

El Portafolio del Docente

HERRAMIENTA PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE LA EDUCACION

Alonso Moreno D.



ZAMORANO

MISION DE ZAMORANO

Zamorano prepara líderes para las américas en agricultura sostenible, agronegocios, manejo de recursos naturales y desarrollo rural.

© 1996 Escuela Agrícola Panamericana.
Apartado Postal 93
Tegucigalpa, Honduras

Publicación editada y producida por la Sección de Comunicación del Departamento de Desarrollo Rural.
Editor: Jaime Rojas Hetebrügge
Diseño y producción: Jaime Rojas H.

Impresión: Línea Gráfica
700 ejemplares



© 1996 Derechos reservados. Zamorano Academic Press. Escuela Agrícola Panamericana, Honduras. Departamento de Desarrollo Rural. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra con fines educativos y no de lucro. Sólo se requiere citar la fuente.

Moreno D., Alonso. El portafolio del docente: Una herramienta para mejorar la calidad en la educación. Primera edición, Zamorano, Honduras: Zamorano Academic Press, 214 p.

1996 Primera edición.

ISBN: 1-885995-30-X

MICROISIS: M 247
FECHA: 12/02/2000
ENCARGADO: W. delvalle

BIBLIOTECA WILSON MORENO
ESCUELA AGRICOLA PANAMERICANA

Contenido

Prólogo	7
Introducción	9
1 LA BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN LA DOCENCIA	
1.1 <i>Problemática de las instituciones de educación superior en América Latina</i>	13
1.1.1 Bajo conocimiento de las necesidades de la sociedad ..	13
1.1.2 Escasa relación con el nivel secundario	14
1.1.3 Crecimiento acelerado	14
1.1.4 Disminución de los recursos de financiamiento	15
1.1.5 Bajo nivel de preparación de los docentes	16
1.1.6 Poca eficacia en la formación académica e ineficiencia en la administración	16
1.1.7 Escasa producción de ciencia y tecnología y de oferta de servicios	17
1.1.8 Deterioro del ambiente socioeconómico	17
1.2 <i>Necesidad de reformas</i>	18
1.3 <i>Concepto de calidad en la educación</i>	19
1.4 <i>Características de las IES</i>	22
1.5 <i>El movimiento hacia la calidad total</i>	25
1.6 <i>Cómo iniciar la "calidad total" en las organizaciones</i>	29
1.6.1 Decisión	29
1.6.2 Capacitación	30
1.6.3 Implementación	31
1.7 <i>Obstáculos en la aplicación de la calidad total</i>	33
1.8 <i>Calidad total y reforma de las IES</i>	34
1.8.1 Campos de aplicación de la calidad total en las IES ...	34
1.8.2 Los principios de calidad total en las IES	36
1.9 <i>Conclusión</i>	42
1.10 <i>Literatura citada</i>	43
2 EVALUACION COMO INSTRUMENTO PARA LOGRAR LA CALIDAD	
2.1 <i>El ambiente de la evaluación</i>	49
2.2 <i>Justificación de los procesos de evaluación</i>	50
2.3 <i>Conceptos de evaluación</i>	51
2.3.1 Elementos de la evaluación	55
2.3.2 Evaluación, valoración y validez.	57

2.4	<i>Tipos de evaluación</i>	58
2.4.1	Según la metodología	58
2.4.2	Según el momento de realización	62
2.4.3	Según el origen del evaluador	63
2.4.4	Según la rigidez del diseño	65
2.5	<i>Instrumentos de evaluación</i>	66
2.6	<i>Características esenciales de un sistema de evaluación</i>	67
2.7	Literatura citada	70
3 EL CONCEPTO DE PORTAFOLIO DEL DOCENTE		
3.1	<i>Origen del portafolio</i>	71
3.2	<i>Funciones del portafolio</i>	74
3.2.1	Busca mejorar la calidad docente y es medio de capacitación permanente	75
3.2.2	Describe la complejidad de la docencia	75
3.2.3	Es instrumento de autoevaluación y de definición de calidad	76
3.2.4	Permite comprobar la capacidad pedagógica	76
3.2.5	Es la base de una nueva cultura pedagógica institucional	77
3.2.6	Sirve de base para la memoria institucional	78
3.3	<i>Elaboración del portafolio</i>	78
3.3.1	El portafolio como propósito institucional	79
3.3.2	El portafolio como propósito personal	80
3.3.3	Contenido del portafolio	81
3.3.4	Asesoría para la elaboración	84
3.4	<i>Esquema del portafolio</i>	85
3.4.1	Contenidos centrales	86
3.5	<i>Posibles dudas acerca del portafolio</i>	92
3.6	<i>Temas y preguntas guía para elaborar el portafolio</i>	105
3.6.1	Responsabilidades docentes	105
3.6.2	Filosofía de la enseñanza	106
3.6.3	Estrategias de enseñanza	107
3.6.4	Resultados de la enseñanza	109
3.6.5	Evaluación de la enseñanza	110
3.6.6	Reconocimientos	111
3.6.7	Planificación futura	111
3.6.8	Otras actividades docentes	112
3.6.9	Propósitos de mejoramiento	113
3.7	Literatura citada	114

4 EJEMPLOS DE PORTAFOLIOS

Dr. Alonso Moreno D.	119
Ing. Agr. Freddy Cardona	132
M.S.A. Rodolfo Cojulún	140
M.Sc. Marcelo Espinosa	147
M.Sc. Mayra Falck	157
Lic. Nery Alexis Gaitán	171
Dr. Johann Kammerbauer	178
M.S.A. Aurelio Revilla	188
M.Sc. Jaime Rojas H.	196
Agr. Francisco Torres	203

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Definición de la estrategia de calidad total en la Universidad de Michigan.	44
Cuadro 2.	Definición de la estrategia de calidad total en la Universidad de Cornell.	45
Cuadro 3.	Definición de la estrategia de calidad total en el Maricopa Community College.	46
Cuadro 4.	Definición de la estrategia de calidad total en la Universidad de Florida.	47

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	El curriculum como sistema.	21
Figura 2.	Tópicos de mejoramiento del sistema curricular en el marco de la calidad total.	35
Figura 3.	Campos de la evaluación dentro del proceso de la planificación.	53

Acerca del autor

Alonso Moreno Díaz es actualmente Asesor Principal del Proyecto EAP-República Federal de Alemania, proyecto de la ayuda bilateral ejecutado a través de la Sociedad Alemana de Asistencia Técnica GTZ, y que tiene como objetivo el mejoramiento curricular de Zamorano, en el sentido de que alumnos y docentes alcancen una visión más integral de su papel profesional y de su acción en los campos del desarrollo rural y el manejo de los recursos naturales renovables.

El Dr. Moreno, colombiano, recibió su título de Ingeniero Agrónomo en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, en 1970. Trabajó como instructor del área de Economía Agrícola en la misma Universidad hasta comienzos de 1973, año en que viajó a continuar sus estudios en la Universidad Técnica de Berlín. Allí, en 1977, recibió su Doctorado en Ciencias Agrícolas en la especialidad de Economía Agrícola. Regresó a su país como docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en las áreas de Mercadeo y Política Agraria y sirvió como Jefe del Departamento de Desarrollo Rural hasta 1980, cuando fue promovido al cargo de Vicerector de Investigaciones y Extensión.

En 1982-83 fue invitado por la Universidad Técnica de Berlín a colaborar en las cátedras de Mercadeo y en el diseño de investigaciones en esa misma área. A su regreso a Colombia, en 1983, fue designado Decano de la Facultad de Ciencias Agrarias de su "alma mater", cargo que ocupó hasta

1988, año en el cual inició su trabajo con la GTZ en Zamorano, Honduras.

Paralelo a su posición como docente y durante sus estudios, ha participado en varios eventos de capacitación en el área pedagógica: Fue alumno del curso bimensual de Metodología de la Enseñanza ofrecido por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA; del curso semestral de Didáctica Universitaria en la Universidad de Kassel; del Simposio bianual sobre la Universidad Colombiana, organizado por la Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN; y de los cursos sobre Calidad Total ofrecidos en Zamorano por el Proyecto que asesora.

Sus intereses en investigación se han movido entre la política y el mercadeo agrícolas y el área educativa. En los dos campos ha dirigido más de treinta tesis de grado y seis de doctorado, dentro del convenio de cooperación que ayudó a establecer entre la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Universidad Técnica de Berlín.

El Dr. Moreno ha realizado consultorías en la creación y evaluación de programas académicos, y organizado múltiples eventos en las áreas de su tarea investigativa. Ha publicado varios artículos sobre los problemas del diseño y evaluación curricular, sobre análisis de precios y mercados agrícolas y sobre los efectos de los programas de ajuste estructural en Honduras. También, ha colaborado como catedrático en la Corporación Universitaria de Boyacá, en Colombia, en la Fundación para el Desarrollo Internacional, DSE, en Alemania, y como conferencista en varios seminarios y congresos.

LA EDUCACION SUPERIOR ESTA EN CRISIS no solamente en América Latina sino en todo el mundo. "Crisis", en su sentido propio, significa "tiempo de decidir". Y en esta situación son los docentes — los miembros más estables de las instituciones de educación superior — quienes tienen la palabra. Pero poco se escucha de ellos. Quienes demandan cambios y exigen servicios son los políticos, los estudiantes y la sociedad misma. Con frecuencia se afirma que no hay dinero ni voluntad política para una verdadera reforma de las instituciones de educación superior. Por eso parece adecuado que las fuerzas internas de estas instituciones sean quienes se movilicen.

Este libro presenta una posibilidad de movilización en la que los docentes pueden y deben enfocar el mejoramiento de la calidad de su trabajo.

El concepto de calidad total se difunde hoy en otras empresas y organizaciones en todo el mundo, particularmente en los países industrializados. Su aplicación al portafolio de los docentes constituye una modalidad interesante en la búsqueda de una nueva visión de las instituciones de educación superior, cuya función más importante es la formación de cuadros para todos los sectores de la sociedad moderna. Sólo así la educación superior podrá recuperar su posición en la sociedad y reclamar una *decisión* del estado para su adecuado desarrollo.

Queremos que el mensaje de nuestro colega, el Dr. Alonso Moreno Díaz, sea comprendido; por ello la GTZ favorece su difusión y contribuirá a hacerlo. Finalmente, felicitamos a los docentes de Zamorano que han tomado este camino.

Wolfgang Küper

GTZ

Jefe, División de Educación y Ciencia

Eschborn, 5 de diciembre de 1995

Introducción

Todos nosotros — trabajemos en lo que trabajemos — necesitamos examinar nuestras intenciones y purificar nuestros motivos; pero quienes trabajan en el campo social (la educación lo es) lo necesitan mucho más, porque manejan poder y dirigen masas.

Valles, C. 1987. Ligerero de equipaje.

ESTE TRABAJO CONSTITUYE PARA EL AUTOR una síntesis y un punto de partida. Una síntesis, por cuanto representa el resultado de una reflexión de las experiencias de casi veinte años de trabajo como docente universitario y el resumen de los conocimientos sobre la temática, adquiridos en varios eventos académicos y en algunas lecturas personales. De las experiencias, debo resaltar la de mentor del portafolio del docente en Zamorano (durante el último año) dentro del marco del trabajo como Asesor Principal del Proyecto EAP-República Federal de Alemania. Esta ha sido una de las más enriquecedoras y gratificantes. Dentro de esta actividad nació la idea de escribir este libro y de documentar mi trabajo como docente. El intercambio con los demás profesores de la institución, con los alumnos y exalumnos, y las vivencias de los talleres “Hagamos un portafolio”, permitieron que el autor fuera profundizando en el tema y pudiera resumir las presentaciones y conclusiones obtenidas del trabajo de los grupos. Asimismo, la organización y participación en varios talleres sobre “calidad total” me dieron el impulso necesario para presentar este estudio, que si bien, no es del todo original, constituye un buen resumen para que otros docentes y lectores se inicien en los temas de calidad total en la educación superior, en los procesos de evaluación y en el portafolio del docente.

Constituye un punto de partida, porque al concluir esta tarea queda la sensación de que, si bien se han dado pasos en la dirección de corregir una enorme cantidad de errores cometidos en la aventura de enseñar, son infinitas las posibilidades de mejorar la comprensión de la naturaleza y misión de las instituciones educativas, y de incrementar la capacidad de servir. Aún queda mucho camino por recorrer para acercarse a una imagen-objetivo deseada en la acción de aprender y ayudar a aprender.

El propósito de esta publicación es ofrecer a los docentes de las Instituciones de Educación Superior, IES, una guía que les permita iniciar o continuar el proceso de reflexión sobre el por qué y el cómo de su profesión de educadores y guías de la juventud en Latinoamérica. Es un pequeño aporte que busca servir a cada lector como punto de partida; Más adelante, su creatividad, el destilado de sus propias experiencias y los resultados de sus propios análisis constituirán una base sólida para caminar hacia el mejoramiento continuo, hacia la búsqueda de mejores estándares de calidad y a la vivencia de un proceso permanente de evaluación y autoevaluación. La tarea de mejorar es un viaje sin meta ni término fijos. En una época donde lo único constante es la velocidad del cambio, la demanda de actualización y de capacidad de adaptación choca con nuestra tendencia de mantener incólumes nuestros paradigmas y formas de actuar. El peso de la tradición, de la rutina o a veces, de la comodidad o de la desidia nos impide el avance. Sin embargo, la responsabilidad del docente como ejemplo de las futuras generaciones, la necesidad de innovar y la capacidad de tener puntos de inflexión en la vida son condiciones fundamentales para sobrevivir en un mundo dominado por las ideas de competencia, de servicio al cliente, de la máxima eficiencia y efectividad.

Además de compartir experiencias con otros y de animarlos a la reflexión pedagógica, el libro cumpliría su propósito si sirve para animar la discusión en las IES o en otros foros educativos sobre los problemas internos que aquejan la educación superior. En la realidad actual de los países latinoamericanos una formación integral de alta calidad de los recursos humanos es la mejor forma de enfrentar el desafío de insertarse con éxito en el mercado mundial; una manera efectiva de contrarrestar la dependencia y mejorar la capacidad de negociación con diferentes interlocutores en el campo internacional; una condición, entre otras, para diseñar un futuro más esperanzador a la juventud; y un requerimiento del crecimiento económico, social y político de cada país. La formación de excelencia es una de las mejores armas para consolidar los procesos democráticos, comprender lo valioso de la multiplicidad cultural y mantener abiertas las mentes de la sociedad en la ruta balanceada de encontrar la modernidad sin traicionar la herencia cultural que da la identidad. Si algunos de los lectores se motivan a compartir con otros las ideas descritas aquí y se dan a la búsqueda de alternativas de superación, el esfuerzo de escribir estas páginas estará retribuido al mil por uno.

El contenido de este trabajo se ha estructurado de manera que los capítulos puedan leerse en forma independiente. El primero, presenta la problemática que justifica la búsqueda de formas de solución y especialmente, de nuevos métodos y estándares de calidad; el segundo presenta la evaluación como una herramienta valiosa de aprendizaje y mecanismo para mejorar el proceso de toma de decisiones; el tercero, analiza y describe el portafolio del docente como instrumento y método de evaluación y documentación de experiencias, muy útil para mejorar la calidad y lograr un mayor impacto en el aprendizaje.

Quiero expresar mi agradecimiento a todos los docentes de Zamorano que me acompañaron en el inicio de la elaboración de portafolios y a aquellos que asistieron a los talleres, pues sus aportes ayudaron a clarificar la estructura y contenido del trabajo. Algunos de ellos me ofrecieron gentilmente su material para que sirva de ejemplo y motivación a otros docentes. Sus aportes conforman el último capítulo del libro. Mi agradecimiento también a mis estudiantes, muchos a través de los años, en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, en la Corporación Universitaria de Boyacá, en Zamorano y en otra cantidad de cursos y cursillos que el destino me ha deparado dirigir en varias instituciones de Alemania y Centroamérica. Todos ellos me han enriquecido con valiosas experiencias y sus críticas me han orientado por el camino del aprender a aprender. Debo reconocer también el apoyo, tanto del Director y del Decano Académico de Zamorano, como de la GTZ, instituciones convencidas de la necesidad del mejoramiento pedagógico, que siempre me animaron a hacer realidad esta publicación. Mi gratitud también a Wolfgang Küper por la revisión del manuscrito y por haber tenido a bien escribir el prólogo; a Nery Gaitán por la corrección de parte del manuscrito; y a Jaime Rojas quien, con gran dedicación, editó el contenido y produjo la publicación. Finalmente un agradecimiento especial a mi familia por el apoyo moral y el ánimo que siempre me han deparado.

Alonso Moreno Díaz

1 La búsqueda de la calidad en la docencia

LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, como unidades básicas y representativas de la sociedad, han tenido que enfrentar los veloces cambios sufridos por esta en los últimos años y presentan hoy una problemática compleja*.

1.1 Problemática de las instituciones de educación superior en América Latina

A pesar de que en todos los países se reconoce la contribución de la educación superior al desarrollo, ésta muestra una situación de crisis debido a múltiples problemas: bajo conocimiento de las necesidades de la sociedad; escasa relación con la educación secundaria; crecimiento acelerado; bajo nivel de preparación de los docentes, especialmente en el área pedagógica; marcada tendencia a la disminución de los recursos de financiamiento, tanto internos en cada país, como de ayuda externa; deficiente diseño y ejecución curricular; deficiencia en la administración; y bajo grado de innovación y por ello, baja producción de ciencia y tecnología. La problemática descrita conduce a un escaso apoyo y legitimación de los entes de educación superior, y la situación se agrava ante el deterioro del ambiente socioeconómico en que realiza su tarea. Esta descripción corresponde al promedio de las instituciones, no a la totalidad. Se reconoce que hay organizaciones que han hecho esfuerzos significativos de mejoramiento y que han manejado racionalmente el crecimiento. Esto les ha permitido alcanzar una posición por encima del promedio, pero igualmente están siendo afectadas por los factores externos.

1.1.1 Bajo conocimiento de las necesidades de la sociedad

La crítica que en este sentido se hace a las instituciones de educación superior (IES) tiene que ver con la inexistencia de sistemas de información adecuados y ágiles en la mayoría de las instituciones, que permitan, en forma continua, interpretar no sólo las necesidades del

* Instituciones de Educación Superior son todas aquellas que ofrecen títulos posteriores al de la secundaria. Se denominan en algunos países Instituciones de Educación Postsecundaria, ya que los programas que la conforman exigen como requisito haber culminado los estudios de secundaria.

mercado, sino proponer los cambios necesarios para lograr un desarrollo sostenible en el sentido económico, ecológico y social. En muchos países y regiones se dice que las IES van a la saga de la sociedad; que han perdido su carácter de vanguardia en los procesos de orientación.

1.1.2 Escasa relación con el nivel secundario

Muchos autores señalan como una falla de la administración de las IES su escasa relación con el nivel de educación secundaria. El problema presenta dos dificultades; de una parte, las IES se lamentan de la baja calidad de los estudiantes que reciben del nivel secundario; sus conocimientos y habilidades no cumplen las expectativas, por lo que tienen que recurrir a cursos remediales o repeticiones que conllevan un aumento de los costos y una pérdida de tiempo, que impide el cumplimiento oportuno de determinados contenidos curriculares. De otra parte, para los alumnos la situación representa una frustración y un choque que muchas veces dificulta la continuidad del proceso educativo. Y la discusión sobre quién debe solucionar el problema, si la educación secundaria o las IES es bizantina, pues ambas instancias deben tener la preocupación y la responsabilidad por encontrar una solución.

1.1.3 Crecimiento acelerado

Entre 1975 y 1986 el número de estudiantes postsecundarios en el mundo se elevó en 18.4 millones; de estos, 4.5 millones en los países desarrollados y 13.9 millones en las naciones subdesarrolladas. En 1990 el número de estudiantes de educación superior en el mundo llegó a 61 millones (4). En América Latina la tasa de crecimiento de nuevos alumnos pasó de 7% en 1965 a 21% en 1990: una de las más altas del mundo (3). Este rápido crecimiento tuvo su origen en altas tasas de subsidio estatal, una respuesta a la presión de la población que solicitaba cupos en las IES, y se justificó como un elemento positivo por sus efectos en la democratización y la movilidad de la sociedad, pero generó una drástica disminución de la calidad y un alto déficit presupuestario. Se tuvo que improvisar docentes y administradores académicos, y construir una infraestructura, que aunque necesaria, incrementó considerablemente los costos de mantenimiento y reparación. La situación actual muestra una gran cantidad de instituciones sobrepobladas, con instalaciones y laboratorios deteriorados, con bibliotecas y sistemas de información deficientes, con una enor-

me burocracia y en muchos casos, con altos índices de corrupción y politiquería.

1.1.4 Disminución de los recursos de financiamiento

La crisis económica a que llegó la mayoría de los países en vías de desarrollo en la década de los ochenta, debido al incremento significativo de la deuda externa, la inestabilidad macroeconómica, el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, el alto crecimiento poblacional y la destrucción acelerada de los recursos naturales, afectó y continúa afectando el financiamiento de las IES.

Como respuesta a la crisis, los países tuvieron que ejecutar programas de ajuste estructural que les permitiera lograr la estabilización y reanimar el crecimiento. Esto significó una reducción de los gastos estatales y por tanto, la eliminación de los subsidios directos o indirectos que recibían las IES, tanto públicas como privadas. Muchas fuentes de ayuda externa disminuyeron también la ayuda al sector, debido a la pérdida de calidad e imagen o por factores de priorización de los recursos orientados hacia otros renglones. Los efectos de la disminución de recursos se manifiestan en la disminución de los salarios reales de los docentes, el bajo desempeño en las labores de investigación y servicio y el deterioro de la infraestructura.

Durante la época de crecimiento acelerado y ante la presión poblacional por mayores cupos, las instituciones de educación superior lograron incrementar sus presupuestos de inversión y funcionamiento de manera significativa. Esto permitió un incremento de las instalaciones físicas y una burocratización administrativa que, en el mediano plazo, trajo como efecto negativo la elevación de los costos de mantenimiento y la ineficiencia en los servicios. Los contribuyentes, las entidades fiscalizadoras públicas y privadas y los donantes comenzaron, entonces, a preguntarse por la racionalidad del uso de los recursos y la necesidad de establecer formas óptimas de educación superior. Las instituciones se tornaron en blanco de críticas sobre el cumplimiento de su tarea y se abrió un debate — que aún no termina — sobre la forma de controlar y hacer más eficiente la labor.

La crisis económica ha sido tan fuerte que algunas personas e instituciones han propuesto que los países subdesarrollados den prioridad a los gastos en educación primaria y secundaria y dejen la educación superior en manos privadas. Esta argumentación es peligrosa ya que si el Estado abandona el apoyo a la educación superior pública y privada, se estará condenando a los países a ser cada día más

dependientes y menos capaces de enfrentar las barreras del subdesarrollo. El sector privado es obligatoriamente selectivo y no puede cumplir por sí solo la función social de la educación superior. El sistema educativo constituye una totalidad. Si una parte no funciona adecuadamente, el sistema se destruye. Si un país abandona la educación superior, que es la que crea maestros, administradores, investigadores, difusores del conocimiento, etc., no podrá alcanzar ningún tipo de desarrollo equitativo y sostenible.

1.1.5 Bajo nivel de preparación de los docentes

El acelerado proceso de crecimiento y la disminución de los recursos financieros han llevado a muchas instituciones a la contratación de docentes con baja preparación técnica y pedagógica y a ofrecer muy pocas posibilidades de capacitación. En muchas IES abundan los profesores por hora-cátedra, que no tienen tiempo para atender las consultas de los alumnos ni para pensar en cómo actualizar sus programas. El resultado de esta situación es una deficiente formación del estudiantado, una pérdida de imagen de las instituciones y una escasa producción de ciencia y tecnología.

1.1.6 Poca eficacia en la formación académica e ineficiencia en la administración

Aparte de los efectos de la crisis económica, las IES se han visto afectadas por los estilos de gerencia y administración y por la mayor o menor eficacia de su sistema de enseñanza-aprendizaje. Algunos indicadores como el alto índice de repitencia, las altas tasas de deserción, el alargamiento del tiempo promedio de las carreras para muchos alumnos, el alto costo de los servicios, la incongruencia entre la demanda de los empleadores y la oferta de las instituciones, la excesiva diversificación de programas, la disminución de la importancia de las instituciones de educación superior en la generación de conocimientos y la escasa innovación demuestran el bajo grado de desempeño institucional. Muchos de estos problemas se generan en estilos de administración desactualizados, con alta burocratización y bajo grado de motivación.

La evolución de la estructura institucional hacia la departamentalización mejoró las posibilidades de especialización, pero cimentó el aislamiento, la falta de comunicación horizontal y la ceguera para tratar la complejidad de la realidad. Los docentes perdieron la visión de que la ciencia y el aprendizaje son sólo medios para solucionar

problemas y encontrar nuevas oportunidades de mejorar el bienestar, y no fines en sí mismos. Los departamentos, o incluso algunos individuos dentro de ellos, establecieron una competencia, a veces desleal, para lograr recursos externos y poder "hacer imagen" ante los directivos y ante otras instituciones. En muchas instituciones el hacer "lobby" y defender intereses de corto plazo se convirtieron en una tarea más de los docentes. La cooperación y la camaradería pasaron a ser algo del pasado.

1.1.7 Escasa producción de ciencia y tecnología y de oferta de servicios

La sociedad espera que las IES sean entidades líderes en la generación y transferencia de ciencia y tecnología y en la oferta de servicios que puedan impulsar los procesos de desarrollo en sus respectivas áreas de influencia. Sin embargo, con frecuencia se oye la crítica de que en América Latina las IES van a la saga de los avances científicos y tecnológicos, los cuales son generados por otras instituciones o llegan del exterior. Así, la capacidad de innovación y los aportes al desarrollo del entorno resultan escasos. El fenómeno de "torres de marfil", desconectadas de la realidad sigue teniendo vigencia.

1.1.8 Deterioro del ambiente socioeconómico

Como se explicó anteriormente, los países latinoamericanos han tenido una evolución económica negativa en las últimas décadas. Los índices de pobreza se han incrementado, los programas de apertura llevaron a la quiebra de muchas empresas, y los programas de ajuste si bien han contribuido a lograr estabilización en la mayoría de los países, no han logrado crecimiento. Estas circunstancias afectan seriamente la vida de las IES, no sólo en los aspectos financieros, sino también en los de planificación y desarrollo curricular. Se ha incrementado el desempleo profesional, ha disminuido la contribución a la generación y difusión del conocimiento y es escasa la capacidad de asesoría.

El incremento de la pobreza hace que los grupos más pobres o marginados de la sociedad (mujeres, indígenas, etc.) no puedan llegar a la educación superior. Esto señala el pobre desempeño de las IES en su misión de democratización y movilidad social y las conduce a una pérdida de legitimación.

1.2 Necesidad de reformas

Ante la problemática descrita las instituciones de educación superior deben hacer reformas profundas y buscar nuevas estrategias para mejorar su servicio. Las instituciones de educación superior tienen que encontrar de nuevo el mundo real, tienen que redefinir su papel. Sus directivos tienen que pensar cómo mejorar los insumos del sistema y cómo mantener y mejorar la calidad académica; deben buscar métodos para evaluar la efectividad y eficiencia de sus programas; deben encontrar formas para juzgar si la institución se adecúa a las características socioculturales del país; y en última instancia, deben pensar cómo mantener la legitimidad de la institución ante una sociedad cada vez más exigentes y consciente de la escasez de recursos.

Para enfrentar esta situación, los gobiernos nacionales y los directivos de algunas instituciones han identificado varios puntos donde se considera indispensable hacer reformas profundas:

Reformas al sistema de educación superior del país. Es necesario definir con mayor racionalidad el marco jurídico de las IES, tanto públicas como privadas, con el propósito de mejorar la calidad, racionalizar la administración, reglamentar mejor la creación de nuevas instituciones y programas, proveer incentivos para la innovación, disminuir el gasto público y establecer nuevos mecanismos de financiamiento. Se trata de dar un marco en el cual, sin mayor intervención gubernamental, las IES puedan cumplir su papel de promotoras de desarrollo social y económico bajo condiciones de eficiencia y efectividad. De esta manera sus egresados, así como los resultados de su investigación, contribuirán a una mejor inserción de cada país en la economía global y a mejorar las condiciones de vida de sus pobladores.

Reformas al manejo académico y administrativo de las IES. Las reformas en este campo se deben centrar en la búsqueda de mejores métodos de definición curricular; de formas para lograr alta eficacia y eficiencia en el aprendizaje, la investigación y el servicio; y de maneras de responder en forma más flexible a las necesidades de la sociedad, pues las IES son medios, no fines.

Reformas en los procesos pedagógicos. La necesidad de mejoramiento no sólo debe cubrir la institución en su totalidad; debe referirse también a los actores individuales, especialmente aquellos que llevan la mayor responsabilidad en el proceso educativo: los docentes. Cada profesor, instructor o administrativo tiene la responsabili-

dad de mejorar su desempeño individual, si se desea que las IES tengan la legitimidad social que todo el mundo desea.

1.3 El concepto de calidad en la educación

Definir la calidad en la educación no es tarea fácil. Si le preguntáramos a un alumno, a un padre de familia, a un docente o a un administrador qué significa calidad, las respuestas seguramente diferirían ampliamente. Sin embargo, debemos intentar una descripción. Calidad en la educación tiene que ver con principios, valores, e institucionalidad y profesionalismo.

Principios. Se busca que quien pasa por el proceso educativo sea consiente de los principios o leyes naturales que gobiernan la dimensión humana: rectitud, integridad, honestidad, dignidad, cooperación, servicio, excelencia, posibilidad de crecimiento, paciencia, persistencia y tolerancia.

Valores. Una educación de calidad llevará a los alumnos a valorar los principios correctos, a diferenciar el "bien" del "mal". Surge aquí el concepto de paradigma. Cada institución educativa tiene sus modelos, su marco de referencia, sus formas de ver e interpretar el mundo, de valorar ciertos principios; cada una tiene su "mapa" para orientarse en el territorio de la educación. Esta será de calidad en la medida en que los paradigmas o sus cambios coincidan con los de quien juzga esa calidad, de lo contrario se generarán conflictos. Pero no se trata sólo de actitudes y conductas, se trata de algo más profundo: de fijar la misión y la visión de acuerdo a la forma en que se percibe, comprende e interpreta el qué, el por qué y el cómo de la educación.

Institucionalidad y profesionalismo. Para muchos el paradigma de la eficiencia y efectividad educativas de una institución, visto como la capacidad de transmitir al alumno el mayor volumen de conocimientos, habilidades y destrezas de un campo profesional específico en un tiempo determinado, es el indicador de calidad. Se requiere para ello que las normas y la organización institucional sean adecuadas y estén por encima del promedio.

La calidad educativa será entonces la sinergia de los tres puntos expresados anteriormente. Muchas instancias contribuyen a la calidad educativa de un individuo: la familia, la escuela básica, los diferentes grupos de referencia, las IES... Lo difícil será separar los efectos parciales de cada una; todas deben proponerse lo mejor, sin abrogarse el resultado final en forma exclusiva. Lograr un buen ciu-

dadano y un excelente técnico no es fruto exclusivo de la IES, es el resultado de un conjunto de acciones y experiencias adquiridas en las diferentes instancias en las que se forma el individuo. Esta situación se olvida fácilmente. A veces a las IES se les atribuyen responsabilidades exageradas o, en el otro extremo, ellas mismas se apropian en forma indiferenciada de los aportes de las otras instancias. Cada IES debe definir y diferenciar sus parámetros de calidad so pena de caer en una desorientación total.

Resulta útil incluir el concepto de curriculum en la definición de calidad de las IES. De esta forma podemos ubicar dónde se genera, mide o controla esa calidad en la educación. El término curriculum se define de distintas maneras. En él confluyen varios enfoques filosóficos, científicos y tecnológicos que dan origen a diversas concepciones de su significado. Las definiciones varían desde aquellas que describen y sistematizan las experiencias de los estudiantes al someterse a un plan de estudio específico, hasta las que ven el curriculum como un sistema. Estas últimas definen el curriculum como el análisis objetivo de las necesidades individuales, las necesidades sociales y el sistema de valores, todo lo cual determina y justifica la formación de recursos humanos. El perfil profesional, los objetivos del curriculum y de cada una de las asignaturas que lo compone, los contenidos, las metodologías de enseñanza, los procesos de evaluación y el desempeño de las unidades de apoyo (admisiones, biblioteca, finanzas, etc.), son los elementos que conforman el subsistema curriculum. Este se determina mediante un estudio detallado de las necesidades de la sociedad frente a los objetivos de la institución. La actividad curricular es dinámica y capaz de producir cambios en la sociedad donde tiene lugar. En el subsistema curriculum entran insumos como recursos humanos (alumnos, docentes, directivos, administradores y empleados), recursos físicos y recursos financieros. La Figura 1 da una idea de los productos del subsistema curriculum: ciudadanos, profesionales, ciencia, tecnología, información y servicios.

En esta visión del curriculum la calidad educativa se tiene que definir y medir en la derivación y definición de (a) los objetivos (¿qué paradigmas y qué objetivos?, ¿quién los define y cómo se legitiman?, ¿qué grado de congruencia o incongruencia existe entre las necesidades sociales y las acciones de la educación superior?); (b) los insumos que entran al sistema (¿qué tipo de profesores y de alumnos?, ¿qué estilo de gerencia?, ¿qué disponibilidad de recursos?); (c) el funcionamiento del subsistema curricular (¿qué objetivos para cada

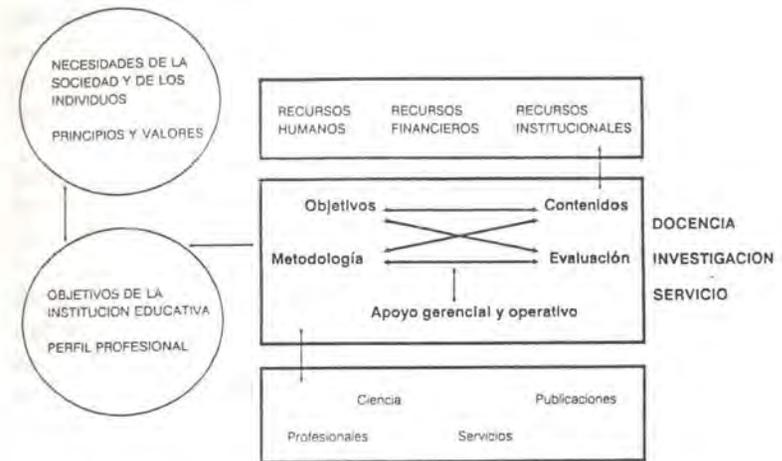


Figura 1. El currículo como sistema.

área del conocimiento?, ¿qué balance entre teoría y práctica?, ¿quién define y cómo se legitima?, ¿qué contenidos?, ¿qué metodología?, ¿qué criterios y métodos de evaluación? ¿qué estilo administrativo en las unidades de apoyo?); y (d) los criterios de calidad esperados en las salidas del sistema (¿qué tipo de ciudadano y de profesional y cuántos?, ¿qué tipo de ciencia y tecnología y cuánto?, ¿qué tipo de servicios y en qué cantidad? La calidad debe darse en todo el sistema y su definición y criterios de medida deben ser claros para toda los integrantes.

La calidad, dice Feigenbaum (6,p.37-40), está determinada por el cliente, no por quien produce bienes o servicios. Está basada en las experiencias reales de los clientes con el producto o servicio, medidas contra una serie de requisitos definidos tácita o conscientemente. Cada cliente ha aprendido o está dispuesto a aprender rápidamente qué bienes y servicios satisfacen mejor sus necesidades y deseos. Todo consumidor se orienta según las expectativas que ha generado para cada producto o servicio. Algunos términos como confiable, servicial, durable, moderno, atractivo, fácil de encontrar y reparar, son características de calidad.

Con los incrementos de competencia en todos los sectores de la vida económica, las expectativas de los consumidores de productos y servicios se han incrementado cada vez más; el consumidor ha aprendido que tiene opciones reales de seleccionar lo que desea, y

sabe que ya no está, como ocurría antes, en manos de la voluntad del productor. Por su parte, quienes producen saben que la única forma de diferenciarse en el mercado y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, es a través de ventas repetitivas mediante el establecimiento de estrategias centradas en el consumidor. Esta visión de calidad, elaborada para el mundo empresarial, puede ayudar a orientar las definiciones en la parte educativa. Desde luego, necesita de un análisis y el esclarecimiento del paradigma que sustenta la definición y ejecución del currículo.

Muchos autores definen hoy la calidad como la satisfacción total, y si es posible excedida, de las necesidades y expectativas de los clientes (8). La calidad no es solamente una función, es un proceso que cubre todas las áreas de la organización, desde el momento que se planea el bien o servicio hasta la evaluación con el cliente. Así, la calidad educativa se tiene que dar en todo el proceso curricular.

1.4 Características de las IES

Para operacionalizar procesos que mejoren la calidad educativa en las IES es necesario comprender su naturaleza y sus características. Algunos administradores tratan de impulsar procesos de definición y aplicación de criterios de calidad en forma mecánica, guiados sencillamente por procedimientos de empresas industriales. Esta forma de actuar no es factible, pues la educación superior tiene sus particularidades conceptuales e históricas. Las IES no son empresas productoras de bienes tangibles; son organizaciones de servicio con una historia y una filosofía muy antiguas y con unas demandas y formas de legitimación social muy específicas.

También es necesario explicar que dentro de las IES hay una amplia gama de instituciones. Se diferencian por su estatus jurídico (públicas, privadas o mixtas); por su orientación religiosa o política (católicas, protestantes, musulmanas, liberales, socialistas, etc.); por su ámbito de cobertura geográfica (regionales, nacionales o internacionales); por la cantidad de carreras que ofrecen (unimodales o multimodales); por los niveles académicos que cubren (técnico, profesional o de posgrado); por el énfasis en el cumplimiento de su misión (eminentemente docentes, con énfasis en investigación, o mixtas)... A la diversidad descrita hay que agregar las instituciones no universitarias creadas para la generación y difusión del conocimiento. Estas, si bien no tienen el carácter educativo, compiten por recursos con las educativas; pero, por otra parte, cooperan en la formación de recur-

sos humanos y se complementan en la ejecución de proyectos. En este trabajo, el análisis se centra en las organizaciones educativas postsecundarias formales, aunque en muchos aspectos es válido para aquellas dedicadas a la educación no formal.

Muchos lectores pueden argumentar que las diferencias entre las instituciones son grandes y que su administración no se puede generalizar. Quizás tengan algo de razón. Sin embargo, los conceptos de calidad son generales; su aplicación tendrá que adaptarse a cada tipo de institución. En este trabajo se ha tenido en mente más la institución universitaria, que las demás.

La administración de las IES, dice Borrero (4,p.19-37), puede entenderse en dos formas: La primera indica una administración reflexiva o de autorregulación. Esto significa que la IES se organiza a sí misma, tiene una misión y trata de cumplirla dándose una estructura propia en forma inmanente. Siguiendo la teoría de sistemas, las IES representarían sistemas cerrados (11) que tienen la propiedad de formar sus propias estructuras y están en capacidad de reproducirse a sí mismas, sin mayor influencia de los agentes externos. Sus estructuras se originan por acción e influencia de los actores internos, especialmente docentes y alumnos, quienes se guían por la filosofía e historia de la concepción de la educación superior. Sus experiencias, expectativas y negociaciones se dan dentro del concepto de autonomía. La segunda forma de entender la administración se define por el servicio que las IES prestan a la sociedad; su estructura y quehacer se orientan en la interacción con el medio y tratan de adaptarse a las necesidades que tenga la sociedad. La estructura y forma de administración será el resultado de las decisiones de actores como el Gobierno, los propietarios de la institución, los exalumnos, los empleadores... En la práctica, la estructura y estilo de administración será la sumatoria de un "orden planificado" de origen externo y de un "orden nacido de las relaciones internas de la institución", basado en la filosofía de que la institución de educación superior se legitima por la creación y difusión libre del conocimiento. Las dos formas no son excluyentes, pero pueden generar momentos de convergencia o divergencia, según las circunstancias y la constelación de actores presentes. Esta característica dicotómica de la estructura de las IES hace que cualquier proceso de cambio sea más difícil. No sólo se necesita el convencimiento de la dirección de la institución, sino el de los estamentos internos responsables de la docencia y la investigación.

Las IES tienen como misión el incremento y difusión de la ciencia (misión científica), la educación y la capacitación de los recursos humanos (misión humana) y además, contribuir al desarrollo de la sociedad (misión social). Para cumplir con esos componentes de su misión utiliza funciones como investigar, enseñar, extender, educar, formar, capacitar, servir, desarrollar...* De su misión y funciones resultan sus características fundamentales: es corporativa, científica, universal y autónoma. Estas características le han dado a la institución el privilegio de tener libertad para organizar y decidir sobre todos los aspectos que le conciernen: libertad de pensamiento, búsqueda de la verdad a través del ejercicio de la duda metódica, y libertad de cátedra, todo esto para integrar la creatividad de docentes y alumnos a la formación y difusión del conocimiento. Los acuerdos de investigación y docencia son, en gran parte, arreglos entre docentes y estudiantes sin mayor intervención de otros niveles. Los docentes y discentes son los actores por excelencia; son cambiantes, tienen sus propios intereses y experiencias y se guían de acuerdo a sus propias expectativas. La autonomía es entonces una categoría implícita en la definición de la institución.

Sin embargo, la autonomía no significa que la educación superior se pueda aislar en una actitud contemplativa de la sociedad que la circunscribe y legitima. Esto crea realmente dos modelos extremos de universidad: uno "liberal", con autonomía académica y científica total, y otro que considera la educación superior como un bien público, ligado o dependiente de una concepción estatal o ideológica específica. En la práctica no se dan los dos extremos; siempre se da una mezcla, con mayor o menor inclinación hacia uno de los lados, lo cual quiere decir que siempre se presentan niveles y acciones ya definidos y formas abiertas a la creatividad y a las necesidades particulares.

Otra consideración a tener en cuenta para impulsar el mejoramiento de la calidad en la educación superior es la naturaleza de la autoridad dentro de las instituciones. Se dan dos tipos: una autoridad basada en la posesión del conocimiento, la cual es estable y se puede incrementar por perfeccionamiento y profundidad de quien la detenta — normalmente profesores e investigadores. Otra, basada en

* Ver: El significado de "excelencia académica" en Zamorano y el sistema de autoevaluación o monitoreo: La autoridad, la participación y la toma de decisiones. Informe de consultoría, Proyecto EAP-Rep.Fed. de Alemania. Alfonso Borrero y Mattias Wesseler. 1994. Zamorano, Honduras. p. 2.

la estructura gubernativa, es decir, en la capacidad de ejercer el poder, que se legitima por diferentes vías: elecciones, propiedad, delegación de entes superiores, etc. Los dos tipos de autoridad también coexisten y son necesarios para que la institución pueda cumplir su papel; sin embargo, son fuente de tensión y de dificultad tanto en la toma de decisiones como en la definición de las estructuras. Esta dicotomía de la autoridad lleva a buscar mecanismos de convergencia que determinan diferentes estilos de administración, unos de carácter participativo, que van desde el cogobierno de los distintos estamentos hasta formas de participación limitada según criterios definidos previamente; otros, donde la participación administrativa es mínima y donde las divergencias entre los tipos de autoridad sólo se deciden por la vía de la autoridad formal.

Además de las características anteriores se debe tener en cuenta que las instituciones de educación superior — al igual que todo el sistema educativo — tienen como objetivos preservar y difundir los valores y el patrimonio cultural de la sociedad y contribuir al cambio y al progreso de la comunidad. Son objetivos que operativamente significan contradicciones y dificultades para priorizar acciones y asignar recursos.

Las características particulares de las instituciones de educación superior las diferencian de las empresas y de otras instituciones públicas y privadas. Por esto la aplicación de nuevas teorías administrativas tiene que adaptarse a la concepción general de la institución y, desde luego, a las características especiales de cada una, derivadas de su historia, su desempeño, su carácter legal, su ubicación geográfica y cultural, la composición de sus recursos humanos, etc. Lograr cambios en estas instituciones con respecto a la calidad es una tarea difícil, pero no imposible.

1.5 El movimiento hacia la calidad total

En los últimos años el mundo ha sido sacudido por fuertes cambios en los ámbitos económico, social, político y tecnológico. Algunos ejemplos se pueden ver en la globalización de los mercados, en la irrupción fuerte de las empresas japonesas y alemanas en el mercado mundial, en el incremento de la pobreza en los países subdesarrollados, en la caída del denominado socialismo real, en la reconceptualización del papel del estado en el desarrollo, en la profundización tecnológica de la brecha norte-sur, en los avances de la informática y la biotecnología, etc.

Consecuentemente, en este mundo cambiante la forma de gerenciar empresas e instituciones ha tenido un proceso de adaptación y se ha visto en la necesidad de buscar maneras más efectivas y eficientes para cumplir con la labor. Desde la década de los cincuenta hasta comienzos de los ochenta, la preocupación de la mayoría de los ciudadanos estaba en la demanda de un alto volumen de bienes, sin importar mucho la calidad de los mismos. “Si no se quiebra, no lo arregle”, “el comprador no sabe lo que es la calidad, eso lo define el productor”, parecían ser las orientaciones. Pero el incremento de la competencia, la necesidad de inserción de las distintas economías a los flujos del comercio mundial, la mayor concientización de los consumidores sobre las características deseadas de los bienes y servicios demandados y el éxito logrado por las compañías japonesas, condujeron a la gerencia a innovar su quehacer mediante la búsqueda de la calidad y la planificación estratégica. Los directivos de las empresas privadas y de las instituciones públicas se vieron en la necesidad de cambiar para poder sobrevivir en un mundo altamente competitivo y exigente. No se podía seguir pensando solamente en reaccionar a las condiciones inmediatas del mercado, sino que se debía planear con flexibilidad para enfrentar el mediano y largo plazo. No se podía continuar desechando bienes defectuosos, corrigiendo servicios deficientes después del proceso productivo, ni buscando culpables ante los problemas de calidad; se debía involucrar a todas las personas en la búsqueda del mejoramiento y en la prevención de errores. Ideas como “cero errores y cero defectos”, “cumplir con los requisitos”, “búsqueda de la excelencia”, “hacerlo bien desde la primera vez”, “satisfacer y sobrepasar las necesidades del cliente” comenzaron a discutirse en variados seminarios y a aplicarse en muchas organizaciones. De esa manera nació el movimiento hacia la *calidad total*.

Los empresarios y directivos japoneses y otros que han seguido las teorías aplicadas por éstos, presentan la calidad (más que el precio) como el factor básico de decisión del cliente. La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante para llegar al éxito organizacional y al crecimiento en los mercados nacionales e internacionales. La calidad, a su vez, ha sido el factor determinante de diferenciación entre empresas e instituciones en los últimos tiempos.

La *calidad total* es un sistema que se extiende a lo largo y ancho de la empresa o de la institución; es responsabilidad de todos los empleados y de todas las divisiones, departamentos o secciones; abarca todos los niveles administrativos; incluye planificación, control y me-

jora de la calidad no sólo a corto plazo, sino especialmente en el largo plazo, todo esto con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La calidad total implica una actitud positiva y permanente en el pensar, en el sentir y en el actuar. Calidad total es el deseo de cumplir con todos los requisitos exigidos y por tanto, querer hacer bien todo desde la primera vez. La calidad debe incorporarse dentro de cada diseño y cada proceso. No se puede crear mediante la inspección. Es, en esencia, una nueva forma de administrar las organizaciones. Significa administrar centrados en la satisfacción de las necesidades de los clientes; administrar para asegurar la productividad total de la organización; administrar para hacer del hombre de negocios, del dirigente, del científico, del administrador, del docente en el caso educativo, del ingeniero y del resto de las personas de la empresa, una suma en lugar de varias diferencias; significa administrar para confrontar la necesidad de un desarrollo sostenible en lo ecológico y en lo social y administrar en términos internacionales en vez de orientarse solamente a lo local (1,6,12).

Dos grandes corrientes teóricas dominaron la gerencia de empresas e instituciones hasta comienzos de los ochenta: una, orientada tecnológicamente, que se centraba en la pregunta de cómo hacer las cosas con mayor precisión y eficiencia; y otra, orientada socialmente, cuya pregunta central era cómo dirigir y motivar a la gente para que trabaje en formas más productivas y satisfactorias. En la calidad total las dos teorías han encontrado una síntesis y la forma de establecer una sinergia fructífera. Se han unido elementos de la teoría de sistemas, de la psicología industrial, de las teorías del “management”, de la teoría de las organizaciones, de la aplicación de la estadística a los procesos de control y de los antiguos conceptos de control de calidad. El trabajo bajo calidad total requiere formas efectivas para integrar los esfuerzos de todas las personas de la organización, manejar un gran volumen de información, y manejar en forma eficiente la infraestructura y el equipo.

Quien busca la excelencia a través de la calidad debe tener en cuenta los siguientes puntos centrales:

- Atención centrada en los clientes.
- Control y sistematización de los procesos de producción. Los mensajes centrales son: “hágalo bien desde la primera vez”; “los defectos se previenen, no se controlan”.
- Solucionar los problemas basados en el análisis de datos y no en opiniones, creencias, supuestos, tradiciones, etc. Los problemas

hay que resolverlos de raíz; hay que encontrar las causas y eliminarlas. Es necesario conocer y comparar los costos de la no calidad con los de la calidad.

- Participación de todos en la solución de los problemas, lo cual significa fortalecer y promover el trabajo en equipo, incluyendo todos aquellos que proveen materias primas o servicios necesarios para nuestros productos y servicios.
- Comenzar a cambiar hacia una nueva cultura institucional; aquella donde se cultiven los valores de la solidaridad, de la constancia, de la congruencia entre el discurso teórico y la práctica, del liderazgo de servicio y de la superación personal continua. Las personas y las instituciones están en un proceso de aprendizaje permanente, siempre en busca de la mejor práctica para generar los productos y servicios de la empresa o institución.
- Evaluación y autoevaluación permanente, dado que siempre es posible mejorar.

Los principios de los grandes autores de la calidad total (10) se resumen en lo que se denomina las cuatro teorías de la calidad total: sistemas, conocimiento, variaciones y psicología del liderazgo. La *teoría de sistemas* indica que la razón de ser de toda actividad son los usuarios que necesitan el producto o servicio de ella. Si la actividad no llena las expectativas de los usuarios, sean externos o internos, buscarán otras alternativas para satisfacerlas. La *teoría del conocimiento* indica que nada ocurre por casualidad; todo efecto tiene causas. De hecho, las diferentes variables que componen un sistema están interrelacionadas y sólo con una visión de conjunto se puede alcanzar un buen desempeño en su manejo. La *teoría de las variaciones* demuestra que ningún proceso es capaz de sostener en forma exacta las características de los productos. Sólo con procedimientos estables se puede predecir los valores que tendrán los productos y servicios, y para esto es necesario obtener datos en forma sistematizada y analítica. Las tres teorías anteriores permiten comprender los requisitos y el diseño capaces de entregar los productos de la calidad y con la productividad deseadas. El producirlos efectivamente dependerá del grado de habilidad y de la motivación al logro que tenga el personal, tema propio de la *psicología del liderazgo*.

La calidad total cuida de lograr una alta congruencia entre los elementos fundamentales de cualquier organización: (a) el trabajo que se debe hacer, (b) la gente que realiza el trabajo, (c) las disposiciones y medidas de la organización formal (objetivos, estructura, re-

gulaciones y políticas) que permiten a la gente hacer el trabajo y (d) la organización informal (creencias, valores, cultura y estilo operativo) que influye sobre las actitudes y la conducta de la gente en el trabajo.

El concepto de calidad es una herramienta importante, pero no es una panacea para todos los males de las empresas e instituciones. Apropiarse del concepto no significa sustituir los conocimientos, habilidades y experiencias de quienes están involucrados en la organización; no reemplaza la necesidad de tener una estructura administrativa efectiva, ni el cuidado de seleccionar los mejores recursos humanos.

1.6 Cómo iniciar la "calidad total" en las organizaciones

Para que una empresa o institución logre poner en marcha el proceso hacia la calidad total es necesario que tome en cuenta tres pasos: decisión, capacitación e implementación.

1.6.1 Decisión

El inicio del proceso hacia la calidad demanda de la dirección de la institución o empresa un alto grado de convencimiento sobre la necesidad de llevar a cabo un cambio en el modelo administrativo. Se trata de un compromiso de transformación en la cultura institucional que puede requerir varios años de trabajo; es el comienzo de un nuevo proceso y no de un programa temporal que se puede delegar. Si la cúpula de la organización no tiene el convencimiento total, el entusiasmo y los conocimientos para impulsar el proceso será imposible lograr los cambios hacia la calidad total.

El éxito se logra sólo si una vez tomada la decisión gerencial de cambiar, todos los involucrados participan activamente y todos comprenden que han emprendido un viaje de mejoramiento continuo. La calidad no la controlan los especialistas, es una responsabilidad de todos. No se trata de proveer nuevas herramientas para una mejor operatividad, sino de un cambio actitudinal de cada persona en los diferentes niveles de la organización para buscar el mejoramiento constante. Si la dirección no alienta a los empleados y obreros de los diferentes niveles a utilizar su experiencia y creatividad en la búsqueda de cómo hacer mejor su trabajo, el mensaje que estará comunicando día a día y hora tras hora, es que no cree que ellos sean capaces de hacerlo, o que no vale la pena intentarlo. Es importante comprender que un cambio profundo, como escuchar con interés a los

empleados de todos los niveles, especialmente de los más bajos, y compartir la responsabilidad por los resultados, no es tarea fácil. En el caso de la educación, por ejemplo, pensar que hay que oír al alumno y responsabilizarse de su aprendizaje implica para muchos un cambio radical. Hasta ahora lo tradicional es tener toda la autoridad y ser responsable de la enseñanza. Pero hoy se trata de modificar actitudes y tradiciones culturales.

La concepción de la calidad total como nueva filosofía de la institución debe descender en forma de cascada, es decir, de la dirección hacia los últimos empleados operativos. Los resultados, por el contrario, se darán de abajo hacia arriba. La filosofía tiene la misión de que cada funcionario se explique qué es lo que espera de su vida laboral, de sus conocimientos, de sus habilidades; no en la estrecha perspectiva de hoy, sino en su proyección hacia el futuro inmediato y mediano. En resumen, que cada quien responda qué quiere y por qué lo quiere. Mientras cada jefe no se plantee, para él y para el grupo a su cargo, esas preguntas y encuentre las respuestas respectivas, todo intento de aplicar técnicas nuevas no tendrá resultados positivos.

1.6.2 Capacitación

Para que la empresa o institución pueda iniciar con éxito el camino a la calidad total, es necesario que todos los miembros con responsabilidad en la generación de los productos o servicios reciban una capacitación sobre los conceptos básicos de la calidad e información sobre las decisiones de la dirección para alcanzarla. Se debe tener presente que, como en todo acto humano, la bondad de un instrumento no está en él mismo, sino en la forma como se usa. De manera que no basta que el jefe motive y convenza, es necesario capacitar a cada individuo para que comprenda el intenso desafío que representa alcanzar los objetivos frente a la autoestima y las expectativas de mejorar.

La capacitación debe iniciarse en el momento en que se toma la decisión de acoger la calidad total como guía administrativa de la institución o de la empresa. Debe revestir un carácter permanente, pues constituye una herramienta básica para mantener el espíritu y un refuerzo a los esfuerzos del cambio institucional. "La calidad total comienza con educación y termina con educación" (9). Se deben organizar cursos teóricos, visitas a empresas o instituciones que hayan implementado el concepto y seminarios o grupos de trabajo que deli-

beren sobre la forma de adecuar la calidad total a las condiciones específicas de la organización.

A través de la capacitación se logrará que la institución se convierta en un campo de aprendizaje permanente; que se forme una mentalidad donde se entienda que la calidad es un esfuerzo diario, una tarea de cada individuo y no de alguien en particular; una inversión y no un costo; una acción de supervivencia y no un lujo.

1.6.3 Implementación

Tanto la decisión como la capacitación son pasos indispensables, pero nada se logrará si no se establecen planes concretos para llevar a la realidad los nuevos procesos. Una vez que la dirección tenga el convencimiento de que es necesario iniciar la nueva cultura deberá seguir tres etapas: planificación, manejo diario y manejo a través del trabajo en equipo.

Planificación. Esta etapa debe iniciarse con un diagnóstico de la situación actual y una definición, resultado de un proceso participativo, sobre los siguientes puntos: los clientes a quienes se quiere servir; la visión y misión de la organización para los próximos años; los objetivos y cambios en la estructura; los recursos que serán necesarios; y la manera de evaluar en forma continuada. Este trabajo debe coordinarlo un grupo pequeño, pero con amplia participación de los miembros de la organización. Una vez obtenido el documento de diagnóstico y definidas la visión y la misión de la institución, se podrá establecer la forma de llevar a la práctica la nueva estrategia, incluido el calendario. En algunas instituciones, por ejemplo, se ha decidido comenzar con proyectos piloto en alguna unidad, para ganar experiencia y favorecer la capacitación. Otras, por el contrario, han sido partidarias de iniciar los cambios en toda la organización al mismo tiempo. Este argumento se basa en que de esta manera el desempeño global mejorará más rápidamente y toda la institución entrará en un proceso de aprendizaje más acelerado. El camino a seguir dependerá de las condiciones concretas y de las posibilidades económicas y sociopolíticas de cambio que existan en cada organización.

Administración diaria. Los planes estratégicos deben ponerse en práctica a partir de una especificación de las tareas diarias de cada persona. Esta debe saber cómo medir y controlar su desempeño, cómo analizar sus resultados y cómo mejorar continuamente. Una vez que se logre el aprendizaje metodológico a nivel individual, los de-

partamentos o unidades tendrán que recoger y analizar la información para estandarizar los procesos y mejorarlos.

Administración a través del trabajo en equipo. El propósito del establecimiento de equipos de trabajo — de preferencia interdepartamentales e interdisciplinarios — es analizar el desempeño y la metodología utilizada para alcanzar los objetivos y la misión de la organización. Ishikawa (9,p.54-55) resume el proceso de la calidad total en lo que denomina el “círculo de control”: planear (determinar metas y objetivos, y métodos para alcanzarlos), hacer (educar, capacitar y realizar el trabajo), verificar (evaluar los efectos de lo realizado) y finalmente, actuar (tomar acciones apropiadas de acuerdo a la evaluación).

La implementación de la *calidad total* se puede resumir de la siguiente manera:

La primera etapa implica poner en práctica los principios 4S: arreglar, ordenar, limpiar y mantener, denominados así por ser palabras que en japonés comienzan con la letra S. El seguimiento de estos principios significa elaborar el diagnóstico, tomar decisiones sobre lo que es importante, eliminar lo superfluo, y arreglar, ordenar y mantener lo que se ha definido como necesario. El cumplimiento de estos principios permitirá crear hábitos de disciplina para lograr la calidad.

La segunda etapa consiste en establecer los cuatro principios básicos de la *calidad total*:

- Cumplir con requisitos. Para esto es necesario definir los requisitos, capacitar a los involucrados, diseñar y adecuar las herramientas para el cumplimiento y mantener la motivación de los equipos de trabajo. Estas acciones permitirán afinar y afirmar los planes estratégicos establecidos.
- Mantener una actitud preventiva. El lema de prevenir los problemas es el principio guía de la calidad total. Si no se logra la prevención, es necesario iniciar la corrección de los problemas, eliminando de raíz las causas que los provocan. Hay situaciones donde la gerencia no puede prevenir problemas debido a que algunas de las causas que los generan son externas y están fuera de control. En estos casos, la prevención consiste en tratar de disminuir al máximo los efectos negativos, mientras se encuentra una solución definitiva interina, y si la solución no es posible, es necesario buscar una adaptación que optimice la situación o tomar decisiones de cambiar la actividad. Es el caso de las institu-

ciones o empresas que se tienen que adaptar a nuevas reglas macroeconómicas para poder cumplir sus objetivos.

- Lograr un estándar de realización de cero defectos. Este principio se logrará si en forma permanente se cumplen los requisitos establecidos.
- Medir y evaluar continuamente.

La tercera etapa consiste en seguir un proceso de implementación global que tiene los siguientes pasos:

- Crear conciencia para la calidad a todo nivel.
- Instaurar metas de mejoría de la calidad
- Instituir la organización para alcanzar las metas. Esto implica crear un “consejo de calidad”, identificar y jerarquizar los problemas, nombrar equipos de mejoría y establecer “círculos de calidad” o “equipos de reingeniería” para áreas específicas.
- Entrenar a los involucrados.
- Dar seguimiento de las decisiones y de los procesos, lo cual requiere el establecimiento de la “auditoría de la calidad”.
- Definir la forma de elaborar informes periódicos.
- Establecer mecanismos de reconocimiento diferenciado para los diferentes involucrados.
- Difundir los logros, tanto interna como externamente.
- Documentar los avances y las experiencias.
- Reactivar anualmente el proceso.

1.7 Obstáculos en la aplicación de la calidad total

Diferentes obstáculos interfieren al momento de poner en práctica la filosofía de la calidad total; estos varían de acuerdo a las condiciones internas y externas de cada organización. Algunos ejemplos son (9, p.65-66):

- Pasividad y evasión de responsabilidad de parte de los directivos.
- Mantenimiento del *statu quo* y falta de comprensión de los cambios externos e internos.
- Egocentrismo y arrogancia, originados en la idea de ser los mejores.
- Exceso de confianza en el nivel de conocimientos y experiencias. Personas encerradas en sí mismas o en su unidad administrativa, que no escuchan otras opiniones y poseen poca información sobre su entorno.

- Personas con una desafortunada necesidad de reconocimiento: anhelan destacarse y piensan sólo en sí mismas. Viven obnubiladas por alcanzar el poder y sus privilegios.
- El desánimo, la envidia, los celos y la falta de ética.
- Personas atrapadas y paralizadas por el valor de la tradición. Todo pasado fue mejor; es imposible cambiar.
- Temor a participar o a dejar participar plenamente.
- Tener muchas ideas y discusiones, pero escasa operatividad y control.
- Rechazo a nuevas formas administrativas por el hecho de provenir del sector empresarial privado.

1.8 Calidad total y reforma de las IES

En los numerales anteriores se han descrito los cambios que han ocurrido en la concepción de la administración, lo mismo que el valor actual de la calidad. También se ha visto la necesidad creciente de llevar a cabo reformas profundas en las IES de América Latina.

Varias instituciones han comenzado a aplicar la teoría de la *calidad total* como instrumento efectivo para salir de la crisis; otras, libres de ella, la han utilizado para alcanzar nuevos niveles de excelencia*. A pesar de esto, algunos docentes y administradores académicos son todavía escépticos acerca de los beneficios de su aplicación; por eso es importante analizar las posibilidades de utilizarla, para ubicar más tarde en ella instrumentos específicos como el llamado *portafolio del docente*.

1.8.1 Campos de aplicación de la calidad total en las IES

Informes de instituciones que han iniciado el proceso, indican que la filosofía de *calidad total* ha sido utilizada para enfrentar distintos retos. Con relativa facilidad y con éxito se han iniciado proyectos piloto en áreas administrativas como: admisiones, compras y almacén, contabilidad y finanzas, biblioteca y computo, transporte, planeación física, programas de producción y mercadeo de bienes, manejo de personal, etc. Con menor frecuencia, pero con una tendencia creciente, se ha incorporado la teoría a las áreas académicas de: proceso enseñanza-aprendizaje (7), investigación y servicios de extensión, y planificación y desarrollo curricular (5).

* Se recomienda la lectura de toda la Sección III de: "CQI 101: A first reader for higher education", de la American Association for Higher Education, AAHE. (8).

Estos ejemplos y muchos otros, muestran que a pesar de las dificultades es posible aplicar esta innovación administrativa en las IES. El proceso es largo y el trabajo bastante fuerte, pero los logros compensan el esfuerzo. La Figura 2 presenta las áreas de aplicación a partir de un modelo sistémico del currículo.

Se ha explicado que la calidad no es un fenómeno abstracto; debe ser algo muy concreto para que pueda ser utilizada en los procesos de mejoramiento. El primer ejercicio que se debe realizar en las IES debe estar orientado a lograr la definición de indicadores de calidad



Tópicos de mejoramiento en el nivel de insumos

- Coordinación con nivel secundario
- Selección de estudiantes y docentes
- Información a aspirantes
- Desarrollo de estándares
- Inducción a docentes

En el nivel de procesos

- Definición de perfil profesional y ocupacional acorde a necesidades
- Planeamiento estratégico
- Calidad de aprendizaje, enseñanza, administración
- Capacitación permanente

En el nivel productos

- Evaluación continua
- Cambios de paradigma
- Estudios de mercado
- Flujo de información con la sociedad
- Sostenibilidad y equidad

Figura 2. Tópicos de mejoramiento del sistema curricular en el marco de la calidad total.

en cada unidad y en toda la institución. Estos indicadores van conformando los estándares contra los cuales se pueden desarrollar en el futuro procesos de evaluación y autoevaluación.

1.8.2 Los principios de calidad total en las IES

A fin de analizar más detalladamente las posibilidades de aprovechar la filosofía de la *calidad total* en las IES, se examinan a continuación sus principios fundamentales:

Actividades centradas en el cliente. Las instituciones tienen que definir sus clientes internos y externos. Los internos son el estudiante, el profesor que enseña la asignatura siguiente y para la cual la primera es un requisito o el administrador para quien se realiza algún trabajo especial. Los clientes externos son los padres y madres de familia, los donantes, los empleadores, las escuelas de posgrado, los exalumnos y los contribuyentes.

La adopción de la concepción de calidad total frente al cliente contribuirá a concientizar a docentes y administradores acerca de las bondades de dar mayor atención a los alumnos, de conocer mejor sus necesidades y sus formas de aprender, de coordinar efectivamente las asignaturas y de facilitar el flujo de información y la atención a los clientes externos. Debe inducir a los administradores a mejorar la información sobre el mercado profesional y a dar seguimiento a los exalumnos, para poder juzgar con objetividad la calidad educativa otorgada y optimizar el diseño curricular en favor de los clientes internos. Debe inducir a la institución a mantener estrecho contacto con empleadores y donantes para analizar las tendencias del empleo y los cambios de paradigma.

La mayor duda se presenta al momento de definir al alumno como cliente de la institución, especialmente cuando se piensa en el postulado que dice: "el cliente siempre tiene la razón". Algunos docentes ven una enorme contradicción, pues conciben al estudiante como la materia prima que ellos van a formar o a seleccionar en bien de la sociedad. Bajo esta concepción la acción pedagógica del alumno se transforma en pasiva — dado su carácter de producto. En cambio, otros docentes consideran que los alumnos llegan al proceso con sus propios intereses y experiencias, buscan la manera de desarrollar sus potencialidades y esperan encontrar el mejor servicio educativo. Su papel es activo y consciente durante el proceso, y si bien el maestro tiene mayor información y realiza funciones de facilitador y for-

mador, su tarea debe ser de servicio. Esta concepción facilita entender al alumno como cliente.

No se puede tomar en forma simplista la proposición de que el alumno y los otros clientes de la institución tienen siempre la razón; se trata de establecer un balance entre sus necesidades y el cumplimiento de la misión institucional. Se busca que el alumno comprenda — a través de un proceso consciente — que con la guía y conocimiento otorgado por la institución él podrá satisfacer en el futuro sus necesidades profesionales, y alcanzar los propósitos de sus patrocinadores y las expectativas de la comunidad. Cuando un industrial adquiere en el mercado un equipo complicado, necesita que lo instruyan, que le muestren las bondades y posibilidades de ese producto que necesita, pero que desconoce por completo; en este caso nadie tiene duda sobre quién es el cliente. Bueno, lo mismo ocurre en el caso del alumno: el producto es la calidad de la educación que recibe con una perspectiva de utilización futura.

Es también útil tener claro que las IES son clientes directos de las instituciones de secundaria o, visto de otra manera, que éstas últimas son, en conjunto, responsables por la calidad de la educación a que aspiran. Esto obliga a las instituciones de educación superior a estrechar las relaciones con esas entidades, ya que de éstas provienen sus alumnos. Muy poco se ha hecho hasta la fecha por establecer un intercambio de información entre estas dos instancias, que facilite el entendimiento sobre los estándares de la calidad educativa y apoye los procesos pedagógicos que permitan alcanzarla. El establecimiento de convenios, la creación de foros de discusión y mecanismos de asesoría con las instituciones de educación secundaria de donde provienen los alumnos ayudaría a lograr mejoramientos mutuos.

Constancia de propósitos. A pesar de que muchas instituciones de educación superior han mejorado sus sistemas de planeación, aún se percibe que algunas tienen puesta su mira más en el corto que en el mediano y largo plazo. Son instituciones que reaccionan a las circunstancias del presupuesto anual, a la negociación de proyectos de investigación o servicio con donantes que deben cumplir metas en el corto plazo, y en muchos casos, a las condiciones políticas del momento. El esfuerzo de la planeación estratégica es relativamente nuevo y merece impulsarse con la adopción de la filosofía de la calidad total. La elaboración de planes de mediano y largo plazo constituye un ejercicio que permite clarificar visiones, misiones, objetivos, re-

cursos, etc., todos fundamentales para iniciar la concientización sobre la calidad total.

Desde otro enfoque, se plantea que las instituciones de educación superior no tienen que pensar mucho en la planeación, por cuanto su misión, objetivos y funciones están tradicionalmente definidos y su legitimación se alcanza solamente al cumplir con todos ellos. Lo anterior es cierto; sin embargo, la concepción general de universidad sólo sirve como marco de acción. Cada institución tiene que diseñarse de acuerdo a sus mandatos, su entorno y su conformación. Cada una tiene, de acuerdo a su historia y su desempeño, fortalezas y oportunidades que debe aprovechar para contrarrestar las debilidades internas y las amenazas del medio en que funcionan. Dadas estas circunstancias y sin perder su legitimación tradicional, las instituciones educativas necesitan definir su visión y su misión particulares de largo plazo, de acuerdo a sus características propias y a su entorno. Necesitan un proceso continuo de planeación para poderse adecuar a los avances de la ciencia y a las necesidades de la sociedad concreta que las legitima y desarrolla.

Mejoramiento continuo. Este principio es, en sí, simple; sin embargo, demanda una actitud de cambio de todos los estamentos y una forma de administración muy consciente por parte de los directivos. Es necesario conocer qué se quiere y por qué se quiere; comprender que la idea de la calidad total se asemeja a un viaje permanente en busca de la excelencia, a sabiendas de que esta nunca se alcanza. Siempre es posible ir más allá, nunca se terminan las posibilidades de mejorar. Para lograr éxito en este empeño hay que fomentar la creatividad, la sensibilidad con las personas, la capacidad colectiva de transformar amenazas en oportunidades, la focalización de las acciones, la paciencia y el sentido ético. Los procesos de enseñanza y de aprendizaje son campos donde estos principios pueden tener una amplia aplicación. La libertad de cátedra y de investigación deben ser una fuente de ideas para el mejoramiento continuo.

El desarrollo y la superación individual deben encauzarse mediante sistemas específicos que permitan, sin detrimento de la motivación, tomar datos, analizar y corregir fallas. Es necesario definir la calidad de la docencia, de la investigación y del servicio, a fin de tener un patrón de comparación y en cualquier momento, en forma individual o colectiva, poder analizar las desviaciones que se tengan. Se arguye, a veces, que en la educación superior muchas acciones no

son fácilmente cuantificables; esto es cierto, pues muchas variables del sistema son de orden cualitativo. No obstante, se puede también argüir que existen métodos de uso común en las ciencias sociales que permiten analizar variables cualitativas a fin de observar si se marcha en la dirección correcta y si se está o no en el nivel deseado.

Liderazgo de servicio y amplia participación. Según la concepción de la calidad total, la tarea de quien dirige o lidera, es la de asesor, la de consejero, la de impulsador; no la de juez o la de capataz. Adoptar la calidad total requiere un cambio esencial en el liderazgo de las instituciones. Hay que abandonar la desconfianza en el interés y capacidad de los docentes, de los empleados administrativos y de los estudiantes por alcanzar los objetivos organizacionales. Se necesita un liderazgo inspirador, motivador, integrador, que llene de entusiasmo y despierte un clima de seguridad en los individuos y en la institución; que oriente los procesos y fomente la toma de datos de evaluación y autoevaluación. Por esto el cambio no se puede iniciar en los niveles bajos ni en los medios, solamente en la cúspide de la pirámide organizacional. En este punto se presentan algunas dificultades dentro de la educación superior por la dualidad existente en la concepción de autorregulación y regulación administrativa y por la dicotomía de autoridad de que se habló anteriormente.

El éxito y la productividad de la institución no dependen del concurso de un presidente o director excelente, sino de lo que el equipo humano de todos los niveles sea capaz de plasmar en cada función que realiza. Las tareas fundamentales de la institución se llevan a cabo en el salón de clase, en los laboratorios o en los campos experimentales. Las personas involucradas en esas tareas son los directos responsables de la calidad; las instancias administrativas son organismos de apoyo para lograr el mejor producto o servicio. La calidad, entonces, dependerá de la excelencia del equipo humano que la produce; para lograrla, la gerencia debe fomentar por todos los medios el trabajo en equipo, los procesos de participación amplia, y las formas de autocontrol y autoevaluación.

A veces se argumenta que las instituciones de educación superior tienen una cultura tradicional de trabajo en equipo y de amplia participación. Se ha demostrado que, si bien se estila el trabajo de comités y las discusiones en grupo, no existe un consenso alrededor de las metas institucionales y no hay claridad ni convicción para impulsar estrategias específicas de mejoramiento en las funciones esenciales. En muchas instituciones se presentan obstáculos que impiden llegar

a la calidad (ver 1.4), por esto es necesario trazar planes que conduzcan a la creación de un nuevo clima institucional.

También se ha encontrado que con la departamentalización los docentes tienden a identificarse, ante todo, con su unidad, desarrollan subculturas e intereses específicos y diseñan estrategias de competencia que los llevan al aislamiento y a evitar el trabajo con otras unidades. En estas circunstancias, un papel del liderazgo será romper estos círculos de pequeños intereses, favorecer el trabajo interdisciplinario y fomentar la búsqueda de consensos mínimos en cuanto a la calidad.

El líder debe estar atento al mejoramiento de los procesos. Se ha encontrado que el 85% de los problemas del trabajo son atribuibles a fallas en el sistema organizacional, sólo 15% se debe a errores de los individuos. Por ello, el trabajo gerencial debe centrarse en encontrar formas de perfeccionar los sistemas; en encontrar maneras de clarificar procesos e indicadores de resultado y de proceso, de tal forma que los diferentes equipos de trabajo puedan desarrollarse y autocontrolarse al máximo.

Las funciones del liderazgo de servicio se pueden resumir de la siguiente manera: (a) El líder debe vivir y dar ejemplo de los lineamientos de mejoramiento de calidad que promueve e impulsa. (b) El líder debe aprovechar toda ocasión para transmitir a diferentes niveles su compromiso con la visión de calidad, no puede olvidar el carácter dual de la autoridad en la academia, que demanda mayor espacio para el debate y mayor poder de convencimiento.; (c) El líder debe superar la idea de que los colaboradores son incapaces; al contrario, debe preocuparse por la capacitación, la motivación, el otorgamiento de autonomía, el trabajo en equipo y la autoevaluación (d) El líder debe preocuparse por transformar la institución en un campo de aprendizaje y de estudio permanente. La capacitación debe ser sobre la misión, los planes, la evaluación y el cumplimiento de las funciones. El control es necesario, pero, sus resultados deben ser puntos de capacitación y no de castigo. (e) El líder debe impulsar y dar ejemplo de accionar centrado en las necesidades de los clientes. (f) El líder debe tener perseverancia, ya que los cambios toman tiempo y constancia.

Capacitación permanente. Un punto muy importante en la filosofía de la calidad total radica en la capacitación permanente de los diferentes niveles de la institución. Es paradójico pensar que las instituciones de educación superior, cuyo propósito es la formación de lí-

deres y profesionales, dediquen poco esfuerzo a la capacitación de su cuerpo docente y administrativo. Más preocupante es la relativa indiferencia que existe por investigar y prepararse para la tarea que define la calidad: el proceso enseñanza-aprendizaje. En algunas instituciones el problema trata de resolverse con programas paliativos de muy corto plazo: cursillos esporádicos, conferencias o evaluaciones muy generales. Hace falta un plan consolidado a largo plazo y con acción continua que capacite a docentes y administradores en las áreas claves de definición de la calidad, incluyendo, desde luego, la actualización en las áreas específicas del conocimiento que manejan los diferentes departamentos.

Es necesario buscar, en forma constante y sistemática, la mejor solución a los problemas que manejan los docentes y liderar los procesos de cambio tecnológico a través de la excelencia en investigación y docencia. Esto demanda que los diseños de la capacitación se basen en las necesidades de los clientes y no en una adición de cursos sin un objetivo definido. Algunos tópicos a considerar en la capacitación orientada a mejorar la calidad docente (2) son: (a) enfocar la capacitación en el mejoramiento del aprendizaje, más que en el de la enseñanza, a fin de capacitar a los docentes para que puedan ayudar a los alumnos, no para que se ayuden ellos mismos; (b) impulsar un mayor número de procesos de autocapacitación y de metodologías para solucionar problemas y definir visiones; (c) no dar recetas técnicas o esquemas sencillos, sino enseñar formas de iniciar procesos; (d) enfatizar en diseños didácticos que se ajusten a las necesidades, ojalá teniendo en cuenta las particularidades de cada rama del saber; (e) promover entre los docentes el intercambio y análisis de experiencias didácticas; (f) definir las formas de incentivar la participación.

La capacitación no tiene por qué darse solamente a través de cursos y seminarios formales. Puede hacerse por medio de trabajos en grupo, de análisis de experiencias en el lugar de trabajo, de charlas informales entre los niveles directivos y operativos...

Un punto crucial en los programas de capacitación es la participación y el seguimiento. Algunas instituciones han iniciado programas de capacitación sin crear las condiciones necesarias para que las personas participen efectivamente. No se motiva lo suficiente, no se otorga el tiempo necesario, no participan quienes más necesitan actualización y cambio de actitud o incluso, hay quienes no reconocen los beneficios de tomar parte en los programas. El resultado es que

pocas personas alcanzan las innovaciones educativas, y los programas no alcanzan la efectividad que se desea.

Algo similar ocurre con el seguimiento. Si la capacitación no tiene una aplicación práctica que permita elevar el nivel de eficiencia, el empeño habrá sido en vano. Es necesario evaluar constantemente la eficacia de la capacitación, basados en indicadores previamente establecidos. Muchas instituciones o empresas gastan cantidades de dinero sin preocuparse si lo aprendido ha tenido impacto en el mejoramiento institucional. Esta es una característica de entidades que lo hacen por estar a la moda y no por su convencimiento de la necesidad de mejorar.

Al final del capítulo se presentan algunos ejemplos (Cuadros 1-4) que dan mayor claridad a los conceptos y permiten juzgar los avances que algunas universidades estadounidenses han logrado en la definición de sus estrategias de manejo de la *calidad total*.

1.9 Conclusión

Cualquier institución educativa puede tener problemas de calidad y si estos no se tratan rápida y efectivamente, interferirán la satisfacción de las expectativas de sus clientes. La filosofía de la *calidad total* puede y debe utilizarse hoy como medio para enfrentar la crisis que sufren muchas instituciones de educación superior y también, para aprovechar nuevas oportunidades en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

Las instituciones o empresas con programas agresivos de calidad tienen la ventaja de poseer mecanismos y estrategias para enfrentar sus dificultades en una forma sistemática, oportuna y continua, no simplemente esporádica, como hasta ahora ha sucedido. Las entidades que ponen en marcha esos programas tienen la oportunidad de controlar sus procesos, descubrir las fallas y mantenerse en continuo mejoramiento.

Si bien las instituciones de educación superior tienen características particulares que las diferencian de las empresas industriales y de otras entidades del sector público y privado, pueden utilizar la *calidad total* para propiciar una nueva atmósfera, un espíritu de trabajo en equipo, un liderazgo basado en el servicio y una valoración de la persona como el recurso más valioso de la organización. Después del trabajo duro y constante que demandará la puesta en marcha de la calidad total, las instituciones mejorarán considerablemente su efica-

cia y eficiencia y podrán satisfacer a todos los involucrados en su destino.

Ciertamente la *calidad total* no es panacea para curar todos los males de la IES, sin embargo, se puede asegurar que unida a un proceso efectivo de selección de personal, de control de costos, precios y utilidades y de un sistema efectivo de información gerencial, llevará a la institución a un sitio de respeto, de legitimación y reconocimiento, y a ser considerada como elemento valioso para el crecimiento y desarrollo social.

1.10 Literatura citada

1. ALVARENGA, E. 1994. Control total de calidad. Tegucigalpa, Honduras. Universidad Católica de Honduras Nuestra Señora de la Paz. p. 8-12.
2. ANGELO, T.A. 1994. From faculty development to academic development. In: American Association for Higher Education. AAHE Bulletin. 1994 (6). p. 3-7.
3. BANCO MUNDIAL. 1993. Higher Education: The Lessons of Experience. Washington, D.C. EE.UU., Education and Social Policy Department. p. 1-2.
4. BORRERO, A. 1993. The university as an institution today. Topics for reflection. Ottawa, Canada IDRC/UNESCO p. ix-xii.
5. COATE, L. 1990. TQM on campus. Implementing Total Quality Management in a University Setting. In: American Association for Higher Education. CQI 101: A first reader for higher education. Washington, D.C. EE.UU., AAHE. p. 26-35.
6. FEIGENBAUM, A. 1986. Control total de la calidad. México, D.F., Méx., Continental. p. 33-37.
7. HANSEN, W.L. 1993. Bringing Total Quality Improvement Into the College Classroom. In: American Association for Higher Education. CQI 101: A first reader for higher education. Washington, D.C. EE.UU., AAHE. p. 259-279.
8. HEILPERN, J.; NADLER, D. 1994. Implementing Total Quality Management: A process of cultural change. In: American Association for Higher Education. CQI 101: A first reader for higher education. Washington, D.C. EE.UU., AAHE. p. 137-138.
9. ISHIKAWA, K. 1994. ¿Qué es el control total de calidad?. La modalidad japonesa. Santafé de Bogotá, Col., Norma. p. 85.
10. LEÑERO, J. 1993. Calidad Total, 51 artículos. In: Rumbo, 3 ed especial. San José, Costa Rica. 66 p.
11. MAAS, P., SCHÜLLER, A.; STRASMANN, J. 1992. Beratung von Organisationen. Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte. Stuttgart, Alemania., Ferdinand Enke Verlag. p. 10-16.
12. SCHMIDT, W.; FINNIGAN, J. 1994. The Roots of the TQM Movement. In: American Association for Higher Education. CQI 101: A first reader for higher education. Washington, D.C. EE.UU., AAHE. p. 1-32.

Cuadro 1: Definición de la estrategia de la calidad total en la Universidad de Michigan.

Defining Management Quality (M-Quality) at Michigan State University

"We believe that... M-Quality will encourage positive change within the University through its three-part focus on leadership, teams, and individuals. First, planning for excellence is a set of leadership activities intended to clarify, reaffirm, and communicate the mission and vision of the University and to bring policies and procedures into line with M-Quality principles. Second, quality improvement teams are designed to study and improve work processes. Third, quality in daily activities draws more fully on the potential of everyone within the organization by empowering individuals to use information to implement appropriate changes in how they do their work.

Four important principles form the foundation for M-Quality. The first and most important principle is "pursuing continuous improvement", which calls for the study of administrative and business processes, making trial improvements and testing them, and revising them based upon further evaluation. "Managing by fact" calls for all of us to make a distinct effort to gather and analyze relevant facts as a guide to decision making. "Respecting people and ideas" is based on the assumption that the majority of difficulties in the work place are caused by problems in the systems rather than by the people who operate within these systems. "Satisfying those we serve", the fourth and final principle, calls upon us to focus on the recipients of our work".

From "M-Quality: Continuous Improvement at the University of Michigan", an internal report. Fuente: CAROTHERS, R. 1994. Trippingly on the tongue translating quality for the academy. Mimeografiado.

Cuadro 2: Definición de la estrategia de manejo de la calidad total en la Universidad de Cornell.

Defining Total Quality Management (TQM) at Cornell University

"Cornell's Quality Improvement Process (QIP) is based on the understanding of Total Quality Management (TQM) as a systematic process for quality improvement. It is not a "program", but a fundamentally different way of operating at the University.

In a quality improvement environment, quality is defined in terms of the needs, requirements, or expectations of whoever actually uses the services produced. Whether this is an external customer or a coworker with the organization, this is an outward-directed perspective that stands in marked contrast to conventional quality, which typically focuses on internally generated performance standards.

Total quality is a proactive approach to quality improvement. Evaluating the final output or waiting to hear from the customer is wasteful and inefficient. Instead, preventing problems is the focus. Each person involved in the process is responsible for the quality of the service.

Total quality recognizes the dynamic nature of customer needs, requirements, and expectations. In the future it will not be acceptable to set and meet a defined performance standard-to live a plateau of excellence. Total quality will require everyone at Cornell to seek continuous improvement in what they are doing. All processes, no matter how effective today, will become subject to question and evaluation in pursuit of the goal of even better performance.

Minimally, the Quality Improvement effort incorporates the following elements:

- quantifiable measures for quality
- data collection that includes both process measures and service measures
- performance targets derived from analyses of the best practices
- employee involvement
- comprehensive data analysis skills and methods used by all organizational members

For Cornell to adapt to these conceptual themes and mechanisms will required a fundamental change in the culture of the University. New values and assumptions about life at Cornell will need to be introduced, and old orientations will be discarded. Behaviors, structures, systems, policies, and procedures will need to be aligned to support total quality principles and goals."

From an internal campus document. Fuente: Carothers R. 1994. Trippingly on the tongue translating quality for the academy. Mimeografiado.

Cuadro 3: Definición de la estrategia de manejo de la calidad total en el Maricopa Community College.

Defining Total Quality Management (TQM) at Maricopa County Community College

"First, although TQM developed initially in business, the concept of quality improvement is transferable to an educational institution. Some of the terminology may be foreign to higher education, but quality improvement applies to us. Our "product" is education. Our customers include students, taxpayers, the governing board, and employees. Some of the strategies, tools, and techniques of TQM are not currently in use in higher education, but we believe they can be used successfully.

Second, quality improvement is a life time commitment. There is no "quick fix". Quality improvement causes systemic changes in organizational processes.

Third, it will take time to implement a quality improvement program but the time spent now is a valuable investment. Time spent now in doing the work right the first time eliminates the needs to re-do the work. Eliminating re-work is a time-saver and money-saver.

Fourth, focusing on quality improvement will mean a change in the culture of the organization. This will mean a change in the way we do business as our focus turns to customer satisfaction and team work. Employee morale will improve, along with productivity.

Fifth, quality improvement will empower employees throughout the organization. We believe that the person doing the job knows better than anyone else the best way to do the job and had to improve job performance. We also believe that many of our employees are under-utilized and their potential must be tapped more fully.

Sixth, when work failures occur, a quality improvement program tell us to look first to the failure of processes, not people.

From the findings of the Commission on Quantum Quality, Maricopa County Community College District."

Fuente: CAROTHERS R. 1994. Trippingly on the tongue translating quality for the academy. Mimeografiado.

Cuadro 4: Definición de la estrategia de manejo de la calidad total en la Universidad de Florida.

Convictions of Teaching Improvement Committee on Which Recommendations are Based.

"We desire to be teacher-scholars, not teachers or scholars.

The quality of instruction at UF is likely good, but to date we have not been attentive to collecting adequate information to demonstrate such.

While neither teaching nor research has been rewarded adequately, teaching has not been rewarded as much to date as has been research. In part, this imbalance is because neither teachers nor administrators have been serious about developing and using substantive data.

Despite much criticism of student evaluations, students must not be denied the opportunity to comment on their courses/instructors; however, this can no longer be the sole source of information on teaching/teacher evaluation.

The evaluation of teaching most not be used in punitive ways. The goal is to improve the quality of instruction for ALL faculty.

Not all of us are first-class teachers. Those who need assistance to improve should be able to depend upon UF to provide the infrastructure for that improvement.

We must opt ALL teaching faculty into a campus-wide effort to improve and document the quality of our instruction.

As a university, we do not spend adequate time discussing teaching and how to improve it.

We must tie a rigorous evaluation to a tangible rewards system where "rewards" include merit pay, funding for opportunity to improve, and/or access to appropriate infrastructure constructed specifically to assist faculty at overall teaching improvement.

If faculty want administration to take teaching more seriously, faculty must stop reinforcing the emphasis on research when they vote on tenure and promotion of their colleagues.

If faculty are to be assured that their administration will take recognition and reward for teaching seriously, administrators need to be subjected to faculty-generated, substantive evaluations based, in part, on how administrators support, recognize and reward teaching."

Fuente: LOMBARDI, J. 1993. Improving Teaching Within The UF Institutional Context. Report of the Teaching Improvement Committee. Gainesville, EE.UU. University of Florida. p 2.