia de ello, un desarrollo social poco efectivo.

De acuerdo con estos resultados el modelo que se propone constituye (a) una necesidad impostergable para incrementar la calidad y excelencia de las instituciones, una vez que se ejecuten las recomendaciones y sugerencias que al respecto se establecen, (b) un camino en y para el proceso de planificación de acciones cuyos resultados debe aumentar la eficiencia y la productividad de las universidades, (c) una manera de lograr mayor pertinencia de la naturaleza universitaria y mayor eficacia frente a los retos del presente milenio.

**Figura 2**  
**Modelo de evaluación de la calidad y productividad**  
**de las universidades**



Fuente: Leal de Suárez, R. (2000).

En consecuencia se puede utilizar como: (a) recurso cognoscitivo, para entrar en contacto y diagnosticar la realidad de las universidades; (b) recurso valorativo, como material para evaluar y juzgar esa misma realidad y (e) recurso operacional, elemento orientador para establecer las alternativas de superación de la realidad diagnosticada y valorada.

Principios que sustentan el Modelo: (a) Integralidad, referido a la visión global e integral del conjunto de componentes contextuales que lo conforman. Los elementos de cada contexto, exige la presencia intrínseca del otro, para la estabilidad (homeóstasis) y el cambio organizacional; (b) de las Interrelaciones, implica múltiples relaciones de interacción e interdependencia en cada contexto y entre ambos, para el logro de propuestas y objetivos institucionales; (c) de la Sinergia, su principal característica reside en el esfuerzo de que el todo, es superior a la suma de sus partes, permitiendo así originar un rendimiento organizacional global mayor, que la producida en cada contexto; (d) Sistemático, supone un conjunto de procesos, cada uno de los cuales tiene subprocesos y productos intermedios, que contribuyen en diversos grados a su evaluación general; (e) de la Dinamicidad, posee una dimensión dinámica e integrada de procesos, donde se evalúa por una parte, el grado de interacción entre el recurso humano que egresa, su formación integral y los factores de la institución; y por la otra, la dinámica de los cambios y la posibilidad de la organización de adaptarse a dichos cambios.

Criterios que fundamentan el Modelo: (a) eficiencia, expresa las relaciones que deben darse entre los resultados esperados y los recursos requeridos y utilizados para tal fin. Incluye: la eficiencia pedagógica -relacionada con los recursos curriculares y demás medios pedagógicos para lograr las metas académicas-; y la eficiencia administrativa -referida al óptimo uso de los recursos financieros y humanos para la ejecución del proceso educativo- (b) eficacia, la cual incluye el cumplimiento de metas relacionadas con el logro de objetivos relativos a la docencia,

investigación y extensión, para alcanzar la misión social universitaria; (c) efectividad, referida a la positividad manifiesta de un proceso, de una acción o de los resultados organizacionales en un entorno social de referencia.

Dimensiones y categorías del Modelo: se identifican dos dimensiones: contexto interno y externo de las universidades con sus correspondientes categorías e interrelaciones. Con respecto al contexto interno, abarca los componentes que de una u otra forma se relacionan con el nivel cualitativo, de cuyos resultados (calidad de formación profesional del egresado y la acción social universitaria) se derivan los factores que a su vez van a determinar la efectividad social de la universidad.

En consecuencia el modelo se caracteriza por una integralidad asociada a una visión global del conjunto de procesos de ambos contextos, cada uno con resultados intermedios, que pueden contribuir en diversos grados, a la configuración de la calidad total del sistema, el cual adquiere así una dimensión dinámica e integradora de elementos que se conciben en términos de una relación sistémica e interdependiente.

Con base en éstas consideraciones, los componentes del contexto interno, como elementos aislados, quizás no sean percibidos, pero bajo la perspectiva de la globalidad, adquieren una gran significación, debido a las consecuencias y repercusiones que tiene para los elementos de salida de la universidad, especialmente la calidad de formación profesional del recurso humano que egresa. En consecuencia, lo cualitativo constituye el aspecto más importante que debe ser atendido en forma prioritaria y urgente, ya que es el indicador básico para definir calidad y productividad organizacional.

Eslabones de enlace contextuales que caracterizan el Modelo: constituyen su columna vertebral, ya que permite evaluar la calidad y productividad organizacional. Ellos son; (a) la universidad y su acción social. En una sociedad del conocimiento, el cumplimiento de la verdadera acción social de la universidad, puede marcar un camino hacia el cambio y la transformación social, generando respuestas válidas para minimizar sus múltiples problemas (b) la calidad de formación profesional del egresado universitario, constituye el elemento de salida más importante de las universidades, ya que en él convergen todos los flujos del sistema y en el grado de su formación profesional es determinante, la calidad de los insumos que entran y los que intervienen en el proceso de aprendizaje.

De acuerdo con lo anterior las universidades deben planificar y aplicar estrategias de calidad, en cada uno de sus procesos, actividades y funciones para incrementar el nivel cualitativo del estudiante que ingresa, que permanece a lo largo de toda una carrera profesional y que luego egresa del sistema, para enfrentar desafíos múltiples originados de sus necesidades como ser humano y de sus demandas como profesional. En este sentido se puede indicar, que la calidad de formación profesional del egresado, es el indicador del sistema que permite valorar la eficiencia interna universitaria (maximización del producto), y a partir de su actuación y la acción de la universidad en el contexto externo, se evalúa su efectividad social (maximización del bienestar social).

Operacionalización del Modelo: para valorar la calidad y productividad de las universidades, se hace necesario establecer un programa de evaluación organizacional, donde se contemple las fuentes o indicadores básicos para cada uno de los contextos y sus respectivos elementos: (a) contexto interno: calificar la calidad universitaria va más allá de la simple función de docencia, investigación y extensión por lo que se requiere ser desagregado para poder analizar sus componentes. Supone además, la pertinencia desde el punto de vista de su misión con

respecto a su entorno y a la sociedad; (b) contexto externo: la evaluación del contexto externo se refiere a los grandes objetivos institucionales y su relación con las demandas del entorno. La efectividad social de las universidades a través de su acción social y las del egresado, se manifiesta por los perfiles académicos-profesionales de los egresados, su desempeño profesional, la satisfacción y necesidades además del vínculo con el mundo laboral.

Por otro lado, para valorar los elementos del contexto externo, se requiere realizar: un seguimiento a los egresados, entrevistas a empleadores y ajustes al sector empresarial y de la comunidad. El contexto externo se puede calificar por medio del criterio de: (a) pertinencia: grado de correspondencia entre la misión y fines de la universidad y los requerimientos de la sociedad; (b) impacto social integrado de influencia de la universidad, ya sea por la presencia de sus egresados, o en general por los aportes y transformaciones que hace en su entorno y (c) adecuación al medio: capacidad de respuesta frente a situaciones emergentes o coyunturales.

**Estrategias para la aplicación del Modelo:** la adopción de un modelo para evaluar la calidad y la productividad de la universidad, en una sociedad que se desarrolla en medio de cambios turbulentos, a una velocidad sorprendente en la dinámica científico-tecnológica; en un marco de profundas transformaciones económicas, sociales, culturales y en los inicios del siglo XXI, no puede hacerse por medio de un estilo de funcionamiento con un enfoque tradicional. Urge acciones para que el sistema nacional, social, y el educativo, ofrezcan respuestas innovadoras, cónsonas con las realidades del país para el año 2020. En este sentido, se propone lo siguiente:

(a) Transformar desde adentro. El camino hacia el cambio y la transformación universitaria significa romper con el paradigma de (1) la elaboración de planes de desarrollo, en un intento por lograr reorganizar académica y administrativamente la universidad; (2) la ejecución de estrategias y actividades sin una preparación previa del personal que ha de aplicarla; (3) la propuesta de nuevas alternativas sin estar identificado con el cambio que se persigue; (4) la puesta en práctica de un conjunto de metodologías y enfoques novedosos que se introducen en los procesos inmersos en los elementos del contexto interno de la universidad, para hacerle frente a las demandas cambiantes del mundo moderno, pero que finalmente no logra los propósitos que se persiguen, por no existir en los miembros de la comunidad universitaria, una voluntad, un compromiso personal con la institución y lo que es más complejo, una disposición hacia el cambio — proceso que se genera en las personas como una fuerza endógena y exógena que emana con intensidad ante una necesidad (Lenton, 1992)- y la transformación de la universidad.

(b) El proceso de cambio organizacional. En la búsqueda del mejoramiento organizacional de las universidades, ella ha de someterse a profundas modificaciones. Las organizaciones per sé no cambian, son sus miembros quienes lo hacen: autoridades, docentes, empleados, obreros, estudiantes, clientes externos, razón por la cual, los grandes esfuerzos durante un proceso de cambio organizacional, deben dirigirse hacia sus individuos (comunidad universitaria). En tal dirección, su disposición, constituye un factor fundamental, pues representa en el comportamiento organizacional, una modificación de la conducta relativamente permanente (Fresco, 1992) que es necesaria para la transformación universitaria.

(c) Acciones basadas en la formación continua de los miembros de la comunidad universitaria. La estrategia de cambio para la adopción del modelo que se propone, supone la necesidad de un paradigma orientado hacia el compromiso para la transformación. Ello puede



lograrse a través de acciones basadas en un proceso de sensibilización, reflexión y de formación continua para autoridades y demás miembros del personal que labora en las universidades.

### **Conclusiones**

A manera de conclusión podría decirse que al relacionar los contextos organizacionales interno y externo, se establece que el funcionamiento interno poco eficiente de las universidades nacionales de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, conduce a su mediana efectividad social.

De lo anterior se infiere que la efectividad social de las universidades tomadas como muestra para el estudio, va a estar condicionada por el cumplimiento eficiente de los procesos del contexto interno universitario, los cuales determinan la calidad de formación profesional de los egresados.

Se concluye de esta manera, que los elementos determinantes de la eficiencia interna y efectividad social de las universidades, constituyen soportes válidos para el diseño de un modelo de evaluación de la calidad y productividad organizacional de estas instituciones de educación superior.

### **Bibliografía**

- ALVAREZ, S. (1992). Evaluación de calidad como alternativa para la Transformación de las universidades: El Caso de la Argentina. Interamericana de Gestión Universitaria. N 3.
- BAIN D (1993). Productividad, la solución de las grandes Empresas. México: Mc Graw-Hill.
- CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO (CINDA) (1994). Manual de autoevaluación para Instituciones de educación superior. Santiago de Chile.
- FRESCO, P. (1992). Desarrollo gerencial hacia la calidad total. Argentina: Macchí.
- GUÉDEZ, V. (1996). Gerencia, cultura y educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos. CLADEC.
- KATZAN, H. (1991). Principios de productividad. Círculos de calidad y robótica. México: Deusto.
- LENTON, P. (1992). Disposition of change organizational. American Psychologist.
- VILLARROEL, C. (1993). Índices e información cualicuantitativa para la evaluación institucional de las universidades. Consejo Nacional de universidades. Caracas.