

Serie Gestión de la Calidad en la Educación Superior Número

2

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA

EDUCACIÓN

SUPERIOR

Dra. Andrea Luxton

Comisionada por el

**Departamento de Educación de la
Asociación General**

2

La *Serie Gestión de la Educación Superior* es producida y editada por el Departamento de Educación de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día

Copyright © Departamento de Educación de la Asociación General, 2005

Comisión Asesora:

Carlos Archbold, PhD

Director de Educación, División Interamericana

John Baildam, PhD

Director Académico, Newbold College, Inglaterra

Lisa Beardsley, PhD

Vicerrectora Académica, Loma Linda University, EE.UU.

Harwood Lockton, MA

Vicerrector Asociado (Académico), Avondale College, Australia

Hudson Kibukka, DEd

Director de Educación, División de África Centro-Oriental

Vivienne Watts, PhD

Vicerrectora (Académica), Avondale College, Australia

Linda Wysong Becker, PhD

Vicerrectora de Servicios Estudiantiles, Union College, EE.UU.

3

Prefacio

Este documento pertenece a una serie producida por el Departamento de Educación de la Asociación

General de los Adventistas del Séptimo Día. La serie procura brindar una orientación acerca de los principales temas relacionados con la educación superior y ha sido escrito principalmente para los administradores que trabajan en la educación terciaria.

Una de las funciones del Departamento de Educación de Asociación General es ocuparse de acreditar todas las instituciones educativas operadas por la Iglesia Adventista del Séptimo Día. La Asociación Acreditadora de las Escuelas, Colegios y Universidades Adventistas (AAA) tiene a su cargo esta responsabilidad e identifica en su manual sus expectativas para la operación institucional. Los documentos de esta serie están diseñados para ayudar a los administradores a mejorar la calidad institucional en línea con las expectativas de la AAA y de las mejores prácticas internacionales.

Cada documento ha sido escrito principalmente por un autor y ha recibido los consejos y aportes de un equipo internacional de lectores. Los documentos sólo están disponibles por medio del Departamento de Educación de la Asociación General.

Garland Dulan, PhD

Director de Educación

Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día

4

Contenido

Introducción

PARTE I GESTIÓN DE LA CALIDAD: LOS CONTEXTOS

Definiciones y principios

Los temas

Estructuras y responsabilidades

Las estructuras y los individuos

El ciclo continuo de mejoras en la calidad

Más allá de las estructuras de gestión de la calidad

PARTE II LOS PROCESOS DE MEJORAS EN LA CALIDAD

Mejoras en la calidad académica

Personal docente

Departamento/División/Institución

Unificación de los procesos académicos

Mejoras en la calidad no académica

El campus físico

La actitud del personal

Los procesos burocráticos

Vida estudiantil

El ambiente estudiantil

Unificación de los procesos no académicos

5

Otros procesos de mejoras en la calidad

La Junta Directiva

La asociación de ex alumnos

Comunicaciones externas de la institución

Conclusión

Apéndices

Cronogramas para los procesos de calidad

Cronograma de los departamentos académicos

Cronograma de la gestión de la calidad académica

Cronograma de la comisión central de gestión de la calidad

Formularios de informes

Evaluación anual de desempeño por objetivos

Informe de evaluación de desempeño por objetivos

Recursos adicionales

6

Introducción

Las instituciones de educación superior han competido tradicionalmente por el renombre en la calidad de educación, con mediciones externas tales como los niveles de logro de sus graduandos y el éxito posterior de sus graduados como dos pruebas de esa calidad. En algunos países el monitoreo externo de los exámenes finales ha brindado un patrón de medida del éxito institucional; en otros, se han utilizado otros indicadores de desempeño.

En años más recientes, sin embargo, el enfoque institucional significativo ha cambiado para incluir no sólo las evidencias de resultados institucionales sino también los procesos internos por los que se asegura esa calidad.

Junto con esto se ha producido un énfasis creciente en los elementos más formativos del logro de la calidad, no sólo en el ámbito académico, sino en todas las áreas de operación institucional. Para las instituciones adventistas del séptimo día la autorreflexión en esta consideración integral de las demandas de la calidad también refleja el énfasis de la iglesia en una educación centrada en la persona toda (aspectos físico, mental, espiritual y emocional). Esto invita a los administradores a utilizar las estructuras de control de calidad y los procesos de mejoramiento para enriquecer la educación y agradar a sus clientes no sólo en el área espiritual, sino en las esferas académica, social, física y emocional.

El control de calidad en la educación superior se divide en dos partes, con una conclusión y un número de apéndices prácticos.

La Parte I brinda un contexto para el control de la calidad, mediante la consideración de definiciones, temas y la estructura y el ambiente institucionales conducentes a hacer efectivos los procedimientos y procesos de calidad.

La Parte II brinda una variedad de ideas de los procesos de mejora en la calidad que podrían utilizarse en diversas áreas y niveles de la operación institucional. Como esta publicación procura reflejar las mejores prácticas internacionales, no todas las ideas y sugerencias serán pertinentes para todas las instituciones. Sin embargo, todas las instituciones deberían ser capaces de desarrollar su propio plan de control de calidad por medio de una selección de los procesos de mejora que sean más aplicables a sus situaciones.

La conclusión procurará ayudar a los administradores a concentrarse en los elementos más importantes que hacen que un plan de control de calidad funcione y cobre vida en la institución.

Los apéndices presentan algunos cronogramas sugeridos para los procesos de control de calidad, algunos bosquejos de informes para la evaluación del personal docente y referencias adicionales para los lectores que deseen profundizar en el tema.

7

Finalmente, se anima a los lectores a que al analizar esta publicación recuerden que es mejor comenzar de a poco a mejorar la calidad que no hacer nada, y que es mejor completar de manera efectiva y completa unos pocos procesos de calidad que contar un plan amplio, donde no existe un seguimiento sobre las evaluaciones y como resultado de éstas no se producen mejoras comprobables.

8

PARTE I GESTIÓN DE LA CALIDAD: LOS CONTEXTOS

Definiciones y principios

Si bien la calidad y la excelencia han sido siempre de suma importancia para los educadores de educación superior, en los últimos años se ha intensificado el debate respecto de cómo gestionar o mejorar la calidad interna.

La terminología puede resultar confusa, donde términos claves tales como gestión de calidad, certeza de calidad, mejoras en la calidad, control de calidad y evaluación de la calidad son utilizados para describir todo o parte del proceso institucional enfocado en temas de calidad. Si bien estos términos son entendidos, en un sentido amplio, de la misma manera, la comprensión específica de los términos puede variar. En el marco internacional, diferentes países han tendido a adoptar uno o más términos por sobre los demás al describir sus procesos particulares. Esto a su vez puede reflejar los enfoques ligeramente diferentes que pueden tener distintos países al aplicar los principios de calidad dentro de sus procesos educacionales.

Sin embargo, a pesar de las variaciones de terminología y enfoques, las tendencias internacionales de mejora y gestión de la calidad han tendido a convergir antes que divergir, particularmente en lo que respecta a principios de cómo debería ser una institución que se ocupa de manera efectiva de mejorar la calidad. Aun cuando existen enfoques específicos para el desarrollo de mejoras de la calidad, el intercambio de lo que ha funcionado continúa ayudando a las agencias y consejos gubernamentales de calidad a refinar sus procesos y expectativas. En este documento, el término **gestión de la calidad** será utilizado genéricamente para referirse a las estructuras dentro de una institución de educación superior que acompañan los temas de gestión de la calidad y el término **mejoras de la calidad** será el preferido para analizar los más específicos procesos de calidad. Las ideas respecto de los procesos reflejarán una gama de los enfoques más efectivos utilizados internacionalmente, lo que proporcionará a las instituciones una gama de ideas de las que podrán seleccionar las que mejor se adaptan a su situación.

En consecuencia, ¿cuáles son los principios generales que subyacen a un enfoque efectivo de las mejoras de la calidad?

En la práctica, las mejoras de la calidad tienen que ver con un ciclo continuo de acuerdo entre un grupo de estándares y objetivos, con reunir información relevante, evaluar la retroalimentación y asegurar la implementación de los cambios. Una institución involucrada en un proceso sólido y efectivo se caracterizará por lo siguiente:

- Una cultura institucional que está abierta a la evaluación constructiva y al cambio.
- Un alto nivel de satisfacción de los estudiantes, empleados y clientes externos.

9

- Aceptación de parte de toda la institución del concepto de mejoras en la calidad, lo que incluye el compromiso de participar en las mejoras y el crecimiento institucional.
- Evidencia de continuas mejoras mensurables en el desempeño institucional en áreas acordadas de necesidad.
- Una comunicación abierta entre las diversas áreas de operación.
- Confianza propia de la institución en su habilidad de gestionar su futuro, y evidencias de su éxito en esta empresa, particularmente en relación con cualquier organismo acreditador externo.

Los temas

Las discusiones de control de la calidad han variado ampliamente en años recientes. La sección de recursos de este documento proporciona ideas para realizar lecturas adicionales. Sin embargo, los siguientes principios brindan un marco para el desarrollo de todas las estructuras y procesos de mejora en el control de la calidad.

La gestión de la calidad interna complementa las perspectivas de acreditación externa.

Las agencias de acreditación (o validación) externa han evaluado tradicionalmente las instituciones en relación con un grupo de estándares esperados. En algunos países este es aún el enfoque principal y en todos los países esto sigue siendo un importante elemento de acreditación. Sin embargo, en la actualidad se le otorga mucha más importancia a la habilidad de la institución para controlar de manera efectiva su propia calidad. Esto significa que los cuerpos de acreditación externa quieren hallar instituciones maduras que puedan identificar con éxito sus propias fortalezas y las áreas a mejorar, y a continuación desarrollar una estrategia que produzca los cambios necesarios que se evidencien en los resultados.

Por ejemplo, un informe de acreditación de una comisión evaluadora a cierta institución expresa lo siguiente: “___ debería encontrarse satisfecha de que la Institución ha desarrollado procedimientos y prácticas que continuarán ofreciendo garantías de que la Institución alcanza los requerimientos de ___, y de que ha demostrado su viabilidad y capacidad como institución que ha establecido sus propios planes y procesos de certificación de la calidad”. O en otras palabras, esta institución, en la opinión de la comisión acreditadora, es capaz de controlar su propia calidad futura y por lo tanto el organismo acreditador no debería presentar reserva alguna respecto de su acreditación futura.

Este enfoque en el control de la calidad institucional cambia la forma en que las instituciones de educación superior deberían ver la acreditación externa. Es aún un proceso importante, pero es un proceso que ayuda a guiar los procesos internos, brindando

10

ayuda para desarrollar pautas de estándares aceptados y para monitorear la eficacia de la institución al responder a éstas. Si la institución desarrolla y monitorea eficazmente sus propios estándares, es más probable entonces que los organismos externos estén de acuerdo con las recomendaciones y direcciones ya establecidas internamente. Sin embargo, la razón más importante para la mejora de la calidad es que ayuda a la institución a enfocarse de manera continua en mejorar su desempeño.

Para que se logre la máxima eficacia, las decisiones de gestión de la calidad, especialmente la identificación de los objetivos de calidad, deberían estar ligadas al plan estratégico institucional.

El planeamiento estratégico y la gestión de la calidad se ocupan de diferentes aspectos del presente y el futuro de una institución. Sin embargo, existen áreas de superposición y de coordinación efectiva entre los dos que pueden fortalecer la institución y evitar una duplicación innecesaria del esfuerzo.

El área más importante de superposición es el establecimiento de los objetivos. Si bien un plan estratégico mira de manera más general la identidad y la dirección institucionales, algunos de los blancos y objetivos institucionales identificados en el proceso de planificación estarán directa o indirectamente relacionados con la calidad institucional. Éste es el caso particular si se utilizan los Indicadores Claves de Desempeño para caracterizar los blancos institucionales. La superposición será aún más significativa a nivel de unidades, particularmente en los departamentos académicos. Las instituciones deberían asegurarse de que hay suficiente comunicación (de manera ideal, por medio de una superposición de individuos que participan en las decisiones de ambas áreas) para asegurarse que los blancos y objetivos que responden al mismo tema no se encuentran en conflicto e idealmente son los mismos.

Los planes de acción desarrollados para responder a los objetivos tendrán de manera similar áreas superpuestas. Una vez más, una buena comunicación asegurará que estos planes funcionen juntos y no uno contra el otro, y que tanto los docentes como no docentes no se vean sobrecargados al implementar los cambios acordados.

Aunque los procesos de mejoras de la calidad necesiten operar con alguna independencia, el área “destacada” del plan estratégico debería ser el área de calidad. Esto debería unir ordenadamente ambos procedimientos.

Todos los procesos de mejoras de la calidad tendrán más éxito si la cultura institucional es la de una organización en aprendizaje.

En un sentido amplio, una “organización en aprendizaje” es una organización que está abierta (e inclusive se muestra entusiasta) al cambio y las mejoras. Ésta no es siempre la cultura automática de una institución de educación superior, donde las tradiciones pueden estar arraigadas y los departamentos o divisiones/facultades pueden operar con un alto grado de independencia. Una organización en aprendizaje se mostrará abierta a aportes

11

de diverso índole, se comunicará entre los departamentos o áreas institucionales y estará dispuesta a desafiar las posturas tradicionales sostenidas durante tiempo, no por el hecho de cambiar, sino en los casos en que los cambios sean necesarios para que se produzcan cambios y crecimiento positivos. Esto significa, en efecto, que no existen “santuarios” en ningún nivel ni área de la institución. La transparencia, la apertura, la capacidad de respuesta y creatividad son las palabras que mejor describen una organización en aprendizaje.

Es posible que se produzcan mejoras efectivas en la calidad de una institución que no se caracterice por estas cualidades, pero su efectividad puede verse limitada. De hecho, es probable que la mayoría de las instituciones no haya desarrollado por completo la cultura de una “organización en aprendizaje”. Sin embargo, si la cultura institucional presente está operando en contra de la habilidad de la universidad de gestionar la calidad institucional de manera efectiva, la administración tiene la responsabilidad de iniciar el cambio para que eso sea una realidad.

Un plan de gestión de la calidad institucional se interesa en todos los aspectos de una comunidad universitaria, además de tener en consideración todos los clientes externos.

La necesidad de calidad y gestión de la calidad en la presentación de programas académicos ha sido por lo general aceptada en las instituciones de educación superior. Los procedimientos pueden haber sido informales, o pueden haberse apoyado en los procesos de evaluación externa, pero han sido aceptados como necesarios. Sin embargo, un plan de mejoras de la calidad que abarque a toda la institución va más allá del área de calidad académica. Su preocupación abarca también a la planta física, a la calidad de la vida estudiantil, a las actitudes del personal docente y no docente, a los niveles de satisfacción del personal, al ambiente espiritual y al servicio a los organismos externos. En efecto, se interesa por cada una de las áreas de la operación institucional y debe ser abarcador.

Un plan de gestión de la calidad necesita contar con el apoyo de datos fidedignos.

Es importante que los documentos reunidos por una institución sean de apoyo a los procesos de mejoras de la calidad y sean relevantes y fidedignos. Es aquí donde todos los administradores que participan en temas de calidad necesitan reconocer que no operan en el vacío. De manera ideal, la institución debería contar con un proceso regular en funcionamiento con el fin de reunir datos que reflejen los hechos y cuantificables acerca de la calidad institucional (junto con otros temas). Es importante que la información recogida mediante la investigación institucional (investigación acerca de la institución) apoye tanto los procesos de mejoras en la calidad como los procesos de gestión estratégica. Una vez más, la comunicación entre los diferentes grupos institucionales es vital. Los individuos relacionados con la coordinación de la gestión de la calidad necesitan

12

informar a los individuos o grupos respecto de la información que necesitan periódicamente, y necesitan que se les aconseje respecto de lo que puede o no ser posible u objetivo.

No toda la información que es parte de los procesos de mejoras en la calidad será objetiva o estará apoyada en los hechos, y no toda la información será recopilada centralmente. Eso es inevitable. Tampoco es posible observar todas las áreas y los temas institucionales al mismo tiempo. Sin embargo, los que toman decisiones respecto de los cambios necesarios deben tener una buena comprensión del cuadro total. Por ejemplo, ningún grupo específico debería tener la oportunidad de tener un mayor impacto en los procesos que los demás.

Todo procedimiento desarrollado para gestionar la calidad institucional necesita ser administrable y comprensible en cada uno de los niveles y para todos los individuos que deban implementar el proceso.

La estructura de gestión de la calidad institucional puede ser muy compleja. Se ocupa de muchas áreas institucionales, busca incluir a todos y quiere producir cambios positivos en todos los niveles operacionales. Sin embargo, a pesar de su amplio impacto, cualquiera sea la estructura introducida debe aparecer simple y comprensible para los que necesitan implementar alguna parte del proceso.

Si bien podría ser útil que toda la institución entendiera cómo funciona el plan completo, en la práctica, lo que los empleados realmente necesitan saber y entender son los principios del procedimiento y qué impacto tiene en su trabajo. Y lo que toda la institución necesita saber es cómo puede realizar aportes a los procesos de mejoras en la calidad de una manera que garantice que cada uno de ellos será oído.

Todo plan efectivo de gestión de la calidad halla un buen equilibrio entre los aspectos formativos (ayudar a que el crecimiento se produzca por medio de una retroalimentación) y sumativos (evaluación concreta mensurable de los logros).

Siempre que hay una evaluación, existe un nivel de evaluación sumativa. Esto proporciona un juicio final sobre una determinada situación. El proceso de gestión de la calidad que no alcance algunas conclusiones finales será débil. Tales evaluaciones sumativas, por ejemplo, podrían concluir que los programas operados por la escuela o facultad de educación son débiles en tecnología y pedagogía. Se podría llegar a esto después de considerar los aportes de diversas fuentes. Una conclusión sumativa que identifica áreas de preocupación debería traducirse en recomendaciones generales de cambio y mejoras.

La evaluación formativa, por otro lado, está constituida por aportes que llevan a una reevaluación y cambio en una situación donde los cambios inmediatos son posibles y pueden corregir temas de preocupación identificados. Por ejemplo, un docente podría tomar una

13

evaluación de una clase a mitad de semestre para ver si sus objetivos están siendo alcanzados. De lo contrario, todavía está la posibilidad de reevaluar la estructura o las metodologías pedagógicas utilizadas. O puede invitarse a los estudiantes de un programa de cuatro años que brinden una retroalimentación después de dos de

los cuatro años. Basándose en este aporte, el departamento podría decidir alguna adaptación del enfoque o que se necesitan algunos contenidos en los dos años restantes del programa para lograr sus objetivos.

Los buenos procedimientos de gestión de la calidad se interesarán tanto en la evaluación formativa como en la sumativa y en hallar el equilibrio correcto entre éstas para alcanzar mejoras institucionales.

Siempre que los procesos de mejora de la calidad invitan a la retroalimentación, se necesita un plan para “cerrar el círculo” que asegure que todos los individuos pertinentes vean que se toman decisiones y se implementan acciones.

La confianza en los procesos de mejora de la calidad a menudo se relaciona tanto con la comunicación efectiva de los procesos como en las decisiones que se toman. De manera que, por ejemplo, si se invita a los estudiantes a completar una encuesta de fin de año acerca de su experiencia educativa ese año, se les debería entregar un resumen de las principales conclusiones, incluyendo una identificación de las acciones que se llevarán a cabo como resultado de sus aportes. El único momento cuando el círculo no puede ser cerrado es en el caso de que los aportes conseguidos sean confidenciales, tales como las evaluaciones de los estudiantes de un docente en particular.

Estructuras y responsabilidades

Las estructuras y los individuos

Los principales administradores son los responsables de asegurar que el plan de gestión de la calidad se encuentre en su lugar y opere con efectividad. La gestión del proceso de mejoras en la calidad es la responsabilidad de todo el personal docente y no docente. Todos los empleados de la institución deberían reconocer esto como una expectativa prioritaria.

Sin embargo, resulta de mayor complejidad el desarrollo de las estructuras que aseguran que la gestión de la calidad se produce de una manera efectiva y con buena relación costo-beneficio (costo en relación con los recursos tanto humanos como financieros). La estructura real adoptada por una institución puede variar, dependiendo de las demás estructuras institucionales. Sin embargo, esa elección de estructura necesita tomar en consideración las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la mejor estructura para que la institución incorpore un proceso que asegure que se atiende a **todas** las áreas de la institución?
- ¿Cómo se relacionará esta estructura con la estructura de planificación estratégica?
- ¿Cómo se implementarán los ciclos de mejoras de la calidad en cada uno de los niveles (es decir,

14

la combinación de establecer objetivos basados en los datos; seguir las planificaciones; evaluar el éxito, y revisar las acciones de conformidad con la evaluación)?

- ¿Cómo se producirá la coordinación entre las diversas áreas de la operación institucional?
- ¿Quién tendrá la responsabilidad general de la gestión de los procesos acordados?

He aquí algunas sugerencias acerca de cómo podría funcionar esta estructura:

Nombre el individuo (o los individuos) responsables de gestionar el plan.

Podría ser uno o varios vicerrectores; podría ser otro individuo. Sin embargo, alguien claramente identificable necesita ejercer el control general del plan y recibir la suficiente autoridad como para actuar con efectividad.

Elija un organismo/comisión central responsable de la gestión general de los procesos de calidad.

Este grupo no será responsable de la gestión diaria de las mejoras en la calidad sino por el establecimiento de blancos, la coordinación entre las áreas de la vida institucional y en la recepción de informes. Podría suceder, particularmente en una institución pequeña, que la comisión de planificación estratégica central podría tener ésta como una de sus funciones para garantizar que no se produzca una superposición o duplicación innecesaria del trabajo. O el equipo administrativo principal podría actuar como el organismo de gestión central, con uno o dos invitados adicionales. Si se forma una comisión separada, éste podría llamarse, por ejemplo, el Consejo de Calidad.

Seleccione subcomisiones que sean responsables de la gestión de la calidad en las diversas partes de la institución.

Estos grupos serán los responsables de implementar los procesos de mejoras en la calidad en las diversas áreas de la operación institucional. Uno de los grupos deberá ser académico. Dependiendo de la estructura del resto de la institución, podría haber uno o más grupos que se ocupen de los aspectos no académicos de la vida institucional (vida y experiencias institucionales). Podría suceder que además del área académica, donde resulta esencial la calidad del programa académico, se les solicite a otras comisiones existentes que asuman la responsabilidad de la gestión de la calidad como uno de los términos de referencia de la comisión. Por ejemplo, si hay una comisión de vida espiritual o de vida estudiantil, o de servicios, cada una de ellos podría tener una agenda fija que se enfoque en la calidad. Sin embargo, si se utiliza este modelo, debe existir un proceso suficiente de rendición de cuentas de manera que no se pierda el tema de la calidad

15

en medio de otros asuntos de mayor urgencia. La persona elegida para coordinar todo el proceso debería asegurarse de que esto no pase.

Garantice que a nivel de cada departamento las mejoras de la calidad sean un tema que se encuentre constantemente en la agenda de análisis y de que el ciclo de evaluación continua sea parte integral de las operaciones del departamento.

Es importante que cada departamento pueda articular cómo busca mejorar continuamente la calidad y pueda informar los resultados de sus procesos al individuo o comisión responsables.

Desarrolle una cultura institucional donde cada empleado individual, tanto de manera formal como informal, se involucre personalmente en evaluar y mejorar su desempeño personal.

En efecto, existen un mínimo de cuatro ciclos de evaluación que deberían producirse en una institución:

- El empleado individual
- El departamento
- El área institucional (es decir, área de administración, académica, vida estudiantil, etc.)
- Toda la institución

En instituciones grandes puede haber más ciclos de mejoras en la calidad. En instituciones muy pequeñas, se pueden combinar o eliminar los números 2 y 3 mencionados arriba. En algunas instituciones, se le puede solicitar a cada comisión de que pase por un ciclo de evaluación anual de sí misma y de su operación.

El ciclo continuo de mejoras de la calidad

Como ya se ha identificado en este documento, el ciclo tradicional de mejoras de la calidad comienza con la evaluación del presente, y entonces establece objetivos (con planes de acción) para el futuro. Los planes son implementados y entonces después de un período de tiempo razonable, se evalúa la efectividad de la implementación y se obtienen conclusiones apropiadas y se llevan a cabo acciones adecuadas.

En ese punto el ciclo comienza de nuevo.¹

¹ Jens Dahlgaard et al analizan el desarrollo de las aproximaciones a los ciclos de mejoras en la calidad, el tradicional ciclo PHRA (Planificar, Hacer, Revisar, Actuar) y las modificaciones posteriores del modelo que se enfocan en el aspecto de “aprendizaje” de las mejoras en la calidad. Vea los detalles del artículo en las Referencias Adicionales.

16

De manera que tenemos lo siguiente:

PLANIFICAR.

IMPLEMENTAR.

EVALUAR.

ACTUAR.

Las preguntas siguientes son: ¿Quién actúa en cada punto del ciclo?

La respuesta rápida es “todos”. Cada grupo responsable de las mejoras de la calidad en su propio nivel se evalúa a sí mismo, establece sus propios objetivos, evalúa el éxito de la implementación y actúa en consecuencia. Sin embargo, así como los organismos de acreditación externa que visitan las instituciones monitorean las estructuras de gestión de la calidad institucional y determinan si están funcionando, cada grupo institucional es responsable de proporcionar suficiente información acerca de los procesos de mejoras de la calidad al grupo superior para que éste realice la misma evaluación.

Por ejemplo, cada departamento académico tendrá en su lugar sus propios procesos de mejoras de la calidad. Sin embargo, la Comisión de Calidad Académica (una comisión a nivel de unidad) esperará que cada departamento informe a ese grupo cuáles son sus procesos y los resultados de sus procesos. A su vez, la Comisión de Calidad Académica garantizará que el Consejo de Calidad (la comisión central) conozca los procesos y reciba el informe. Un simple informe anual puede constituir el mejor medio de garantizar que la información sea pasada

17

de manera periódica. Y si la comisión que lo recibe no está satisfecha con el informe, es entonces su responsabilidad reaccionar y devolver recomendaciones al otro grupo. De hecho, ése será parte de su informe al grupo que monitorea su efectividad.

Aquí hay otro diagrama visual de cómo puede funcionar la estructura general:

ADMINISTRACIÓN

Escucha.

Actúa.

Conduce.

CONSEJO DE CALIDAD

Recibe informes de las unidades.

Coordina el proceso de calidad total.

Efectúa recomendaciones a las unidades y a la administración.

UNIDADES

Reciben informes de los departamentos.

Gestionan su propio ciclo de calidad.

Efectúan recomendaciones a la comisión central y a los departamentos.

Actúan sobre las recomendaciones que se les hace.

DEPARTAMENTOS

Los departamentos gestionan su propio ciclo de calidad.

Reciben retroalimentación. Evalúan.

Actúan sobre las recomendaciones que se les hace.

Realizan un informe sobre los procesos y recomiendan temas institucionales al siguiente nivel organizacional.

INDIVIDUOS

Los empleados individuales participan en un continuo proceso de autoevaluación. Participan en los procesos del departamento y en los procesos de evaluación institucional. Se muestran activos en el establecimiento de blancos personales y profesionales.

Se hacen cargo del proceso de calidad institucional.

Los niveles que existen dentro de una institución particular también pueden variar. Por ejemplo, en una institución pequeña puede que no haya separación entre las unidades y los departamentos. Si embargo, como sugiere esta pirámide, en cada nivel de operación la comunicación fluye hacia arriba y hacia abajo. Asimismo, en cada nivel existe la responsabilidad personal o grupal de actuar.

18

En general, el ciclo anual de mejoras en la calidad funciona bien en el nivel inferior de operación. Dependiendo del tamaño de la institución, se utilizará normalmente un ciclo de dos o tres años como ciclo de mejoras de la calidad institucional. Se pueden hallar ejemplos de cronogramas para los ciclos a diferentes niveles de la operación institucional en el Apéndice A de este documento.

Más allá de las Estructuras de Gestión de la Calidad

Hasta el momento, este documento ha identificado una estructura más bien simple de la operación de gestión de la calidad. Sin embargo, es importante reconocer que no todos los procesos de mejoras de la calidad encajan fácilmente en la estructura definida más arriba. Por ejemplo, la evaluación de las clases por parte de los estudiantes es un medio de control de la calidad; lo mismo se aplica a las entrevistas anuales de evaluación con el personal docente y no docente. Sin embargo, la información resultante de estos procesos se considera confidencial en la mayor parte de las instituciones. ¿De qué manera la información reunida de esta manera impacta sobre el enfoque institucional de las mejoras en la calidad?

En primer lugar, los que ven la información reunida a partir de tales evaluaciones o participan en los procesos, en algún momento tendrán aportes en los otros procesos más abiertos. Su conocimiento y experiencia inevitablemente tendrá un impacto sobre sus aportes en esos momentos. Por ejemplo, un director de departamento que ha visto un patrón de comentarios de las evaluaciones estudiantiles de los docentes que indican una insatisfacción general con la falta de aplicación práctica de las cátedras del departamento debería sentirse libre de considerar esto como una preocupación identificada, sin referirse a docentes y clases específicas. Estos comentarios no específicos brindan una importante conexión informal entre estas evaluaciones enfocadas en el personal y los ciclos más amplios de gestión de la calidad institucional.

En segundo lugar, se reconoce por lo general que las evaluaciones del personal no siempre se acoplan del todo al resto de los procedimientos de calidad. Sin embargo, son importantes y debieran ser reconocidas como parte de la estructura general de gestión de la calidad en una institución.

Importante como son estos procesos, este documento no considerará específicamente las evaluaciones más directas enfocadas en el personal, sino solamente los procesos más abiertos en lo que participa toda la institución.

19

PARTE II LOS PROCESOS DE MEJORA DE LA CALIDAD

Si el plan de gestión de la calidad está operando de manera efectiva en una institución, los procesos de mejoras de la calidad se integrarán sin fisuras en la operación institucional total. Los procesos estarán racionalizados, pero permeabilizarán cada nivel de la institución, garantizando el enfoque continuo de las mejoras en todas las áreas operacionales. Sin embargo, una institución siempre deberá tomar decisiones acerca de qué procedimientos y procesos funcionarán mejor dentro de un ambiente específico. Este será el caso particular de cualquier institución que no haya prestado suficiente atención a los temas de gestión de la calidad.

Si este es el caso, la institución debería considerar en primer lugar introducir estos procesos que ayudarán a introducir de mejor manera esta “cultura de aprendizaje” deseada en la institución, y producir resultados mensurables a corto plazo. Estas prioridades variarán entre institución e institución, particularmente cuando las expectativas nacionales otorgan prioridad a ciertos procesos de calidad por sobre otros. Esta parte del documento ayuda a identificar cuáles podrían ser algunas de estas elecciones en las tres áreas de mejoras de la calidad académica, no académica, y lo que se denomina en un sentido amplio “otros” procesos. Sin embargo, qué prioridades otorgarles debe seguir siendo una decisión institucional.

Mejoras de la calidad académica

Personal Docente

Las mejoras de la calidad académica comienzan con el docente individual, reflejando por lo general sus procesos de enseñanza y la eficacia de sus clases. Sin embargo, es importante garantizar que los docentes reciban una retroalimentación útil respecto de su enseñanza y del desempeño general y de que se les dé la oportunidad de fijar objetivos para el futuro.

Las evaluaciones que los estudiantes hacen de las cátedras constituyen una forma de brindar una retroalimentación. Tales procesos de evaluación deberían ser tan objetivos como sea posible para poder brindar a los docentes la mejor respuesta. De manera ideal, esto significa:

- Que los formularios son anónimos, y que cuando las clases son pequeñas los comentarios son pasados a máquina por un tercero de confianza, de manera que los estudiantes sientan que pueden ser honestos.

- De que la misma clase es evaluada en un período de dos o tres años, de manera que el docente pueda contar con un patrón de respuestas.

20

En algunas instituciones el formulario dado a los estudiantes es el mismo para cada clase. En otras el grupo central de preguntas es el mismo y refleja el enfoque institucional para toda la enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, los docentes pueden añadir preguntas adicionales que requieren respuestas a sus preocupaciones específicas respecto de una clase.

También resulta de ayuda que los docentes tengan alguna manera formal y estructurada de reflexionar sobre la enseñanza, junto con otros aspectos de su empleo (tales como el desarrollo profesional y de investigación y la participación en el servicio). Un tipo de informe anual del tipo “desempeño por objetivos” es una buena manera de lograr esto. Estos informes piden a los docentes que identifiquen y reflexionen sobre las áreas de mayor satisfacción y preocupación del último año en, por ejemplo, la enseñanza, la investigación y el servicio; cuáles son sus objetivos para el año siguiente y de qué maneras pueden necesitar ayuda para lograr sus objetivos (vea el informe muestra en el Apéndice B). Tal informe anima al personal docente a ser autorreflexivo y a considerar de qué maneras quieren desarrollarse. Estos formularios pueden utilizarse mejor como la base de entrevistas anuales de evaluación.

La mayor parte de los procesos de calidad que afectan a los docentes no serán públicos, si bien habrá algunos procesos abiertos del departamento que otorgarán a los docentes la retroalimentación necesaria, y les brindarán la oportunidad de reflexionar abiertamente sobre su desempeño y sobre las formas de mejorarlo aún más. Es importante también recordar que si bien el enfoque principal de la gestión de la calidad es la satisfacción y el éxito estudiantil, también se ocupa de la satisfacción del personal docente y no docente. Estos procesos deberían ser de ayuda para esas áreas, ya que la preocupación no se limita a saber si un individuo posee un desempeño adecuado o no. También se interesa en el desarrollo de cada empleado.

Departamento/División/Institución

Existen una variedad de posibilidades para garantizar la calidad a nivel departamento, división e institución. Los seleccionados dependerán de algún modo del ambiente educativo nacional de ese momento, y también del tamaño de la institución. Los comentarios más abajo están dirigidos específicamente a los departamentos, pero en algunos lugares, estas ideas podrían ser aplicables a los niveles de división o de la institución.

Doble comprobación: En algunos ambientes académicos, la doble comprobación es una parte esperada de la gestión de la calidad en la educación superior. La doble comprobación significa que para un número elegido de tareas y exámenes generales, al menos dos docentes evalúan la tarea o el examen. Esto ayuda a garantizar la justicia de la evaluación y la equidad de los estándares, así como la asistencia en la gestión de la calidad. En algunos países un examinador externo también evalúa un cierto número de trabajos y exámenes, en adición a los dos evaluadores internos. El proceso externo favorece

21

los estándares equitativos, no solo dentro de la institución, sino también dentro de las instituciones de un país.

Aprobación departamental de los planes de cátedra (sílabos) y exámenes: Algunos departamentos eligen o se espera que analicen juntos todos los planes de cátedra antes de que se enseñe una cátedra, y todos los exámenes a aplicar. De manera ideal, tales discusiones garantizan que las cátedras son enseñadas a un nivel homogéneo y de que existe una buena comprensión dentro del departamento de lo que sucede en otras asignaturas. Esto ayuda a que los docentes integren los contenidos y las destrezas entre las cátedras. También ayuda a que los departamentos certifiquen que se pueden alcanzar los resultados generales del aprendizaje (véase más abajo) y de que las cargas de evaluación están distribuidas de manera uniforme.

Aprobación y análisis departamental de todas las calificaciones finales de los estudiantes: Tales análisis ayudan a que el departamento evalúe el nivel promedio del desempeño de sus estudiantes, de ver cuándo las clases parecen ser demasiado difíciles o fáciles, y los casos individuales de mal desempeño estudiantil. De esta manera los departamentos y los docentes individuales pueden responder con rapidez a las áreas de preocupación percibidas.

Acordar los objetivos y resultados del departamento: Todos los departamentos deberían desarrollar sus propios objetivos y resultados institucionales. Estos se basarán por lo general en los objetivos y resultados institucionales, pero se concentrarán más en la disciplina y el programa particular. Cuando haya más de un programa en el departamento, deberían acordarse los objetivos y resultados de cada uno. El departamento también debería acordar cómo medir su éxito en la tarea de ayudar a los estudiantes a lograr los resultados de aprendizaje. Ciertos resultados pueden ser evaluados por medio de exámenes de asignaturas individuales; algunos por medio de evaluaciones básicas generales (como en el área de utilización de tecnología); algunos por medio de cuestionarios a los estudiantes que solicitan una retroalimentación en áreas clave del programa y otros mediante experiencias prácticas.

Desarrollo de estándares para los niveles de un programa: Algunos departamentos y programas pueden querer no sólo delinear los resultados deseados de los programas totales, sino los resultados deseados de los diferentes niveles del programa. Esto resultará de valor especialmente en los países donde la progresión de un determinado

programa es bastante inflexible. Algunas instituciones también esperarán que los estudiantes soliciten pasar de un nivel a otro. Eso brindará la oportunidad durante el programa de realizar consultas formales y nuevos enfoques entre los docentes y los estudiantes.

Perfil de las expectativas de calificación: En algunos ambientes, esto significa simplemente identificar una “A” como excelente, una “B” como bueno, etc. Sin embargo, otros desarrollan un análisis más sofisticado, tales como “A” para un elevado nivel de comprensión conceptual; excelente conocimiento de datos; sólidas habilidades escritas y orales al comunicar la información, etc. Tal perfil (que puede variar en los diversos niveles de un programa) ayuda a los estudiantes a conocer las

22

expectativas de los departamentos, y a que los docentes sepan cómo evaluar, especialmente los trabajos prácticos más extensos y no objetivos. Estas calificaciones y descripciones a menudo se encuentran equiparadas con puntos porcentuales fijos.

Entrevistas de salida: Es por lo general cuando el estudiante culmina un programa que la institución puede recibir el aporte más útil y honesto. Esto a menudo se logra de mejor manera por medio de una entrevista o cuestionario del departamento. Las entrevistas deberían explorar la satisfacción general del estudiante, pero concentrarse particularmente en los resultados deseados del departamento.

Encuestas a los ex alumnos: Es a menudo después de que los estudiantes se han ido de una institución por un par de años que tienen un cuadro más completo de lo que la educación ha hecho por ellos. Las encuestas aplicadas a los graduados a intervalos selectos son por lo tanto una manera muy útil de que un departamento identifique las fortalezas y debilidades del programa en la sociedad que trasciende a la institución.

Las ideas más arriba no son de manera alguna exhaustivas. Sin embargo, lo que cada departamento debe preguntarse es: “¿Cómo podemos estar seguros de que la calidad de lo que les estamos ofreciendo a los estudiantes es lo mejor que podemos hacer? ¿Qué procesos podemos implementar para garantizar que estamos gestionando la calidad y recibiendo suficientes aportes apropiados para evaluar de qué manera mejorar?” A continuación pueden contextualizarse las respuestas. Sean cuales fueren los procesos utilizados, siempre debería existir un procedimiento formal donde cada departamento revise los resultados deseados, sus procesos y su efectividad en alcanzar esos resultados. Basándose en la revisión, se pueden realizar planes de mejoras y cambios, desde cambios en el contenido básico de un programa hasta la forma en que se recogen los comentarios de los estudiantes. Otras recomendaciones son de mayor alcance y afectan por ejemplo la financiación del departamento. Éstas tendrán que ser elevadas al grupo administrativo que puede ocuparse de ese tema en particular.

Queda todavía un área importante: la responsabilidad del departamento al considerar la calidad y la satisfacción del personal docente. Como fue identificado en la sección sobre el personal docente más arriba, gran parte de las mejoras de la calidad en relación con el personal docente opera dentro de una estructura diferente. Sin embargo, quedan algunas áreas que deberían ser consideradas por los departamentos. Por ejemplo, ¿qué sucede si la retroalimentación de un año determinado indica que el departamento carece de las habilidades para ofrecer su currículo utilizando la tecnología? ¿O que las habilidades pedagógicas son débiles en algunas áreas? ¿O que si bien la enseñanza es sólida, algunos docentes no parecen estar al día en el área de su competencia docente/de investigación? En ese caso el departamento tiene la responsabilidad de analizar cómo pueden atenderse de la mejor manera estas áreas de necesidad. Podría significar enviar recomendaciones a otra comisión institucional; podría significar llegar a un acuerdo para dar prioridad al desarrollo de los docentes en un área determinada utilizando los fondos del departamento.

En conjunto, la perspectiva de mejoras de la calidad de la educación superior opera

23

en oposición de la perspectiva tradicional que ve al docente como el único que tiene el control de lo que sucede en su salón de clases. Esta es una transición difícil que deben hacer algunos docentes en su forma de pensar. Sin embargo, el concepto de que el departamento como un todo tiene la responsabilidad de garantizar la oferta de un programa de calidad es un importante principio de la educación superior que está llegando a ser una posición internacional universal. Esto no significa que el docente individual no deba tener autonomía o derechos personales. Significa que estos deben estar siempre en equilibrio con las expectativas de los estudiantes e instituciones de que todos los docentes trabajarán de manera unida para ofrecer una educación de calidad.

Unificación de los procesos académicos

La responsabilidad primaria de la Comisión de Calidad Académica institucional es garantizar que en todos los niveles de la operación académica la calidad esté siendo gestionada efectivamente y de que los resultados institucionales estén siendo alcanzados. Esta comisión eleva informes al Consejo de Calidad institucional y al mismo tiempo recibe los informes de los demás grupos. Efectúa recomendaciones a los departamentos y a otras comisiones académicas respecto de cualquier área que se relacione con las mejoras de la calidad.

¿Qué significa esto en la práctica?

Relación con los departamentos/instituciones/divisiones: Si los procesos de gestión de calidad del departamento están funcionando bien, la Comisión de Calidad Académica en gran medida (a) decidirá lo que

quiere en la forma de un informe de cada departamento, (b) recibirá y debatirá los informes y (c) efectuará comentarios respecto del informe del departamento. La retroalimentación podría significar estar de acuerdo con las conclusiones del departamento, especificar preocupaciones, o realizar recomendaciones adicionales. La Comisión de Calidad Académica podría asimismo querer sugerir algunos mecanismos unificadores de mejoras de la calidad que quiere que sean adoptados por todos los departamentos. Esto podría referirse a uno o varios de los procesos identificados en los departamentos más arriba. Si fuera así, estas sugerencias podrían tener que ser canalizadas para ser discutidas adicionalmente en un foro docente más amplio. Esencialmente, la tarea primaria de esta comisión en relación con los departamentos académicos es ayudar a que gestionen también su propia calidad.

Sin embargo, el rol identificado más arriba es principalmente formativo. La Comisión de Calidad Académica también podría querer, o podría esperarse que adopte un papel más sumativo en la gestión de la calidad. Esto podría realizarse, por ejemplo, por medio de revisiones formales del ciclo de un departamento/división, donde la comisión, en cooperación con la administración académica, inicie una evaluación de por ejemplo 5 años de las operaciones del departamento. Una revisión de 5 años podría requerir un informe más extenso que el típico informe anual, y se enfocaría en la efectividad del departamento en un período más extenso. También podría concentrarse más en las expectativas de éxito

24

de los graduados por sobre lo que figura en la memoria anual y en los informes de investigación docente, etc. Podría haber un equipo revisor compuesto de administradores académicos, algunos docentes de otros departamentos e idealmente, al menos un individuo de la misma disciplina que se desempeñe en otra universidad o colegio superior. La combinación de la evaluación formativa y sumativa brinda un buen equilibrio de gestión de la calidad, y brinda muchas oportunidades de desarrollo y autoevaluación del departamento y el personal docente, al tiempo que reconoce la importancia otorgada a la calidad en todas las áreas de operación por medio de la gestión. En último término, alcanzar la calidad es una expectativa de la administración.

Relación con otras comisiones académicas: Uno de los más grandes desafíos de toda institución es desarrollar una estructura de comisiones que sea racional, inclusiva y efectiva. Debe preguntarse: “¿Son tratados bien los temas que necesitan ser tratados para garantizar la calidad académica?” Los aportes que el Consejo de Calidad Académica necesita de parte de las otras comisiones se relacionan en gran medida con la efectividad de su operación. No se necesita un largo proceso de información, pero es importante que regularmente se revisen los procesos de la comisión. El Consejo de Calidad Académica es un muy buen lugar para iniciar este análisis y una buena comisión para comenzar a hacer recomendaciones de cambio.

Relación con el personal docente y la administración académica: Si bien otros procesos e individuos de la institución serán los responsables de ocuparse de los temas individuales del personal, el Consejo de Calidad Académica recibirá información que afecta de manera general al personal. Por ejemplo, varios informes de los departamentos podrían indicar que los estudiantes se quejan por la falta de buen aconsejamiento, o de las actitudes del personal docente y no docente. Este es un tema relacionado con la calidad, por lo que la información, con las debidas recomendaciones cuando fuere necesario, debe ser comunicada a un grupo que pueda ocuparse de esta preocupación de manera más específica. Los temas relacionados con las necesidades de preparación y desarrollo de los docentes también deberían pasar por esta comisión. Una vez más, se pueden efectuar recomendaciones que se relacionen con los temas de todo el personal docente de la institución.

Relación con las áreas de servicios académicos: Esto podría incluir servicios informáticos, la biblioteca, las áreas de recursos académicos, el aconsejamiento y la evaluación.

Todas las áreas o departamentos que se encuentren bajo la esfera de la administración académica deberían reportarse a esta comisión. Si hay áreas donde la autoridad administrativa le corresponde a otra sección institucional, se pueden entonces transmitir la información y las recomendaciones a quien corresponda. De manera similar a los departamentos académicos, las áreas de servicio también pueden desarrollar objetivos, medir el éxito alcanzado, evaluar los resultados y establecer objetivos. No debería haber diferencias en el ciclo básico de gestión.

Relación con la institución: La Comisión de Calidad Académica se concentrará en la parte académica de la vida institucional. Como se reportará al

25

Consejo de Calidad institucional, se producirá un flujo natural de información y recomendaciones entre la comisión de calidad académica y el resto de la institución. Por lo general, entonces, ese Consejo central recibirá las recomendaciones relacionadas con otras áreas de la institución y las transmitirá a quien corresponda. Sin embargo, la institución necesita decidir la manera más práctica de canalizar y gestionar la información. La pregunta aquí es: “¿Hay un buen flujo de información acerca de las mejoras en la calidad y lo relacionado con la gestión, y existe una rendición de cuentas?” Esto significa que cuando las recomendaciones fluyen hacia arriba o hacia abajo o a través de las líneas de comunicación, debería esperarse una respuesta dentro de un marco de tiempo razonable. De lo contrario, el proceso no está funcionando con efectividad y se necesita efectuar una revisión.

Mejoras no académicas de la calidad

Desde el incremento del interés en los temas de gestión de calidad en la educación superior en las últimas décadas, un número de estudios han explorado los temas de calidad más importantes para los estudiantes en sus instituciones.²

En términos generales, si bien los programas académicos han sido calificados como importantes, los temas de relaciones humanas con los estudiantes y el personal docente/no docente y la planta física han por lo general tenido una mayor puntuación. Además de esto, dentro del sistema educativo adventista, la calidad de la vida estudiantil en general y el ambiente espiritual en particular siguen siendo importantes temas relacionados con la calidad.

La planta física

Las primeras impresiones a menudo son difíciles de cambiar. Antes de que los estudiantes siquiera ingresen a un salón de clases, caminarán por el predio, conocerán las residencias estudiantiles y los edificios de la institución. Si bien no hay de ninguna manera una conexión inmediata, la percepción estudiantil de la calidad institucional a menudo estará basada inicialmente en estas experiencias.

Para la mayoría de las instituciones, el mantenimiento de la planta física representa un constante desafío. Sin embargo, estas necesidades deberían permanecer al tope de la lista de prioridades. Asimismo, las instituciones deberían equilibrar la necesidad de ocuparse de las necesidades de mantenimiento “oculto” que pueden ser críticas para la operación institucional con los deseos estéticos de la comunidad institucional. Si bien las primeras son esenciales, las segundas a menudo tendrán mayor influencia sobre los niveles de satisfacción y las percepciones respecto de la calidad. Un predio limpio en donde se conserven áreas públicas atractivas y decoradas con gusto hará mucho para mejorar la imagen.

² La selección de ensayos editados por Brent Ruben en *Pursuing Excellence in Higher Education* brinda una variedad de enfoques y menciona un número de estudios que se ocupan de los temas más amplios relacionados con la calidad institucional.

26

institucional.

¿Cómo debería llevarse a cabo la gestión de la calidad de la planta física? Podría producirse en un número de foros, pero es importante que los aportes sean amplios y que se acuerde un cronograma de mantenimiento que requiera de los aportes administrativos. Asimismo es importante que las encuestas de satisfacción de todo el predio incluyan preguntas que favorezcan la presentación de reacciones respecto del ambiente relacionado con la planta física.

La actitud del personal no docente

La actitud positiva del personal no docente es vital para la calidad institucional real y percibida. Las actitudes positivas incluyen el profesionalismo y la amistad hacia los estudiantes, el buen espíritu de equipo entre los colegas y la lealtad a la institución y administración. Cuando hay problemas entre el personal docente y no docente la influencia es a menudo tan negativa como si los problemas estuvieran en relación directa con los estudiantes.

La retroalimentación de cualquiera de estos grupos indica que los problemas persistentes en estas áreas deberían tomarse siempre en serio. Si bien el personal que reciba comentarios debería ser consciente y sensible a las preocupaciones genuinas, los problemas en las actitudes del personal no docente normalmente serán de interés administrativo.

Procesos burocráticos

La operación diaria de una institución también se refleja en las percepciones de calidad. Si una oficina administrativa tiene el patrón de cometer errores, esto erosiona la confianza no sólo en esta área sino en toda la institución.

En general, los problemas de estas áreas tienen que ver con lo siguiente:

- Los procesos son demasiado complejos: es una responsabilidad administrativa procurar y hacer que los procesos burocráticos para los estudiantes, docentes y no docentes sean tan simples como sea posible.
- Ineficiencia y errores: si este es un problema continuo, se necesita que el personal reciba preparación adicional o sea transferido.
- Comunicación deficiente: La mayor parte de los individuos de una institución ve los procesos burocráticos como obstáculos desafortunados que les dificultan hacer lo que realmente quieren (estudiar, enseñar, etc.). Por lo tanto, el recordar que hay que seguir procesos de mejoras de la calidad será problemático para un número significativo de individuos. La única solución es comunicar y seguir comunicando, en tantas maneras como sea posible.

27

La evaluación de los procesos burocráticos normalmente se llevará a cabo junto con otros procesos de evaluación. Tales evaluaciones podrían ser iniciadas por oficinas o departamentos específicos, especialmente por los que ofrecen constantemente servicios a los estudiantes: matriculación, finanzas estudiantiles, servicios informáticos, por ejemplo. También podrían ser iniciados por una oficina central y ser parte de encuestas generales de satisfacción institucional (véase la sección del proceso no académico total más abajo).

Vida estudiantil

En este documento, la vida estudiantil se refiere a todas las áreas de la vida diaria que impactan en la experiencia de aprendizaje total de un estudiante. Esto incluye la seguridad del predio, los estacionamientos/aparcamientos, las instalaciones para eventos sociales y deportivos, el comedor/cafetería estudiantil y las actividades y clubes organizados en el predio. También incluye los procesos de gobierno estudiantil, incluyendo los procedimientos ante situaciones de agravio y los canales de comunicación entre los estudiantes y la administración.

Puede ser que todas estas áreas de la vida institucional sean responsabilidad del mismo personal administrativo. Si fuera así, esto hará que sea más fácil la tarea de gestión de la calidad. De lo contrario, todavía será ventajoso para la institución considerar una manera integral de evaluar estas áreas, sea que estén ligadas o no a las otras áreas identificadas como de garantía de calidad no académica.

Inevitablemente estas áreas producirán quejas de los estudiantes; sin embargo, la importancia del proceso de garantía de la calidad será el de identificar cuáles son los temas reales de preocupación que pueden ser mejorados y qué reacciones son sumamente individuales. Una encuesta anual hacia el fin del año puede constituir una buena manera de recolectar respuestas variadas de todos los estudiantes respecto de la vida estudiantil. Esto significa que los individuos que sean responsables de estas áreas tendrán el receso de fin del año para (a) considerar cómo responderán tanto a la encuesta como a los demás aportes de evaluación y (b) decidir sus objetivos para el año siguiente.

El ambiente espiritual

Para una institución adventista el ambiente espiritual es uno de los extras de la experiencia estudiantil que debería influir sobre la satisfacción total de la vida en un colegio superior o universidad. Sin embargo, es también el área donde hay a menudo la más amplia gama de expectativas por parte de la comunidad institucional (estudiantes, empleados, Junta Directiva). La garantía de la calidad en esta área se relacionará de mejor manera con el plan maestro espiritual de la institución, que a su vez debería estar claramente conectado con la misión y los objetivos institucionales.

¿Puede medirse objetivamente el éxito espiritual? Este debate no ha terminado; sin embargo, para los propósitos de mejoras de la calidad, la institución debería hacerse preguntas específicas, entre las que están las siguientes:

28

- ¿Considera la comunidad como un todo que el ambiente espiritual de la institución es tal que anima al compromiso personal y al crecimiento espiritual?
- ¿Hay evidencias de crecimiento espiritual a lo largo de la experiencia de un estudiante en la institución?
- ¿Hay evidencias de madurez espiritual y compromiso con una iglesia entre los graduados de manera que continúa más allá de sus años en la institución?
- ¿Cuáles son las áreas de la institución que influyen sobre la espiritualidad con mayor éxito?
- ¿En qué áreas puede haber un mayor desarrollo y crecimiento?

La institución debería actuar con la presuposición de que el desarrollo y el cultivo de un ambiente espiritual es responsabilidad de cada área institucional, por más que un individuo o un grupo pueda ser nombrado “responsable” de la vida espiritual. La gestión de la calidad debería preocuparse de las actividades devocionales estructuradas, pero también de la integración de fe-enseñanza en las clases, las estructuras informales de relaciones entre los estudiantes y entre los estudiantes y los empleados, y la cultura institucional en general. Los aportes respecto de la experiencia espiritual de los estudiantes pueden incluirse en encuestas generales u orientarse de manera más específica. En la mayor parte de las instituciones es aconsejable tener un grupo cuya única responsabilidad sea facilitar la experiencia espiritual total de los estudiantes. Cualquiera sea el método de evaluar esta área de la vida institucional, esta comisión o grupo debería ser el encargado de analizar los aportes hechos y efectuar recomendaciones que favorezcan los cambios y el crecimiento.

Unificación de los procesos no académicos

Este documento ha sido mucho menos específico en recomendar estructuras y procesos para la gestión de la calidad de las áreas no académicas de la vida institucional que para las áreas académicas. Esto se debe a que, como se dijo más arriba, la gama de servicios es muy amplia y las estructuras de gestión relacionadas con estas áreas varían considerablemente entre institución e institución. Los principios que deben ser recordados, sin embargo, son:

- Todas las áreas necesitan estar incluidas en un plan integral de gestión de la calidad.
- La coordinación de los esfuerzos es vital para que los estudiantes y los empleados no se vean saturados por los pedidos de reacciones y aportes.
- El Consejo de Calidad central debería garantizar que los procesos de calidad estén claros, que se presenten informes y reacciones de manera regular y de que todo el personal se encuentre comprometido con los procesos de mejoras de la calidad.

En algunos países hay cuestionarios estudiantiles disponibles para todas las instituciones de educación superior que cubren todas las áreas identificadas bajo los procesos no académicos descritos más arriba. Los cuestionarios devueltos son evaluados externamente y las

29

respuestas cuantitativas son puestas a disposición de la institución, a menudo con cifras comparativas de otras instituciones similares. Las instituciones específicas a menudo también son capaces de añadir sus propias preguntas. Esta es una ayuda excelente para mejorar la calidad, ya que brinda aportes comparativamente objetivos e información de referencia de utilidad. Cuando estos procesos no están disponibles, puede ser un buen sustituto preparar internamente un cuestionario anual que se ocupe de una amplia gama de temas relacionados con la vida institucional. Tal formulario podría ser preparado por la comisión central, o por un administrador designado que tenga un puesto de responsabilidad en el área no académica de la vida institucional. Después de cotejar el material, los departamentos pertinentes pueden recibir las respuestas que se relacionen con su operación y se les puede solicitar que utilicen el material, junto con otros medios de evaluación y autoevaluación, para planificar para el año siguiente.

Una encuesta centralizada anual no impide que áreas específicas de la institución desarrollen otros procesos de evaluación. Entre estos podrían estar los grupos centrados en los estudiantes, los foros de gobierno estudiantil, y encuestas específicas que brinden rápidas respuestas de evaluación a temas específicos. Sin embargo, sigue siendo importante que la institución considere todo el proceso de gestión de la calidad de una manera integral y de que haya buena coordinación en todos los procesos. Cada miembro de la comunidad institucional debería saber que la calidad es importante para la institución, que las preocupaciones válidas respecto de la calidad serán tomadas en serio, y que cada empleado de la institución es vital en la oferta de una experiencia estudiantil de calidad.

Otros procesos de mejoras de la calidad

Si bien la preocupación principal respecto de las mejoras de la calidad tiene que ver con la operación interna de la institución, los procesos de calidad deberían esperar que otros grupos y comisiones claves para la operación de la institución participen en garantizar la calidad. En el caso de la Junta Directiva y la Asociación de Ex Alumnos esto significará brindarles la oportunidad de aportar al proceso general de mejoras así como evaluar sus propias operaciones. En el caso de los organismos afectados por la institución (la comunidad eclesial general, la comunidad local), la participación por medio de la transmisión de información respecto de los niveles de satisfacción.

La Junta Directiva

Por ejemplo, al menos una vez al año la Junta Directiva debería pasar por un proceso de autoevaluación. Esto podría requerir que se invite a grupos claves a la institución para realizar aportes respecto de cuán efectiva es la junta en áreas tales como la comunicación, la eficiencia y la muestra de un interés activo en

30

la institución. También debería incluir que la junta se haga preguntas relacionadas con su operación, su comprensión de los temas importantes, su utilización del tiempo en las reuniones, y su compromiso general con la institución y su administración.

La Junta Directiva también necesita participar en la transmisión de información a la institución respecto de la calidad percibida, especialmente en áreas claves tales como la efectividad administrativa. Será responsabilidad de la Junta, por ejemplo, realizar arreglos para evaluar al Rector o Presidente institucional en forma periódica. Esto debería seguir el patrón de los procesos en operación en toda la institución y debería otorgar al Rector o Presidente la oportunidad de reflexionar en su propio desempeño e identificar blancos para el futuro. Una subcomisión de la Junta es la que normalmente debe proporcionar el ambiente correcto para este tipo de evaluación. De manera similar a los procesos de evaluación del personal docente y no docente, este proceso debería ser confidencial, pero tendrá un impacto indirecto en todas las decisiones de gestión general de la calidad que tome la Junta.

La Asociación de ex alumnos

Las asociaciones de ex alumnos están activas en grados diversos en las diferentes instituciones. Algunas son muy estructuradas y juegan un papel importante en apoyar la institución y mantener contacto con los ex alumnos. Cuando éste es el caso, será apropiado invitar a este grupo a que evalúe su propia efectividad. En otros casos es la administración educacional la que es responsable de todos los contactos con los ex alumnos. En esta situación, la efectividad del contacto será considerada como parte de la evaluación de la operación administrativa general de la institución. Lo que es importante es no olvidar a los ex alumnos. La buena voluntad de este grupo tiene un impacto sobre la matriculación y las donaciones. Los ex alumnos también brindan su competencia profesional que puede ser de gran ayuda al liderazgo institucional. Es por lo tanto importante preguntarse cuán bien la institución está manteniendo un contacto positivo con este grupo.

Sin embargo, los ex alumnos son también importantes de otra manera, ya que representan una muy buena fuente para la institución que desea evaluar su éxito y áreas de crecimiento. El encuestar a los ex alumnos varios años después de que hayan dejado la institución a menudo brindará una buena comprensión de la calidad de los programas institucionales. ¿Han tenido éxito tanto en hallar un empleo como en destacarse en él? ¿Les dio su educación las habilidades correctas y les proporcionó los valores y actitudes apropiadas? ¿Cuán bien les ha ido en la educación superior? ¿Cuál es su compromiso espiritual actual? ¿Participan activamente de la vida de la iglesia? En retrospectiva, ¿qué puntaje le darían a su experiencia académica general en _____? Las

respuestas a preguntas como éstas proporcionan excelente información para la autoevaluación y el crecimiento institucional.

31

Comunicación externa de la institución

Los grupos finales a ser considerados son los más alejados de la operación inmediata de la institución. El impacto de la institución sobre ellos es sin embargo muy importante. Estos grupos varían de institución en institución, pero existen comunidades que de una u otra forma son afectadas por la calidad institucional general. En este grupo podría estar la Iglesia Adventista regional, nacional o internacional; podría estar la comunidad local; podrían ser los empleadores de los graduados. Cada institución necesita decidir cuáles son los grupos que reciben el mayor impacto de la operación general de la institución.

¿Qué pueden ofrecer? Estos son los grupos que a menudo pueden decirle a la institución si los resultados esperados se han hecho realidad. ¿Cuán satisfechos están con los graduados que han empleado? ¿Qué grado de impacto positivo tienen sobre el clima espiritual de la iglesia? ¿Cómo son percibidos ellos (y la institución en general) dentro de la comunidad?

A menudo es sumamente difícil conseguir aportes útiles de parte de estos grupos. Sin embargo, es importante también por dos razones. En primer lugar, a menudo es muy importante para estos grupos que se les solicite su opinión; los anima a sentirse dueños y a comprender mejor a la institución. En segundo lugar, estos individuos o grupos a menudo brindan aportes que no pueden ser conseguidos en ningún otro lugar. Sin embargo, esta forma de retroalimentación necesita ser dirigida e idealmente, se necesita repetir los mismos procesos durante un período de años, de manera de ver los patrones de respuestas. El Consejo de Calidad necesitará decidir a quién contactar y el proceso para recibir y distribuir los aportes. La información carecerá de valor a menos que se alimente de los procesos generales de mejoras de la calidad.

32

Conclusión

Un proceso sólido de mejoramiento de la calidad es vital para una institución, pero puede llegar a ser tan formal y burocrático en su implementación que llegue a consumir mucho tiempo y tenga muy poco valor práctico. Éste no debe ser el caso. Si el proceso está coordinado eficazmente y si se integran por completo los ideales en la cultura institucional, las mejoras de la calidad no harán otra cosa que optimizar la experiencia institucional de todos los miembros de la comunidad educativa.

¿Cómo se inicia y desarrolla un proceso y una cultura tal? He aquí algunas sugerencias.

Selecione los actores claves y trabaje con ellos desde el comienzo

Será importante asegurarse de que los individuos claves entienden y apoyan la necesidad de contar con una planificación de gestión de la calidad institucional. Organice una sesión de entrenamiento para estos individuos y una vez que entiendan los principios subyacentes de la mejoras de la calidad, trabaje con ellos hasta acordar cómo proceder a desarrollar un plan institucional.

Reconozca los procesos existentes

Todas las instituciones ya tienen algún tipo de proceso de calidad en funcionamiento. La idea de una planificación de mejoras en la calidad institucional es coordinar los procesos existentes, asegurarse de que no se ignoren algunas áreas y ver todas las mejoras de la calidad como una parte integral de toda la gestión y planificación institucional. Resulta útil comenzar por lo tanto a identificar y evaluar los procesos que ya están en funcionamiento. ¿Cuál de ellos se necesita conservar? ¿Dónde hay huecos? ¿Qué más se necesita hacer?

Lleguen a un acuerdo entonces respecto de (a) el lugar donde se encuentra la institución, (b) dónde necesita estar, (c) qué procesos se necesitan implementar para pasar del presente al futuro y (d) cómo pueden introducirse los procesos en períodos realistas.

Comience de a poco, con uno o dos procesos nuevos

Cuando el personal no está acostumbrado a la gestión de la calidad conviene introducir la idea de a poco. Comience con uno o dos procesos nuevos y dé tiempo para que los involucrados entiendan qué está sucediendo y por qué. Conceda tiempo suficiente de discusión, entrenamiento y retroalimentación.

Puede que lleve varios años desarrollar el proceso hasta un punto donde esté verdaderamente integrado en las estructuras de gestión y funcionando a un nivel que justifique denominar al colegio/universidad como una "institución en aprendizaje". Eso no debería ser causa de preocupación. Lo importante es contar con una visión del plan final y un cronograma acordado que comunicar. Debido a que las mejoras de la calidad tienen tanto que ver con las actitudes y la aproximación al trabajo como con las estadísticas, no se puede apresurar la introducción del plan. Debe existir un alto nivel de aceptación del plan en la institución.

33

Proporcione evidencias continuas del éxito de los procesos

Una de las formas de favorecer la aceptación se da al compartir evidencias del valor de los procesos. Dondequiera haya gestión de calidad, se enfatizan las buenas prácticas, y esto puede ser compartido. ¿Qué es lo que los estudiantes, la iglesia y la comunidad aprecian de la institución? Se deberían remarcar las áreas de preocupación tanto como sea posible. De la misma manera, los cambios que han tenido impactos positivos. A la

mayoría del personal docente y no docente y de la administración les agrada saber cómo les está yendo, en especial en el contexto de una evaluación constructiva. Es aquí donde es importante que todos entiendan la diferencia entre evaluación formativa y sumativa. Gran parte de la gestión de calidad se ocupará del aspecto formativo de las mejoras en la calidad.

Centralice la investigación institucional

No debería confundirse investigación institucional con investigación académica. La investigación institucional es la recolección y el análisis de los datos con el fin de saber el nivel de desempeño de la institución en áreas acordadas. De eso se trata principalmente las mejoras de la calidad. En algunos países, especialmente en instituciones grandes, es común tener una oficina de investigación institucional y un individuo responsable de gestionar todos los procesos requeridos para la recolección y evaluación de la información que la institución necesita. Sin embargo, haya o no una oficina específica dedicada a la investigación institucional, es sin embargo importante que en algún lugar de la institución, alguien sea responsable de la recolección de la información que alimentará los procesos de mejoras de la calidad. La persona responsable será parte del Consejo de Calidad, y aconsejará de qué forma y en qué plazos recolectar y evaluar lo que necesitan las diversas áreas de la institución. La centralización de la recolección de los datos debería ayudar a racionalizar los procesos y evitar las superposiciones. A comienzos del proceso de desarrollo de un programa de mejoras en la calidad se debería tomar una decisión respecto de cómo alcanzar la centralización.

Cultive la visión de “una organización en aprendizaje”

Finalmente, es absolutamente esencial que el plan de mejoras de la calidad no esté reducido a un plan de acción que debe ser completado de una cierta manera en un período de tiempo fijo.

Las mejoras de la calidad tienen que ver con el desarrollo de una cultura institucional que define a cada persona que trabaja en o por la institución como **docente**. Todo el que ha tenido algún impacto en la experiencia total del estudiante envía un mensaje acerca de la calidad institucional. Por lo tanto todos tienen la responsabilidad de observar, escuchar, hablar y aprender acerca de cómo mejorar aún más esa experiencia. Ese es el paso uno. El segundo paso es que toda la institución comparta la emoción y el entusiasmo que proviene del aprendizaje positivo. Eso se da cuando la institución llega a ser verdaderamente “una organización en aprendizaje” y cuando los procesos de calidad son agentes completamente efectivos de gestión y cambio.

34

Apéndice A Cronograma de los procesos de calidad

1. Cronograma del Departamento Académico

(Basado en un año de dos semestres, a partir de septiembre. El cronograma comienza en agosto)

Agosto

Los departamentos efectúan una revisión de los planes de cátedra (sílabos) de cada semestre

Revisión de las estrategias del departamento basada en los aportes recibidos el año anterior

Septiembre-noviembre

Implementación de las estrategias acordadas

Noviembre-diciembre

Revisión/análisis del departamento de los exámenes de fin de semestre

Noviembre-diciembre

Los estudiantes completan los formularios de retroalimentación del curso

Doble revisión de trabajos prácticos y exámenes

Noviembre-diciembre

Análisis de los planes para el siguiente semestre, incluyendo los planes de cátedra (sílabos)

Revisión de las estrategias del departamento implementadas en septiembre

Enero-marzo

Implementación de las estrategias acordadas

Marzo-abril

Revisión de los estudiantes—Cuestionario de revisión de dos años

Entrevistas de salida para los que terminan

Los estudiantes completan los formularios de evaluación del curso/asignatura

Abril

Revisión del departamento de las preguntas de los exámenes

Mayo-junio

Doble revisión

Autoevaluación del departamento (basada en las revisiones de los estudiantes, entrevistas de salida, evaluaciones de las asignaturas/cursos, etc.)

El departamento establece nuevos objetivos

Informe escrito a la comisión de gestión de la calidad académica

35

2. Cronograma de gestión de la calidad académica

(Basado en un año de dos semestres, a partir de septiembre.)

Septiembre-diciembre

Recibir y responder a los informes del departamento y/o la institución

Escribir respuestas/recomendaciones al departamento

Enviar recomendaciones a las comisiones académicas pertinentes

Reportar/Enviar recomendaciones a la comisión general de gestión de calidad

Establecer blancos (académicos) para la institución, tales como el reenfoque de la investigación institucional, etc.

Enero-marzo

Llevar a cabo la revisión del departamento de los últimos cinco años de acuerdo con la rotación acordada

Enero-mayo

Trabajar en proyectos específicos para mejorar los procesos generales de calidad

Mayo-junio

Efectuar una revisión anual. Enviar el informe final a la comisión general de gestión de calidad

36

3. Cronograma de la Comisión General de Gestión de Calidad

(Basado en un año de dos semestres, a partir de septiembre.)

Las agendas de esta comisión necesitan ser flexibles. Los siguientes son ejemplos de puntos fijos de agenda.

Otros pueden ser acordados, basados en los períodos y la naturaleza de los procesos de gestión de la calidad en toda la institución.

Estos serán diferentes entre institución e institución, particularmente en las áreas no académicas.

Puntos de agenda

Recibe y debate la calidad académica, los informes de gestión y las recomendaciones

Responde a los informes; sigue las recomendaciones según sea apropiado

Se reporta según sea necesario al gerente general y los administradores principales

Recibe y debate los informes de los informes y recomendaciones no académicas

Responde a los informes; sigue las recomendaciones según sea apropiado

Se reporta según sea necesario al gerente general y los administradores principales

Revisa los procesos de evaluación vigentes, incluyendo la efectividad en la recolección de los datos

Identifica áreas donde se necesitan cambios

Revisa los procesos de comunicación

Desarrolla y gestiona los cambios en los procesos

Fechas tentativas

Diciembre y mayo/junio

Según los procedimientos internos, pero al menos una vez al año

Febrero y septiembre (luego de la recepción y respuesta a los informes de las unidades principales)

Enero a abril

37

Apéndice B Formularios de informe

1. Evaluación anual de desempeño por objetivos

(Este formulario es para los docentes; se podría utilizar uno similar para el personal no docente).

A. Enseñanza (incluye actividades como mentor o tutor de estudiantes)

1. Por favor, tenga bien comentar cuáles son las mayores áreas de satisfacción de su enseñanza este año. Podría incluir reacciones positivas a los cambios hechos en el currículo o en la metodología de la enseñanza; exitosa utilización creciente de tecnología; altos niveles de logro o satisfacción de los estudiantes, o de proyectos personales que haya disfrutado.

2. ¿Cuáles son sus objetivos en el área de enseñanza para el próximo año académico?

Explique las razones de su selección

38

3. ¿Hay algo que la institución podría hacer para ayudarlo a alcanzar sus objetivos de enseñanza?

B. Investigación y extensión

1. ¿Qué actividades de investigación y extensión ha emprendido en el último año académico? Sea específico en identificar los cursos hechos y en hacer una lista de los títulos y fechas de publicación, ponencias académicas presentadas, etc.

2. ¿Cuáles son sus objetivos en las áreas de investigación y extensión para el próximo año académico? Por favor, indique prioridades y razones por las que elige estas áreas.

39

3. ¿Hay algo que la institución podría hacer para ayudarlo a alcanzar sus objetivos de investigación y extensión?

C. Servicio (a la institución, iglesia local y general, comunidad, etc.)

1. ¿En qué actividades de servicio ha participado durante el último año académico?

40

2. ¿Cuáles son sus objetivos en el área de servicio para el próximo año?

3. ¿Hay algo que la institución podría hacer para ayudarlo a alcanzar sus objetivos de servicio?

D. Otros temas

¿Tiene algún otro tema que le gustaría analizar en el momento de la entrevista?

41

2. Informe de evaluación de desempeño por objetivos

Nombre del docente: _____

Nombre del administrador: _____

Otros presentes: _____

Áreas de felicitaciones:
(Mencione los principales logros)

Áreas de desarrollo:

(Mencione los principales objetivos que puedan gestionarse y medirse)

Otros temas analizados:

(Identifique otras áreas de interés del docente o del administrador. Podrían relacionarse con el desempeño o con el apoyo o ambiente general de la institución).

Acciones a seguir:

(Éstas serán por lo general acciones que apoyan las tareas de desarrollo identificadas más arriba. En contadas ocasiones, cuando existan problemas identificados significativos relacionados con el desempeño, la acción puede significar referir los temas identificados a otro foro para consideración o acciones adicionales).

Firma y fecha:

(Todos los presentes deberían firmar y fechar el informe).

42

Apéndice C Recursos adicionales

Birnbaum, Robert. *Management Fads in Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Robert Birnbaum considera las modas en la gestión de la educación superior, incluyendo la gestión de la calidad total. Identifica de qué manera la adhesión ciega a cualquier técnica de gestión tiene sus obstáculos. Asimismo, sugiere que existen grandes ganancias organizacionales en modas tales como la gestión de la calidad total, pero que los administradores institucionales necesitan hallar estrategias a fin de maximizarlas.

Brennan, John y Tarla Shah. *Managing Quality in Higher Education: An International Perspective on Institutional Assessment and Change*. The Society for Research into Higher Education and Open University Imprint. Buckingham: Open University Press, 2000.

Brennan y Shah analizan el éxito de la gestión de la calidad (ya sea por las agencias de calificación externa como por las instituciones de educación superior) al considerar el impacto de los procesos sobre la misión institucional, la toma de decisiones y los resultados educacionales de 29 instituciones de 14 países diferentes (Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Italia, México, Holanda, España, Suecia y el Reino Unido). Se concentran en identificar qué procesos, propósitos y contextos brindan el ambiente más ventajoso para que la gestión de la calidad tenga éxito.

Cave, Martin, Stephen Hanney, Mary Henkel y Maurice Kogan. *The Use of Performance Indicators in Higher Education: The Challenge of the Quality Movement*. 3ra edición. London: Jessica Kingsley Publishers, 1997.

Considerada una obra estándar acerca de la utilización de indicadores de desempeño, este texto ofrece una mirada internacional y comparativa a la utilización de estos marcadores en la educación superior. Brinda un contexto histórico, y un fundamento teórico y práctica para entender y aplicar los indicadores de desempeño en la gestión de la calidad. Se concentra particularmente en enseñanza e investigación.

Dahlgaard, Jens J., Kai Ristensen, y Gopal K Kanji, "Total Quality Management and Education." En *Total Quality Management*, Vol 6. Nos. 5 y 6, 1995, pp. 445-455.

Este artículo brinda una útil perspectiva histórica del desarrollo de los modelos de calidad, particularmente en relación con la educación superior. Se introduce una pirámide de gestión de la calidad total, que se enfoca en los principios de liderazgo, cliente y empleado, mejoras continuas, participación de todos, y énfasis en los hechos. También se analiza el modelo de liderazgo de "planificar, hacer, revisar, actuar".

43

Freed, Jann, Marie Klugman y Jonathan Fife. *A Culture for Academic Excellence*. ASHE-ERIC Higher Education Report, Vol. 25, No. 1. Washington D.C. : The George Washington University Graduate School of Education and Human Development, 1997.

En un texto que combina la teoría con sugerencias prácticas de implementación, los autores explican cómo desarrollar una cultura de excelencia académica en una institución. Se concentran en una serie de nueve principios de calidad que se relacionan con la visión y misión, en los procesos interactivos, un liderazgo que entiende los principios de calidad y fomenta una cultura de calidad, en el desarrollo del personal docente y no docente, en la toma de decisiones basada en los hechos, la delegación, la colaboración, y la planificación para el cambio.

Lewis, Ralph y Douglas Smith. *Total Quality in Higher Education*. Florida: Saint Lucie Press, 1994.

Los escritores analizan un marco para mejorar la calidad total en un ambiente de colegio superior o universidad. Los temas analizados incluyen la historia y los principios de la gestión de la calidad y los factores de la educación superior que llevan a serios interrogantes respecto de la efectividad y eficiencia institucional.

Meade, Phil. "Utilising the University as a Learning Organisation to Facilitate Quality Improvement." En *Quality in Higher Education*, Vol. 1, No. 2, 1995, pp. 111-21.

Meade utiliza el estudio del caso de una universidad australiana para mostrar de qué manera un plan de gestión de la calidad puede apoyar el desarrollo de una organización en aprendizaje comprometida con las mejoras continuas en la calidad. Incluye discusiones respecto de lo que hace a una "organización en aprendizaje", de cómo puede apoyarse las mejoras de la calidad por medio de un marco de recursos de calidad, y cómo vencer las barreras de la implementación de mejoras de la calidad. La publicación periódica *Quality in Higher Education* es una fuente de otros útiles artículos acerca de la calidad educativa.

Massy, William F. *Honoring the Trust: Quality and Cost Containment in Higher Education*. Bolton, Mass.: Anker Publishing Co.: 2003.

Massy brinda un original punto de vista de la gestión de la calidad al identificar formas en las cuales la gestión de la calidad y la gestión financiera pueden interactuar para garantizar tanto las mejoras de la calidad institucional como el control de los costos. Recomienda repensar algunas de las formas más tradicionales de identificar prioridades de presupuesto y de tomar decisiones financieras.

Ruben, Brent D., ed. *Pursuing Excellence in Higher Education: Eight Fundamental Challenges*. San Francisco: Jossey Bass, 2004.

Este texto brinda una amplia gama de capítulos por lo general breves que se ocupan de diferentes asuntos prácticos relacionados con la calidad y desarrollo de la excelencia en

44

la educación superior. Esto incluye un énfasis en las instituciones para que lleguen a ser organizaciones en aprendizaje más efectivas, integren los procesos de calidad en la operación diaria de la institución, mejoren la colaboración, se concentren en la experiencia total del estudiante, y desarrollen una visión para una cultura de excelencia.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. 3ra edición.

Guilford: Kogan Page Ltd., 2002.

Un texto básico y central para comprender la aplicación de la gestión de la calidad total en la educación en todos los niveles. Práctico y accesible.

Seymour, Daneil. *Once Upon a Campus*. American Council on Education. Washington D.C.: Oryx Press, 1995.

Este libro utiliza estudios de casos prácticos para enfocarse en la pregunta de cómo mejorar la calidad institucional por medio de la utilización de conceptos de gestión tales como la gestión de la calidad. El autor se concentra en la importancia de desarrollar un ambiente que responda al proceso de mejorar toda la experiencia del estudiante.