



ESTUDIOS

Revista **Complutense de Educación**

ISSNe: 1988-2793

<http://dx.doi.org/10.5209/RCED.53541>EDICIONES
COMPLUTENSE

Aplicación de los Modelos de Gestión de Calidad a la tutoría universitaria

Pilar Martínez Clares¹; Francisco Javier Pérez Cusó²; Mirian Martínez Juárez³

Recibido: Octubre 2016 / Evaluado: Noviembre 2016 / Aceptado: Diciembre 2016

Resumen. El espacio común europeo reactiva la tutoría universitaria y la integra como factor de calidad en su sistema interno de garantía. Este artículo realiza un análisis y reflexión de las similitudes y diferencias de los dos modelos de calidad más extendidos en nuestro contexto, el modelo EFQM de la European Foundation for Quality Management y el modelo de la International Organization for Standardization (ISO) y establece una relación de sus diferentes criterios con la tutoría universitaria. El análisis muestra que para que la tutoría universitaria desde un modelo sistémico sea un factor clave de calidad, debe cumplir una serie de exigencias que deben ser abordadas desde las universidades desde un modelo de calidad, tales como el apoyo y compromiso por parte de los órganos directivos y de gestión, una formación continua que fomente la motivación del profesorado tutor, la planificación de la función tutorial de modo integral o la necesidad de una evaluación continua de la misma para la toma de decisiones y su mejora, elementos parcialmente recogidos en el programa AUDIT sobre definición y directrices de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria.

Palabras clave: Educación superior; calidad educativa; tutoría universitaria; EFQM; ISO 9000.

[en] Application of Quality Management Models to university tutoring

Abstract. The European Higher Education Area reactivates university tutoring as a key factor in the internal quality assurance systems. This paper analyses and reflects on similarities and differences between two of the most widespread quality management models in our context: EFQM, from the European Foundation for Quality Management, and the International Organization for Standardization (ISO) model, relating their criteria to university tutoring.

The analysis shows that university tutoring from a systemic perspective should meet certain requirements to become a key quality factor, such as support and commitment from management positions, continuous training that enhances the motivation of teachers, a comprehensive planning, or continuous assessment as base for decision making and improvement. These elements are also covered in the AUDIT program and its definition and guidelines of Internal Quality Assurance Systems for university education.

Keywords: Higher education, quality education, university tutoring, EFQM, ISO 9000

Sumario. 1. Introducción. 2. Similitudes y diferencias entre la familia de Normas ISO 9000 y el Modelo EFQM. 3. Aplicación de los principios del modelo EFQM a la tutoría universitaria. 4. Aplicación de los principios de gestión de calidad del modelo ISO a la tutoría universitaria. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

¹ Universidad de Murcia (España).
E-mail: pmclares@um.es

² Universidad de Murcia (España).
E-mail: javierperezcusos@um.es

³ Universidad de Murcia (España).
E-mail: mmartinez@um.es

Cómo citar: Martínez Clares, P.; Pérez Cusó, F.J.; Martínez Juárez, M. (2018). Aplicación de los Modelos de Gestión de Calidad a la Tutoría Universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29 (3), 33-50.

1. Introducción

La calidad es un constructo que nace vinculado al concepto de “*kaizen*” (cambio para mejorar o mejora continua) y que determina unos principios que sirven para establecer un plan de acción a partir del cual una organización, en nuestro caso la universidad, desarrolla su actividad. Tiene un carácter operativo y, según la manera en que se conciba, varía el modo de llevarla a cabo, bien porque se disponen de una serie de normas que gestionan la calidad cumpliendo determinados requisitos (Norma ISO 9001:2009, elaborada por la International Organization for Standardization) o bien porque se elaboran marcos no prescriptivos que tienen como propósito orientar sobre las mejores prácticas en la gestión de una organización y el logro de resultados (Modelo EFQM de Excelencia, introducido por la European Foundation for Quality Management), ambos planteamientos son compatibles y se pueden aplicar conjuntamente dentro de una misma organización.

En el ámbito educativo, especialmente en educación superior, la calidad viene siendo uno de los mensajes y objetivos más repetido, con cierto consenso social en torno al mismo, incluso varias normativas lo han incluido en su denominación (Ley de Calidad de la Educación, 2012 y Ley para la Mejora de la Calidad Educativa, 2013).

Aun así, no son pocas las voces que se alzan anunciando los riesgos de los movimientos de la calidad en la educación; Díez (2010) advierte de la “transferencia terminológica”, que supone la aplicación de términos provenientes del ámbito de la empresa, tales como calidad total, excelencia, cliente, etc., al contexto educativo; Escudero, González y Rodríguez (2013) alertan de una concepción de calidad cercana a una reserva de minorías selectas y otros, en el ámbito internacional, como Brown y Carasso (2013) señalan la estrategia de la mejora de la calidad de los estudiantes a través de la mercantilización, que obliga a las universidades a competir por el alumnado.

Este trabajo pretende analizar las similitudes y diferencias entre la familia de Normas ISO 9000 y el Modelo EFQM, ambos modelos de gestión de calidad y su aplicación y asociación con la tutoría universitaria, entendida en el espacio común europeo como un elemento de calidad y como un valor añadido de la educación superior. Se parte de un modelo sistémico/integral de tutoría universitaria (Álvarez y Álvarez, 2015) que atiende el desarrollo global del alumnado, considerándose de forma organizada, estructurada e integrada los diferentes tipos de tutoría (académica, personal, de titulación o carrera, entre iguales, de servicio, de prácticas, de investigación) que posibiliten una respuesta coordinada (Lobato y Guerra, 2016).

Lobato, del Castillo y Arbizu (2005) subrayan que el debate sobre la calidad universitaria permite vislumbrar la necesidad de la tutoría como elemento inexorablemente unido a la calidad de sus procesos; García Nieto (2008) señala que, para convertirse en un elemento de calidad, precisa ser dotada de estructura y planifica-

ción académica, considerándose una función propia del profesorado, así como una acción formativa más del alumnado, más que actividades paralelas realizadas por profesores voluntariosos y estudiantes con una especial motivación o interés. Por su parte agencias internacionales, como European Association for Quality Assurance in Higher Education, (ENQA, 2015), y nacionales, como Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA, 2008), consideran la tutoría y los procesos de apoyo al estudiante como un elemento de calidad imprescindible para la acreditación de los títulos y universidades, así diferentes procedimientos que se recogen en el programa VERIFICA y en el programa AUDIT conciben la orientación y la tutoría como procesos relacionados con la garantía de calidad de las enseñanzas y especifican el alcance y contenidos de dicho criterio, es decir, se vincula el Plan de Acción Tutorial (PAT) con el seguimiento y acreditación de las titulaciones, no siendo este el objeto de este trabajo, que se centra en los dos modelos de calidad más comúnmente utilizados, de los que se derivan los contemplados en las agencias de calidad y acreditación.

2. Similitudes y diferencias entre la familia de Normas ISO 9000 y el Modelo EFQM

Los modelos de gestión de la calidad tienen en común algunos aspectos: están dirigidos a la mejora de los resultados de las organizaciones a través de la mejora continua, requieren el compromiso de la dirección y la orientación al cliente y pueden ser utilizados tanto para realizar una autoevaluación (análisis de situación que permite conocer el punto de partida y establecer planes de mejora) o bien someterse a evaluaciones externas (verificación, acreditación y certificación).

El modelo EFQM se basa en que la satisfacción de clientes y empleados y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de la organización. Está basado en nueve criterios que a su vez se dividen en sub-criterios, que pueden utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

Tabla. 1. Criterios del modelo EFQM

Criterios agentes (lo que la organización hace)	Criterios resultados (lo que la organización consigue)
1. Liderazgo	6. Resultados en clientes
2. Política y estrategia	7. Resultados en las personas
3. Personal	8. Resultados en la sociedad
4. Alianzas y recursos	9. Resultados clave
5. Procesos	

Por su parte, las normas ISO en su modificación más reciente se estructuran en 8 principios:

Tabla 2. Principios del modelo ISO 9000

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la Toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

En un análisis de las principales similitudes entre la familia de normas ISO 9000 y el Modelo EFQM, se pueden destacar las siguientes (Ferrando y Granero Castro, 2005; López, 2006):

- Son modelos flexibles que pueden aplicarse a cualquier tipo de organización, con independencia de su tamaño o sector (público o privado).
- Ambos apuestan por la orientación al cliente y el enfoque basado en procesos.
- Para su adecuado funcionamiento necesitan de un compromiso claro y decidido por parte de la dirección de la empresa.

Del mismo modo, entre las principales diferencias entre la familia de Normas ISO 9000 y el Modelo EFQM se señalan cinco (Ferrando y Granero, 2005; López, 2006):

- La norma ISO 9001 se articula en torno a los requisitos, mientras que el Modelo EFQM se centra en los criterios de gestión (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados) y su planificación, despliegue y evaluación.
- La Norma ISO 9001 permite la certificación del sistema de gestión de la calidad por una tercera parte. El Modelo EFQM no es normativo y no se puede obtener ningún certificado que acredite su aplicación, se basa en la autoevaluación mediante un sistema de ponderación de los diversos criterios prefijados.
- El ciclo de mejora en la Norma ISO 9001 es representado mediante el círculo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. Por su parte, el modelo EFQM se apoya en la lógica REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión, inspirado en el primero.
- La Norma ISO 9001 contempla apartados sobre la gestión de la calidad que la organización debe tener en cuenta y a los cuales ha de dar respuesta. El Modelo EFQM aporta una estructura sistemática de análisis que permite a las organizaciones revisar su sistema de gestión y comprobar su avance hacia la excelencia.
- Ambos modelos se orientan al cliente y al logro de resultados, no obstante, el Modelo EFQM tiene una visión más amplia al incorporar también los

resultados que afectan a los diversos grupos de interés de la organización: agentes, clientes, personas, socios, sociedad, etc.

En definitiva el Modelo EFQM es un modelo de Gestión de Calidad Total desde su creación, que se ha desarrollado para materializar los principios de excelencia. La Norma ISO 9001 es una norma desarrollada por la ISO que pretende el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones, siendo ambos aplicables y compatibles en cualquier organización. En el desarrollo de la gestión de la calidad en el ámbito universitario, el programa AUDIT de ANECA, para garantizar el Sistema Interno de Calidad, presenta puntos comunes muy interesantes con ambos modelos. Arribas y Martínez (2015) evidencian en su análisis las múltiples similitudes y semejanzas entre algunos requisitos y criterios de los modelos ISO y AUDIT: política y objetivos de calidad, personal y recursos humanos, documentación para su gestión, información pública y comunicación con el cliente, proceso de implantación, auditorías internas y certificación, etc.

3. Aplicación de los principios del modelo EFQM a la tutoría universitaria

En la última actualización de este modelo (EFQM, 2012), se reducen a ocho los principios sobre los que gira la calidad de las organizaciones y es a través de los cuales donde se va a realizar la aplicación y análisis de la relación entre tutoría y calidad universitaria, entendiéndose ésta como elemento de calidad.

3.1. Añadir valor para los clientes

Lo primero que surge es conocer y definir quién es el cliente de la universidad; la respuesta no es simple, puesto que no se trata de una organización productiva al uso, sino que desarrolla un servicio peculiar y se considera un derecho de todas las personas, tanto por la Constitución Española como por la Declaración Universal de los Derechos Humanos. El cliente en la universidad es múltiple: estudiantes, profesorado, empleadores, sociedad en general, etc.

Desde este modelo, las organizaciones excelentes añaden valor a sus clientes comprendiendo, anticipándose y satisfaciendo sus necesidades, por lo que es conveniente que se analice el modo de crear valor, en el caso que nos ocupa, en los estudiantes, para transformar las expectativas en oportunidades.

La tutoría se convierte en elemento clave de calidad en cuanto crea un valor añadido para los estudiantes, como uno de los principales clientes de la universidad, atendiendo a sus necesidades o carencias de un modo globalizado. Esto exige que desde la universidad se entienda que el estudiante es su principal razón de ser y se comprendan sus necesidades de orientación y tutoría, para desarrollar un modelo tutorial en el que los estudiantes conozcan los servicios que se les ofrecen e incluso que participen en el diseño de los mismos; Rodríguez-Hoyos, Calvo y Haya (2015) subrayan que los estudiantes deben ser interlocutores imprescindibles en la mejora de la acción tutorial. Se entiende que es preciso que la tutoría responda tanto a las necesidades de orientación en el ámbito académico como en los ámbitos profesional y personal, superando la tutoría burocrática (Lobato e Ilvento, 2013).

3.2. Crear un futuro sostenible

Si se concibe que el único fin de la universidad no es la pura transmisión de conocimientos o la preparación de profesionales, sino que también tiene un fin social, fomentando el Bienestar Social, colaborando en la formación de ciudadanos críticos, reflexivos y participativos socialmente, este principio se vincula directamente con el verdadero espíritu universitario y la tutoría universitaria, en cuanto que es la estrategia principal a través de la cual se puede posibilitar la educación y formación integral, como acción complementaria a la acción docente. En la propia génesis de la universidad se encuentra el compromiso con la generación de un futuro sostenible, puesto que no puede entenderse una universidad que no se encuentre al servicio de la ciudadanía y de la mejora social. Se parte de entender la tutoría como una acción que puede articular esa relación con la sociedad, teniendo en cuenta el camino que todavía debe recorrer la universidad para pasar de ser una “torre de marfil” a una “torre conectada”(de Pablos, 2010, 9).

3.3. Desarrollar la capacidad de la organización

Las organizaciones que buscan la calidad total necesitan identificar y gestionar sus procesos clave. La tutoría universitaria debe cumplir algunas condiciones relacionadas con esta gestión por procesos, teniendo en cuenta que debe ser un proceso organizado, programado y sistemático y que las actividades que la tutoría desarrolle deben guardar coherencia entre ellas, respondiendo a objetivos claros y prediseñados (Sanz, 2009; Gil-Albarova, Martínez, Tunnicliffe y Miguel, 2013).

La tutoría universitaria contribuirá a la calidad de la universidad en el momento en que deje de considerarse como una actividad puntual y pase a considerarse como un proceso íntimamente interrelacionado con el resto de los procesos que ocurren en el seno de la universidad y complementaria a la acción docente.

Desde este principio, el modelo plantea la necesidad de analizar y priorizar los procesos organizativos clave, diseñando para los mismos indicadores de evaluación que permitan la introducción de acciones de cambio e implicar a las personas en el diseño y mejora de los mismos. A este respecto, los Planes de Acción Tutorial (PAT), que se constituyen en la base documental del proceso de tutoría en las organizaciones universitarias, deben cumplir con estas exigencias en su diseño, aplicación y evaluación.

3.4. Aprovechar la creatividad y la innovación

La creatividad y la innovación se va a convertir en uno de los principales motores del camino a la excelencia en todo tipo de organizaciones, siempre que se entiendan como un proceso sistemático por el cual la organización universitaria avanza hacia el futuro, teniendo claros sus objetivos, en lo que el modelo denomina innovación continua y sistemática y no como un impulso bien intencionado de unos pocos profesores.

La tutoría en el ámbito universitario es un elemento de calidad y valor añadido, puesto que en sí misma constituye una innovación tanto en el modo de enseñar y aprender en la universidad como en el modo de hacer. Es una oportunidad para imaginar procesos de innovación que mejoren la práctica docente y garanticen el pro-

greso de la propia función tutorial universitaria (Rodríguez-Hoyos, Calvo y Haya, 2015).

3.5. Liderar con visión, inspiración e integridad

Desde este modelo se da una importancia trascendental al papel que deben desempeñar en las organizaciones los líderes. Se asume que éstos deben constituirse en un ejemplo para el resto de la organización en cuanto a sus principios éticos, fomentando una cultura que apoye nuevas ideas y que impulse el desarrollo de la organización (EFQM, 2012), pero además también deben ser capaces de establecer una dirección estratégica clara y alinear a todos los agentes implicados en torno a la misma.

La tutoría precisa de la intervención de personas con determinada autoridad, líderes, empleando la terminología del modelo, que tengan clara la misión y visión de la universidad y la capacidad de ejecución y desarrollo de sus planes estratégicos, entre ellos el PAT. Además, el propio tutor ha de convertirse en el “maestro, guía y modelo a seguir e imitar” (García Nieto, 2008, 25). Otros analistas, como Gil-Albarova, Martínez, Tunnicliffe y Miguel (2013), señalan la importancia del trato personal con el tutor y refuerzan esta idea de tutor como figura que ejerce el liderazgo en la institución universitaria, que “debe ir acompañado de la implicación de las autoridades académicas, para dar respuesta a los retos que implica su implantación” (Giner, Muriel y Toledano, 2013,103)

3.6. Gestionar con agilidad

Las organizaciones excelentes muestran su capacidad para hacer frente a amenazas y oportunidades de un modo eficiente. Precisamente una de las críticas que se le ha hecho tradicionalmente a la Universidad es su dificultad para operar ante los cambios sociales. Como señalan Torres-Coronas y Vidal-Blasco (2015) los titulados universitarios se enfrentan a un mercado de trabajo cada vez más cambiante y complejo y la universidad no siempre responde del modo más adecuado, generando brechas en la formación de los titulados respecto a las demandas de los empleadores como subrayan Martín, Rabadán y Hernández (2013).

Se hace necesario que las universidades se doten de mecanismos que den una mayor agilidad en las respuestas a estas problemáticas, conociendo de modo más directo las demandas de los empleadores e integrándolas en el currículum de sus titulaciones de un modo eficiente. Uno de esos mecanismo es la tutoría, que a través de un sistema integral puede ejercer de cadena de transmisión entre el mundo de los empleadores con el currículo universitario, dotando de protagonismo, por ejemplo, a la figura del tutor de prácticas, elemento clave en dicho engranaje.

3.7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

La valoración del personal y la cultura de la confianza, delegación y responsabilización del mismo es también uno de los elementos de calidad organizativa, exigiendo un profundo conocimiento de su personal y de las competencias que precisa y es capaz de desarrollar, para valorar tanto el talento como el esfuerzo que cada una de las personas implicadas pone en juego. Desde este supuesto se

muestra la importancia de las personas en la calidad y es desde donde se puede analizar el tipo de tutor necesario, para que la tutoría se convierta realmente en un factor de calidad universitaria.

Álvarez (2008) afirma que el tutor que desarrolla un buen trabajo contribuirá a la calidad universitaria. Para ello desde la institución universitaria se deben conocer las competencias necesarias para afrontar con éxito la función tutorial, especialmente aquellas más alejadas de la docencia tradicional. Será preciso considerar los diferentes perfiles asociados a la figura del docente y el tutor, atendiendo a las necesidades formativas y realidades de cada perfil (Tejada, 2013), teniendo en cuenta figuras tales como: tutor académico, tutor de carrera, de prácticas, etc.

3.8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

Los resultados de cualquier tipo de organización deben mantenerse equilibrados entre el corto y el largo plazo. Para ello las organizaciones excelentes han de conocer las necesidades y expectativas de sus clientes, que en el caso de la educación superior no sólo comprenden las de los estudiantes, sino también a otros grupos de interés que formulan demandas a la institución universitaria.

En el logro de objetivos equilibrados a corto y largo plazo se ha de comprender la tutoría universitaria como un espacio privilegiado de contacto personalizado de la institución con los estudiantes, convirtiéndose en un medio imprescindible tanto para que ésta conozca dichas expectativas e intereses como para no centrarse únicamente en los resultados más inmediatos o a corto plazo (la búsqueda de logros académicos), sino también en los objetivos a largo plazo, es decir, atendiendo al desarrollo integral del estudiante.

Es importante superar la concepción más tradicional de la tutoría universitaria donde se concibe como un apoyo de tipo académico ligado a una asignatura concreta. Esta visión parcelada de la tutoría universitaria, se centra en los objetivos o resultados más inmediatos, mientras que la nueva conceptualización de la tutoría, como proceso de acompañamiento en el desarrollo integral, es la que constituye un elemento fundamental para que los centros universitarios no sólo mejoren el rendimiento académico del alumnado, sino también mejoren la respuestas a las diferentes expectativas que la sociedad deposita en la institución universitaria (Martínez, Martínez y Pérez, 2014).

Una vez analizados y aplicados los principios del modelo EFQM, se ofrece una tabla donde se representa de forma más visual y sintética los elementos que justifican la tutoría como factor de calidad, así como las exigencias para que sea reconocida como tal desde el modelo propuesto.

Tabla 3. Principios EFQM. Una tutoría de calidad para la calidad universitaria

	Tutoría como elemento de calidad universitaria	Exigencias
Añadir valor para los clientes	Personaliza la atención y la enseñanza	Supera la práctica tradicional de la tutoría burocrática, abarcando el desarrollo integral
Crear un futuro sostenible	Promueve la formación de ciudadanos críticos, activos y responsables con su entorno	Potencia una comunidad universitaria más comprometida y responsable
Desarrollar la capacidad de la organización	Potencia la cadena de valor de la enseñanza universitaria	Se integra en el resto de procesos formativos de la institución
Aprovecha la creatividad y la innovación	Posibilita nuevos modos de afrontar el aprendizaje universitario	Explora diferentes ámbitos de trabajo, empleando nuevos medios, herramientas y técnicas activas y cooperativas
Liderar con visión, inspiración e integridad	Tutor como figura de liderazgo, desde la posición privilegiada del contacto cercano con los estudiantes	Fuerte implicación de personas que tengan la capacidad y autoridad de implementar en los centros universitarios los planes de acción tutorial, estableciendo una línea estratégica clara
Gestionar con agilidad	Proporciona un conocimiento directo y rápido de las necesidades del alumnado y de los empleadores	Se apoya en mecanismos de gestión de la información. Visión estratégica de la misión de la educación superior
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	Sitúa al estudiante y al profesor en el centro de la actividad universitaria, potenciando la personalización	Necesario reconocimiento de la figura del tutor y la función tutorial como parte de la función docente de todo profesor universitario
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	Obtención de mejores resultados, no sólo en el plano académico, sino también en el desarrollo e inserción profesional de los titulados	Optimizar el progreso del rendimiento académico y del desarrollo formativo integral del estudiante. Favorecer la inserción socio-laboral y potenciar la empleabilidad

4. Aplicación de los principios de gestión de calidad del modelo ISO a la tutoría universitaria

Junto al modelo EFQM, la familia de normas ISO 9000, englobadas en lo que se denomina modelo ISO de gestión de calidad, ha sido de lo más ampliamente empleada en educación superior en el plano internacional (El Abbadi, Bouayad y Lamrini, 2013). A continuación se presentan y analizan los ocho principios de la gestión de calidad enumerados en la norma ISO 9004 (ISO, 2009) desde una doble óptica: por un lado, en cuanto a la aportación que puede hacer la tutoría a la calidad de la educación universitaria y, por otro, las condiciones que deberían cumplirse para que la tutoría se desarrolle de un modo adecuado, convirtiéndose verdaderamente en un valor añadido a la calidad universitaria.

4.1. Enfoque al cliente

La universidad como organización debe realizar un esfuerzo por conocer, comprender y asumir las actuales y futuras necesidades de su alumnado y otros grupos de interés. La tutoría, desde la relación tutor-alumno, va a ayudar a conocer mejor las necesidades de los estudiantes, así como a ofrecerles respuestas más individualizadas, ya que la relación entre la tutoría y la calidad de la enseñanza universitaria no es unidireccional (Martínez Serrano, 2009; Rodríguez-Hoyos, Calvo y Haya, 2015), sino que actúa en dos sentidos: favoreciendo el desarrollo de los estudiantes y facilitando que el profesorado y la organización universitaria adquieran una mejor perspectiva de los planes de estudio, titulaciones y servicios ofertados, lo que permite introducir mejoras en su funcionamiento y estructuración. La tutoría no sólo favorece al estudiante, sino que también sirve de retroalimentación al profesorado universitario y a la propia institución universitaria redundando en su calidad.

Tanto Rumbo y Gómez (2011) como Sadler (2012) señalan la importancia de la tutoría y la interacción con el alumnado como un importante factor de retroalimentación del profesorado universitario, ofreciendo la oportunidad de confrontar y valorar la práctica docente y las estrategias de enseñanza.

4.2. Liderazgo

El liderazgo es una herramienta imprescindible para mantener a la organización en torno a unos mismos principios y valores, de forma que la tutoría universitaria no puede ser únicamente un programa de acción gestionado desde la ilusión y buen hacer de un grupo de profesores interesados, sino que debe ser asumido por toda la organización, especialmente por aquellos que tienen responsabilidades en la misma. Por ello, los diferentes órganos de gobierno de los centros universitarios deben de ser los primeros en fomentar un ambiente favorable al desarrollo de la misma e intermediar para establecer los requisitos mínimos de planificación, recursos, desarrollo, etc.

Más allá del liderazgo relativo a cargos directivos, como señalan Gros, Fernández, Martínez y Roca (2014, 176), éste puede ser ejercido también sin tener una función directiva, puesto que se antoja difícil que en las complejas dinámicas de las organizaciones educativas baste la “acción personal de alguien, ejerciendo o no la función directiva, para transformar en positivo las dinámicas de trabajo y educativas” que es lo que pretende la tutoría.

4.3. Participación de las personas

Tras el compromiso de quienes en el modelo ISO 9000 son denominados líderes, es necesario que el resto del personal también se implique en torno a los principios de calidad, ya que según la propia norma es desde la aplicación de este principio cuando se consigue que las personas asuman la importancia de las funciones que desempeñan, asumen sus responsabilidades, evalúan y buscan mejorar su desempeño, etc. En relación a la tutoría no puede entenderse que se desarrolle sin un verdadero compromiso y motivación por parte de todos los implicados, tanto estudiantes como docentes y gestores, por lo que debería buscarse su implicación en torno a la misma. El trabajo en equipo es una de las nuevas competencias que se le demandan al profesorado desde la inclusión de la tutoría entre sus funciones, mientras que el alumnado se convierte en el verdadero protagonista de su aprendizaje (Gil-Albarova, Martínez, Tunncliffe y Miguel, 2013).

4.4. Enfoque basado en procesos

Los resultados se alcanzan de modo más eficiente si tanto las actividades como los recursos que se emplean se gestionan como un proceso, lo que implica la necesidad de identificar los procesos que se están desarrollando o deberían ponerse en práctica. Como se ha visto anteriormente, el verdadero desarrollo y optimización de la tutoría pasa por considerarla, más que como una suma de acciones individuales, como un proceso continuo y sistemático, planificado en torno a unos objetivos y valores organizativos (Martínez, Martínez y Pérez, 2014).

4.5. Enfoque de sistema para la gestión

Para cumplir con sus objetivos y misión, todas las organizaciones desarrollan diferentes procesos de modo más o menos paralelo. Desde este principio se recuerda el efecto que tiene en la calidad el mantener una interrelación entre todos los procesos.

En la universidad se llevan a cabo diferentes procesos en la enseñanza, evaluación, tutoría, etc., y se puede hablar de una universidad de calidad si todos ellos se integran coherentemente. La tutoría universitaria debe unificar el aprendizaje de los estudiantes, contribuyendo a armonizar las diferentes facetas educativas (García, Asensio, Carballo y García, 2004).

4.6. Mejora continua

Este principio señala que la calidad no es un hito a conseguir, sino un objetivo permanente. Desde esta óptica, conseguir y mantener un certificado o una acreditación no es el objetivo que debería perseguirse, sino la continua mejora de los procesos y resultados de la organización. En relación a la tutoría “se percibe— en ocasiones con razón— más como un requerimiento que como una acción que conlleve a la calidad”, como manifiestan Caldera, Carranca, Jiménez y Pérez (2015, 105)

Debe constituirse en un valor de referencia de la organización. La tutoría, como elemento básico de interacción entre institución y alumnado, va a constituirse en un proceso de mejora de la docencia, convirtiéndose, como destacan Rodríguez-Hoyos, Calvo y Haya (2015), en una estrategia privilegiada de evaluación para la mejora.

4.7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Frente a una tendencia de las organizaciones a tomar decisiones basadas en creencias, supuestos o incluso en meras rutinas, se propone desde este principio la necesidad de que las decisiones organizativas se tomen basadas en hechos y datos relevantes, tras un adecuado análisis de la información disponible.

Desde la tutoría integral universitaria se evidencia la necesidad de que el PAT incluya un diseño de evaluación y una importante implicación de las figuras de coordinación (Álvarez y Álvarez, 2015), lo que permitirá recoger la información relevante para su retroalimentación y toma de decisiones de mejora. Es preciso que el PAT se base en una evaluación sistemática previa en el que se tengan en cuenta al menos las necesidades, intereses y disponibilidad de recursos; además de contar con su propio sistema de evaluación continua, que asegure su adecuado desarrollo y la posibilidad de introducir elementos de mejora (Castillo, Torres y Polanco, 2009).

4.8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

También es importante la interrelación de una organización con sus proveedores, en el contexto educativo en el que la relación con los proveedores físicos es ínfima, conviene resaltar las relaciones con otro tipo de organizaciones, para potenciar la conexión de la universidad con la sociedad. Se parte de la existencia de tres tipos de organizaciones e instituciones con las que convendría tener relaciones estrechas desde los centros universitarios en general y desde el PAT en particular, constituyendo lo que Álvarez y Bisquerra (2012) llaman redes de servicios: los servicios de apoyo, orientación e información universitarios; los centros educativos de niveles previos a la Universidad, y las organizaciones empresariales, sindicales y colegios profesionales.

Finalmente, se ofrece una tabla que muestra un análisis sintético de los elementos de la Norma ISO que justifican la consideración de la tutoría como elemento de calidad, así como las exigencias que desde los principios del modelo se le plantean a la misma.

Tabla. 4. Principios ISO 9000. Una tutoría de calidad para la calidad universitaria

	Tutoría como elemento de calidad universitaria	Exigencias
Enfoque al cliente	Mejora el conocimiento de las necesidades y realidades de los estudiantes, sirviendo de retroalimentación al tutor y la institución universitaria	Una tutoría centrada en el desarrollo integral del estudiante
Liderazgo	Tutor como figura de liderazgo pedagógico	Implicación de personas con capacidad y autoridad en su desarrollo para propiciar un liderazgo compartido
Participación del personal	Sitúa al estudiante y al profesor en el centro de la actividad universitaria, potenciando la personalización	Precisa del reconocimiento del tutor, como figura central en el desarrollo integral del alumnado
Enfoque basado en procesos	Ofrece continuidad a los diferentes procesos formativos	Se considera un proceso continuo e intencional
Enfoque de sistema de gestión	Contribuye a la mejora del resto de procesos que se desarrollan en el seno de la institución universitaria	Se percibe como un proceso clave más de la institución y comunidad universitaria
Mejora continua	La tutoría mejora el desarrollo académico, profesional y personal de los estudiantes	Se actualiza de modo continuo el PAT
Toma de decisiones basadas en hechos	Facilita los procesos de toma de decisiones	El diseño de la acción tutorial debe basarse en información sólida, proveniente de sistemas de evaluación continua
Relaciones con el proveedor	La tutoría necesita establecer relaciones de colaboración con los servicios técnicos creados para una mejora en la orientación universitaria	Deben desarrollarse alianzas y relaciones con otras organizaciones, tanto internas (servicios de orientación) como externas (organizaciones profesionales, sindicales, etc.)

La actual realidad del espacio común europeo plantea a la educación superior una serie de cambios que integran el papel que debe desempeñar la tutoría universitaria cuando se percibe como factor de calidad e innovación, demandando nuevas exigencias y renovados modos de hacer y actuar, compatibles con los modelos de gestión de calidad más representativos de la comunidad universitaria.

5. Conclusiones

Podemos concluir que la familia de normas ISO 9000 y EFQM son dos modelos de gestión compatibles, es más, los requisitos que establece la norma coincide con los criterios del modelo EFQM, por ejemplo, en lo referente a procesos y en la importancia de medir los resultados para garantizar la calidad. La ISO 9000 ha evolucionado progresivamente hacia los procesos y el cliente (en nuestro caso el alumnado y otros agentes) y EFQM va un poco más allá.

Aun así, hay algunas diferencias, la más notoria es que la norma ISO 9001 contempla que la certificación la lleve a cabo un tercero; sin embargo, EFQM emplea la autoevaluación, mediante la puesta en marcha de planes de mejora y análisis de los resultados obtenidos. El modelo EFQM usa criterios y sub-criterios de evaluación. Igualmente, en temas relacionados con la sociedad en general, como podrían ser las personas, el aprendizaje, el liderazgo, la creatividad y la innovación, son criterios muy importantes en la evaluación que realiza el modelo EFQM, mientras que en la ISO 9001 tienen menor transcendencia.

Por otra parte, ISO 9001 entiende que una empresa (la universidad) debe disponer de políticas de calidad y objetivos definidos, pero no ahonda tanto en esta cuestión como sí lo hace EFQM, que valora la coherencia que muestra todo el sistema de gestión con estas políticas, así como los valores y la visión de presente y futuro de la universidad. Otro punto en el que difieren es que en el modelo EFQM juega un papel fundamental la estrategia, que debe centrarse en todos los grupos de interés y en los procesos más importantes, mientras que en ISO 9001 la planificación es operacional, estableciendo simplemente cómo se deben hacer las cosas y en qué plazos de tiempo.

Por último, el concepto de mejora continua, que resulta imprescindible para ambos modelos, es clave, sólo que en ISO 9001 consiste en medir los resultados y aplicar acciones correctivas y preventivas, mientras que EFQM, como señala Moreno (2007), es más ambicioso y se basa en diferentes aspectos que engloban la denominada lógica REDER (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión). Si se realiza un análisis del modelo AUDIT (ANECA, 2008) se aprecia cómo asume y establece como directrices propias muchos de los principios y requisitos de los modelos EFQM e ISO 9000: política de calidad, sistemas de análisis y recogida de información, orientación a los estudiantes, mejora de la calidad del personal, análisis de los resultados, etc.

En la aplicación de los principios que sustentan los modelos de calidad EFQM e ISO 9000 y su relación con la tutoría, se demuestra su capacidad, más allá del mero discurso teórico, a la hora de aportar ese valor añadido a la enseñanza universitaria, necesitando una serie de exigencias clave, que se resumen en:

- Considerar como fin principal el desarrollo integral del estudiante, sólo así podrá cumplir con las exigencias de calidad relacionadas con el enfoque

al cliente y la búsqueda de ofrecer un valor añadido, dando respuesta a las diferentes necesidades de orientación del alumnado desde antes del ingreso en la universidad, como a lo largo de los estudios y en su finalización y la transición al mundo laboral (Cousins, Barker, Dennis, Dalrymple y McPherson, 2012; Zabalza, 2013; Villena, Muñoz y Polo, 2013).

- Necesidad de implicación institucional en el desarrollo de la tutoría, tanto desde el punto de vista sistémico, poniendo en juego recursos técnicos y organizativos, como desde las autoridades académicas, para que ejerzan un liderazgo comprometido con la docencia y con la tutoría. Es desde el liderazgo pedagógico compartido por los diferentes cargos unipersonales (rectorado, decanos y vicedecanos, directores de departamento, coordinadores de titulación, etc.) donde va a poder potenciarse una tutoría real y que aporte un valor añadido.
- Reconocimiento de la figura del tutor, asumiendo como profesor un cambio de rol más centrado en el aprendizaje del alumno (Álvarez y Álvarez, 2015) y una formación continua. Para ello es necesario que las autoridades académicas se impliquen en la motivación, formación, reconocimiento y valoración de la labor del tutor. El principal problema de la formación continua es la falta de apoyo institucional (Caballero, 2013), por lo que una función menos tradicional va a quedar aún más relegada. La formación continua va a provocar una mejora de la propia función docente, “si no sabes qué ofrecer como tutor, ¿qué vas a ofrecer como profesor?” (López, González y Velasco, 2013, 121). No puede haber educación de calidad sin profesorado de calidad o, lo que es lo mismo, no puede haber tutoría de calidad sin tutores de calidad (Galán, González-Galán y Rodríguez, 2014).
- Relacionar la tutoría universitaria con la mejora continua, basada en una evaluación sistemática y permanente, que retroalimente todos los procesos relacionados con la tutoría y permita una toma de decisiones.
- Poner al estudiante en el centro del aprendizaje, teniendo en cuenta sus diferencias (culturales, edad, sexo, etc.), en relación a lo cual Maringe y Sing (2014) señalan que el reto para la calidad universitaria es doble: conseguir la equidad en el aprendizaje y la calidad del mismo para todos, cuestiones altamente interrelacionadas.

Ante estas exigencias se perfilan fuertes retos para que la tutoría sea un factor de calidad y así dar respuesta a las demandas del nuevo modelo universitario, bien venciendo la resistencia de los actores universitarios, y lograr el consenso ante las bondades de la tutoría y el compromiso para realizarla bajo las particulares circunstancias de cada universidad, o bien logrando una consolidación plena del sistema tutorial a través de una normativa que considere la tutoría como una función universitaria, fortaleciendo la formación de los tutores a través de la capacitación continua y desarrollando mecanismos que lleven al estudiante a conocer de cerca el sistema tutorial y los beneficios que le brinda, junto al máximo aprovechamiento de las TICs tanto en los procesos administrativos como en la misma relación tutor-alumno, como subraya Badillo (2007).

Por último, señalar como limitación principal de este trabajo la no comparación con los modelos de calidad que contempla tanto la agencia nacional como las au-

tonómicas de calidad y acreditación, que también consideran la tutoría como un elemento de calidad en sus sistemas de garantía interna.

6. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2008) La tutoría académica en el Espacio Europeo de la Educación Superior, *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22:1, pp. 77-88.
- Álvarez, M. y Álvarez, J. (2015) La tutoría universitaria: Del modelo actual a un modelo integral, *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18:2, pp. 125-142.
- Álvarez, M. y Bisquerra, R. (2012) *Orientación educativa. Modelos, áreas, estrategias y recursos* (Madrid, Wolters-Kluwer).
- ANECA (2008). Protocolo de evaluación del diseño del sistema de garantía interna de calidad de la formación universitaria. Recuperado de: <http://www.aneca.es/Programas/AUDIT/Herramientas-para-la-evaluacion>
- Arribas, J. A. y Martínez, C. (2015) El programa AUDIT de la ANECA y las normas internacionales ISO 9000. Análisis comparativo, *Revista Educación XXI*, 18:2, pp. 375-395.
- Badillo, J. (2007) La tutoría como estrategia viable de mejoramiento de la calidad de la educación superior. Reflexiones en torno al curso, *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 5, pp. 1-22. Recuperado de http://www.uv.mx/cpue/num5/practica/badillo_tutoria.htm
- Brown, R. y Carasso, H. (2013) *Everything for sale? The marketisation of UK higher education* (London, Routledge).
- Caballero, K. (2013) La formación del profesorado universitario y su influencia en el desarrollo de la actividad profesional, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 391-412.
- Caldera, J.F., Carranza, M.R., Jiménez, A. y Pérez, I. (2015) Actitudes de los estudiantes universitarios ante la tutoría. Diseño de una escala de medición, *Revista de Educación Superior*, 44:173, pp. 103-124.
- Castillo, S., Torres, J.A. y Polanco, L. (2009) *Tutoría en la enseñanza, la universidad y la empresa: Formación y práctica* (Madrid, Pearson).
- Cousins, N.J., Barker, M., Dennis, C., Dalrymple, S. y McPherson, L.R. (2012) Tutorials for enhancing skills development in first year students taking biological sciences, *Bioscience Education*, 20, pp. 68-83.
- de Pablos, J. (2010) Universidad y sociedad del conocimiento. Las competencias informacionales y digitales, *Universities And Knowledge Society Journal*, 7:2, pp. 6-15.
- Díez, E.J. (2010) La globalización neoliberal y sus repercusiones en educación, *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 13:2, pp. 23-38.
- El Abbadi, L., Bouayad, A. y Lamrini, M. (2013) ISO 9001 and the field of Higher Education: Proposal for an update of the IWA 2 Guidelines, *Quality Approaches in Higher Education*, 4:2, pp. 14-19.
- ENQA (2015). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Recuperado de: <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>
- Escudero, J.M., González, M.T. y Rodríguez, M.J. (2013) La mejora equitativa de la educación y la formación del profesorado, *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 3:3, pp. 206-234.
- EFQM (2012) *Modelo EFQM de Excelencia 2013* (Bruselas, EFQM).

- Ferrando, M. y Granero, J. (2005) *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia* (Madrid, FC Editorial).
- Galán, A., González-Galán, M.A. y Rodríguez-Patrón, P. (2014) La evaluación del profesorado universitario en España. Sistema nacional y divergencias territoriales, *Revista de Educación*, 366, pp. 136-164.
- García Nieto, N. (2008) La función tutorial de la universidad en el actual contexto de la Educación Superior. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 22:1, pp. 21-48.
- García, N., Asensio, I., Carballo, R., García, M. y Guardia, S. (2004) *Guía para la labor tutorial en la Universidad en el Espacio Europeo de Educación Superior* (Madrid, MECED).
- Gil-Albarova, A., Martínez, A., Tunnicliffe, A. y Miguel, J. (2013) Estudiantes universitarios y calidad del Plan de Acción Tutorial. Valoraciones y mejoras, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 63-87.
- Giner, Y., Muriel, M.J. y Toledano, F.J. (2013) De la tutoría presencial a la virtual: La evolución del proceso de tutorización, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 89-106.
- Gros, B., Fernández, C., Martínez, M. y Roca, E. (2014) El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar, en Argos, J. y Ezquerro, P. (eds.) *Liderazgo y educación* (Santander, Universidad de Cantabria).
- ISO (2009) *Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad (9004:2009)* (Madrid, AENOR).
- López, I., González, P. y Velasco, P.J. (2013) Ser y ejercer de tutor en la universidad, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 107-134.
- López, S. (2006) *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la Organización* (Vigo, Ideas Propias Editorial).
- Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. BOE de 24 de diciembre de 2002.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa. BOE de 10 de diciembre de 2013.
- Lobato, C., del Castillo, L. y Arbizu, F. (2005) Las representaciones de la tutoría universitaria en profesores y estudiantes: Estudio de un caso, *Revista Educación XXI*, 7, pp. 135-168.
- Lobato, C. e Ilvento, M.C. (2013) La orientación y tutoría universitaria: Una aproximación actual, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 17-25.
- Lobato, C. y Guerra, N. (2016) La tutoría en la educación superior en Iberoamérica: Avances y desafíos, *Revista Educar*, 52:2, pp. 379-398.
- Maringe, F. y Sing, N. (2014) Teaching large classes in an increasingly internationalising higher education environment: Pedagogical, quality and equity issues, *Higher Education*, 67:6, pp. 761-782.
- Martín, M., Rabadán, A.B. y Hernández, J. (2013) Desajustes entre formación y empleo en el ámbito de las enseñanzas técnicas universitarias: La visión de los empleadores de la Comunidad de Madrid, *Revista de Educación*, 360:1, pp. 244-267.
- Martínez Serrano, M. (2009) La Tutoría Universitaria ante la creación del Espacio de Educación Superior, *XXI Revista de Educación*, 11:1, pp. 235-244.
- Martínez, P., Martínez, M. y Pérez, J. (2014) Tutoría Universitaria: Entorno emergente en la Universidad Europea. Un estudio en la Facultad de Educación de la Universidad de Murcia. *Revista de Investigación Educativa*, 32:1, pp. 111-138.
- Moreno, J. (2007) *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social* (Madrid, Fundación Luis Vives).

- Rodríguez-Hoyos, C., Calvo, A. y Haya, I. (2015) La tutoría académica en la educación superior. Una investigación a partir de entrevistas y grupos de discusión en la Universidad de Cantabria (España), *Revista Complutense de Educación*, 26:2, pp. 467-481.
- Rumbo, B. y Gómez, T. (2011) La acción tutorial en un contexto universitario masificado y la reivindicación europea de su valor formativo, *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 4:1, pp. 13-34.
- Sadler, I. (2012) The influence of interactions with students for the development of new academics as teachers in higher education, *Higher Education*, 64:2, pp. 147-160.
- Sanz, R. (2009) *Tutoría y atención personal al estudiante en la universidad* (Madrid, Síntesis).
- Tejada, J. (2013) Profesionalización docente en la Universidad. Implicaciones desde la formación, *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 10:1, pp. 170-184.
- Torres-Coronas, T. y Vidal-Blasco, M.A. (2015) Percepción de estudiantes y empleadores sobre el desarrollo de competencias digitales en la educación superior, *Revista de Educación*, 367:1, pp. 63-90.
- Villena, M., Muñoz, A. y Polo, M. (2013) La Unidad de Orientación de Centro como instrumento para la Orientación Universitaria, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 43-62.
- Zabalza, M.A. (2013) Ser docente es más que ser enseñante, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 11-13.