

# PROPUESTAS Y ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA LA CALIDAD EN LOS CENTROS EDUCATIVOS SUPERIORES

ISABEL CANTÓN MAYO<sup>1</sup>  
*Universidad de León (España)*  
E-mail: dfcicm@unileon.es

## 1. APROXIMACIÓN SINTÉTICA AL ESTADO DE LA CUESTIÓN

En este Congreso debatimos la orientación y prospectiva de las universidades desde una perspectiva global. Nos hacemos eco de las principales debilidades del sistema y de sus fortalezas. Ambas vienen a coincidir con otros diagnósticos ya detectados en otros foros y en otros lugares, aunque con matices y particularidades. Este primer apartado es pertinente ya que sin un adecuado diagnóstico, con los posibles errores de precisión, al tratarse de prospectiva, pero con fundadas hipótesis de certeza.

La Universidad es una institución social añeja. Algunas de las universidades europeas, como la de Bolonia, tienen más de mil años. Su pervivencia en el tiempo nos da idea de la importancia e influencia histórica de la institución universitaria. Si en una primera época sólo había en las universidades médicos y teólogos, las demás ciencias fueron abriéndose camino de acceso hasta llegar a la complicada red de estudios actuales. Pero si los contenidos universitarios han cambiado, no ha sucedido así con las formas de gestión; las universidades funcionan casi por inercia, de la misma forma que lo hacían hace mil años.

Quizá un primer análisis de la situación actual universitaria pueda sintetizarse siguiendo las llamadas **doce paradojas** de Goldsmichdt (1990) que reflejan las contradicciones, las fuerzas y el desconcierto en este ámbito. La primera de ellas se refiere a la alta necesidad de personal altamente especializado y la escasez de estudiantes que perseveran en la universidad hasta conseguir esa especialización. La segunda el gran avance en la psicología del aprendizaje y el estancamiento en la metodología universitaria, donde reina casi en exclusividad la lección magistral. En tercer lugar la inadecuada selección del profesorado universitario basada en su capacidad investigadora y la inexistencia de formación ni valoración de su formación pedagógica. La importancia de la educación universitaria y la escasez de estudios e investigaciones dedicadas a fomentar su calidad y eficacia, sería la cuarta paradoja. En quinto lugar destaca la creciente apreciación social de la creatividad y la originalidad y la pervivencia de la valoración de la memoria y la cantidad de conocimientos. La sexta paradoja la constituye el creciente divorcio de las enseñanzas universitarias de los problemas de la vida real. La séptima la inexistente correlación entre el éxito académico y el éxito profesional debido a la valoración diferente en ambos campos. La octava se

1 Isabel Cantón Mayo es Directora del Centro UNESCO de Castilla y León.

centra en la importancia que la sociedad da a la universidad y lo escasamente que la financia y, a veces, lo mal utilizado de la financiación. La novena es la inadecuada gestión organizativa de las universidades, que en lugar de implantar los sistemas modernos de organizaciones, lo hacen con sistemas de "milicia". La décima, la contradicción existente entre la interdisciplinariedad social y el celularismo departamental universitario. La undécima se refiere a la proyección futura de los estudiantes en la universidad que debiera ser esperanzadora e ilusionada y se convierte en frustrante y huidiza. La última de las paradojas es la abundancia de estudios universitarios sobre organismos de todo tipo exceptuando justamente los referidos a la evaluación, eficacia y calidad universitarias.

Si resumimos las fortalezas y debilidades apuntadas al sistema universitario las podemos agrupar en las referidas al **profesorado, a la didáctica universitaria y a la organización** del sistema de educación superior. En cuanto a las fortalezas del **profesorado** dos parecen ser las más reiteradas: su aspecto vocacional y su dominio de la materia que enseña; las debilidades se cifran en la endogamia y en las dificultades de compaginar la docencia y la investigación. Por parte de la **didáctica universitaria** las fortalezas las encontramos en la buena disposición del profesorado al contacto con los alumnos y la experiencia docente o "tablas", que suplen debilidades como la falta de motivación del alumnado y la deficiente capacitación en cuestiones profesionales como la programación, la metodología o la evaluación. En cuanto a la vertiente **organizativa** destacamos como fortalezas los espacios de la docencia y la cultura de combinar el tiempo con la investigación; y como debilidades, la universidad de masas que trajo la masificación de las aulas, la insuficiencia de recursos o el escaso dominio de las tecnologías, así como la tendencia a la continuidad de las invariables espaciotemporales en un mundo donde éstas se han convertido en multivariantes. En algunos de los apuntes de este apresurado diagnóstico coincidimos con trabajos recientes como Day (2005); López Noguero (2005, 24); Luxan (1998), pero en otros nos apartamos notablemente de ellos.

Otra posible estructuración de la situación universitaria se puede realizar por una especie de contraposición de la evolución diacrónica de sus logros y los problemas y perversidades en lo que derivaron. En primer lugar citamos la autonomía universitaria desde 1978 que permitió a las instituciones superiores un nivel competencial muy elevado pero que trajo consigo aspectos perversos como la endogamia universitaria. También podemos citar, derivada de la anterior la diversificación de la oferta académica que permitió a los estudiantes un porcentaje elevado de elección de titulaciones e interés por temas afines y diversos a su especialidad; la contrapartida perversa fue la hegemonía de determinadas áreas, que solas, o en coalición con otras coparon esa oferta con titulaciones propias e impidieron a las demás ofertarlas, con lo cual esa libre elección académica quedó fuertemente determinada. Además muchas titulaciones se ofrecieron a coste cero y se redujo la optatividad y las prácticas. Hoy con la excusa europea también esta diversidad de titulaciones ha quedado fuertemente reducida, sin motivos reales para ello. La diversificación curricular dentro de las titulaciones ha sido otro de los logros con parecidas perversidades ocurridas en las titulaciones: acaparamiento de asignaturas por determinadas áreas, reducción del horario de prácticas y reducción de la optatividad.

En realidad constatamos algunas de las múltiples incidencias y desajustes de la enseñanza universitaria a la sociedad actual ya que la rapidez y multiplicidad de los cambios sociales experimentados ponen de manifiesto obsolescencias, inadecuaciones y lentitud en la reacción de la institución universitaria a los retos del mundo en constante cambio. Todo ello nos dibuja un panorama bastante alejado del pasado uniformismo institucional y, a la vez, nos plantea nuevos retos a las formas de gestión y desarrollo institucional. Estas paradojas sólo podrán resolverse eficazmente si colocamos como eje del proceso de cambio a las personas que se desenvuelven en dichas instituciones y desarrollando formas de gobierno descentralizadas, de calidad y con la pertinente evaluación y rendimiento social de cuentas sobre su funcionamiento.

## 2. LAS ESTRATEGIAS Y SU NECESIDAD

El término estrategia tiene connotaciones militaristas y se ha utilizado también en educación junto al de intervención. En ambos casos se refieren acciones previamente diseñadas para conseguir objetivos de mejora en los ámbitos a los que se refieren. En la mayoría de los casos los avances científicos se producen por la puesta en marcha de alguna estrategia predeterminada, siendo también algunos, producto del puro azar. El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse:

**Estrategia como plan** que consiste en planificar anticipadamente unos objetivos; como **táctica** que es una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor; como **pauta**, cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. La estrategia debe ser coherente con el comportamiento; como **posición**, cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no; como **perspectiva**, arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

Henry Mintzberg ha conseguido un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la organización. Los puntos más destacados de su aportación se resumen en la frase: **Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado**. Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "... proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado." De esta definición se destaca el concepto de estrategia como un plan puramente racional y formal que se define hacia el futuro con total prescindencia del pasado. Otro autor, Jean Paul Sallenave, expone la existencia de dos enfoques antagónicos en los modelos intelectuales estratégicos, y los resume en la clasificación de **estrategias deliberadas y estrategias emergentes**.

En efecto, si bien es lógico imaginar que "primero se piensa y después se actúa", no menos importante —e igualmente lógico— es plantear que al momento de ejecutarse las ideas se produzca un proceso de aprendizaje a través del cual "la acción impulse al pensamiento" y de esta forma surja una nueva estrategia. Sencillamente, las estrategias pueden formarse como respuesta a una situación cambiante, o pueden ser generadas en forma deliberada.

Finalmente, puede concluirse: *"Las estrategias más eficaces son aquellas que combinan la deliberación y el control con la flexibilidad y el aprendizaje organizacional"*. Como señala Toffler (1985), las organizaciones complejas, como lo son las universidades, cambian significativamente cuando se dan tres condiciones: a) Presión externa importante; b) Personas integrantes insatisfechas con el orden existente y c) Una alternativa coherente presentada en un plan, modelo o visión. Así pues, como cualquier organización que pretende la calidad, la universidad, para llevar a cabo verdaderos cambios e innovaciones debe considerar los tres requisitos.

## 3. LA INTERVENCIÓN Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIAS APLICADAS A LAS UNIVERSIDADES

Hemos revisado anteriormente las debilidades, fortalezas, paradojas, contraposiciones y demás problemática vigente en el panorama universitario. ¿Cuáles serán ahora las estrategias que puedan dar una salida airosa a la universidad del presente siglo eliminando algunas de sus debilidades, paradojas y contraposiciones, pero dando además un paso adelante con propuestas que le permitan la innovación y el cambio para servir a la sociedad del conocimiento? Y además ¿Cuáles pueden ser la misión, visión y valores de la institución universitaria para el futuro?



Las respuestas pueden ser infinitas, diferentes y hasta contradictorias. Pero de las hipótesis sale la luz y, como decía Popper, la ciencia se hace tendiendo puentes hacia el futuro, por lo que realizamos una clasificación de propuestas basadas en estrategias derivadas de las debilidades detectadas: del profesorado; didáctico-investigadoras y organizativas y de gestión. Además en estos últimos años se ha ido produciendo una reconsideración de los viejos ideales humboldtianos que vinculaban universidad a autonomía institucional, y que ligaban libertad de investigación y libertad de docencia como elementos esenciales que garantizaban que el mismo conocimiento pudiera surgir.

### 3.1. *Propuestas derivadas del profesorado*

Aunque todas las reformas (LRU, LOU, LOGSE, LOCE) incluyen bellas palabras para resaltar lo imprescindible que resulta la colaboración del profesorado la realidad es que son diseñadas por expertos en despachos alejadas de la realidad y ya previstas y perfeñadas antes de cualquier tipo de consulta con los profesores. Es la macro-política de cada momento la que inspira las reformas y no la detección de necesidades o las disfunciones detectadas. Aunque somos conscientes de que "ningún sistema puede aceptar y transformar en productos un número y una diversidad ilimitada de demandas" (Luxán, 1998, 242), creemos que al menos se debieran tener en cuenta las indicadas por el sector que más experiencia universitaria acumula, más cultura y tradición y mayor volumen investigador.

En este apartado nos referimos a dos amplios campos que se han demostrado insatisfactorios en el Proyecto Tuning y en diversas investigaciones: la capacitación docente e investigadora y las competencias derivadas de la anterior, así como a la satisfacción como indicador relevante de la calidad universitaria.



### 3.2. Estrategias didáctico-investigadoras

Es conocida la escasa formación didáctica de los profesores de universidad y detectada en todos los estudios, Zabalza (2004) Briggs (2005) Hernández Pina y otros (2005), que se hacen sobre el tema. Desde la perspectiva fenomenológica se han destacado las diferentes estrategias (superficiales y profundas) dentro del campo didáctico investigador. Ello ya da idea de la variabilidad y de la escasa formación del profesorado universitario en las estrategias propias de la profesión. Las competencias para el diseño y desarrollo curricular confieren una tecnología profesionalizadora relevante e imprescindible. Dentro del campo de las competencias, siguiendo el informe Tuning debemos desarrollar las siguientes:

- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de aprender
- Resolución de problemas
- Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica
- Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones
- Preocupación por la calidad
- Habilidad de gestión de la información
- Habilidad de trabajar en forma autónoma
- Trabajo en equipo
- Capacidad para organizar y planificar

Las dos primeras competencias confluyen e incrementan esa idea de planificación de diseño, desarrollo y evaluación curricular. Bien es verdad que en el informe están señaladas como genéricas y nosotros las pretendemos como específicas. En cuanto al nivel de satisfacción del profesorado universitario se ha medido en muy pocas ocasiones y se detecta una moderada satisfacción en los aspectos docentes y una alta penuria en los investigadores.

### 3.3. Estrategias organizativas y de gestión

El grupo de estrategias de tipo gestor y administrativo las hemos clasificado siguiendo una técnica DAFFO en cuatro tipos: de supervivencia, defensivas, de reorientación y ofensivas.

Las estrategias universitarias de supervivencia son las que hay que poner en marcha de forma inmediata para evitar la desaparición de la institución. En este momento las más inmediatas son las de acreditación y calidad. En cada uno de los casos si no se obtiene la evaluación adecuada no se siguen las directrices de la Unión Europea y se corre el peligro de extinción del centro. Es la primera de las estrategias a la que hay que hacer frente mediante para evitar la desaparición. La distribución de los planes de estudio y titulaciones es también uno de los peligros mayores para las actuales instituciones y carecemos de otros criterios de implantación en los centros que no sean la continuidad. La implantación de Planes de Mejora y calidad puede ser la herramienta adecuada en el caso de peligro.

Las estrategias defensivas se refieren a la necesidad de rejuvenecer una institución universitaria que por motivos diversos, no necesariamente pero casi siempre vinculados a las debilidades detectadas, se encuentra con un descenso importante de alumnado que se matricula en otros centros o titulaciones. Los ataques suelen ser de dos tipos por instituciones universitarias jóvenes o por instituciones que se han defendido implantando nuevas carreras y conectando con la sociedad. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir los riesgos de permanencia y debilitar el impacto de las demás instituciones.

Existen varias formas de proteger la posición de un centro universitario:

- Ampliar títulos de grado y postgrado y servicios para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los demás.
- Ofertar formación que concuerden con los módulos de los demás, pero mejor diseñados.
- Firma de convenios con instituciones y empleadores.
- Reducir los tiempos de la titulación.
- Aumentar la atención tutorial al estudiante.
- Conseguir evaluaciones externas exitosas.
- Facilitar a los estudiantes de la zona el ingreso preferente.

Una buena estrategia de defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones del contexto y adelantarse al servicio que presten los demás.

Las estrategias de reorientación están ligadas al movimiento de la reestructuración. La **reestructuración escolar** presume que, para poder cambiar la manera en que los profesores enseñan, los centros deben cambiar su modelo organizativo y su relación con la sociedad. Los cambios además han de ser significativos y no meros adornos y deben involucrar a todo el personal del centro y a las relaciones con el entorno. Para Bolívar (2003) el movimiento de "reestructuración" quiso bienintencionadamente incidir en la estructura organizativa (modos como se definen el tiempo, espacio, roles o currículum), pensando que alterarla es condición previa del cambio didáctico. Como en un trabajo programático planteaban Sykes y Elmore (1989), no se trata –como clave de la mejora– más que hacer las instituciones *gestionables*, en lugar de pensar que se puedan gestionar bien en estructuras dadas que lo impiden. La reestructuración no es más que un rediseño de tipo organizativo que agilice, mejore y resuelva las funciones del centro universitario de un modo mejor y con calidad.

Por su parte, las estrategias ofensivas reciben este nombre por asimilación a las seguidas en los deportes, y se basan más en conseguir que los centros competidores decrezcan que en el propio avance, que se da por añadidura. En el fondo late la vieja táctica de que la mejor defensa es un buen ataque y por ello se lanzan todo tipo de movimientos, generalmente organizativos que retrasen el avance de otras instituciones, con lo que es patente el avance de la propia.

Citamos entre ellas: los centros universitarios chárter, la deslocalización espacio temporal, el benchmarking, la reingeniería o las normas de calidad ISO; EFQM, etc. En todos los casos este tipo de estrategia puede dulcificarse, combinarse con otras y lograr mayor efectividad para conseguir la pervivencia y la prevalencia, según los casos de determinadas instituciones superiores que tienen que competir en el mercado educativo europeo con estándares de calidad determinados por la unión.

#### 4. CONCLUSIONES

La nueva sociedad exige nuevos retos organizativos entre los que se encuentran en primer lugar las propuestas de calidad que se van agrandando hasta convertirse en exigencia para la supervivencia de organizaciones con estructuras esclerotizadas, como las universidades. La necesidad de desarrollar estrategias de supervivencia, de reestructuración, ofensivas y defensivas dependerá del contexto, de las circunstancias y de las competencias que sea necesario desarrollar en los usuarios de ese servicio educativo. Técnicas como las de nuevos modelos de gestión de lo público se hacen ahora básicas para salir del paso, para avanzar y para consolidar el rol de liderazgo de las organizaciones universitarias.

#### BIBLIOGRAFÍA

- BEN DAVID, J. (1991): *Scientific Growth Essays on the Social Organisation and Ethos of Science*. Berkeley: University of California Press.
- BENNIS, W. y NANUS, B. (1994): *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia: Ed. Norma S.A.
- BIGGS, J. (2004): *Calidad del aprendizaje universitario*. Madrid: Narcea.
- BLEIKIJE, I. (1998): "Justifying the Evaluative State: New Public Management ideals in higher education". En: *European Journal of Education*, vol. 33, n. 3, pp. 299-316.
- BOLÍVAR, A. (1997): "Liderazgo, mejora y centros educativos". En: MEDINA, A. (Coord.): *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED, pp. 21-46.
- CANTÓN MAYO, I. (2004): *Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento*. Granada: GEU.
- CANTÓN MAYO, I. (2004): *La Organización Escolar Normativa y Aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- CANTÓN MAYO, I. (2004): *Planes de mejora en centros educativos*. Málaga: Aljibe.
- CLARK, B.R. (1983): "Governing the higher education system". En: SHATTOCK, M. (ed.). *The Structure and Governance of Higher Education*. Guildford: Society for Research into Higher Education, pp. 31-37.
- CLARK, B.R. (ed.). *The Academic Profession*. California: University of California Press.
- CROSBY, P. B. (1990): *Hablemos de Calidad*. México: Ed. McGraw-Hill / Interamericana de, S.A.
- DAY, C. (2005): *Formar docentes. Cómo, cuándo y en qué condiciones aprende el profesorado*. Madrid: Narcea.
- DE MIGUEL, J.; CAÍ, J.; TORMOS, R. y VAQUERA, E. (1999): "Construcción de un sistema de indicadores de calidad universitaria". Ponencia presentada en el Congreso de *Evaluación y Calidad en las Organizaciones Públicas*. Octubre de 1999.
- DEMING, W. Edwards (1989): *Calidad, productividad y competitividad, La salida de la crisis*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.
- DEVELOPING NATIONS. A Conceptual Framework». *Government and Higher Education*
- EDWARDS, R. V. (1991): *El Concepto de calidad de La educación*. Santiago - Chile, UNESCO/OLREAC.
- FUNDACIÓN ENCUENTRO (1995): "Universidad e Investigación". *Informe España 1994*. Madrid: Fundación Encuentro, pp. 297-382.
- GALLEGO, R.; SUBIRATS, J. (1998): "¿Podremos sostenernos en Europa con una administración sin renovar?". *Informe España 1997*. Madrid: Fundación Encuentro, pp. 269-334.
- GOLDSMICHDT, M. L. (1990): "12 paradoxes de l'enseignement universitaire. Quelques thèses à discuter". En: AA.VV. *Conferencia de la Asociación internacional de Pedagogía Universitaria (AIPU)*. Niza: AIPU.

- HENKEL, M. (1997): "Academic values and the university as corporate enterprise". *Higher Education Quarterly*, 51 (2), pp. 1134-143.
- HERNANDEZ PINA, F. y otros (2005): *Aprendizaje, competencias y rendimiento en educación superior*. Madrid: La Muralla.
- KERR, C. (1982): *The uses of the University*. Cambridge (Ma): Harvard University Press.
- LOPEZ NOGUERO, F. (2005): *Metodología participativa en la enseñanza universitaria*. Madrid: Narcea.
- LUXAN, J. M<sup>a</sup> (Editor) (1998): *Política y Reforma Universitaria*. Barcelona: Cedecs Editorial, S.L. (Centro de Estudios de Derecho, Economía y Ciencias Sociales).
- NEAVE, G. (1988): "On the cultivation of quality, efficiency and enterprise: an overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1986-1988". *European Journal of Education*, n. 23, pp. 7-23.
- PÉREZ, F. y PEIRÓ, J. M. (1999): *El sistema de gobierno de la Universidad Española*. Valencia: IVIE.
- READINGS, B. (1996): *The University in Ruins*. Cambridge: Harvard University Press.
- RELATIONSHIPS ACROSS THREE CONTINENTS. *The winds of change*. Oxford: Elsevier-Pergamon, pp. 1-21.
- SEBASTIÁN, J. (1999): *Informe sobre la Cooperación Académica y Científica de España con América Latina*. Madrid: CRUE.
- SUBIRATS, J. (1999): "Poder, organización y evaluación de eficacia en las administraciones públicas. Reglas de juego y palancas de cambio". *Evaluación de la eficacia en las administraciones públicas*. Vitoria: Tribunal Vasco de Cuentas Públicas, pp. 93-100.