

# Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura

## Proposal for implementation of the EFQM model at the University of Guayaquil based on the literature review

HENRIQUEZ, Lorena A. [1](#) y HENRIQUEZ, Valeria A. [2](#)

Recibido: 20/05/2019 • Aprobado: 07/08/2019 • Publicado 02/09/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Propuesta](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias Bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El presente estudio realiza una revisión de literatura sobre la evaluación, implementación o propuestas del modelo EFQM como modelo de gestión de calidad en las instituciones de educación superior, con el fin de evaluar los resultados como propuesta de aplicación en la Universidad de Guayaquil (Ecuador). La revisión revela que las universidades públicas o privadas utilizan el modelo EFQM como un complemento a la gestión de calidad, ya que se adapta a cualquier organización al momento de realizar una autoevaluación.

**Palabras clave:** Calidad, EFQM, educación superior

#### ABSTRACT:

This study carries out a literature review on the evaluation and / or implementation of the EFQM model as a model of quality management in higher education institutions in order to evaluate the results like propose of application at the University of Guayaquil. The review reveals that public or private universities use the EFQM model as a complement to quality management, since it adapts to any organization at the time of conducting a self-assessment.

**Keywords:** Quality, EFQM, Higher education

## 1. Introducción

En la actualidad, las Instituciones de Educación Superior de Ecuador, están atravesando transformaciones radicales, en torno a los modelos de acreditación que establece el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) el cual es una entidad pública que tiene a su cargo la regulación, planificación y coordinación del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Ecuador. Hoy en día los sistemas de

información gerencial son un importante insumo que ayudan a llevar a cabo de este objetivo, debido a que permiten sobrellevar cambios importantes, e incorporar las nuevas tendencias de gestión dentro de una organización.

Varios motivos podrían influir para no alcanzar una educación superior de calidad y/o su buen desempeño. Al ser un sector público, es posible que se mencione a la burocracia como el problema esencial pero no necesariamente tendría que ser así, siempre que las funciones organizativas estén correctamente asignadas en esta transición del cambio.

La calidad que exige el CACES es un factor importante al momento de lograr una educación de excelencia, donde esta variable abarca los espacios educativos, el servicio que se brinda tanto a los estudiantes como profesores, y como punto más importante, la administración en una universidad.

Ante ello, en lo que respecta a la Universidad de Guayaquil, los clientes más importantes dentro de esta institución son los estudiantes y docentes, de los cuales se debe lograr una satisfacción educativa, brindándoles estudios de calidad, ambientes de aprendizajes idóneos, administración de calidad, etc. Por esta razón, se ha establecido como objetivo diagnosticar si el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, siendo sus siglas en inglés EFQM (European Foundation Quality Management) implementado o evaluado en Instituciones de Educación Superior es idóneo para implementarse en la Universidad de Guayaquil, con el fin de lograr una gestión eficiente a través de la identificación de las fortalezas y debilidades, como el control de los procesos y productos que se generan a partir de las exigencias continuas que conllevan a una Universidad de Excelencia.

El modelo permitirá a esta institución conocerse a sí misma, realizar un análisis riguroso de sus objetivos previamente planteados con el fin de poder mejorar su gestión. Además, permitirá tener en consideración cuales son las causas de establecer una determinada acción, y las consecuencias de esta, con el objetivo de poder establecer las decisiones adecuadas dentro de la gestión de la universidad. De esta manera, la pregunta de la investigación que se llevará a cabo se engloba en la identificación de las literaturas relevantes y pertinentes sobre el uso del modelo EFQM en las instituciones de educación superior o universidades, siendo así que como pregunta de investigación se plantea: ***¿La implementación o evaluación del modelo EFQM ha tenido un impacto positivo en las Instituciones de Educación Superior, siendo un modelo aplicable en la Universidad de Guayaquil?***

## **1.1. Marco Teórico**

La revisión de la literatura abarca conceptos sobre calidad dentro de una organización, así como su importancia y su desarrollo en la gestión. Partiendo de la teoría de que la organización es vista como un sistema. Lindsay & Evans (2010) la definen como "el conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de una organización" es decir, es un sistema en donde las personas que la integran podrían trabajar en conjunto para contribuir a la mejora continua de la misma. Por lo tanto, es importante la eficiente administración del recurso humano.

Arias F. (1990) afirma que "La administración de recursos humanos consiste en fijar un objetivo, realizar las actividades pertinentes para alcanzarlo, y determinar si se logró o no a fin de corregir acciones que hayan afectado este último paso, este proceso administrativo se resume a: planear, ejecutar y controlar". Así mismo, se define las funciones administrativas de recursos humanos como planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008) . Por otro lado, Robbins & Coulter (2010) recalca que las funciones con mayor relevancia y que agrupan todas las actividades en el proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control.

Es necesario entender que las organizaciones pueden tener un mejor rendimiento si poseen una buena administración de sus procesos y de su personal, es decir, si las organizaciones mantienen empleados comprometidos y además una buena definición de sus procesos, esto significará mayores probabilidades de un mejor rendimiento, todos los miembros de la empresa estarían enfocados en los mismos objetivos, por ende, la eficiencia de su

cumplimiento.

Para ello, hay que considerar que, para obtener resultados óptimos, este sistema debería ser ejecutado con calidad. La calidad es un concepto cuya definición puede entrañar una enorme dificultad, siendo por naturaleza abstracto y que además se ve afectado por una gran cantidad de factores de carácter subjetivo que dificultan su definición, es decir, su definición varía dependiendo de la perspectiva o contexto considerado (Camisón Zornoza & Dalmau Porta, 2009). Para ello, en la tabla 1 se muestran varias definiciones por autores y el enfoque diferenciador de cada uno, siendo estos, calidad generada para producto y procesos, calidad planificada, calidad conforme a los requerimientos y calidad en el servicio de acuerdo con expectativas. Por lo tanto, se podría englobar a que una organización podría llegar a obtener resultados exitosos en cuanto a la satisfacción del consumidor siempre que, ofrezca sus productos y/o servicio de calidad acorde a las necesidades del entorno y cuente con un buen sistema de gestión y administración de sus procesos y de su personal.

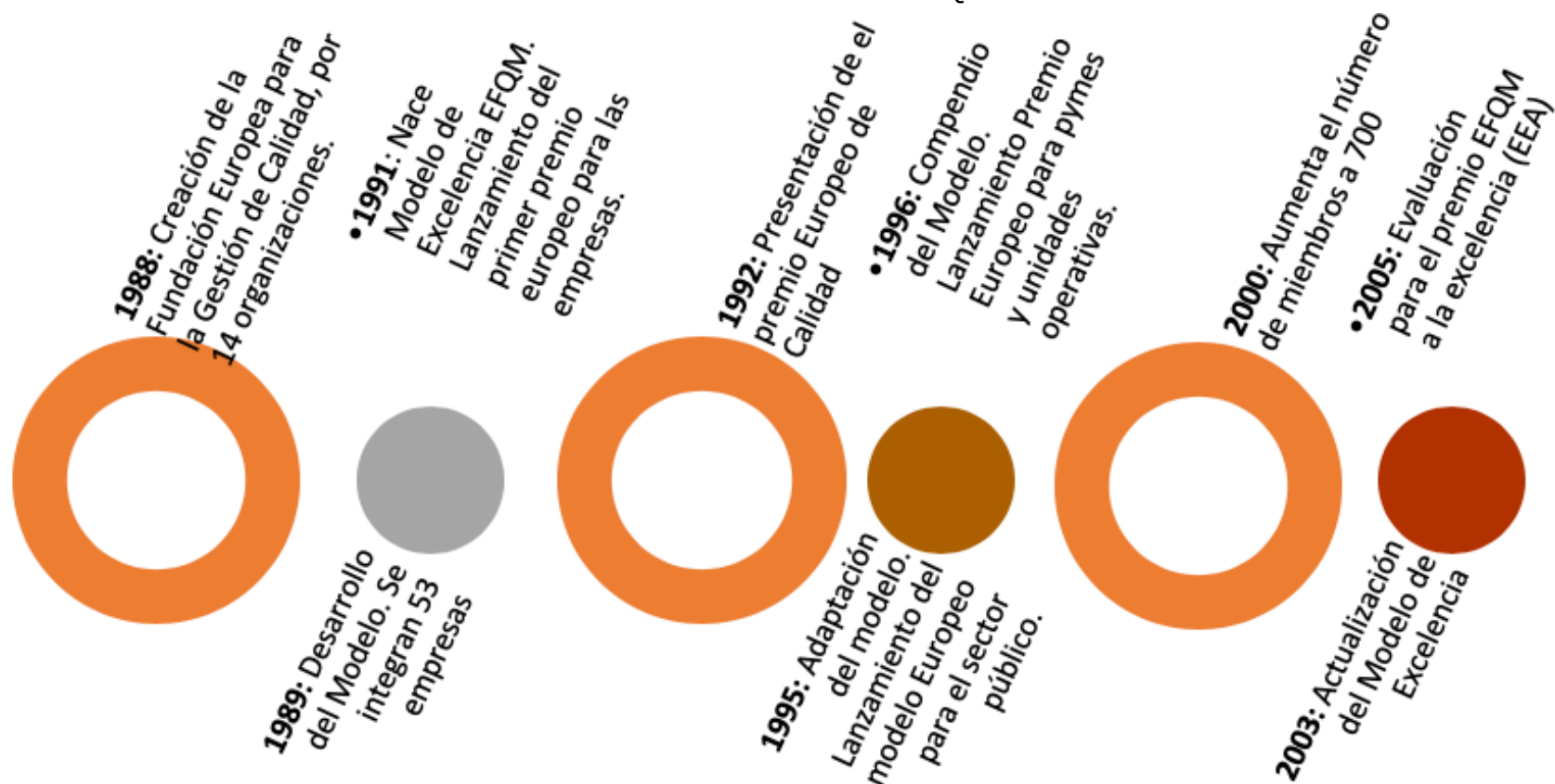
**Tabla 1**  
Definiciones, Enfoque Diferenciador y Desarrollo - Calidad

<b><i>Autores</i></b>	<b><i>¿Qué es?</i></b>	<b><i>Enfoque Diferenciador</i></b>	<b><i>Desarrollo de acuerdo con (Camisón, Cruz, &amp; González, 2006)</i></b>
<i>Deming (1989)</i>	Trasladar las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará	Generar calidad para el producto y procesos.	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad pasa por disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
<i>Juran (1990)</i>	Destaca 2 definiciones representativas: -La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. -La Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.	Planificar la calidad (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis en la calidad de diseño como de conformidad.
<i>Crosby &amp; Díaz (1988)</i>	Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.	Cumplir con Requerimientos (Controlar Procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
<i>Lewis (1983)</i>	Ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas.	Satisfacer las expectativas de los consumidores. (calidad en el	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor

Fuente: Elaboración propia

En Europa se han realizado varios estudios de calidad enfocados en instituciones educación superior, en el cual uno de ellos ha sido el modelo EFQM. Para una mejor comprensión de cómo se ha venido proponiendo este modelo, a continuación, se presenta una breve línea de tiempo sobre la historia del EFQM desde 1988 – 2005.

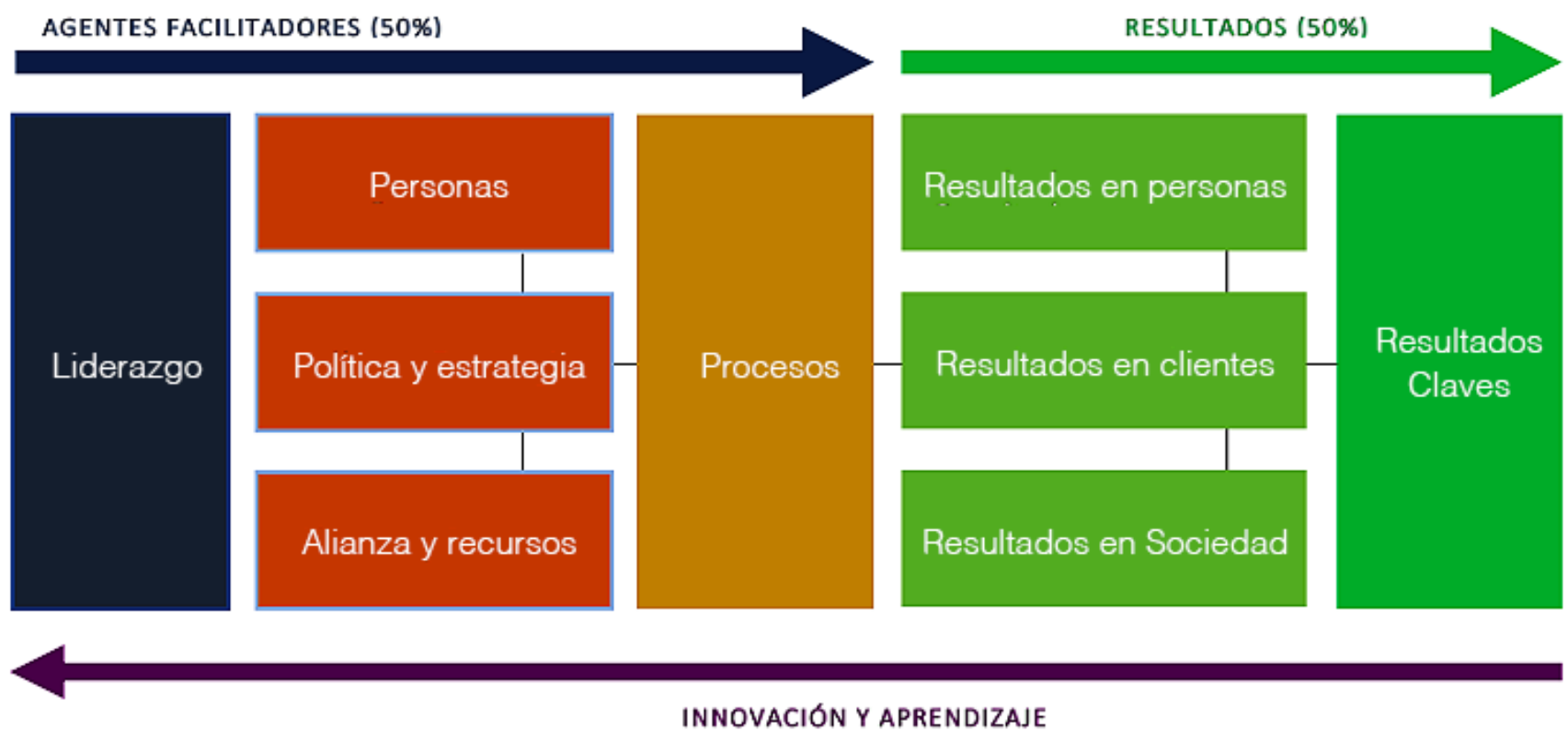
**Ilustración 1**  
Evolución del Modelo EFQM



Gobierno de la Rioja (2014)

Este modelo es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a observarse en qué situación se encuentra, evaluarse y posteriormente planificar acciones y mejorar su gestión alcanzando la excelencia sin importar sector, tamaño, estructura o madurez, es decir que es adaptable para cualquier tipo de organización. Según Gobierno de la Rioja (2014) el modelo EFQM es la base para la concesión del Premio EFQM a la Excelencia, esto es, un proceso de evaluación que permite a Europa reconocer a sus organizaciones mejor gestionadas y promoverlas como modelos de excelencia, del que las demás organizaciones puedan aprender. El desarrollo de este modelo está basado en 9 criterios de los cuales 5 son "agentes facilitadores" y 4 son "Resultados", a continuación, se podrá apreciar la gráfica que compone cada uno de estos criterios:

**Ilustración 2**  
Modelo de Excelencia EFQM



Gobierno de la Rioja (2014)

De los agentes facilitadores se detalla a continuación brevemente cada criterio con sus respectivos subcriterios:

**Liderazgo:** desarrollo y seguimiento de la misión y la visión, así como también el desarrollo de los valores que permitirán alcanzar el éxito mediante acciones pertinentes estando comprometidos para garantizar el buen desempeño del sistema de gestión implantado para la organización.

**Política y estrategia:** políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes como base para alcanzar la misión y visión propuesta para la organización.

**Personas:** gestión y aprovechamiento del potencial del personal sea a nivel individual, nivel equipo y nivel organización en su conjunto, y planificación de actividades en consecuencia de la política y estrategia implantada y eficaz funcionamiento de sus procesos.

**Alianzas y Recursos:** planificación y gestión en cuanto a alianzas externas se refiere y en cuanto recursos internos para el apoyo de la política y estrategia implantada y eficaz funcionamiento de sus procesos.

**Procesos:** diseño, gestión y mejora de procesos para el sustento de su política y estrategia establecida y generar mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

De los resultados se detalla a continuación brevemente cada criterio con sus respectivos subcriterios:

**Resultados en los clientes:** Logros que estaría alcanzando la organización en relación con sus clientes.

**Resultados en las personas:** Logros que estaría alcanzando la organización en cuanto a las personas que la integran.

**Resultados en la sociedad:** Logros que estará alcanzando la organización en la sociedad.

**Resultados Claves:** Logros que estaría alcanzando la organización en relación con el rendimiento planificado.

Considerado el buen desempeño que desearía lograr una organización, se destaca que la aplicación del Modelo EFQM ha estado teniendo éxitos notables en las universidades europeas. Por lo tanto, en este estudio se procura profundizar el análisis del modelo para establecerlo como una propuesta de implementación en la Universidad de Guayaquil, fortaleciendo así, la gestión administrativa sin desvincularse de los lineamientos exigidos por el modelo CACES.

Para ello, es necesario conocer de qué se trata el modelo el CACES, anteriormente llamado CEAACES, y que criterios considera. La construcción del modelo de evaluación institucional

de las universidades y escuelas politécnicas llevada a cabo por el CACES constituye un proceso evolutivo. Esto no solamente desde la perspectiva de las concepciones del CACES sino, sobre todo, desde la realidad de las mismas IES. Esta situación ha sido la determinante en el establecimiento de diferencias entre los modelos formulados en la evaluación general del 2013, la del 2015- 2016 para la recategorización, y el modelo preliminar de evaluación del 2018. Actualmente, está vigente el Modelo CEAACES, versión 2015, y se organiza en torno a 6 criterios de evaluación que consideran aspectos amplios de calidad y que están clasificados bajo los siguientes criterios:

**Organización:** considera los procesos de organización institucional que se constituyen en el marco que permite a la institución y a las unidades académicas establecer, monitorizar y evaluar la consecución de los objetivos institucionales. (CEAACES, 2015)

**Academia:** evalúa las cualidades de la planta docente y las condiciones laborales y de contratación en las que se desarrollan sus actividades, las que deben procurar el desarrollo adecuado de las actividades sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad. (CEAACES, 2015)

**Investigación:** evalúa la institucionalización de los objetivos, proyectos y actividades de investigación, así como los resultados obtenidos por los investigadores de la institución. (CEAACES, 2015)

**Vinculación con la sociedad:** demanda de una planificación que considere los objetivos institucionales y de políticas y procedimientos claros para la gestión de recursos, elementos indispensables a través de los cuales la institución puede obtener los resultados esperados. (CEAACES, 2015)

**Recursos e infraestructura:** evalúa que las características de la infraestructura física, de las tecnologías de la información y de los recursos bibliotecarios, con los que cuenta una institución, sean adecuados para garantizar el desarrollo de las actividades de la comunidad académica. (CEAACES, 2015)

**Estudiantes:** políticas y acciones emprendidas por la institución para garantizar y promover condiciones adecuadas que permitan a los estudiantes alcanzar resultados exitosos en su carrera académica, así como los resultados medidos en términos de eficiencia académica. (CEAACES, 2015)

Por consiguiente, en base a la literatura planteada, lo que se busca es que las universidades (instituciones de educación superior) públicas ecuatorianas puedan brindar una educación de calidad ajustándose al Modelo EFQM sin desvincularse de lo que exige el Modelo CACES.

---

## 2. Metodología

La presente investigación se lo ha abordado mediante un corte transversal exploratorio donde se pretende realizar una revisión bibliográfica de las producciones publicadas sobre la implementación del modelo de excelencia EFQM en las Instituciones de Educación Superior ya sean estas públicas o privadas en el mundo, en la base de datos de Web of Science (Core Collection), con el fin de evaluar los resultados obtenidos en los mismos para diagnosticar la viabilidad de aplicarse este modelo en la Universidad de Guayaquil, para poder llevar una correcta gestión de sus procesos y cumplir con los indicadores de calidad que exige el CACES.

La recopilación de la información se lo ha llevado mediante una revisión sistemática, en la cual se formula la pregunta de investigación, se declaran las literaturas que son pertinentes al tema de análisis donde se explica explícitamente el criterio de inclusión y exclusión aplicado en la investigación. ( H.J. Doeleman, S. ten Have, & C.T.B. Ahaus, 2014)

Se ha realizado una búsqueda bibliográfica en la base de datos de Web of Science Core Collection por artículos, conferencias o textos de aportes científicos, de publicaciones relacionadas con el término EFQM. Esta investigación ha replicado la metodología de H.J. Doeleman, S. ten Have, & C.T.B. Ahaus (2014) donde hacen posible realizar la búsqueda mediante el criterio de inclusión o exclusión. Siendo así que, al momento de realizar la búsqueda han existido producciones científicas en relación con el modelo EFQM que no han

sido consideradas debido a que los términos utilizados para identificar al modelo han sido otros como, por ejemplo, el Modelo de excelencia europeo o el Modelo de excelencia empresarial (Rotta & Rave, 2017)

El filtro de búsqueda realizado en la base de datos Web of Science Core Collection por el término EFQM ha arrojado como resultado 504 producciones en agosto de 2018, de los cuales se ha aplicado otro filtro con respecto a la aplicación de este modelo en las Universidades o instituciones de educación superior, obteniéndose un resultado de 76 publicaciones, de las cuales se han considerado los artículos publicados en revistas, dando un total de 39 publicaciones. De estos artículos se ha evaluado la pertinencia de estos con la investigación, mediante la lectura de los títulos, resúmenes, metodología, resultados y conclusiones, con el fin de poder identificar que en los mismo se diagnostique la implementación o evaluación del modelo EFQM en las Universidades o Instituciones de Educación Superior. En la tabla 2 se muestra el número de producciones pertinentes con la investigación:

**Tabla 2**  
Publicaciones obtenidas de la base de datos Web of Science (Core Collection)

<b>Pertinencia</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<i>Artículos</i>	16	23	39

*Elaboración propia*

Para evaluar la pertinencia se ha realizado un análisis del punto focal de discusión en cada uno de los artículos a través de la lectura del Abstract, revisión de los resultados y conclusiones. Por tanto, se ha tenido como resultado que el 41.02% de los artículos son pertinentes y el 58.97% no lo son. Una vez realizado este proceso se efectuó un análisis de los cuartiles en que se encontraban las revistas en que se habían publicado estos artículos, siendo así que, existieron producciones que fueron publicados en revistas que no registran nivel de impacto (SJR-Scimago Journal and Country Rank). Por lo tanto, para el análisis se tendrían 14 artículos, de los cuales 50% se encuentran publicados en revistas de Q1, el 21.42% en revistas de Q2, el 21.42% en revistas de Q3, y sólo un 7.14% en revistas de Q4 (Ver tabla 3).

**Tabla 3**  
Cuartil de revistas

<b>Revistas</b>	<b>Número de artículos</b>	<b>Cuartil</b>	<b>Porcentaje de Concentración</b>
<i>Total Quality Management and Business Excellence</i>	5	Q1	50.00%
<i>International Review of Administrative Sciences</i>	1	Q1	
<i>Profesional de la Información</i>	1	Q1	
<i>Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology</i>	2	Q2	21.42%
<i>Acta Montanistica Eslovaca</i>	1	Q2	
<i>Politicka Ekonomie</i>	1	Q3	21.42%
<i>Quality-Access to Success</i>	1	Q3	

<i>Revista Complutense e Educación</i>	1	Q3	
<i>IIOB Journal</i>	1	Q4	7.14%
<b>Total general</b>	<b>14</b>		<b>100%</b>

Elaboración propia

Es importante mencionar que estos artículos tienen un rango de publicación del año 2003 al 2018 como se muestra en la tabla 4, donde existe mayor frecuencia de publicación entre el año 2011 y 2017.

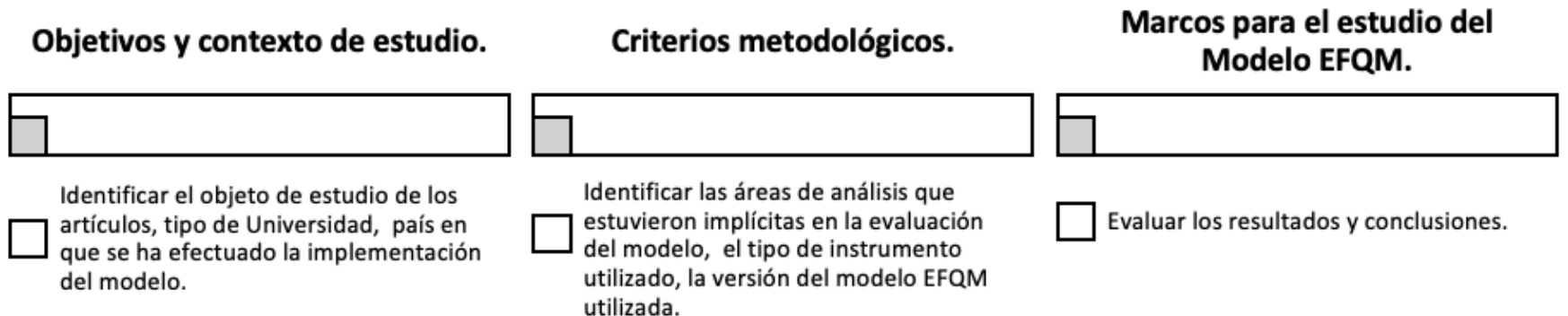
**Tabla 4**  
Año de publicación artículos pertinentes

<b>Año de publicación</b>	<b>Frecuencia de artículos pertinentes</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
2000 - 2010	6	42.86%
2011 - 2017	8	57.14%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Por último, una vez evaluadas las características de los artículos se procederá a replicar la metodología implementada por (Rotta & Rave, 2017):

**Ilustración 3**  
Basado en la metodología de revisión de literatura



(Rotta & Rave, 2017)

Limitaciones: Los resultados provienen del análisis de un conjunto determinado de artículos obtenidos de la base de datos Web of Science. Por lo cual se recomienda, realizar el mismo análisis considerando la base de datos Scopus.

## 3. Resultados

### 3.1. Contexto del estudio

En este apartado se mostrará el detalle por cada uno de los puntos mencionados en la metodología a seguir para el análisis de las publicaciones pertinentes.

Como primer punto se va a realizar el análisis del contexto de estudio. Por tanto, como primera variable a analizar es la identificación del objeto de estudio. A continuación, en la tabla 5 se detalla los resultados obtenidos por las publicaciones:

**Tabla 5**



<b>Objeto de estudio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<i>EFQM como soporte modelo en la toma de decisiones. (Rotta &amp; Rave, 2017)</i>	2	14.28%
<i>Impactos derivados del uso del modelo. (Rotta &amp; Rave, 2017)</i>	1	7.14%
<i>Modelo EFQM como soporte de la calidad en las instituciones de educación superior.</i>	2	14.28%
<i>Motivaciones para utilizar el modelo. (Rotta &amp; Rave, 2017)</i>	6	42.85%
<i>Validez de la relación de los criterios del modelo para garantizar una educación de calidad.</i>	2	14.28%
<i>Validez de la relación de los criterios del modelo para la mejora continua</i>	1	7.14%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Estas producciones han sido llevadas a cabo por diferentes autores. Cierta parte de los objetos de estudio fueron tomados como referencias de (Rotta & Rave, 2017).

Como se aprecia en la tabla 5, se puede notar que el modelo EFQM se lo ha investigado como una motivación para su uso en las Instituciones de Educación Superior, representando un 42.85%. Además, este modelo se lo ha investigado como un soporte de la calidad en la educación superior, como soporte en la toma de decisiones y como también la interacción entre las variables para garantizar una educación de calidad. Cada uno de estos objetos de estudio tiene un peso de 14.28%

Por otra parte, se tiene la identificación del tipo de universidad en que se ha evaluado el modelo. A continuación, en tabla 6 se detalla los resultados obtenidos por las publicaciones:

**Tabla 6**  
Tipo de Institución de Educación Superior

<b>Tipo de Institución de Educación Superior</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<i>Universidad Pública</i>	4	28.57%
<i>No se define el tipo de Universidad</i>	7	50.00%
<i>Universidad Privada</i>	2	14.28%
<i>Universidad Pública/Privada</i>	1	7.14%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Se puede apreciar en la tabla 6 que existen artículos que han analizado la aplicación del modelo EFQM tanto universidades públicas como privadas. Sin embargo, en ciertos de ellos

no se revela la identidad de la Universidad.

Por último, en la tabla 7 se muestra los continentes en que se han efectuado el análisis del modelo EFQM.

**Tabla 7**  
Localización de Universidades analizadas por continente

<b>Continente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<i>Asiático</i>	4	28,57%
<i>Europeo</i>	9	64,29%
<i>Europeo y Asiático</i>	1	7,14%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

En la tabla 7 se puede apreciar que la evaluación o implementación del modelo EFQM en las universidades es más frecuente en el continente europeo, siguiendo estos análisis en el continente asiático. A la vez, se han realizado estudio contrastando lo obtenido en universidades de estos dos continentes.

Una vez abarcado el objetivo y contexto de estudio se procede analizar los criterios metodológicos llevados a cabo en cada uno de los artículos.

Además, las áreas analizadas con el Modelo EFQM han sido la gestión realizada por el área de Posgrado, Centros de Formación, como el área que evalúa las estrategias y la calidad de una Universidad. Los servicios de una Universidad que estuvieron implícitos en la evaluación del modelo EFQM son los servicios administrativos, servicios a los estudiantes servicios docentes como tutorías ciertos servicios, como también estuvo implícita la productividad organizacional. También, se lo ha utilizado para la evaluación del diseño de instrumentos como exámenes en una Universidad.

De acuerdo con el análisis de los criterios del modelo EFQM, para evaluar la gestión de calidad se tiene en la tabla 8 que existen artículos en la cual evalúan todos los criterios de este, sin embargo, existen otras producciones donde no se evalúan todos ellos.

**Tabla 8**  
Criterios del modelo EFQM

<b>Criterios del Modelo EFQM</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<i>Todos los criterios</i>	12	85,71%
<i>Sólo 4 criterios</i>	1	7,14%
<i>Sólo 1 criterio</i>	1	7,14%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración propia

En la tabla 9, se muestra el tipo de análisis en los artículos para el análisis del modelo EFQM efectuado en las universidades.

**Tabla 9**  
Tipo de análisis del modelo EFQM

<b>Tipo de análisis</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<i>Evaluación del modelo EFQM</i>	11	78,57%
<i>Propuesto de uso de un modelo de calidad basado en el modelo EFQM y otros.</i>	2	14,29%
<i>Diagnóstico de uso de la implementación del modelo EFQM</i>	1	7,14%
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración propia

Se puede apreciar en la tabla 9 que 78.57% de las publicaciones estuvieron direccionadas a la evaluación del modelo EFQM en las instituciones de Educación Superior, y el porcentaje restante lo establecieron como propuesta de gestión de calidad e hicieron un diagnóstico de las instituciones que fueron validadas su gestión a través de este modelo.

los instrumentos utilizados para el análisis de los modelos han sido: la comparación frente a otros modelos de calidad, encuestas, revisión documental, y estudios de caso.

El instrumento de análisis más utilizado ha sido la encuesta realizada a los diferentes actores de la comunidad universitaria, es decir, autoridades, personal administrativo y estudiantes.

Una vez analizado los criterios metodológicos, se presentan los resultados obtenidos de las producciones científicas:

- Es un modelo de gestión compatible con otros modelos. (Martínez Clares, Pérez Cusó, & Martínez Juárez, 2016).
- Es útil como un modelo de evaluación para la mejora de procesos. A través del modelo se puede construir un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior orientado a resultados de investigación científica, perfeccionando cada estándar y haciéndolos más flexibles e implementables. (Du, Yuan, Miao, & Wei, 2017)
- Se tiene un mejor rendimiento. Permite denotar las deficiencias de los servicios que ofrecen las instituciones de educación superior. (Maria João Pires Da Rosa, 2003). Se puede utilizar para garantizar el nivel de enseñanza. (Du, Yuan, Miao, & Wei, 2017)
- Se puede usar para crear un enfoque de mejora continua. Es útil para evaluar y denotar rápidamente los problemas críticos que producen una falta de eficiencia para un proceso. (Campatelli, Citti, & Meneghin, 2011)
- Permite conocer los efectos que se tienen los servicios que ofrecen las instituciones de educación superior en la comunidad universitaria, es decir, autoridades, docentes, personal administrativo, estudiantes. (Calvo-mora, Leal, & Roldán, 2005)

A las conclusiones que han llegado en las producciones se detallan a continuación:

- La aplicación del Modelo EFQM puede garantizar la mejora continua en el sistema de educación superior, ya que al ser razonable y flexible se puede adaptar a cualquier tipo de nivel educativo. (Du, Yuan, Miao, & Wei, 2017)
- Permite denotar la calidad del servicio a los estudiantes de educación superior buscando adaptar este componente a los criterios ya existentes. (Sadeh & Garkaz, 2015)
- El desarrollo de la autoevaluación debe adaptarse a la realidad de cada contexto de IES. La experiencia jordana sugiere que los servicios públicos en Jordania pueden seguir un proceso similar al de los servicios públicos en España, adaptando las prácticas a su contexto. Aunque los casos muestran algunas diferencias, el modelo EFQM y los procesos de autoevaluación son aplicables tanto a los servicios públicos españoles como a los jordanos. (Tarí & Madeleine, 2011)
- El modelo se puede usar para crear excelencia. Se han logrado las mejoras necesarias tanto en el

desempeño de la organización como en el desempeño de la gestión Y ha sido un paso efectivo para el avance de estas organizaciones. Este modelo causa cambios en el entorno y la sociedad de una manera que la mayoría de los clientes y el personal están satisfechos y contentos con la organización y su desempeño de gestión. (Ghasemi, y otros, 2016)

- A pesar de las críticas que el modelo ha recibido durante los últimos años con respecto a su metodología y aplicabilidad, es un modelo sólido de autoevaluación que puede utilizarse para una amplia gama de finalidades dentro de una organización. La aplicación adecuada de dicho modelo puede ser laboriosa y requiere bastante tiempo. Sin embargo, el modelo proporciona información muy útil y valiosa que puede conducir a la mejora de múltiples carencias y lagunas de los procesos existentes, al mismo tiempo que se miden tanto los procesos como el rendimiento de toda la organización (Alfaro-Saiz, Carot-Sierra, Jose-Miguel, Rodríguez-Rodríguez, & Jabaloyes-Vivas, 2011)
  - La importancia práctica del estudio es que las instituciones de educación superior pueden utilizar sus resultados de forma independiente para diseñar un sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior basado en el modelo EFQM o desarrollar sus propias tecnologías con respecto a las peculiaridades de la institución. (Nabi, y otros, 2017)
  - Con el sistema de cuestionarios de retroalimentación del estudiante se identificó una gran cantidad de oportunidades de mejora en la orientación sobre la satisfacción de los estudiantes y el personal. (Smutná & Farana, 2010)
- 

## **4. Propuesta**

### **4.1. Antecedentes**

Con la finalidad de que se cumpla con las exigencias del Modelo Institucional CEAACES correspondiente al año 2015 se pretende vincularlo con el modelo EFQM y que además sea capaz de cumplir la normativa y de vincularse al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIESE), que se adapte al Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), al Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), al Reglamento Interno de Carrera y Escalafón del profesor e investigador de la Universidad de Guayaquil, todo esto ajustándose también al objetivo 5 del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2016 – 2020 de la Universidad de Guayaquil, que es el de "Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión de los procesos institucionales comprometidos con el desarrollo de la Universidad." (Universidad de Guayaquil, 2016).

### **4.2. Introducción**

En la revisión de la literatura se puede denotar que el modelo EFQM es aplicable en las instituciones de educación superior ya sea por área que se desee evaluar y/o realizar la mejora como a nivel universidad, siendo así que se presenta la propuesta de la implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil. En relación con los criterios que se consideran en el modelo, se propone el modelo EFQM tanto a nivel Universidad como Facultad. Cabe mencionar que, si los objetivos de las facultades están interrelacionados con los objetivos a nivel institucional, los resultados que se obtengan a nivel facultad por objetivo y/o estrategia tributarán a los objetivos institucionales.

Para la aplicación del modelo e Excelencia EFQM, se debe de partir de la autoevaluación de este mediante el cuestionario direccionado al modelo de acreditación institucional del CAACES, con el fin de, reflexionar sobre la situación institucional e iniciar con un plan de mejora continua de acuerdo con los resultados obtenidos. Es importante mencionar que se deben realizar dos evaluaciones, la primera a nivel Universidad y la segunda nivel Facultad con el fin de alcanzar los indicadores que conllevan a la acreditación de la Universidad.

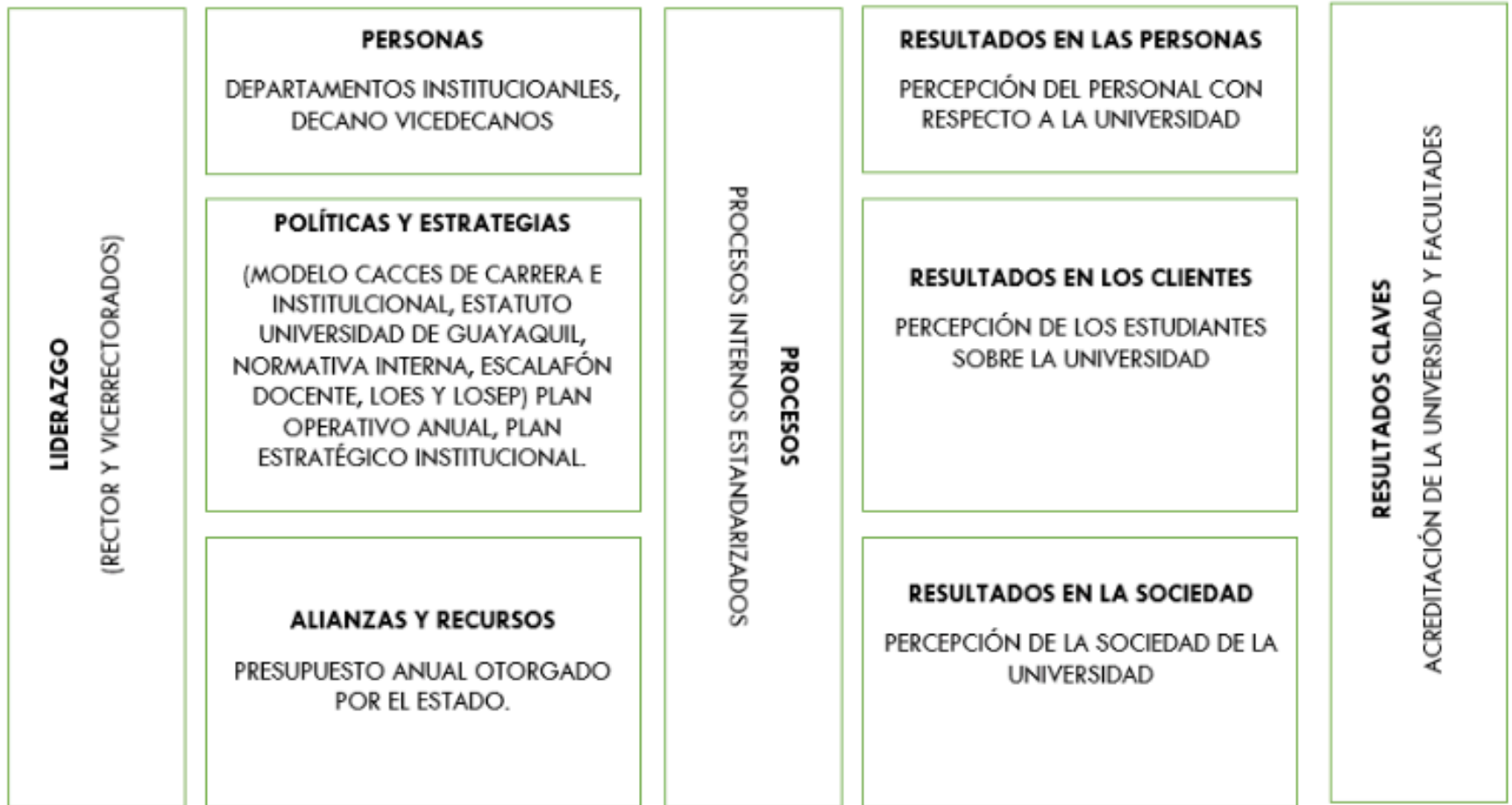
Objetivo de aplicación: Realizar un autodiagnóstico de la universidad, para conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora en relación con el modelo de Evaluación Institucional 2015 establecido por el CACES.

### **4.3. Metodología**

Para la aplicación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil se debe de realizar un

autodiagnóstico por medio de un cuestionario que permita evaluar cada uno de los criterios con respecto al modelo de acreditación institucional CACES. Es importante mencionar que, se deberá realizar dos autodiagnósticos debido a que se tiene dos niveles de liderazgos. El liderazgo a nivel universidad es llevado por el Rector y los Vicerrectores como se aprecia en la ilustración 4. En el criterio personas se tiene como agentes facilitadores a los departamentos institucionales, Decanos y Vicedecanos.

**Ilustración 4**  
Modelo EFQM aplicado en la Universidad  
MODELO EFQM APLICADO EN LA UNIVERSIDAD



El liderazgo a nivel facultades es llevado a cabo por Decanos y Vicedecanos como se aprecia en la ilustración 5, sus agentes facilitadores los docentes, coordinadores, personal administrativo y de servicio. Las políticas y estrategias, procesos; resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y los claves son los mismos en ambos modelos debido a que se pretende llegar a un mismo objetivo que es la acreditación de la Universidad.

**Ilustración 5**  
Modelo EFQM aplicado a las Facultades



El cuestionario debe de ajustarse a los criterios que se exigen en el modelo CACES para que una universidad logre su acreditación como lo son: Organización, Academia, Investigación, Vinculación, infraestructura y estudiantes, y a su vez direccionado a los agentes establecidos en el modelo EFQM según en el criterio en que se encuentren. Una vez obtenido los resultados del autodiagnóstico se debe realizar un análisis e informe final de estos donde se evalúa las fortalezas y debilidades que se poseen como institución para continuamente proceder con la elaboración de un plan de mejoras a nivel institucional. El modelo EFQM como herramienta de autoevaluación no supone costes adicionales, sin embargo, para lograr una correcta aplicación es necesario que el mismo sea evaluado por un equipo de calidad conformado en la universidad y los mismos tengan experticia en este campo y logren sensibilizar a la comunidad universitaria hacia una cultura de calidad.

Es importante mencionar que en el plan de mejoras se debe priorizar las debilidades que afectan directamente a la acreditación de una universidad. Para la ejecución del plan es necesario establecer equipos de trabajos para los dos niveles jerárquicos (Rectorado – Vicerrectorado, como Decano – Vicedecanos) que serán responsables de la ejecución del plan de mejoras y de dinamizar los resultados a obtenerse en ambos niveles jerárquicos con el ideal de lograr una cultura de calidad. Deben existir equipos de trabajos por facultad y a nivel Universidad. Estos equipos deben de efectuar comisiones de calidad para llegar todos al mismo objetivo. Además, en los equipos de trabajos deben de existir responsables por cada criterio del modelo CEAACES 2015, los cuales deben de sintonizar las actividades a realizarse a nivel facultad con respecto a las del nivel institucional para cumplir con el plan de mejoras establecidos. Una vez implementado el plan de mejora, se debe de realizar un nuevo autodiagnóstico para evaluar nuevamente los resultados en las personas, clientes, en la sociedad y los claves.

## 5. Conclusiones

Los Institutos de Educación Superior deben buscar la excelencia en cuanto a su gestión administrativa y educativa, y es por eso la importancia de haber analizado lo que las universidades internacionales realizan para poder llegar a ese objetivo y aplicarlas de manera local.

El modelo mayormente utilizado es el EFQM y esto es por su fácil adaptación a las empresas públicas o privadas. Este modelo garantizará la mejora continua en el sistema de educación

superior, ya que al ser razonable y flexible se puede adaptar a cualquier tipo de nivel educativo. La Universidad de Guayaquil, siendo la más grande de Ecuador, debe estar en la obligación de obtener un alto índice en su gestión de calidad y para ello es primordial que adopte lo que realizan las universidades internacionales. Utilizando el modelo de autoevaluación EFQM como complemento del control de calidad ISO, es posible lograrlo.

La experiencia jordana sugiere que los servicios públicos en Jordania pueden seguir un proceso similar al de los servicios públicos en España, adaptando las prácticas a su contexto. Aunque los casos muestran algunas diferencias, el modelo EFQM y los procesos de autoevaluación son aplicables tanto a los servicios públicos españoles como a los jordanos **(Sadeh & Garkaz, 2015)**.

A pesar de las críticas que el modelo ha recibido durante los últimos años con respecto a su metodología y aplicabilidad, es un modelo sólido de autoevaluación que puede utilizarse para una amplia gama de finalidades dentro de una organización. La aplicación adecuada de dicho modelo puede ser laboriosa y requiere bastante tiempo. Sin embargo, el modelo proporciona información muy útil y valiosa que puede conducir a la mejora de múltiples carencias y lagunas de los procesos existentes, al mismo tiempo que se miden tanto los procesos como el rendimiento de toda la organización.

El modelo EFQM es el más utilizado debido a que presenta un conjunto de criterios que pueden ser utilizados por cualquier empresa para implantar Sistema de Gestión de Calidad bajo un enfoque de Gestión de Calidad Total (César Camisón Zornoza, 2009, pág. 235). Es por eso por lo que se debe implementar este sistema con la finalidad de autoevaluar a la institución y corregir sus falencias y mantener sus aciertos en cuanto a su gestión administrativa y educativa. Este nuevo enfoque, mejorará la calidad en la administración de la Universidad de Guayaquil, siendo adaptable y de mucha ayuda al modelo que exige el CACES, llevando a que tanto docentes como estudiantes, puedan trabajar y estudiar en el ambiente deseado.

---

## Referencias Bibliográficas

- H.J. Doeleman, S. ten Have, & C.T.B. Ahaus. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25:5-6, 439-460. doi:10.1080/14783363.2013.862916
- Alfaro-Saiz, J.-J., Carot-Sierra, Jose-Miguel, Rodríguez-Rodríguez, R., & Jabaloyes-Vivas, J.-M. (2011). Seeking organisational excellence by using the information coming from the EFQM excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 853-868.
- CACES. (2018). *MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS 2018*. Guayaquil: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Calvo-mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS EXCELLENCE*, 741-770.
- Camisón, C., & Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid (España): Pearson Prentice Hall.
- Campatelli, G., Citti, P., & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified Approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS EXCELLENCE*.
- CEAACES. (2015). *Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Crosby, P. B., & Díaz, G. P. (1988). *Dinámica gerencial : el arte de hacer que las cosas*

ocurrir. México: Mc Graw-Hill.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz de Santos.

Du, G., Yuan, J., Miao, F., & Wei, P. (2017). Effectiveness of Design Process of Education Quality Assurance System based on EFQM Model. *EURASIA JOURNAL OF MATHEMATICS SCIENCE AND TECHNOLOGY*. doi:10.12973/ejmste/80784

Ghasemi, M., Afshin, H., Fariba, S. A., Javad, D. G., Reza, b., Samaneh, K., . . . Moghaddam, G. (2016). Role Of Organizational Excellence Model (Efqm) On Organizational Productivity In Zahedan Azad University. *IIOAB JOURNAL*, 410-420.

Gobierno de la Rioja. (2014). *Model de Excelencia EFQM*. Rioja: ADER excelencia empresarial. Obtenido de <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>

Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw hill.

Lewis, R. &. (1983). The marketing aspects of service quality. *Emerging Perspectives in Service Marketing*, 99-107.

Lindsay, W., & Evans, J. (2010). The management and control of quality. *South-Western Cengage*.

Maria João Pires Da Rosa, P. M. (2003). Excellence in Portuguese higher education institutions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 189-197.

Martínez Clares, P., Pérez Cusó, F. J., & Martínez Juárez, M. (2016). Aplicación de los Modelos de Gestión de Calidad a la tutoría universitaria. *Revista Complutense de Educación*.

Nabi, Y., Shaprova, G., Buganova, S., Suleimenova, K., Toktarkozha, G., Kobenkulova, Z., . . . . Sekenova, A. (2017). The Validity of a Design Technology for a Higher Education Quality Assurance System Based on the EFQM Model. *EURASIA JOURNAL OF MATHEMATICS SCIENCE AND TECHNOLOGY*.

Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. 2.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Education.

Rotta, D. L., & Rave, J. P. (2017). A relevant literary space on the use of the European Foundation for Quality Management model: current state and challenges. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28:13-14, 1447-1468. doi:10.1080/14783363.2016.1150168

Sadeh, E., & Garkaz, M. (2015). Explaining the mediating role of service quality between quality management enablers and students' satisfaction in higher education institutes: the perception of managers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1335-1356.

Smutná, J., & Farana, R. (2010). Understanding the quality concept in the higher education. *ACTA MONTANISTICA SLOVACA*.

Tarí, J. J., & Madeleine, C. (2011). Preparing Jordanian university services to implement a quality self-assessment methodology. *International Review of Administrative Sciences*, 138-158.

Universidad de Guayaquil. (2016). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2016 2020. En U. d. Guayaquil, *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PEDI 2016 2020* (págs. 69, 99 - 105). Guayaquil.

---

1. Ingeniera en Negocios Internacionales. Máster en Planificación y Gestión de Procesos Empresariales, Doctorando en Administración de Empresas Universidad de Valencia, Docente Titular Universidad de Guayaquil. Correo-e: [lorena.henriquezb@ug.edu.ec](mailto:lorena.henriquezb@ug.edu.ec)

2. Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional. Máster en Internacionalización Económica, Integración y Comercio Internacional, Doctorando en Administración de Empresas Universidad de Valencia. Correo-e: [valeria\\_henriquez@hotmail.es](mailto:valeria_henriquez@hotmail.es)

3. Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior



[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]