

Estrategias para promover una Cultura de Calidad en las Instituciones de Educación Superior (IES)*

Autor: C. a Dr. José Sánchez Gutiérrez.
División de Gestión Empresarial
Universidad de Guadalajara

RESUMEN

El presente trabajo realiza una reflexión y análisis de las consideraciones para generar estrategias que fomenten una cultura de calidad en las IES. Así mismo evalúa las políticas de la Educación Superior en México y sus resultados, señalando la falta de estandarización de criterios y políticas en las mismas y la falta de aceptación de instituciones reguladoras al respecto, retomando el concepto de la "acreditación".

Palabras Clave: IES, Cultura de Calidad, ACT, desarrollo de estrategias, acreditación y órganos reguladores de la Educación Superior en México.

ABSTRACT

The present work presents a reflection and analysis of the considerations to generate strategies that help to build a culture of quality inside the HEI (Higher Education Institutions). It also evaluates the policies of Higher Education in Mexico and its results, pointing out the lack of a standardized policies and criteria as well as the lack of acceptance of regulatory institutions regarding these issues, giving as an example the "certification" of the HEI.

Key words: HEI, Culture of Quality, TQM, strategy development, certification and regulatory institutions for Higher Education in Mexico.

INTRODUCCIÓN

Se presenta una reflexión y análisis resumido respecto a algunas consideraciones para generar estrategias que fomenten una cultura de la calidad en las Instituciones de Educación Superior.

En este resumen de la investigación solo se integran tres elementos clave para la propuesta estratégica y son los siguientes:

1. Las políticas de educación superior en México y sus resultados
2. Los elementos de la administración de la calidad total (ACT) en la educación
3. Propuesta de estrategias que promuevan el desarrollo de una cultura de calidad en las IES

Los elementos que se expresan en las políticas de educación superior en México, destaca algunos aspectos que se establecieron y de los cuales varios no se cumplieron.

Se toman diferentes autores que han escrito y opinado sobre los procesos de calidad total en las Instituciones de Educación Superior, para tomarse como un marco de referencia para la propuesta estratégica.

Finalmente, se presenta una propuesta de modelo para implantarse en las IES como un elemento que coadyuve al logro de una cultura de calidad en las mismas.

DESARROLLO

1.-POLÍTICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO Y SUS RESULTADOS

En nuestro país de las políticas para la educación superior que se generaron en este sexenio, preveía en el Plan de Desarrollo Educativo lo siguiente:

- Cobertura
- Calidad
- Pertinencia
- Organización y coordinación del sistema

De acuerdo a las políticas establecidas en el sexenio que concluyó, también se percibe una propuesta de cambio de estado evaluador por una planeación central, para ello en PROMEP, se toma como principio básico la formación de académicos en posgrado, cambiando de presentación de macro proyectos a proyectos presentados por cuerpos académicos, donde se buscaba

apoyar a grupos de académicos consolidados.

Por otra parte, hubo proyectos del PDE que nunca se llevaron a cabo, tales como:

- § Padrón de licenciaturas de alta calidad;
- § Becas para estudiantes de licenciatura;
- § Fórmulas para el financiamiento;
- § Sistema nacional de información; y
- § La Acreditación.

Los puntos anteriores de política de desarrollo educativo y algunas reflexiones de análisis, conllevan a visualizar lo complejo que resulta proponer criterios generales de aplicación para todas las IES, más aún con las grandes diferencias presupuestales y de forma de trabajo que tienen UNAM, UAM y UPN, donde por años ha predominado la independencia de criterios de evaluación, estímulos, desarrollo del personal, debido a que no han querido aceptar a la ANUIES y otros organismos como moderadores de los criterios generales, sino que se perciben así



mismas, como instituciones de élite diferenciadas de las demás instituciones del país, lo cual resulta bastante discutible.

Tal como se expresa en los anteriores renglones, se observa que las mediciones de la calidad en las IES, no ha sido una estrategia acertada a nivel general, dado que mientras en unas instituciones reciben presupuestos en base a sus resultados, otras lo hacen en función de su capacidad de negociación, sin importar los índices de productividad.

Esto conlleva a que la política educativa nacional, debe de generar criterios de evaluación por medio de índices por desempeño que sean homogéneos para todas las IES del país y de esta forma realizar las partidas presupuestales con dichos elementos.

De las estrategias que se había establecido el gobierno federal para el desarrollo educativo, habrá de analizarse la posibilidad de evaluar los niveles de las licenciaturas existentes, para con base en ello detectar los criterios bajo los cuales se medirán y determinarán cuales tienen los niveles para integrar el padrón de excelencia.

Otro elemento que deberá de darse continuidad es lo referente a la acreditación, asunto que se quedó en el tintero, pero que tiene una gran relevancia, ya que esto propiciaría que las IES trabajen para elevar sus niveles de calidad y competitividad constantemente en sus programas, coadyuvando a que los egresados de estas instituciones cuenten con un nivel superior para competir a nivel nacional y en su momento a niveles

internacionales.

2.-ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL(ACT) EN LA EDUCACIÓN

Una manera de visualizar la función vital de las IES se basa en las siguientes cuatro concepciones:

La primera de ellas es la exposición de los alumnos a las formas académicas de conocer y experimentar y su iniciación en ellas.

Sobre esta concepción han reflexionado distintos filósofos de la educación, especialmente Michael Oakeshott y R.S. Peters. Oakeshott quienes hacen referencia a un proceso en el que se mantiene un diálogo entre distintas generaciones (Fuller, 1989). La esencia de esta concepción es que se ve la educación como un proceso continuo (de hecho, interminable) que no debe confundirse con el rendimiento en un momento determinado y se desmarca de las preocupaciones del mundo.

Una segunda visión alternativa, al menos en la comunidad académica del mundo occidental, la expresa Baird (1989) mencionando "Es que un propósito clave de la educación superior estriba en el desarrollo de la autonomía e integridad del alumno individual".

Un tercer concepto es que la educación superior se ve como la formación de capacidades y perspectivas intelectuales generales en virtud de la cual el alumno consigue una amplitud de visión que va más allá de los confines de una disciplina única.

Una concepción final alternativa de la educación superior es aquella en la que se entiende ésta como el desarrollo de la razón crítica.

Barnett (1992) lo explica diciendo que:

“La autoreflexión crítica y la comprensión conceptual profunda son los pilares de la educación superior, pero si éstas son sus características especiales, entonces no hay una relación necesaria entre los logros de los estudiantes al incorporarse a una institución y aquellos que tienen en el momento de abandonarla, pues el propósito de su experiencia educativa es precisamente ofrecerles un nuevo orden de experiencias, equiparlos con nuevos marcos de pensamiento y acción y desafiar su capacidad de comprensión respecto del mundo que los rodea”.

Respecto al tema de la calidad se puede discutir eternamente, pues no hay una visión consensuada, y, por lo tanto, no existe necesidad de hacer nada, tal como lo expresa Pirsig (1976): “La calidad...se sabe lo que es, y al mismo tiempo se ignora...Si nadie sabe lo que es, entonces no existe a efectos prácticos. Pero a efectos prácticos si existe”.

Ellis (1993), en su introducción a *Garantía de la Calidad para la Enseñanza Universitaria*, sostiene, con algo más de precisión, que: “La calidad en sí misma es un término un tanto ambiguo, ya que tiene connotaciones tanto de resultados como de excelencia”.

Brookman (1993) percibe una solución pragmática al debate Calidad contra Resultados del siguiente modo: “Los cuerpos profesionales establecerían los niveles de rendimiento, mientras que la calidad de una institución dependería de lo bien que sus alumnos alcanzarían éstos”.

Por otra parte, Barnett (1992) genera una definición minimalista de la calidad en la educación superior:

“Se ha demostrado que, a través del proceso, el desarrollo educativo de los alumnos se ha visto favorecido: no sólo han alcanzado los objetivos determinados para el curso, sino que al hacerlo así también han logrado objetivos educativos generales tales como la autonomía, la capacidad para participar en un discurso razonado, la autoevaluación crítica y el despertar a la última contingencia de todo pensamiento y acción”.

Pollit (1992) enumera una serie de definiciones y enfoques hacia la calidad, pero concluye:

“Por todas estas razones, es difícil establecer una definición única y genérica del servicio de calidad”.

Harvey y Green (1993b) comentan su proyecto de tres años sobre Calidad en la Educación Superior:

“Fue en medio de las dificultades entre definir la calidad en la educación o ser capaz de distinguir con precisión entre clientes y grupos interesados como llegaron a una decisión pragmática para adoptar un enfoque centrado en las partes interesadas: Se han identificado varios grupos con intereses que van desde los alumnos y personal docente hasta evaluadores y examinadores, pasando por el propio gobierno. El objetivo consiste en averiguar las visiones que cada uno de estos grupos tiene sobre la calidad”.

Hay algunos cuestionamientos vitales a los que debe responderse antes de iniciar la ACT; por ejemplo:

·¿Cuál es la naturaleza de la universidad?

·¿Cuáles son los factores clave de

éxito?

·¿Cuál es la misión y visión institucional?

·¿Cómo encaja la calidad en el plan institucional de la universidad?

·¿Cuáles son los costos de la calidad y de la no calidad?

·¿Cómo se puede medir el progreso en la institución?

Hill y Taylor (1991) describen con claridad sobre metodología, problemas de aplicación y sus ventajas, y concluyen:

“Las universidades probablemente recogerán beneficios significativos derivados de una aplicación adecuada de la dirección de la calidad total. No obstante, ésta requerirá una planificación seria y un compromiso directivo considerable con respecto al cambio cultural. Parte de dicho cambio implicará la formación de un espíritu de equipo y un enfoque multifuncional hacia la mejora.

Las universidades necesitarán centrar su atención con mayor claridad en lo que significa la calidad en este contexto y, más importante, lo que significa para sus clientes”.

Oliver (1993) expresa su concepto sobre la calidad total:

“Estando como está centrada en los clientes, se ha desarrollado explícitamente dentro de una tradición comercial y de mercado. Este modelo porta prescripciones muy claras, y la mayor parte de las mismas desafiaría las estructuras (y culturas) existentes de muchas universidades.

A nivel institucional, implica una responsabilidad mucho mayor situada al nivel de las subunidades –por ejemplo departamentos en los que se refiere al uso de recursos y a la medida intensiva

de sus respectivos rendimientos. La imposición de mecanismos externos de mercado a las universidades creará una presión enorme para que se produzca una réplica interna de los mismos”.

No obstante, se reconoce, aunque sea entre dientes, que la calidad total puede tener mucho que ofrecer a las universidades que están luchando por adaptarse a sus nuevas circunstancias económicas, encontrando el reto de responder a las necesidades humanas.

P.E. Atkinson (1990 y 1991) expresa que para que funcione un cambio hacia la calidad total, deberá desarrollarse el valor que reconoce el potencial humano :

“Para fomentar el sistema adecuado de valores que se ajusta a la calidad total, los directores deben aprender a hacer una cosa: a querer a la gente del mismo modo que quieren a su familia o se aman a sí mismos. Aprender a querer a la gente y a verla como personas que son es un paso muy importante. Se debe empezar por mirar a la gente de igual a igual, no desde arriba”.

Las características mencionadas las explora en cierta profundidad Darling (1992) comentando: “En realidad, resulta que ni la mejor de las atenciones al cliente ni la innovación constante —dos de los tres pilares de la calidad en una organización— se basan en el genio directivo, en técnicas operativas inusuales, o en maniobras estratégicas de tipo místico en el mercado. Una y otra se construyen sobre la existencia de personas comprometidas, y la misma se produce escuchando y confiando, y, por supuesto, respetando la dignidad y el potencial creativo de todos los miembros de la organización. Esta base ayuda a crear un equipo

cohesionado y comprometido con el logro de los objetivos de la compañía y sus objetivos de calidad con el desarrollo del equipo de liderazgo y éste llegar a una visión y unos valores compartidos, así como a la creación de un repertorio de capacidades de liderazgo. El cambio en la cultura de personal o de la institución no se producirá de inmediato. El desarrollo del liderazgo debe ser un valor y un proceso que evolucione dentro de la institución durante un período de entre cinco y diez años”.

Drucker (1999) comenta que

“Una de las tareas centrales de la administración para el siglo XXI es que las organizaciones se conviertan en líderes del cambio. Un líder del cambio ve a éste como una oportunidad. Lo busca, sabe como encontrar lo adecuado y hacer que sean eficaces tanto fuera de la organización como dentro de ella. Esto requiere:

1. Políticas para hacer el futuro;
2. Métodos sistemáticos para buscar y prever el cambio;
3. El modo correcto de introducir el cambio, tanto dentro de la organización como fuera de ella;
4. Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad.

Atkinson (1990) comenta “Los facilitadores han de recibir formación en el uso de las herramientas de la ACT, comenzarán con trabajo en equipo y construcción de equipos a nivel básico”.

Los elementos de trabajo en equipo apoyan la concepción de que dos cabezas piensan más que una, esto es, se produce una sinergia. Esto es cierto siempre y cuando ambas partes busquen el beneficio

Institucional y no el personal.

Senge (2000) presenta el siguiente proceso para detectar necesidades de clientes en cualquier organización:

- 1.- Determinar necesidades
- 2.- Diseñar y evaluar el cuestionario
- 3.- Usarlo.

3.-PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO DE UNACULTURA DE CALIDAD EN LAS IES.

Para que un país logre transformarse, es de primera importancia que revolucione su educación, ya que de no ser así, cualquier cambio realizado será irrelevante, por su transitoriedad y superficialidad.

En nuestro país se requiere hoy mas que nunca, de profesionistas con un alto nivel educativo, con una formación adecuada a las actuales necesidades y a las exigencias, cada vez mayores y de tener una perspectiva internacional.

La educación de calidad es una exigencia de los tiempos actuales, puesto que la producción de conocimientos es tan importante como la producción de bienes y otros servicios, y ésta es deseable para cualesquiera de sus niveles y modalidades, pues ella tiene entre sus objetivos la formación de cuadros profesionales para satisfacer las necesidades sociales en lo mas amplio del término.

Es por lo antes citado que la Educación Superior está obligada a lograr mejores egresados tal como lo demanda la sociedad, debiendo incorporar los efectos que presentan los nuevos avances en innovación tecnológica, así como el desarrollo de la ciencia en campos donde tra-

dicionalmente no se había generado la misma, debiendo diseñarse nuevos procesos educativos que sean mas flexibles para dar satisfacción al avasallador paradigma de las tecnologías emergentes.

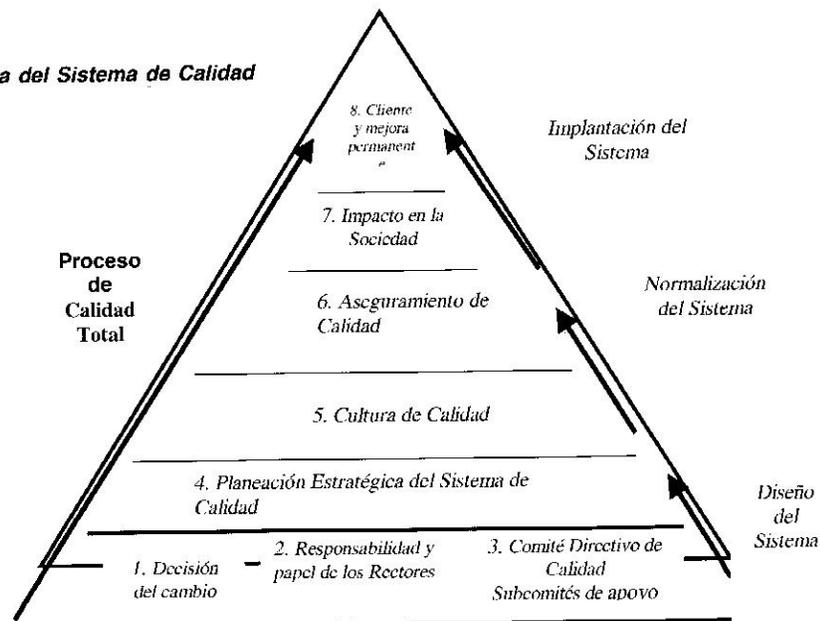
El sistema que se propone cuenta con ocho fases para su

implantación, partiendo siempre desde el punto de decisión hacia el cambio por parte de las autoridades rectoras de un Centro Universitario, hasta considerar los procesos de mejora para satisfacer los requerimientos del cliente o grupos de interés, todo con una base de

mejora permanente en el proceso.

Para ello, la propuesta que se presenta se encuentra en la Figura 1, denominado Dirección estratégica del sistema de calidad con la siguiente estructura:

Figura 1: Dirección Estratégica del Sistema de Calidad



Ø La primera fase dentro del sistema de calidad propuesta será la decisión de cambio: para ello se deberán contar con la firme decisión de los rectores o directores generales, para implantar un cambio de cultura hacia la calidad en la institución.

En esta fase se deberán de buscar los consensos con todas las partes involucradas, esto es, con el personal académico y administrativo, de tal forma que no haya obstáculos desde el punto de partida para el cambio, tratando de convencer a los involucrados para luego buscar su participación, compromiso e integración dentro del proceso de cambio y transformación que requiera la institución.

Ø La siguiente fase, una vez que se ha creado la convicción por parte de las autoridades

universitarias y éstas a su vez lo difundieron y sensibilizaron a la base, se formará lo que se podría denominar como el Consejo de Calidad, el cual será el grupo de planeación del proceso de calidad institucional, pudiendo ser un grupo de trabajo dependiente o colateral al Consejo General Universitario, pudiendo participar personas externas a la institución pero que su punto de vista enriquezca el trabajo del consejo.

Ø El tercer paso se integra por medio de comités de apoyo, esto es, grupos que participen en la definición de criterios para partes de los procesos, de tal forma que se puedan formar equipos para analizar la parte relativa a la definición del tipo de política a establecer en la selección de funcionarios, otros que estudien las mejores formas de lograr

alumnos críticos y con facilidades para su aprendizaje; la vinculación institucional con Universidades del país y del extranjero, con el sector productivo, social, gubernamental y no lucrativo; las estrategias para el desarrollo de profesores, tanto desde el punto de vista académico

Ø La fase cuarta, una vez que se integran el consejo de calidad y los comités de apoyo, está en integrar todos los trabajos de los mismos para formar la planeación estratégica de la calidad, debiendo de partir de los resultados de las propuestas que en cada instancia se hubiesen generado, para apoyado en propuestas generadas por los especialistas en planeación de la calidad conjuntamente con los miembros de la institución educativa.

Ø La quinta etapa es la de desarrollar la cultura de calidad, para

ello, dado que se generó ya el plan estratégico, empieza a ponerse en marcha el proceso de mejora. Algunos de los elementos que deberán de considerarse en el fomento de la cultura de calidad hacia una mejora constante son:

Desarrollo de una cultura de valores, creencias y filosofía que sea coparticipada con todos los miembros de la organización y la estrategias para potenciar al personal académico y administrativo.

Ø La séptima etapa será la de encontrar el nivel de adaptación al ambiente y a la sociedad, esto significa que se tendrán que buscar constantemente las estrategias que permitan a la Institución estar alerta a los cambios urgentes que se requieran en un momento determinado.

Ø La última etapa es la de satisfacción permanente de los usuarios internos y externos. Para

ello, se requiere lo siguiente:

- Primeramente resulta preponderante tener un conocimiento real de quienes son los usuarios (internos / externos) reales de la Institución;

- Se debe determinar con precisión que al satisfacer a determinados usuarios, cuales son los costos de calidad y las mejoras del proceso;

- Se deberá de identificar toda la cadena de valor de la Institución, para optimizar y mejorar la relación cliente proveedor, para otorgar así un mejor servicio;

- Para lograr el objetivo de satisfacción, se deberá de fomentar en los colaboradores orgullo por el trabajo y la organización, y buscar su participación honesta;

- Un elemento vital para estos retos nace si se cuenta con personal altamente capacitado, el cual se encuentre motivado para obtener nuevos logros;

- Conocer nuestro nivel de competitividad nos obligará a

exigirnos cada vez más y propiciar egresados que rebasan las expectativas de la sociedad;

- Se deberá de profesionalizar la administración, de tal forma que se trabaje no solo por intuición, sino con capacitación, además de un liderazgo compartido;

- Fomentar una cultura para desarrollar habilidades en todo el personal y a cualquier nivel para saber escuchar, a colaboradores, especialistas, otras instituciones, gobierno, sector productivo, social y gubernamental;

- Definir con precisión quienes son los clientes, priorizarlos y satisfacer los requerimientos que presenten;

- Diseñar los criterios de evaluación con los que se estará verificando que existe una mejora permanente.

BIBLIOGRAFÍA

Atkinson, T. Evaluating Quality circles in a College of Further Education. Monographs University of Manchester 1990.

Atkinson, P.E. Leadership, total quality and cultural change. Management services, June 1991.

Baird, J. R. Quality: GAT should make higher education Higher? Higher Education Research and Development 1989, 7: 2.

Bank, J. The essence of Total Quality Management. Prentice Hall International. Londres, 1992.

Barnett, R. Institutions of Higher Education: purposes and performance indicators. Oxford Review of Education, 1992, 14:1.

Barnett, R. Improving Higher Education: Total Quality Care. Open University Press. Buckingham, 1992.

Biehl, Richard. Customer-Supplier Analysis in Educational Change. Quality Management Journal. 2000, 7:2.

Brookman, J. Flying Standard for Quality. Times Higher education supplement, January 1993.

Cryer, P. Preparing for Quality Assessment and Audit. Committee of Vicepresident and Principals. Sheffield, 1993.

Darling, J. R. Total Quality Management : the key role of leadership strategies. Leadership and Organizational Development, 1992, 13: 4.

Detert, James And Jenni, Roger. An Instrument for Measuring Quality Practices in Education. Quality Management Journal. 2000. 7:3.

Drucker, Peter F. Los desafíos de la administración en el siglo XXI: Un anticipo del futuro, un llamado a la acción. Editorial Sudamericana. Argentina, 1999.

Ellis, R. Quality Assurance for University Teaching. Open University Press, Buckingham, 1993.

Fiekers, T., Dale, B., Littler, D. and Vob W. Benchmarking the Postgraduate Admission Process. Quality Management Journal. 2000, 7:4.

Fuller, T. The voice of Liberal Learning: Michael Oakeshott on Education. Yale University Press. London, 1989.

Harvey L. and Green D. Assessing Quality in Higher Education: a transbinary research project. Assessment and evaluation in Higher Education. Birminham 1993.

Hill, F. M. and Tylor, W. A. Total Quality Management in Higher Education. International Journal of Educational Management. 1991, 5

:5. Jacobs, Robert. Engaging Students in the Classroom by Using Internet Tools. Quality Management Journal. 1999 . 6:3.

Jones, Jeff y Mathias, John. Formación para la evaluación de personal y dirección de la calidad total. Compilación en libro Desarrollo de Sistemas de Calidad en la Educación. Editorial Muralla. Madrid, 1997.

Leefel, G. Assessing Leadership Culture at Virginia Tech. New directions for Institutional Research. Autumn, 1991.

Montano, Carl. & Utter, Glenn. Total Quality Management in Higher Education. Quality Progress. August 1999.

Oliver, N. Quality, Costs and changing strategies of control in universities in UK. Journal of international Administration 1993, 31:1.

Pirsig, R. Zen and the art of motor cycle maintenance. Corgi Books. Londres, 1976.

Pollit, C. Considering Quality: an Analytic Guide to the Literature on Quality and Standars in the Public Services. Centre for the evaluation of Public Policy and Practice, Brunel University. Londres, 1992.

Senge, Peter. La Danza del Cambio: Los retos de sostener el impulso en organiza-