

REFLEXIONES SOBRE LA CALIDAD EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR

por Horacio MOBILIA
Universidad de Belgrano
y Ana GARCÍA-VALCÁRCEL
Universidad de Salamanca

1. *Introducción*

Estados y Organizaciones están sujetos a la crisis del cambio. Las organizaciones universitarias no quedan excluidas de este proceso. Ante los cambios, los modos tradicionales de resolver situaciones resultan insuficientes para dar respuestas acordes e integrales. Nuevos escenarios, demandan nuevos repertorios de conductas organizacionales para operar con las nuevas realidades.

En ámbitos no universitarios, el cambio impulsó a drásticas medidas de acomodación a las nuevas circunstancias, tales como: reestructuraciones, fusiones de empresas, adquisiciones de una organización por otra o severos procesos de reingeniería. Ante la presión externa, el mundo de las universidades también recibe estímulos para el cambio; pero por su naturaleza intrínsecamente educativa, deben enfrentar estos estímulos con estrategias congruentes con su misión y sus valores.

En ese marco y desde el avance de la presión del cambio reflejada en las recientes legislaciones de Educación Superior incluiremos al «Movimiento de la Calidad» como una estrategia de transformación posible que no daña los tejidos de la comunidad universitaria.

El presente artículo aspira a proporcionar algunos estímulos para ayudar a una reflexión y a lograr un acercamiento hacia esta temática.

2. *Por qué el interés por la calidad*

El concepto de calidad no es nuevo en educación superior. Sin embar-

go desde la década de los ochenta, cobra una ampliación de sentido y alcanza otras connotaciones. No sólo se trata de aspirar a «educación de calidad», sino que interesa también lograrla y contar con metodologías eficaces para alcanzarla.

Este interés corre paralelo a corrientes y movimientos que se irradian desde otras organizaciones no educativas, tales como las empresariales o de servicios (bancos, organizaciones de salud) que aplican conceptos y recursos para implementar productos o servicios de calidad.

Hay sobradas razones que explican esta situación:

- 1) El impacto del mundo externo que condiciona toda organización que desee sobrevivir en un mundo de cambios vertiginosos.
- 2) El suficiente éxito del concepto de calidad y sus metodologías desarrolladas en ambientes de organizaciones productivas o de servicios, puso la mira en tales enfoques que combinan criterios de mejora y eficiencia, con una visión humanista propia de las ciencias del comportamiento (estimadas en el campo educativo).
- 3) La complejización del mundo del trabajo y el modo de acceder al mercado laboral a partir de contar con titulaciones validadas y reconocidas.
- 4) La preocupación de los Estados acerca de que las Universidades formen ciudadanos con un bagaje de educación de alta calidad para competir en un mundo cada vez más exigente.
- 5) La inquietud de Estados respecto a que la sobreoferta educativa no deteriore su nivel de calidad.
- 6) La posibilidad cierta de que desde el Estado se pueda operar activamente para garantizar a la Comunidad un grado de calidad aceptable y aún alto por parte de las universidades.
- 7) La problemática del financiamiento condensada en ¿cómo asegurar la calidad a un número mayor de estudiantes, con iguales o menores recursos presupuestarios?

En síntesis, estas cuestiones enunciadas a modo de diagnóstico inicial pueden orientar el porqué de la preocupación de naciones y universidades por prestar una especial atención al tema de la calidad.

3. *Aportes disciplinarios en calidad total*

El término Calidad Total implica que la calidad de una institución debe ser considerada en sentido global, lo que implica no sólo la calidad

del producto (la educación en la institución universitaria), sino también la calidad de los servicios (entendida como «valor añadido»), el trato humano (relaciones entre alumnos, entre profesores, profesor-alumnos..), la calidad de la gestión (implicando la coordinación entre la Administración educativa que provee de recursos a la Universidad, los cargos directivos y los profesores a pie de obra).

Desde este punto de vista la calidad es cosa de todos y supone aceptación de los supuestos siguientes (Gento Palacios, 1996):

- 1) Debe implicar a todos los integrantes de la institución: todos han de esforzarse por lograr lo mejor.
- 2) Ha de partir de la formación adecuada de todos los trabajadores de todos los niveles («aptitud para la calidad»).
- 3) La calidad ha de extenderse a todos los ámbitos posibles.
- 4) La comunicación se produce de modo ágil y flexible, de modo que permite la afloración de ideas y sugerencias de todos.
- 5) La motivación de los empleados se potencia continuamente, utilizando como estrategias la «significación de la tarea», la autonomía y la estimación del trabajo realizado.
- 6) Los errores deben preverse con el fin de evitarlos.
- 7) La calidad abarca a todos y cada uno de los momentos, debe suponer una mejora continua.
- 8) La institución debe producir una nueva cultura institucional que rompa la «ley de la resistencia al cambio».
- 9) La gestión debe realizarse según un sistema justo, equitativo y que potencie el desarrollo de las personas y de las instituciones.
- 10) La calidad ha de extenderse, también, a la organización, que asegure un proceso ágil y eficaz para alcanzar los objetivos.

El movimiento de la Calidad Total, registra aportes de distintas disciplinas y prácticas consultivas a saber:

- 1) Metodologías provenientes de la Ingeniería de la Calidad. Originadas en las primeras décadas del siglo, proporcionan desde técnicas de análisis del trabajo hasta herramientas estadísticas de control, haciendo énfasis en enfoques de eficiencia.
- 2) Cuerpos conceptuales y prácticas consultivas derivadas del Comportamiento Organizacional y la Psico-Sociología. Incluye estrategias de cambio organizacional, tales como el Desarrollo Organizacional, Teorías Sociotécnicas, Estrategias Educativas de

Adultos y Gerentes. Utiliza especialmente los enfoques psicosociales y sociológicos aplicados al cambio de las organizaciones.

- 3) Administración Estratégica de Organizaciones apoyada en las clásicas Teorías de la Organización y en nuevos desarrollos. Considera el problema de la adaptación de las organizaciones a los nuevos escenarios y las razones que impulsan al mejoramiento de procesos en función de Supervivencia y Competitividad.
- 4) Marketing. En tanto disciplina y práctica enfocada hacia el conocimiento del cliente, sus necesidades y el modo de cubrirlas y aún superarlas. Con la década de los 80 y el auge de los servicios, ésta disciplina ha hecho contribuciones significativas hacia el Marketing Social, propocionando estrategias y herramientas para el conocimiento de necesidades comunitarias.

4. Óptica de Calidad Total en las organizaciones empresariales

Históricamente, las primeras deficiones sobre calidad ponían el énfasis en la viculación de la actividad realizada con el cumplimiento de especificaciones, de estándares, de los requisitos. Posteriormente, se toma en consideración la participación de los trabajadores (entrenamiento y perfeccionamiento) como pieza clave para la consecución de los objetivos de la organización. Por último, aparece la idea de atender necesidades de un beneficiario (satisfacción del cliente); así entendida la calidad es lo que permite satisfacer las expectativas de los usuarios/destinatarios. La cuestión de la calidad depende de quien la percibe y no de quienes desde otra óptica (distinta del beneficiario) fijan los requisitos.

Una vez cubiertas las expectativas del destinatario, el planteamiento de la calidad se planteará superarlas, a través de «algo más». Ese «algo más» es el valor atribuido por el beneficiario, a lo que recibe. El concepto de «valor» es importante en el marco de la «calidad total»: Valor es la relación entre lo que se recibe y el costo que insume. Cuando algo agrega valor está más allá de lo esperado, y es considerado como «ese algo más». Agregar valor es una meta en Calidad Total.

La calidad hace referencia a la oferta de un producto o servicio que satisface o supera los requisitos o demandas del cliente o beneficiario/usuario/destinatario del mismo. Es «total» porque involucra a la organización completa.

Las razones que incitan a desarrollar el concepto de calidad serían:

- Las organizaciones que no poseen servicios o productos de calidad no pueden seguir siendo viables por mucho tiempo.

- Los atributos de la calidad se convierten en una diferencia clave.
- Los beneficiarios de los servicios o productos exigen con intensidad y con derechos, mayor calidad.

Responder a las exigencias que implica conseguir calidad, desde una perspectiva de gestión, implica:

- el desarrollo de procesos capaces de diseñar, generar y proveer ofertas de calidad,
- dedicar la arquitectura organizativa completamente a ese objetivo,
- un cambio profundo, de gran escala y que involucra intensamente a todos los niveles desde el nivel directivo hasta los empleados,
- valorizar especialmente herramientas del trabajo en equipo.

Las caracterizaciones aportadas, serán oportunamente consideradas con finalidad de establecer las necesarias diferencias entre organizaciones productivas y de servicios (en especial educativos).

5. *Requerimientos para la calidad*

La calidad en las empresas o en las instituciones será una consecuencia de numerables condiciones y circunstancias. Nos interesa ahora destacar las siguientes:

- 1) Tendencia autorreguladora. El proceso evaluativo, ha de ser encarado desde las propias instituciones (autoevaluación). Deben tener como marco de referencia, los valores, la estrategia y los objetivos de la institución. Las modalidades de autocontrol deben apuntar a la congruencia de cumplimiento entre lo declarado en los objetivos y lo realizado efectivamente.
- 2) Claridad de fines. El fin primordial es garantizar al público que programas e instituciones son de calidad aceptable (Kells, 1993). Para ello se impone el mejoramiento continuo.
- 3) Alcance del mejoramiento: El alcance de mejoras, no se logra desde imposiciones o estrategias de presión por el cambio. Para el logro de un mejoramiento genuino, la participación y la involucración son caminos preferenciales.
- 4) Instalaciones de procesos de mejora más que regulaciones que incitan a la mejora: Los procesos de autoestudio y autoevaluación son algo más que comparaciones entre estándares externos por cumplir, o la simple comprobación de ciertos indicadores que deben poseerse. La realización e instalación de una auto-evalua-

ción implica el enraizar un proceder, un proceso que debe garantizar que los implicados, concientemente, deseen mejorar y se comprometan con el logro de las mejoras requeridas.

Para el desarrollo de un sistema que incluya los conceptos de calidad cabe tener en cuenta un cuerpo de requerimientos, a saber:

- Considerar las demandas sociales, nacionales/regionales fuentes originadoras de los servicios educativos. Las demandas o los requerimientos que se formulan desde la comunidad y sus organizaciones deben incorporarse como dato estratégico para el planeamiento y el diseño de sus servicios educativos.
- El servicio o diseño realizado debe tener en cuenta la «voz» del destinatario. El destinatario (estudiante, alumno) interviene desde su percepción a conformar qué se considera un servicio educativo de calidad (se incluye la idea de los múltiples actores que intervienen en la concepción de calidad).
- El concepto de calidad debe moldearse desde cada comunidad académica a partir de los inputs recibidos; su enunciación se conjuga en una fórmula propia que está acorde a sus valores. Esta valorización interna no implica desconocer otras influencias, tales como las que surgen de instituciones normativas externas.
- La concepción y el movimiento de calidad enfatizan la tendencia a la mejora, de ahí que se sustrae a la tentación standarizadora y aún prescriptiva.
- Cada organización universitaria, ha de contar con sus propios sistemas de evaluación, y con métodos propios para alcanzar el logro de los objetivos fijados. De ahí que el acento recaiga sobre la autoevaluación. La autoevaluación constituye un mecanismo de estudio que lleva implícito una modalidad institucional de auto-control y autorregulación.

Resumiendo, en el desarrollo de un Sistema de calidad, ciertos requerimientos se imponen necesarios, si el objetivo es la mejora continua del sistema, el camino por recorrer va de la mano de la autoevaluación y la autorregulación, sin descuidar el contexto de origen y el destinatario primordial.

En el concepto de calidad no pueden quedar al margen sus implicaciones, es decir, sólo podremos hablar de calidad si se consigue:

- 1) la satisfacción de los implicados (clientes directos, indirectos, trabajadores, propietarios),

- 2) la optimización de los procesos (flexibilidad, liderazgo, motivación, participación...),
- 3) la idoneidad de los recursos (personales, materiales y funcionales), y
- 4) la calidad de los productos.

En lo que respecta a las instituciones educativas, la Universidad debe continuar asumiendo los objetivos de calidad planteados a nivel de los ciclos educativos inferiores, planteados en España por la LOGSE en términos de: modernización de los centros educativos, incorporación de los avances que se producen en su entorno, consideración social de la importancia de la función docente, valoración y atención al ciudadano, participación activa de todos los sujetos de la comunidad educativa y relación fructífera con su medio natural y comunitario (Ley 0.1/1990 de 3 de octubre).

Centrándonos como elemento de máxima importancia en la calidad y mejora de la enseñanza, diremos que ésta se favorece en base a múltiples factores: cualificación y formación del profesorado, programación docente, recursos educativos, innovación e investigación educativa, orientación educativa y profesional, evaluación del profesorado, de los planes de estudio, del sistema educativo,...

De estos factores o predictores de la calidad de la enseñanza, algunos hacen referencia a la situación inicial de partida: disponibilidad de medios materiales y personales, programación académica del departamento, estructuración y diseño de las titulaciones,... Estos aspectos son controlados básicamente por la cúpula de la organización y dependen estrechamente de las decisiones tomadas por la Administración educativa correspondiente.

Otros predictores hacen referencia, sin embargo, al ámbito de los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas: gestión de recursos, metodología educativa, procesos de innovación,... Aspectos éstos que se relacionan más directamente con las decisiones que puede tomar el profesorado.

6. *¿Es posible insertar enfoques de Calidad Total en el ámbito educativo?*

6.1. *Sobre una definición de calidad en el campo educativo*

Definir calidad no resulta una tarea sencilla, en principio, es un término en el que todos pueden decir algo. El concepto de calidad es relativo y

multidimensional. Con referencia al sistema universitario, Rodríguez Espinar (1991) distingue cinco dimensiones o conceptualizaciones:

- 1) La calidad como reputación o fama de las instituciones. Se establece en base a la opinión de profesores y profesionales del ámbito universitario. Los rankings son el resultado más llamativo de este enfoque de la calidad y permiten ordenar jerárquicamente a los distintos centros universitarios.
- 2) La calidad como disponibilidad de recursos o inputs. Se considera la cantidad de medios y recursos (profesorado, instalaciones, alumnos, recursos financieros) más que su adecuada e intensiva funcionalidad.
- 3) La calidad a través de los resultados. Se refiere al producto final, los titulados universitarios (puestos de trabajo conseguidos, premios, rendimiento académicos, productividad investigadora), sin tener en cuenta variables de entrada o de proceso.
- 4) La calidad por el contenido o la oferta de estudios. Se valora el nivel docente, el *curriculum* que oferta la institución (diversidad, especificidad).
- 5) La calidad como el valor añadido. Hace referencia al desarrollo del potencial de sus alumnos y profesores. Desarrollo intelectual, afectivo, personal y social de los estudiantes, dimensión pedagógica y productividad científica de los profesores.

Una evaluación de calidad debería tener en cuenta todas estas dimensiones y considerar en qué medida se da respuesta a las demandas de los destinatarios. Sin embargo, no es sencillo definir quiénes son los destinatarios. Estos pueden ser en principio los estudiantes, pero, ¿son acaso los únicos?. En educación superior, nos encontramos con distintos destinatarios que reciben los resultados de la labor educativa: empleadores, gobierno, comunidad, estudiantes.

Cada actor posee un marco propio desde el cual define qué entiende por calidad. Así los empleadores, apuntarán a contar con graduados con las competencias requeridas para que desarrollen un buen nivel de ejercicio profesional. Los académicos enfatizarán la transferencia de conocimientos en un buen ambiente de aprendizaje y con una adecuada vinculación entre enseñanza y la investigación. Para los estudiantes, la calidad seguramente se entenderá en términos de contar con la preparación adecuada para obtener una posición en la sociedad.

Más que hablar de calidad, Vroeijenstijn (1996) prefiere hablar de «calidades», pensando en las distintas definiciones que aportarán los acto-

res. Para superar el conflicto de la definición unívoca, Vroeinjenstijn propone definirla de la siguiente manera:

«La calidad, será especificada por el resultado de las negociaciones entre las partes incluidas, acerca de exigencias esperadas. La enseñanza superior, debe satisfacer tales expectativas, en lo posible y ello debe quedar expresamente formulado en sus metas y objetivos».

En esta caracterización, se privilegia una «conciliación» de los requerimientos de las partes. Una posible síntesis, determinaría que identificadas las demandas de las partes, expresadas en una declaración de objetivos y desarrollada en un *curriculum* acorde, una educación superior de calidad es aquella que cumple con los compromisos definidos.

6.2. *Aplicación de la Calidad Total a las Universidades*

En el intento de aplicar los principios de Calidad Total en las Universidades, se han encontrado algunas limitaciones (Roberts, 1995), entre las que destacamos:

- Los textos universitarios elementales evolucionan lentamente y los métodos de enseñanza están retrasados respecto a modernas prácticas y medios
- Las universidades no planifican estratégicamente.
- El cuerpo docente se visualiza independiente (no acepta con facilidad lineamientos que condicionan su tarea)
- El cuerpo docente formula para sí metas ambiciosas y de alta aspiración (no siempre alcanzables). La metodología de Calidad Total, incita a fijar metas sencillas y alcanzables sistemáticamente
- La prudencia de los investigadores hacia lo nuevo, retrasa la posibilidad de incorporar nuevas modalidades.
- La cultura del cuerpo docente es altamente individualista. La unidad de trabajo es el individuo y no el equipo. Dado que los enfoques de calidad dan relevancia al trabajo en equipo, casi como axioma, no debe insistirse más de lo necesario en aplicar este principio, «pero enfatiza su gran potencial».
- Las instituciones universitarias, en particular las estatales se perciben a sí mismas como distantes de finalidades utilitarias inmediatas, tales como las que se persiguen en algunas organizaciones empresarias.
- Las organizaciones universitarias, conservan la óptica de «superar las cotidianidades del mundanal ruido», tomando distancia de aquellas que deben luchar por la supervivencia compitiendo.

- La noción de cliente, que ha ganado espacio desde la década de los ochenta en organizaciones de servicios, tiene connotaciones de difícil aceptación en ambientes académicos

6.3. *Algunos considerandos sobre la Calidad en el contexto educativo*

Se considera que este concepto rector debe originarse desde la propia comunidad académica, tomando los propios valores de la institución, las demandas detectadas, las demandas proyectadas y la peculiar dirección que las universidades estimen conveniente otorgar a los datos externos.

La misión de la universidad se nutre de los datos externos, pero no es su rol primordial ser «servidora pasiva» de deseos o apetencias inmediatas. Tampoco ello implica desconocer las líneas orientadoras o normativas que pueden ser surgir desde organizaciones del suprasistema universitario.

En cuestiones de calidad el concepto apunta a que se enfatice el grado en que una entidad alcanza sus máximos propósitos y los procesos reales que se desarrollan para cumplirlos. En ese marco, los procesos evaluativos se utilizan con fines de mejora, para orientarlas o para redefinir objetivos o estrategias.

El concepto de calidad en las organizaciones universitarias, supera la concepción normativa o prescriptiva de los estándares, el movimiento de la calidad, pone el énfasis en la mejora más que en el control o la inspección.

Para que las organizaciones universitarias alcancen sus fines y estén liberadas de la presión externa o interna del control (como concepción de inspección), deben desarrollar genuinos procesos de autoevaluación y demostrar fehacientemente que son capaces de autocontrol y autorregulación suficiente.

La explicitación y la transparencia en los métodos autoevaluativos y en la exposición de los informes de resultados, cierra los cuestionamientos sobre la propia capacidad de las instituciones respecto a autorregularse. Los autoestudios deben estar incorporados tanto a la planificación estratégica de la organización como a la vida cotidiana de la misma.

La autoevaluación debe ser más que una exigencia externa o interna que imponen las autoridades, una manera habitual de autodirigirse que ha de incluirse en la práctica cotidiana de Dirigentes, Docentes y Empleados.

En la declaración de «misión», el valor de la calidad puede instaurarse como un baluarte que condensa tanto el sentido supremo que origina la existencia de la organización como el fin último de servicio a la comunidad.

Para buena parte de la comunidad universitaria, los enfoques de calidad total deberían reservarse exclusivamente para las organizaciones empresariales. En relación con la asunción por parte de los docentes de las ideas de Calidad Total, H. V. Roberts (1995) analiza unas encuestas en las que aparecen notorias evidencias de una mayor adhesión de estos enfoques en los campos de Administración e Ingeniería, tanto en lo referente a la actividad académica como respecto a la utilización de calidad total en cuestiones de Administración. A la vez no desconocen la resistencia que estas iniciativas pueden despertar en otros campos.

6.4. *La metodología didáctica como predictor de calidad*

Nos interesa detenernos en la metodología didáctica como ámbito fundamental para la mejora de la calidad aquí y ahora, con lo que contamos en el momento y la situación en que desarrollamos la docencia cada profesor. Aunque una institución educativa puede y debe marcar pautas metodológicas para el conjunto de los componentes de la institución, es el aula o grupo de clase donde se va a ser concretada por el profesor y los alumnos en un proceso de negociación conjunta.

Dentro del tratamiento metodológico propio de un centro educativo de calidad, Gento Palacios (1996) destaca los siguientes principios:

- 1) Prevención de las intervenciones didácticas, considerando que la eficacia de las intervenciones didácticas está, en buena parte, en función de la preparación de las mismas.
- 2) Acomodación al nivel de desarrollo de los alumnos, haciendo comprensible y asimilable el acervo cultural y científico según las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes.
- 3) Adaptación al contexto, atendiendo las peculiaridades de carácter social y cultural de los alumnos.
- 4) Mantenimiento de un clima positivamente interactivo,

Roberts (1995) propone diversas metodologías de calidad total para contribuir a la mejora académica, enfatizando la importancia de sus recursos para una mejora sin límites. Entiende que en el ambiente académico es posible eliminar ineficiencias que están instaladas en cuestiones relativas a planes y programas. Sugiere dos caminos para alcanzar tal finalidad:

- 1) La Rápida Realimentación de Doble Vía (RRDV)
- 2) La Calidad Personal.

Respecto a la RRDV, la idea es que el profesor utilice cuestionarios simples para extraer información en casi todas las clases y a partir de lo

obtenido, de respuesta a través de medios orales o escritos acerca de la información relevada. Las respuestas deben ser rápidas y deben corregir las dificultades halladas en el aprendizaje. Paralelamente, se generará un canal de comunicación docente-alumno.

Respecto al enfoque de Calidad Personal, Roberts (1995) postula que el mejor aprovechamiento y administración del tiempo personal, permite a los investigadores reducir «desperdicios» de tiempo dedicados a tareas administrativas irrelevantes; tal tiempo puede dedicarse a tareas valoradas por los científicos. Propone el valor de planificar metas, establecer tiempos, y monitorear el avance de logros con listas de chequeo.

Las contribuciones potenciales de la Calidad Total en la enseñanza enfocada en un curso, pueden implicar:

- * Enseñar más
- * Eliminar tópicos innecesarios
- * Actualizar contenidos
- * Reducir y esclarecer los obstáculos de comprensión de alumnos

En este trabajo (Roberts, 1995), se pone igualmente de manifiesto la importancia que cobra la participación de estudiantes en proyectos de mejoramiento de calidad realizados en organizaciones en las que aplican los conceptos de Calidad Total aprendidos en la Universidad. Tales aplicaciones dieron por resultado para las organizaciones ahorros de costos de procesos de hasta seis o siete dígitos.

¿Puede el *staff* docente aplicar los principios de calidad total?. La práctica docente supone contribuir al perfeccionamiento de los estudiantes, aplicarla a otros y no ejercitarla en sí mismo parece incongruente.

Las metodologías de Calidad Total, son estimulantes en incitadoras de cambios. No sólo lo declaran como valor, sino que proponen herramientas sencillas para lograrlos. Variadas aplicaciones de Calidad Total, puestas en el énfasis de administrar mejor los recursos personales (Calidad de Vida), han generado una mayor racionalización del tiempo individual, que ha permitido a algunos docentes invertir mayor dedicación en tareas personales más gratas que las rutinas administrativas.

En definitiva, de acuerdo con Roberts (1995), estamos planteamos argumentos basados en evidencias que ponen claramente de manifiesto que los principios de calidad pueden ser aplicados al desarrollo de programas académicos.

6.5. *La técnica de la retroalimentación instantánea*

Actualmente se está haciendo un gran esfuerzo por encontrar técnicas

que permitan llevar a los procesos de enseñanza-aprendizaje los postulados básicos de este movimiento de Calidad Total. En este sentido cabe destacar la técnica de la retroalimentación instantánea. La aplicación de la técnica se podría llevar a cabo, por ejemplo, a partir de la siguiente consigna dada a los alumnos: «Por un minuto siéntense y reflexionen sobre la clase. Piensen en una pregunta que hubieran deseado formular por ejemplo, aquellos puntos que no se entendieron. Tomen un minuto para escribir la pregunta en forma anónima y pásenla al frente».

Se podrían destacar algunas ventajas que proporciona la técnica:

- Se tratan las preguntas en tiempo real, y los temas están «frescos» en la mente de los estudiantes.
- En la medida que los estudiantes anticipan que se usará tal técnica, adquieren la disposición a «catalogar» y prever mentalmente los posibles interrogantes a formular.
- Se profundiza y se mejora el diálogo, dado que el ida y vuelta de la comunicación va resolviendo las aclaraciones necesarias.
- El tiempo invertido que implica 2 ó 3 minutos de aplicación y 10 ó 15 de esclarecimiento es altamente productivo; lleva a concentrar el esfuerzo y a racionalizar el tiempo.

No se le escapará al lector de estas líneas que técnicas similares son clásicas en la metodología didáctica aplicada a conferencias y a grupos, tal vez el énfasis diferencial expuesto en esta técnica esté puesto en aprovechar el tiempo eficazmente y en aumentar la comprensión y el favorecer sistemáticamente los aprendizajes, pero insertándolo sistemáticamente en el proceso de aprendizaje. Como tal y como proceso, desde el punto de vista de los principios de la Calidad total, no es una técnica dejada al azar o *ad libitum*, sino para enraizarla en la práctica docente cotidiana.

Las experiencias de Realimentación instantánea, han obtenido su apoyo experimental, destacando las experiencias recogidas en la Universidad de Nevada, sobre el uso de la Realimentación en el *College of Business in Economics* de esa Universidad.

Como síntesis de diversos experimentos sistemáticamente realizados, destacamos las siguientes consideraciones acerca de las posibles aplicaciones de los principios de la calidad a la enseñanza:

- La oportunidad otorgada a los estudiantes de ser escuchados, de forma oral o por escrito, parece tener efectos positivos sobre la actitud de los mismos hacia el curso.
- El reporte de realimentación rápida provee información oportuna sobre el estudiante respecto a todos los pasos del proceso de ense-

ñanza. Esta información es vital para mejorar el planeamiento, contenido y forma de dar el curso.

- Notas complementarias al curso entregadas a los alumnos, antes o después de la presentación en clase del material asignado, son altamente valorados por los alumnos.

6.6. *Acerca del proceso «LEARN» para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.*

Presentamos en este apartado algunas experiencias relatadas por la Dra. Baugher (1993) acerca del proceso «Learn» en el que docentes y estudiantes trabajan en equipo para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Dentro del marco de este tipo de actividad, los estudiantes, con la ayuda del docente, se responsabilizan de su propio aprendizaje con los siguientes objetivos:

- Mejorar la enseñanza en las aulas.
- Mejorar la percepción del estudiante respecto a la universidad, en tanto interesada en mejorar el aprendizaje.
- Difundir los conceptos del movimiento de calidad y explorar aplicaciones de esta herramienta en disciplinas y entornos varios.
- Descubrir nuevas formas para mejorar el aprendizaje.

«Learn», representa un acrónimo, que condensa un procedimiento para mejorar en calidad de enseñanza/aprendizaje.

L localizar una oportunidad para mejorar

E establecer un equipo que trabaje en el proceso

A evaluar (*assess*) el proceso en curso

R investigar (*research*) las causas de origen

N nominar un mejoramiento

El equipo docente/estudiantes, trabaja con este esquema para identificar oportunidades de mejora e implementándolas. Los equipos «Learn», intervienen en diseño de las evaluaciones de las clases, que no se espera realizar al final del curso (cuando ya no es posible modificar procesos).

Hacen mayor énfasis en la mejora de los procesos que en el identificar problemas. No se trata de resolver problemas, sino de revisar obstáculos al aprendizaje. Logran responsabilizar a estudiantes con la implementación de mejoras que ellos mismos detectan. No se limitan a dar sugerencias que el instructor debería implementar. No están destinados a satisfacer «caprichos de los estudiantes», como respondiendo a la modalidad del

«cliente siempre tiene razón», el mejoramiento como esfuerzo, no se destina a resolver preocupaciones individuales de los estudiantes (para ello hay otros procesos institucionales).

Los resultados de los estudios piloto indicaron que los objetivos se alcanzaron satisfactoriamente, lo cual fue evidenciado a través de evaluaciones cuyas conclusiones fueron:

- La enseñanza puede ser mejorada, lo cual se reflejó a través de mejores calificaciones, tareas de mayor calidad, mayor grado de interés y evaluaciones finales de mejor nivel.
- Se registró un incremento de la percepción positiva respecto a la universidad en la medida que los estudiantes observaron la preocupación de ésta por realizar esfuerzos de mejora.
- Los estudiantes comprobaron que las herramientas de Calidad, juegan un rol de importancia en el mundo del trabajo.
- Los docentes deberían involucrarse en numerosas actividades para mejorar sus habilidades de enseñanza. La investigación en aula del mismo proceso de enseñanza y aprendizaje contribuye a encontrar nuevas maneras de mejorar

Como resultado final de la experiencia, Baugher (1993) destaca el interés de los estudiantes en continuar dentro de la experiencia, a la vez que se los encuentra estimulados a incrementar el aprendizaje sobre las herramientas de Calidad.

Dirección de los autores: Horacio Mobilia, Departamento de Gestión de Calidad, Universidad de Belgrano. c/ Zabala, 1837, 1426- Buenos Aires. Ana García-Valcárcel, Facultad de Educación, c/ Paseo de Canalejas, 169, 37008-Salamanca

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 26.X.1997

BIBLIOGRAFÍA

- BAUGHER, K. (1993) *LEARN: The Student Quality Team Process for Improving Teaching and Learning*, en D. L. HUBBARD (Ed.) *Continuus Quality Improvement: Making the Transition of Education* (Prescott Publishing, Maryville, Missouri).
- ESCOTET, M. A. (1984) Técnicas de Evaluación Institucional en la Educación Superior, *Colección Estudios de Educación*, n.º 17 (MEC/Centro de Publicaciones, Madrid).
- GALGANO, A. (1993) *Calidad Total* (Madrid, Díaz de Santos).
- GARVIN, A. (1988) *Managing Quality* (New York, Free Press).

- GENTO PALACIOS, S. (1996) *Instituciones educativas para la Calidad Total* (Madrid, La Muralla).
- KELLS, H. R. (1993) *Autoregulacion en la Educación Superior chilena* (Chile, Consejo Superior de Educación).
- MORA, J. (1991) *Calidad y Rendimiento en las Instituciones Universitarias* (Madrid, MEC/Consejo de Universidades).
- MORA, J; RODRÍGUEZ, S. y MIGUEL, M. de (1992) *La evaluación de las Instituciones Universitarias* (Madrid, MEC/Consejo de Universidades).
- OCDE (1991) *Escuelas y Calidad en la Enseñanza* (Informe Internacional. Colección Temas de la Educación, n. 26, Madrid, MEC/Paidós Ibérica).
- ROBERTS, H. V. (Ed.) (1995) *Academic initiatives in total quality for higher education* (Portland, Oregon, ASQC Quality Press, Book News) .
- RODRÍGUEZ ESPINAR, S. (1991) Dimensiones de la calidad. *Actas del I Congreso Internacional sobre la Calidad de la Enseñanza Universitaria* (Cádiz, ICE)
- TENNER, A. R. y DETORO, I. J. (1992) *Total Quality Management* (Addison-Wesley, Reading, Mass.).
- UDAONDO, J. W. (1993) *Gestión de calidad* (Madrid, Díaz de Santos).
- VROELJENSTIJN, A. I. (1996) *Estudio y avaliação externa da Calidade no ensino superior das universidades Brasileiras* (Debates n. 18, Brasília, Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras).
- WILSON, J. D. (1992): *Cómo valorar la calidad de la enseñanza* (Madrid, MEC).

SUMMARY: REFLECTIONS ABOUT QUALITY IN HIGHER EDUCATION

Teaching quality assessment examines, makes comments and offers judgements on the student educational experience and achievement in specific subject areas. Its looks at whether provision in the subject being assessed at the institution concerned is achieving its own objectives. Academic total quality audit looks at the systems and arrangements by which institutions maintain both quality. Addressing the improvement of teaching and learning through total quality, devotes attention to the idea of regarding students as customers and emphasizes making the student-teacher relationship more mutually responsive.

KEY WORDS: Total Quality, Quality assessment, Higher Education, Achievements of Quality Assessment, Total Quality Management.