

“UNIVERSIDADES EN MOVIMIENTO. EL DEBATE ACERCA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LAS ACTITUDES DEL PROFESORADO ANTE LAS TRANSFORMACIONES UNIVERSITARIAS”. JON OLASKOAGA LARRAURI, ELIA MARÚM ESPINOSA, VICTOR MANUEL ROSARIO MUÑOZ Y DAVID PÉREZ LECHOSA. MÉXICO, D.F., ANUIES, DIRECCIÓN DE MEDIOS EDITORIALES, 2013.

Por Pablo D. García

Universidad Nacional de Tres de Febrero

pgarcia@untref.edu.ar

Este libro se inscribe en el debate que se da a partir de la aplicación del modelo de gestión de calidad total a la gestión de instituciones universitarias. Sus autores, profesores e investigadores de la Universidad de Guadalajara y la Universidad del País Vasco, presentan una metainvestigación. Esta denominación que ellos mismos otorgan a su trabajo se debe a que se trata de una investigación realizada a partir del análisis de material recolectado para investigaciones previas. El objeto de estudio que han considerado es la reticencia y la indiferencia de los docentes ante las propuestas de gestión de calidad en las instituciones universitarias. Los autores consideran estas actitudes como un motivo de preocupación pero a la vez como un misterio, por lo cual se proponen realizar una revisión de artículos e investigaciones que han abordado este tema.

La organización de esta publicación se basa en cuatro capítulos: el primero de ellos presenta el marco interpretativo que ha guiado a los autores, el segundo está dedicado a conceptualizar la teoría de Mitzberg (1985) para comprender los procesos de gestión universitaria, el tercer capítulo presenta la evidencia empírica de la metainvestigación realizada y en el último capítulo se presentan las conclusiones del trabajo realizado

El primer capítulo, titulado “Universidad, calidad y actitudes de los académicos” se realiza una presentación del debate que genera la introducción en las instituciones universitarias de nuevos estilos de gestión denominados “gestión de calidad total” (TQM –“*Total Quality Management*”). A pesar de que las transformaciones constantes del mundo contemporáneo exigen pensar una nueva universidad, los autores plantean que son mayoría los miembros de la comunidad académica que rechazan estos cambios y miran con desconfianza la gestión de la calidad aplicada a pensar la gestión de instituciones del nivel superior.

Para explicar esta actitud encuentran dos argumentos que se desarrollan en el

texto. En primer lugar aparece como problema la naturaleza maleable del concepto de calidad, es decir, la diversidad semántica del concepto que puede ser pensado a partir de definiciones más técnicas, propias del ámbito empresarial, a acepciones vinculadas con una enseñanza acorde a las circunstancias. En segundo lugar, otro argumento para oponerse a la gestión de la calidad en la universidad está asociado con la configuración estructural de las instituciones universitarias y el rol que el profesorado ocupa en ella. Los profesores temen que la gestión de la calidad produzca en las instituciones modificaciones estructurales que perjudiquen su status.

El segundo capítulo, titulado “Gestión de la calidad y estructura organizativa en las instituciones” presenta el debate que se genera por la introducción de los principios y herramientas de la gestión de la calidad en la gestión del sector universitario. El supuesto que moviliza a una notable mayoría del sector académico a rechazar este nuevo estilo de gestión es la idea de que la innovación en gestión de la calidad supone la introducción de modificaciones en el modo en que tradicionalmente se organizan las instituciones del nivel superior para cumplir con sus fines y que esto afectara negativamente el status del profesorado. Para analizar este tema los autores toman las categorías desarrolladas por Mintzberg, en “La estructuración de las organizaciones” (1985).

Las configuraciones estructurales de Mintzberg (1985) son tipos ideales, es decir, esquemas teóricos con los que ninguna realidad se corresponde totalmente pero que ayudan a interpretar las formas de diseño y funcionamiento de las organizaciones contemporáneas. Considerando las categorías construidas por Mintzberg (1985), las universidades pueden considerarse como “burocracias profesionales”, en las que se desempeñan profesionales con autonomía para planificar y ejecutar sus tareas. La tarea de los profesores universitarios está normalizada pero estas normas no son como las propias de las burocracias tradicionales que determinan el modo en que han de realizarse las actividades sino que detallan las habilidades que deben poseer los individuos que las efectúan. De este modo, el profesor universitario realiza a diario actividades que requieren de su parte acciones discrecionales, incluyendo la evaluación de los trabajos de los estudiantes, la planificación de sus clases, el diseño de actividades a realizar, entre muchas otras. Son actividades donde resulta muy complejo estandarizar procesos y la labor de los directivos de las instituciones universitarias rara vez implica una supervisión de su trabajo. Para realizar sus tareas cotidianas, buena parte de las normas que afectan a los docentes proceden de otras instancias distintas a la organización en la que trabajan, tales como asociaciones científicas o colegios profesionales. Esta autonomía parece verse comprometida por las transformaciones que generan en las organizaciones la aplicación modelo de gestión de calidad total. Los procedimientos estándares para el diseño de asignaturas, la sujeción a métodos para planificar y evaluar las actividades y los procesos de evaluación sistematizados son percibidos por el profesorado como

interferencias a su libertad como profesionales y estos son los cambios que justamente, se rechazan.

En el capítulo 3, titulado “La evidencia empírica. Una metainvestigación sobre las actitudes de los académicos hacia la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior” se presenta el análisis que los autores realizan a partir del material empírico reunido. Los autores han tenido dos fuentes para realizar su búsqueda. En primer lugar han considerado material empírico generado para investigaciones previas de los propios autores del libro en las que se dedicaron a indagar opiniones de profesores universitarios a través de encuestas realizadas en Argentina, Chile, España y México. En segundo lugar, se usaron 22 artículos publicados en revistas científicas que aportan datos de 19 investigaciones realizadas en Reino Unido, Australia, Chile, Portugal, España y México que relevaron opiniones, reacciones, sentimientos y actitudes de académicos que se desempeñan en educación superior.

Todo este material compilado fue analizado por los autores en relación a varios ejes. Uno de los ejes sobre los que se indagó fue el significado que para los profesores tiene la calidad de la enseñanza. Dado que no hay un consenso absoluto acerca de lo que es la calidad tampoco hay un acuerdo entre los docentes sobre como definirla. Una clasificación que resulta completa a los autores para analizar las opiniones de los docentes es la que aportan Harvey y Green (1993) que incluye cinco formas de entender la calidad: como algo excepcional, como la perfección, como la adecuación a una finalidad, como la eficiencia en el uso de los recursos o bien como la transformación. Los autores consideran que una parte esencial del debate que se está dando en las instituciones universitarias en torno a la gestión de la calidad está vinculada justamente con estas distintas concepciones de lo que significa la calidad. Aunque los resultados no son iguales en todas las investigaciones analizadas, los conceptos de calidad ligados a la transformación son los que reciben mayor adhesión entre los docentes, luego los siguen los conceptos relacionados con la adecuación a la finalidad y por último la concreción de estándares académicos y la eficiencia en la gestión de los recursos. Los autores además comparan las opiniones de los docentes que no participan en la dirección con la de aquellos que tienen responsabilidades en la misma. A pesar de que en estos últimos tampoco hay acuerdo, muestran una mayor predisposición a adherir a la noción de calidad a partir de la misión de la institución.

Otro eje sobre el que se indagó fue la valoración de la introducción de prácticas e instrumentos de gestión de la calidad en la enseñanza universitaria. Hay varios trabajos recopilados que abordan esta temática. Algunos docentes se muestran a favor de la aplicación y otros creen que perjudica a la universidad. La evaluación se presenta como un componente fundamental de este modelo y causa una notable hostilidad entre los docentes. Las críticas están vinculadas a las consecuencias que podría traer, a quiénes

son los responsables de la evaluación y también se critica la eficacia absoluta que se le atribuye. Además uno de los mayores rechazos que los académicos tienen con respecto a la evaluación es por el tiempo que lleva cumplir con los extensos informes que demanda y la recarga de trabajo que genera. No obstante, al igual que sucede con la noción de calidad sobre la que no hay un acuerdo, lo mismo sucede con respecto a la noción de evaluación. Los académicos con responsabilidades de gestión ven elementos positivos en la evaluación y también un grupo reducido de profesores alude una connotación positiva en la evaluación en la medida en que permite conocer las prácticas de otros colegas y genera procesos de reflexión colectiva.

Finalmente se consideró como otro eje de análisis las expectativas de los académicos universitarios con respecto a la creación de “Espacios Supranacionales de Educación Superior”. La creación de este tipo de espacios se extiende en Europa pero también en otras regiones del mundo y en algunos de los trabajos analizados por los autores han tratado de sistematizar las opiniones de los docentes sobre las consecuencias de los procesos de integración. Las respuestas en general son optimistas en lo que respecta al impacto pedagógico de la integración ya que se considera que trae aparejados nuevos métodos que mejoraran la enseñanza. Además se evidencia una coherencia entre las actitudes de los académicos con respecto a la gestión de la calidad y la actitud frente a la creación de “Espacios Supranacionales de Educación Superior”: en general los docentes admiten la necesidad de cambio aunque no están del todo de acuerdo con el modo en que se están realizando los cambios.

Los académicos que son críticos a la gestión de calidad consideran que el problema radica en que los nuevos modos de gestión no son adecuados al funcionamiento de las instituciones de educación superior. Su rechazo no es definitivo ni es a todo por igual sino que esperan que las autoridades diseñen un modo de gestión de la calidad que considere la naturaleza específica de las instituciones universitarias y sus fines básicos.

El cuarto y último capítulo, titulado “Conclusiones. Los académicos y la gestión de calidad”, resume las conclusiones a las que llegan los autores de la obra. Uno de los más importantes resultados que obtienen a partir de la metainvestigación realizada indica que el rechazo de los docentes no es tanto a la gestión de la calidad sino a la interpretación de ella que se ha empleado en la mayoría de los sistemas universitarios nacionales. Los docentes perciben que sus ideas con respecto a la calidad difieren radicalmente de la idea de calidad que se pone en práctica en las instituciones. La crítica de los académicos, en muchos casos, alude a los métodos más que a las intenciones. Por otra parte, los autores concluyen que la reacción de los docentes está relacionada con los cambios en la organización universitaria. Siempre han gozado de autonomía y las transformaciones ponen en duda esta autonomía porque suelen introducir procesos

burocráticos estandarizados. Los académicos siempre se han considerado el núcleo y la esencia de las instituciones para las que trabajan y tienden a considerar además que quienes operan en la administración y en los servicios de las mismas tienen como función apoyar al ejercicio de la función docente. Las transformaciones que se están dando en las formas de organización de la universidad son percibidas como causantes de alteraciones en estas formas tradicionales de organización y naturalmente la reacción del profesorado frente a estas transformaciones ha sido negativa.

Los autores concluyen el libro afirmando que los cambios en las instituciones de educación superior que hoy se demandan no deben ignorar su esencia. El diseño de programas y políticas de calidad debería considerar la organización tradicional de las instituciones dado que alterar dichas condiciones puede modificar los equilibrios que regulan su funcionamiento y provocar consecuencias no deseadas.

Este libro constituye un importante aporte al debate sobre la introducción del modelo de gestión de calidad total al ámbito de la gestión universitaria, particularmente por la mirada que los autores han podido reconstruir sobre los obstáculos que contribuyen a la negación que la comunidad académica ha presentado frente al mismo.

Bibliografía citada:

- Mintzberg, H. (1985). *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Harvey, L. y Green, D. (1993). "Defining quality". *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18 (1), 9-34.