LA CALIDAD TOTAL COMO PROYECTO POLÍTICO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Guillermina Baena Paz

Introducción

Hoy que la calidad total como propuesta del tercer milenio culmina el segundo con gran impacto y permea todas las instituciones, es necesario reflexionar acerca de cómo la calidad total puede volverse un proyecto político para las instituciones públicas de Educación Superior.

En la calidad total podemos descubrir virtudes que van más allá de mejorar el producto y de atender al cliente, o de sacar al Japón de ser la economía más destrozada después de la guerra, a ser una potencia mundial con gran poderío en el orbe.

La calidad total trasladada a las universidades públicas, cuyas condiciones actuales son las de una aguda crisis, nos da, como consecuencia, el que podamos tener múltiples posibilidades de solución.

La propuesta de excelencia que las universidades han enarbolado como consigna los últimos años, se vuelve palabra vacía si no hay indicadores objetivos que permitan concretarla; en esto la calidad total nos proporciona un camino: es un procedimiento completo, una estrategia que nos permitirá llegar a la excelencia.

Sin embargo, no puede operarse la calidad total sin un claro proyecto político, donde los dirigentes estén convencidos de las bondades del cambio y crean firmemente que la estrategia puede resolver problemas que hasta el momento parecieran irresolubles. Las respuestas a las búsquedas que hemos hecho en favor de la solución de problemas se concentra en la calidad total.

Tomarla como proyecto político nos lleva a considerar a la calidad total como una manera de ser y no sólo de hacer. Es una visión global, un trabajo en equipo,

una capacitación permanente, una recuperación de la confianza y la participación del personal hacia su calidad de vida; es una manera de cambiar la cultura organizacional, donde todos tenemos claros los objetivos y el rumbo que habremos de seguir para lograrlos.

La calidad total es la interesante interacción del pensar y actuar, arriesgar y administrar, querer y contar, concertar los sueños con el rigor del cambio de la gestión.

La estrategia

La calidad total nos plantea un *continuum* en los procesos de una organización que se inicia con la planeación, para la cual se necesita de un diagnóstico, llevar a la acción lo planeado, evaluarlo, corregir y ratificar, esto es, actuar sobre lo evaluado y finalmente de nuevo a un replanteamiento de lo que se ha avanzado hasta ese momento, para iniciar de nuevo el proceso. Esta espiral nos garantiza la posibilidad de que nuestra institución no se estatice, no se retrase, no se rezague, esté en permanente acción y cambio, de acuerdo con lo que se va apreciando.

Diagnóstico de la educación pública superior

La educación superior en las universidades públicas enfrenta un conjunto de problemas producto de una añeja acumulación que las ha involucrado en diversos círculos sin salida.

El panorama es el siguiente:

- Las universidades como centros de reflexión e inteligencia están obligadas a ser punta de lanza en el desarrollo de un país y a formar profesionales preparados para enfrentar los problemas con creatividad e imaginación.
- Pese a ello, todavía no podemos decir que existe una sustentación teórico-conceptual sobre el tipo de orientación de la universidad que se desea.
- Sigue predominando el modelo napoleónico, donde la escuela tradicional da prioridad a la formación de profesionales y no a la de científicos.
- Algunas universidades públicas avanzan como rieles de ferrocarril en relación con la realidad que vivimos. De ahí la tendencia actual de insistir

BIBLIOTECA
SECCION DE HEMEROTECA
FACULTAD DE CIENCIAS
POLITICAS Y SOCIALES

en su vinculación con los problemas nacionales y directamente con el sector productivo.

- La crisis económica del país afectó severamente a las universidades públicas y las llevó también a un deterioro integral.
- La masificación de las universidades públicas trajo múltiples repercusiones en todos los aspectos de la vida universitaria: movimientos estudiantiles, improvisación de profesores, acción sindical, carencia de infraestructura, presupuestos insuficientes y salarios cada vez más deteriorados. Fue tal la situación que se adjudicó el principio de Mateo a las universidades públicas: "a quien todo lo tiene, todo le será dado y al que nada posee, aun eso le será quitado".
- La política del régimen salinista que da fuerte aliento a la iniciativa privada provocó en el sector educativo el aumento de universidades privadas que en 20 años (1970-1990) pasaron de tener el 6 por ciento de la población escolar al 17 por ciento, además de contar con índices de eficiencia terminal superiores al 80 por ciento y con un 90 por ciento de sus egresados trabajando. (IEPES, *La educación superior del siglo XXI*).

No sólo es la presión exterior, al interior las universidades públicas enfrentan serios problemas:

- Trabajan como el Departamento de Bomberos, apagando incendios sin tener tiempo de pensar en prevenirlos; esto es, le dan preferencia a lo urgente sobre lo importante.
- Hay cambios frecuentes en los niveles donde se dan las decisiones y los proyectos quedan incompletos o se vuelve a escribir la historia con cada administración.
- El ambiente de trabajo es de temor, inseguridad laboral, reuniones e información escasa, limitada y hasta ocasionalmente incompleta. Faltan alicientes para el trabajo, no se reconoce la experiencia y los estímulos se han vuelto programas burocráticos donde es más importante la búsqueda de documentos que la expresión óptima de un trabajo donde la persona se sienta orgullosa y tenga la oportunidad de trascender.
- Hay una pérdida generalizada de identidad. El trabajo no le da sentido de pertenencia al individuo en tanto no lo siente como suyo, ni le proporciona respuesta a sus inquietudes.

- El trabajo se vuelve inercia. El subordinado sabe que tiene una labor dentro del barco, pero ignora hacia dónde se dirige la nave. El resultado de ello es un conjunto de individuos apáticos y desafectos que de manera consciente o inconsciente sabotean o boicotean el trabajo y tienen grandes resistencias hasta para efectuar las acciones más simples.
- La elección de personal directivo sobre la base de criterios subjetivos, amistad o parentesco, lleva a la dirección de las instituciones al "incompetente universal", que alcanza su principio de Peter en el momento de llegar al puesto; y cuando tiene la experiencia y el conocimiento del mismo, es cambiado a otro lugar y substituido por otro "incompetente universal" que repetirá el círculo.
- Esta situación ha llevado a un cambio radical: el predominio de la administración sobre la docencia. La administración se dedica a controlar el presupuesto y no a controlar por medio del presupuesto.
- Los alumnos llegan a las universidades con un bajo nivel académico, sin una metodología del aprendizaje, con una cultura de la imagen que los ha deshabituado a la lectura.
- Los profesores, debido a los bajos salarios, se han enfrascado más en la lucha por la supervivencia que en el proceso enseñanza-aprendizaje. Tanto los profesores de medio tiempo como los de tiempo completo han visto que su salario se vuelve insuficiente y sin parámetros posibles de comparación ante los salarios vigentes.

La última categoría en la UNAM: "Titular C", que implica tiempo completo, requiere doctorado, obra escrita, 20 años de docencia, escuela formada, etcétera, es equivalente a lo que gana un taxista o una secretaria bilingüe en sólo media jornada y sin contar lo que el profesor invierte en la compra de libros y material para su propio trabajo.

El profesor de asignatura está en peores condiciones, llega casi al subsidio de las instituciones y toma cuantas clases le ofrecen en las universidades que se le solicite. Los riesgos son falta de conocimiento en algunas materias (el maestro da lo que sabe, no lo que el programa indica), falta de tiempo para preparar las clases y revisar ejercicios, relata anécdotas en vez de plantear conocimientos sistemáticos, repite cada año lo que dio el primer año (lo cual no implica una acumulación de experiencias), es un desempleado en el campo profesional o no ha tenido acceso a él por su impreparación.

- Sindicatos que protegen las tradiciones de usos y costumbres.
- No hay un proyecto de vinculación docencia-investigación.
- Hay planes de estudio desfasados que se resuelven en la práctica con las experiencias de los profesores, generando la obsolescencia del profesional. Los contenidos son anacrónicos y no corresponden a las exigencias del mercado laboral, ni resuelven problemáticas actuales. Posteriormente esto quiere remediarse con la abrupta creación de maestrías, especializaciones y diplomados, que curan los síntomas, no la enfermedad.
- Hay carencia de prácticas profesionales que vinculen al alumno con su campo profesional. El servicio social se ve como la única opción para que el alumno se relacione con su carrera.
- Se dan carencias de infraestructura: salones, auditorios, bibliotecas, laboratorios y talleres se tornan insuficientes para atender la demanda, con lo cual se da paso a la exposición magistral y a la educación memorística y repetitiva, a la cultura de la fotocopia, a la complicidad y a la simulación en el aula: el maestro "hace como que enseña" y el alumno "hace como que aprende".

El corolario es la producción de "analfabetos psicológicos" que aprenden por fuentes indirectas.

- Se cree que la tecnología por sí misma solucionará los problemas.
- Se tiende a la eliminación de la mala calidad en vez de trabajar por la buena calidad.

El resultado de todo esto es una institución enferma que no puede ayudar a que su personal esté sano. Y si el personal también está enfermo no se aliviará en la institución enferma.[1]

¿Cómo responde la Calidad Total ante este panorama?

Planeación estratégica

La única manera de evitar el que se trabaje apagando incendios es planear: saber

[1] Diversos aspectos de este tema se analizan en: Pablo Latapí, "Universidad y sociedad", *Deslinde*, México, UNAM, 1977; Carlos Pallán, *Bases para la administración de la educación superior en América Latina. El caso de México*, México, INAP, 1978; Mario Ruiz Massieu, *El cambio en la universidad*, México,

dónde estamos, hacia dónde vamos, diseñar escenarios, prever el camino y de ser posible cambiar el futuro; en esto reside su carácter estratégico.[2]

En la planeación separamos lo urgente de lo importante a partir de tener claro lo que nos apremia, de lo que realmente nos importa.

El plan ha de replantearse periódicamente, lo que equivale, diría Kenichi Omhae, a la "posibilidad de mantener en el tiempo coherencia y consistencia entre un grupo de acciones y un conjunto de objetivos".[3]

El producto profesional óptimo requiere de una planeación que lleve el análisis de escenarios, diagnóstico de una clara determinación de los objetivos con la definición de acciones por realizar.

El paso de los objetivos a las acciones concretas es ir de la planeación estratégica a la administración estratégica.

El planeador estratégico se apoyará en siete herramientas estadísticas básicas que apoyan los procesos de calidad total:

1. Diagrama causa-efecto o espina de Ishikawa, o espina de pescado.
2. Diagrama de Pareto
3. Diagrama de flujo
4. Gráfica de control
5. Gráfico de tendencia
6. Diagrama de dispersión
7. Histograma[4]

El control estadístico facilita la identificación cuantitativa de diversos aspectos necesarios para la toma de decisiones y la identificación de problemas con rapidez. Datos que pueden registrarse son: población de alumnos inscrita, deserción, egreso, eficiencia terminal, titulación, seguimiento de egresados, promedios, índices de reprobación, materias con alto grado de dificultad. Número de profesores, situación laboral, experiencia profesional y docente, preparación,

---

UNAM, 1987; Carlos Tunnermann, "La investigación en la Universidad Latinoamericana", *Deslinde* núm.75, México, UNAM, 1976; El Colegio Nacional, 1979; Guillermina Baena Paz, "Calidad total en la educación superior", inédito, México, 1992.

[2] *Cfr.* Alfredo Acle Tomasini, *Planeación estratégica y control total de calidad*, México, Ed. Grijalbo, 1990.

[3] *Cfr.* Kenichi Omhae, *La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, México, Ed. Grijalbo, 1990.

[4] Mary Walton, *Cómo administrar con el método Deming*, Barcelona, Ed. Norma, 1991.

áreas de especialización, materias que imparten, productividad en la investigación, dirección, revisión y asesoría de tesis, obras publicadas, participación en reuniones, congresos, etcétera. Planes de estudio, análisis comparativo, control de materias, horarios, plantillas, programas, temas, materiales didácticos, métodos de enseñanza, formas de evaluación, experiencias de aprendizaje, bibliografía y otras fuentes.

Hacer

La planeación de los hechos se concentra en diversos binomios:

A. Filosofía-políticas de la institución.
B. El proceso enseñanza-aprendizaje.
C. La vinculación docencia-investigación.
D. La formación-información del alumno.
E. La relación del campo profesional con la comunidad.

El alumno es la parte más importante de todo este proceso, es la razón de ser del modelo educativo. Los alumnos no salen de las escuelas, entran al mercado profesional; parafraseando a Séneca, no aprenden para la escuela sino para la vida.

A. La filosofía y políticas de la institución han de responder con claridad al destino de la universidad, a su proyecto institucional determinado por los objetivos de su esencia y de su rumbo.

B. El proceso enseñanza-aprendizaje ejercido por profesores y alumnos dentro del proyecto específico pondría atención a los siguientes aspectos:

— Plan de estudios (que atienda la formación científico-social del alumno, a una cosmovisión de la disciplina, a una formación cultural e histórico social y a una especialización.
— Programas de materias que sistematicen la enseñanza y orienten los contenidos del currículum de una manera más precisa y completa.
— Recursos didácticos de apoyo para fortalecer y reforzar la enseñanza-aprendizaje.
— Infraestructura de servicios, laboratorios y talleres para garantizar los ejercicios y prácticas escolares.
— Capacitación a profesores con carácter permanente, vía la actualización, especialización y formación didáctica.

Diagrama causa-efecto aplicado a la formación de profesionales en las universidades

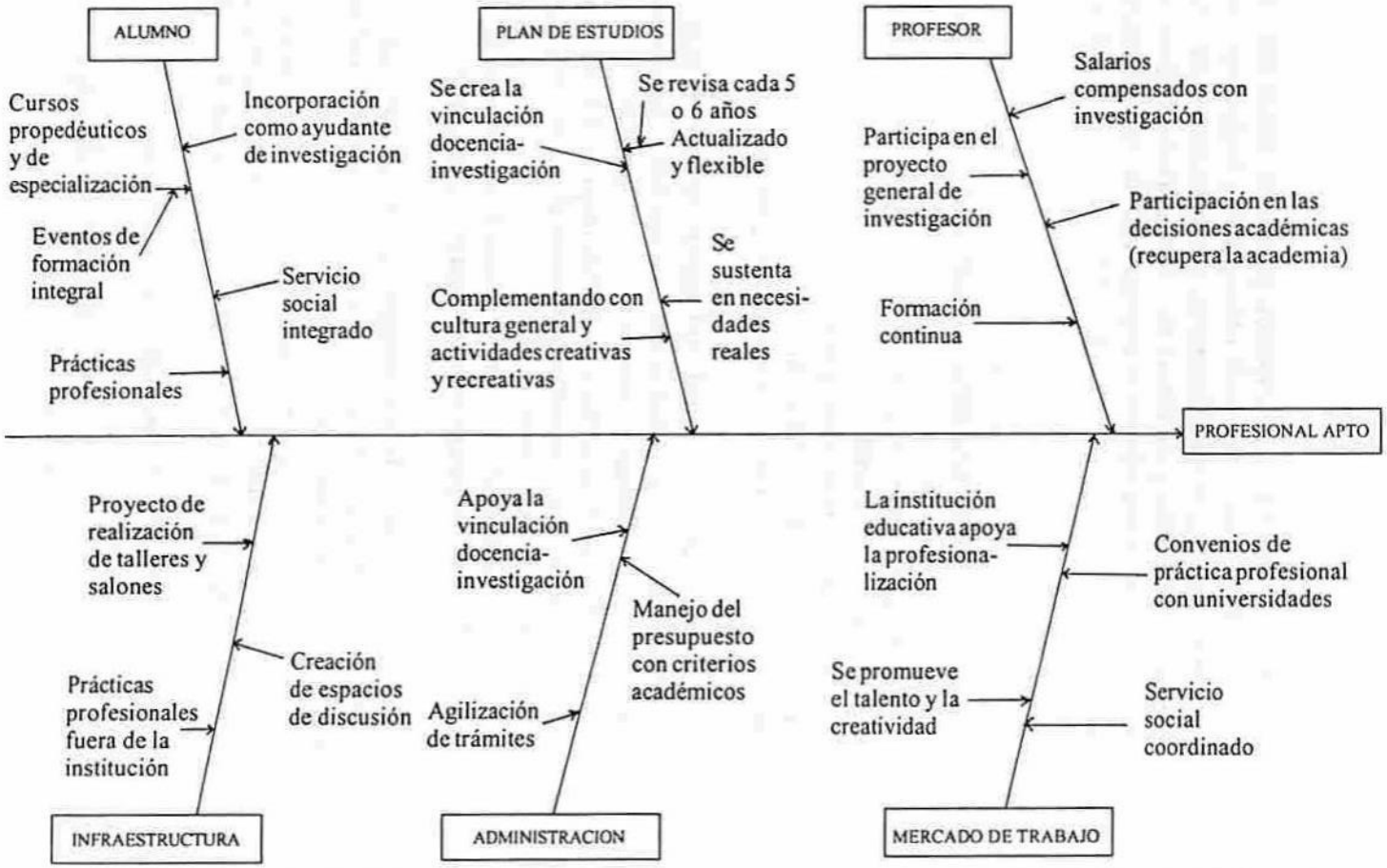


Diagrama causa-efecto aplicado a la formación de profesionales en las universidades

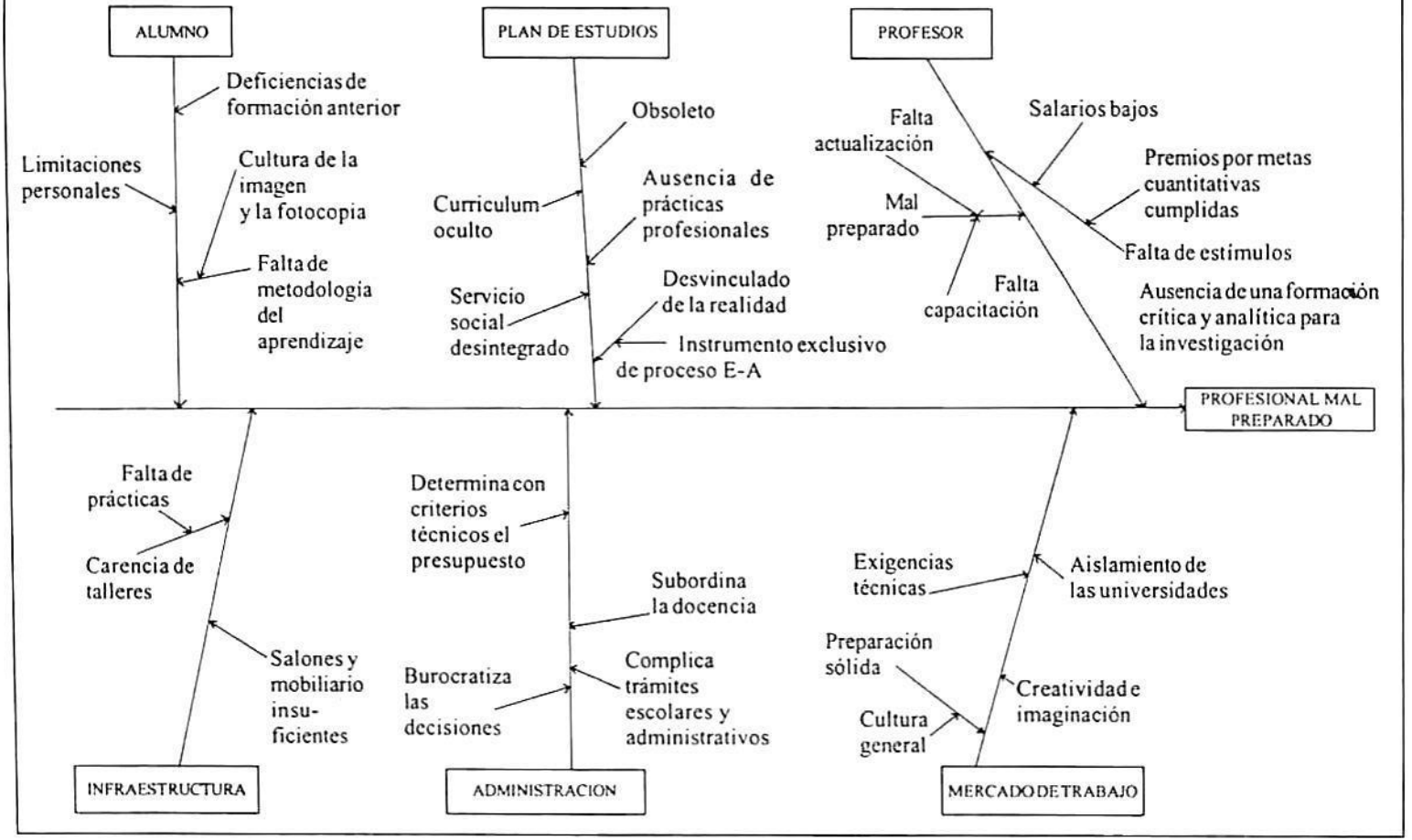


Diagrama de Pareto

"Problemas académicos frecuentes durante el semestre 1992-1"

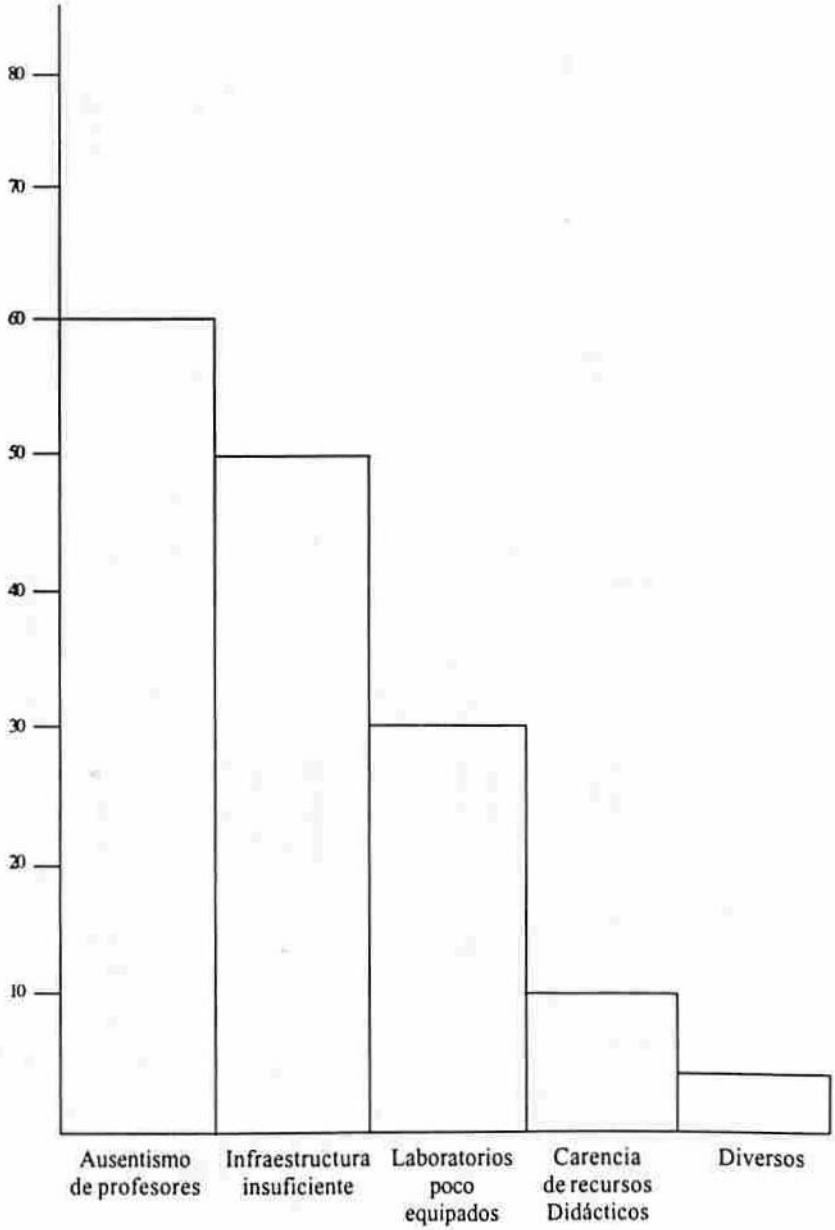
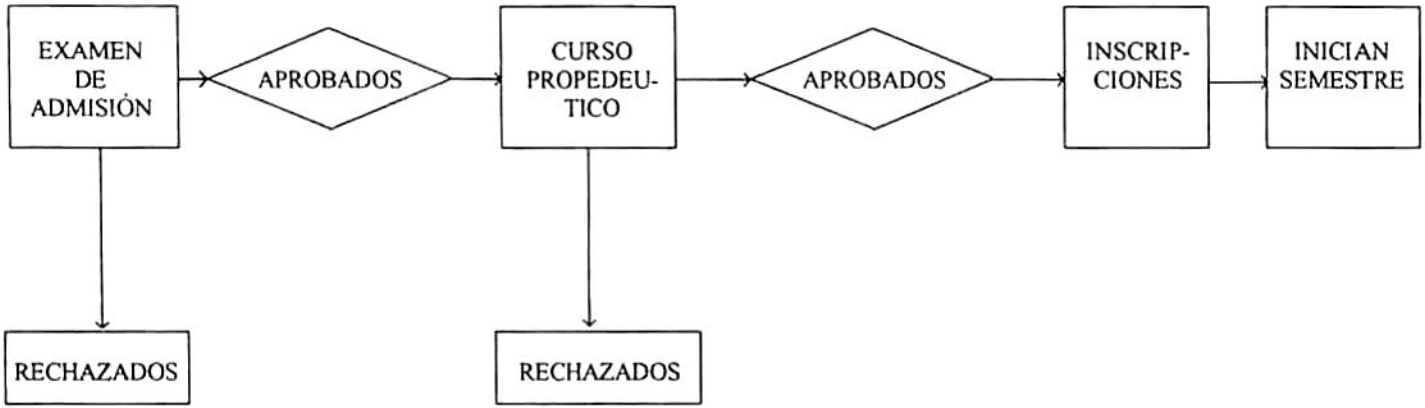


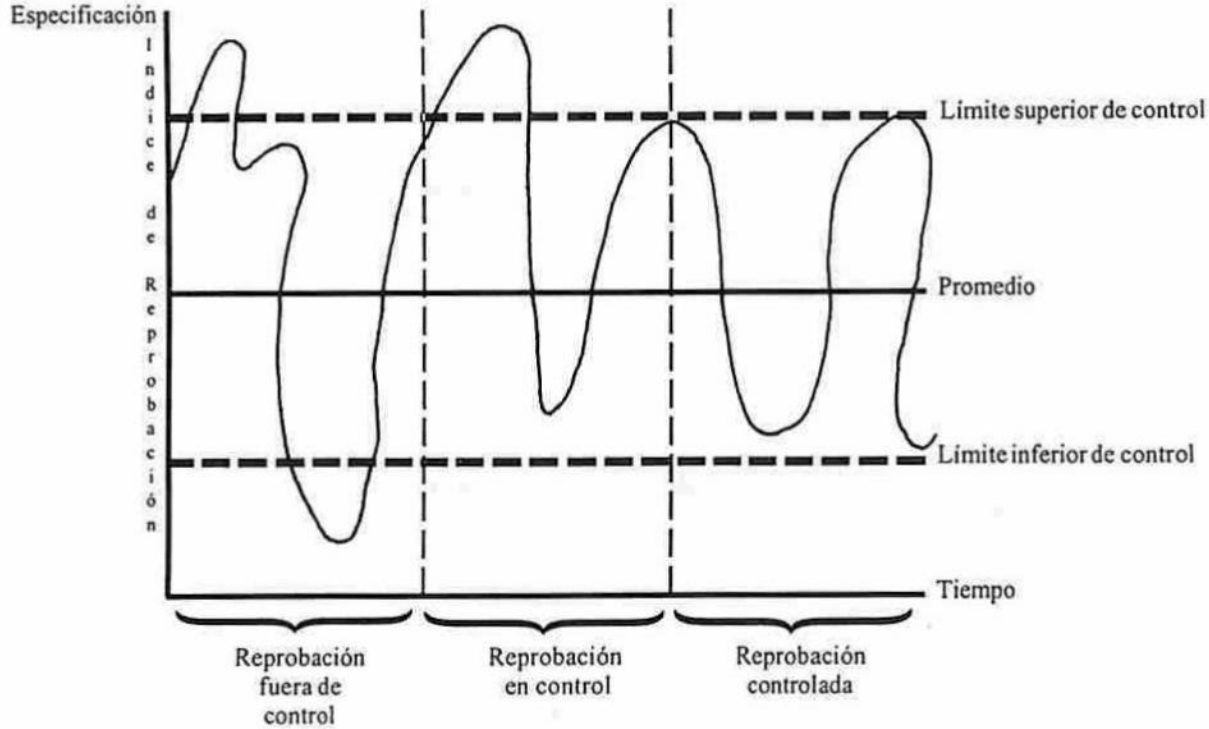
Diagrama de flujo

"Flujo de los solicitantes de ingreso a la Universidad"



Gráfica de control

"Situación de la reprobación (1989-1992)



Gráfica de tendencias

"Tendencias de la titulación 1982-1991"

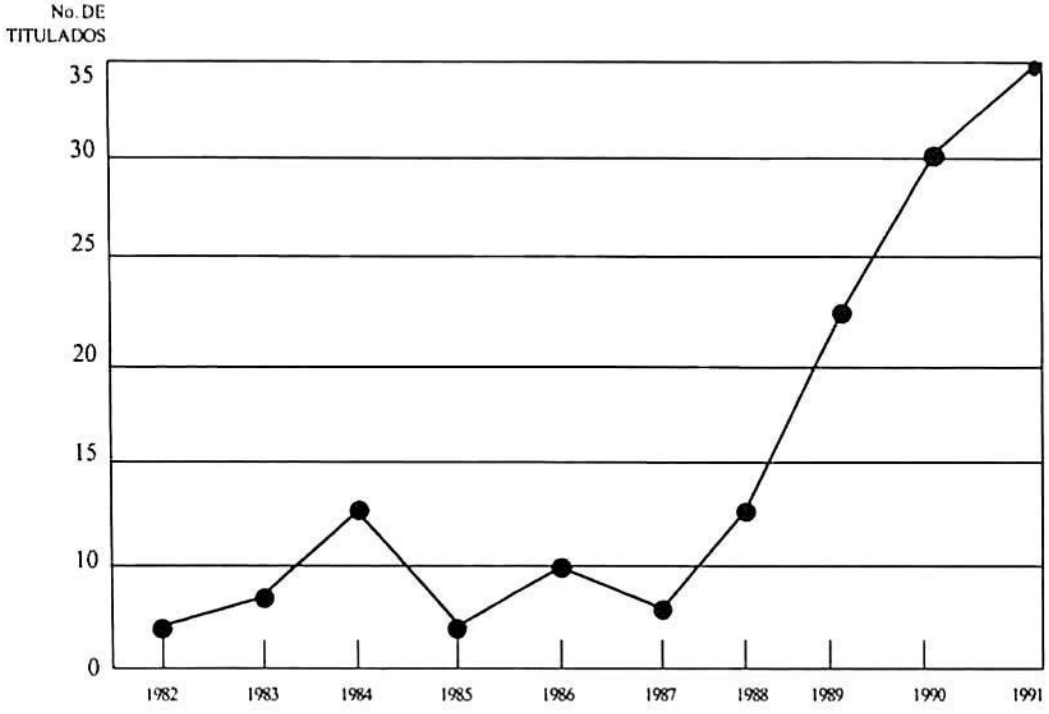
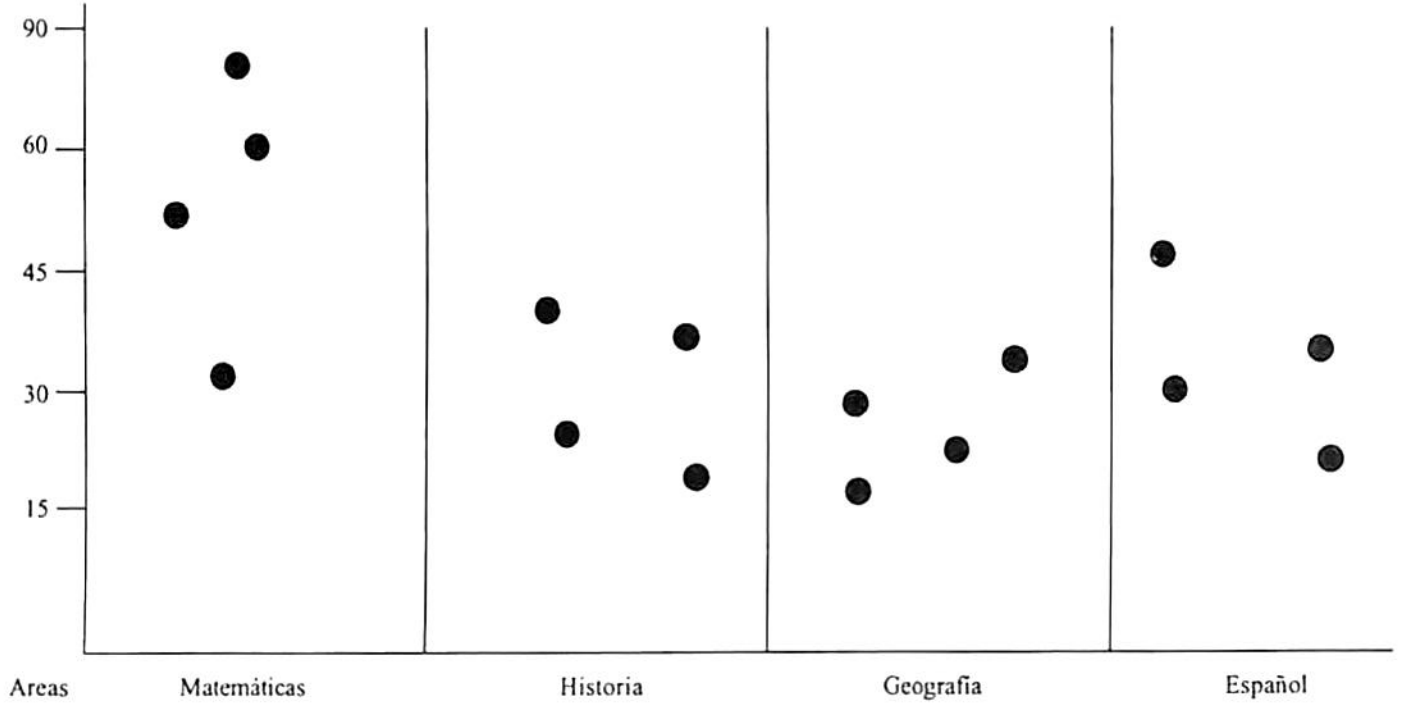


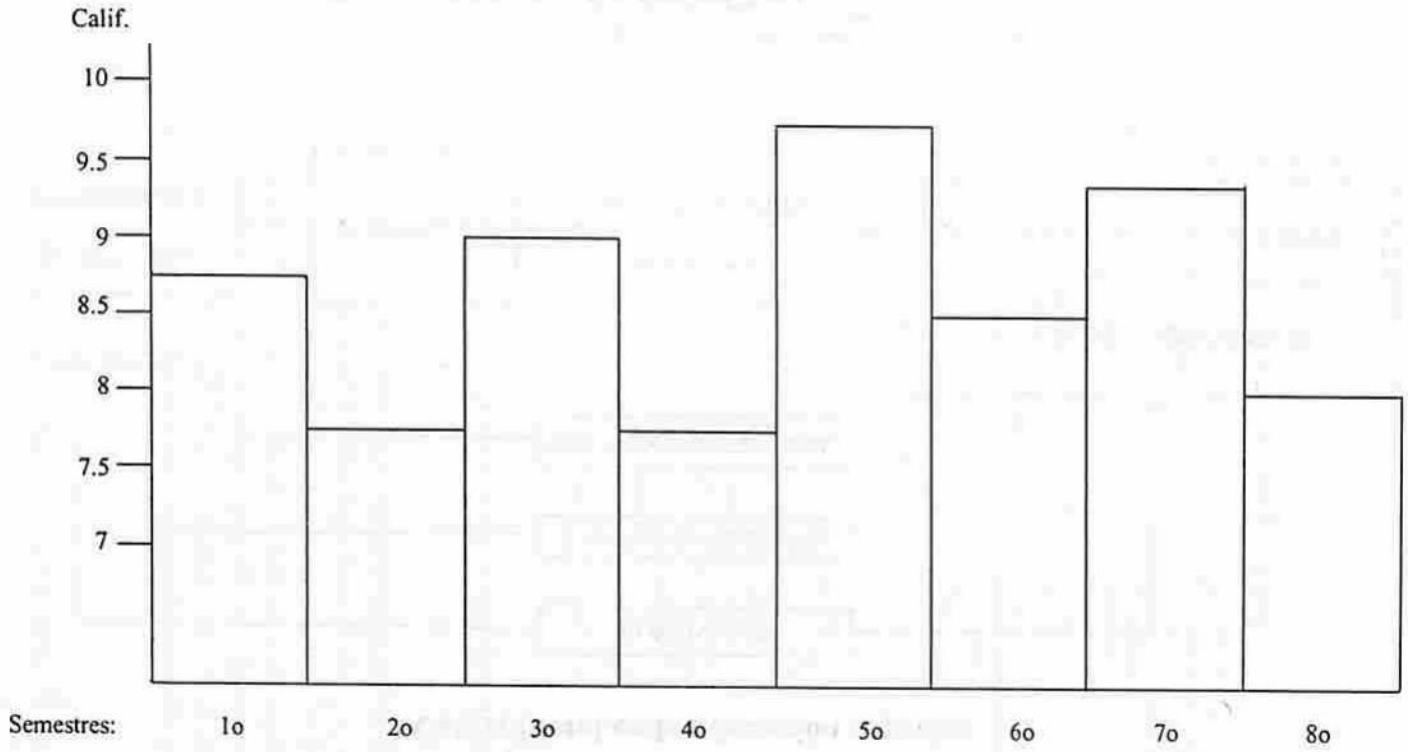
Diagrama de dispersión

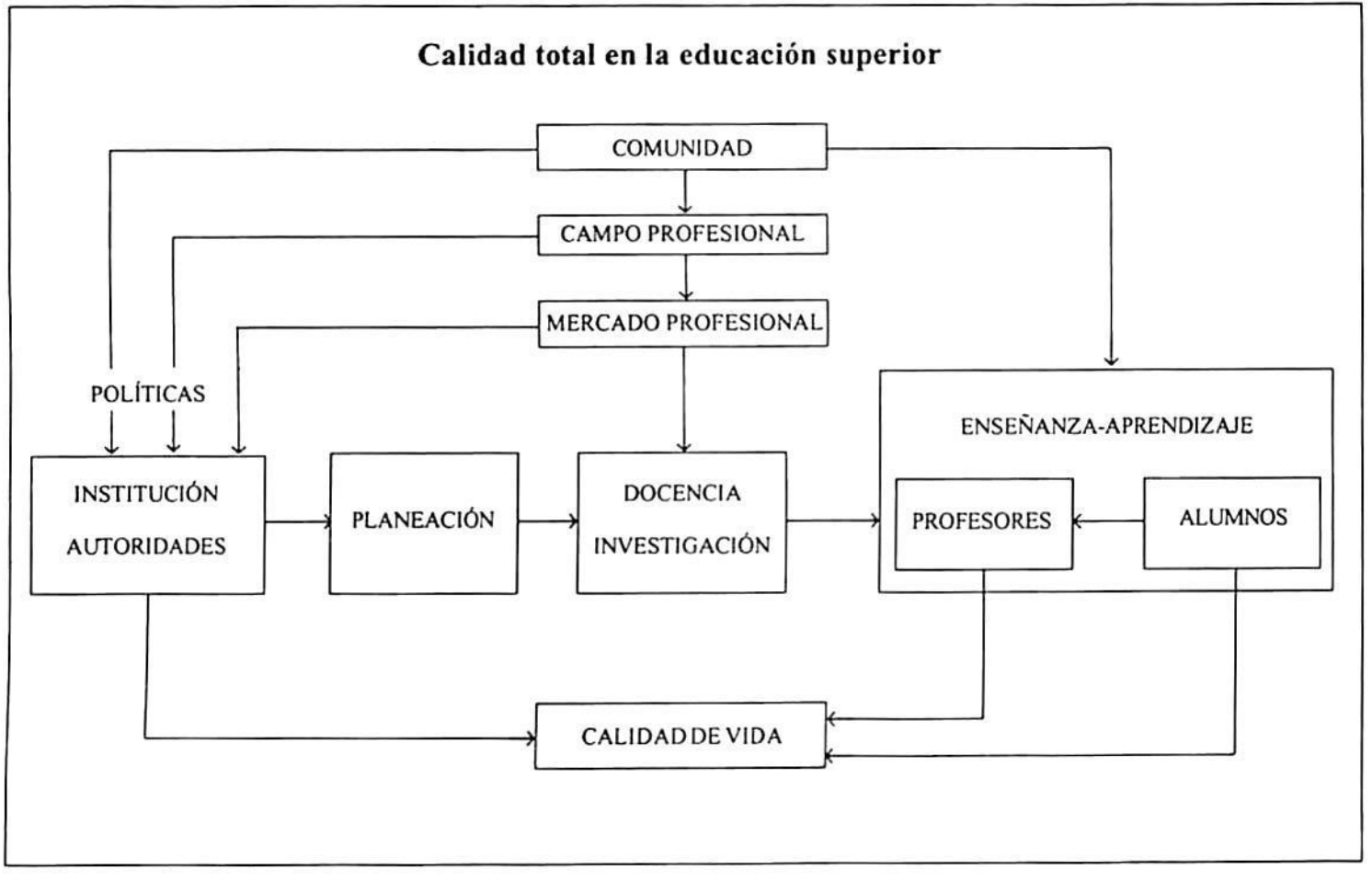
"Tiempo de resolución del Examen de Admisión"



Histograma

"Promedio de aprovechamiento por grupos (Semestre 1992-1)"




Calidad total en la educación superior
COMUNIDAD
CAMPO PROFESIONAL
MERCADO PROFESIONAL
POLÍTICAS
INSTITUCIÓN
AUTORIDADES
PLANEACIÓN
DOCENCIA
INVESTIGACIÓN
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
PROFESORES
ALUMNOS
CALIDAD DE VIDA

— Programas de formación integral para los alumnos donde desarrollen su cuerpo y recreen su espíritu.

C. Vinculación docencia-investigación a partir de un metamétodo que involucre: diagnóstico, planeación (del proyecto general de investigación, objetivos, lineamientos, líneas, programas y proyectos individuales), ejecución y evaluación [5].

D. La formación-información del alumno ligada a la enseñanza-aprendizaje.

E. La relación del campo profesional con la comunidad, a la cual debe atender el profesional actuando con gran efectividad. La comunidad, a su vez, sustenta de la información de sus necesidades y situaciones para ser atendidas por el campo profesional.

[5] Guillermina Baena Paz, *Guía para elaborar un diagnóstico de vinculación investigación-docencia*, México, 1988 (inédito).

Verificar

La verificación considera analíticamente cada etapa del proceso para detectar si los factores causales se han entendido y abordado con claridad.

Es remontarse al origen de los problemas para eliminar la causa básica, no sólo los síntomas.

Prevenir mejor antes de corregir.

La verificación es conveniente realizarla en:

- La creación de un ambiente de confianza y apoyo
- El trabajo en equipo
- Amplia comunicación

Actuar

Deseamos que las cosas se hagan bien a la primera, pero esto es una responsabilidad de todos y la consecuencia de plantearnos metas con cero defectos, cero almacenamiento, cero retrasos, cero papeles [6].

Desde la intendencia, la administración, los alumnos, los profesores, los directivos tienen que marchar adecuadamente.

Falta de comunicación, desconocimiento de las metas de la institución educativa, competencia desleal ante las diferentes áreas o carreras, decisiones confusas o arbitrarias, excesivos niveles administrativos, temor a las evaluaciones del desempeño y a la exigencia de cuotas de trabajo, rencores personales y problemas interpersonales, son las barreras principales que se dan en la institución y por las cuales los integrantes tienen dificultades para realizar su trabajo y sobre todo para hacerlo bien.

Un individuo pensante, creativo, no puede pasar ocho horas de su jornada concretándose a una tarea asignada, específica, mecánica y hasta anacrónica.[7]

No esperemos, entonces, que pueda contribuir con su creatividad, con espíritu de equipo, unidad y cooperación en el trabajo, así le acumulemos varios carteles motivacionales.[8]

[6] *Cfr.* Phillip Crosby, *Hablemos de calidad*, México, Ed. McGraw Hill, 1990; y Hervé Serieyx, *El desprecio cero. Hacia la calidad total*, Madrid, Ed. McGraw Hill, 1991.

[7] *Cfr.* Howard Gitlow y Shelly Gitlow, *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming*. Bogotá, Ed. Norma, 1989.

[8] La propuesta presentada está basada principalmente en el círculo Deming, aunque fueron consultadas

La participación y el liderazgo son dos motores fundamentales de la calidad total.

La primera tarea de un claro proyecto político hacia la calidad total es la de modificar la cultura organizacional al interior de la institución, lo cual se enfoca a cuatro aspectos:

— Cambiar de actitudes.
— Modificar hábitos.
— Desechar vicios.
— Introducir nuevos valores.

El liderazgo que ejerza la institución a través de sus directivos, debe crear las condiciones para que se den estos pensamientos, convicciones y sentimientos si quiere lograr un clima organizacional distinto.

El instrumento para ello es una comunicación constante y efectiva que permita el establecimiento de canales formales de comunicación que reduzca a su mínima expresión las redes informales que propagan rumores, información anónima o fragmentada que lesiona a las personas y a la propia institución.

El procedimiento que nos lleva al cambio del clima organizacional es:

— Análisis del clima organizacional existente
— Desarrollo de equipos de trabajo
— Entrenamiento en habilidades gerenciales
— Análisis de los sistemas de evaluación y recompensa
— Participación de los empleados en todos los niveles de la organización hacia la calidad de vida.

La participación de los empleados se hace mediante círculos de calidad o de participación donde se aprovecha la creatividad, el interés y la motivación de todos para mejorar la calidad educativa, institucional y de vida [9].

---

las siguientes obras que se recomiendan para los interesados en el tema: Edwards Deming, *Calidad, productividad y competividad. La salida de la crisis*, Barcelona, Ed. Díaz de Santos, 1989; Kaouru Ishikawa, *¿Qué es el control total de calidad?*, Bogotá, Ed. Norma, 1986; Armand Feingenbaum, *Control de calidad total*, México, CECSA, 1990; Joseph Juran, *Juran y el liderazgo de la calidad. Un manual para directivos*, Barcelona, Ed. Díaz de Santos, 1990.

[9] *Cfr.* Enrique Ogliastri, *Gerencia japonesa y círculos de participación en América Latina*, Bogotá, Ed. Norma, 1988, y Norbert Enrick, *et al.*, *Control de calidad y beneficio empresarial*, Barcelona, Ed. Díaz de Santos, 1989.

Conclusiones

Implantar un proceso de calidad total lleva un mínimo de cinco años. Se necesita además de estar convencido de las bondades del proceso, pensar en términos de inversión; a largo plazo los costos se verán reducidos en tanto todo funcione mejor.

Y para las universidades públicas recúerdese que los costos no son sólo económicos, hay costos sociales irreparables, costos en deterioro del profesional que estamos formando.

Todavía esta estrategia es incomprendida por personas que afirman falazmente que la calidad total es invasión japonesa y otras quienes dicen que se trata de aplicar el modelo de la empresa a las universidades. Sendas posiciones son incorrectas. Lo que hace evidente es la ignorancia de lo que significa Calidad Total, de la confusión que se tiene entre la supervisión de calidad como parte final de un proceso y la calidad total en todas las fases, así como las fuertes resistencias al cambio.

En general, la nueva situación del planeta ha encontrado a mucha gente desprovista de actitudes hacia el cambio, quienes pensaban que hacían bien las cosas, son quienes crean sus propios fantasmas y reaccionan en contra de nuevas pretensiones.

Pero ya no podemos continuar con la crisis y las cadenas de viejos problemas que atan el desarrollo de la educación pública superior.

Más allá de la infraestructura deteriorada, estamos ante un sistema educativo que prioriza la abstracción alejándose de la realidad, usa sólo la mitad de su cerebro, prefiere lo objetivo antes que lo subjetivo, la intuición y el experimento. Hay más énfasis en la matemática que en la poesía, y creemos más en lo que dicta la razón que en el propio viaje de nuestra imaginación.

Cuando el hombre vio al pájaro, soñó volar como él y entonces dijo: si lo soñamos, ¿por qué no podemos lograrlo? Aquel hombre tenía el ingenio, pero también... la vocación política.[10]

[10] Complemento de lecturas para estos temas son las siguientes obras: Ross Weber, *Una guía para la administración del tiempo*, Bogotá, Ed. Norma, 1990; Edward Hay, *Justo a tiempo*, Bogotá, Ed. Norma, 1989; Thomas Peters y Robert Waterman, *En busca de la excelencia*, México, Ed. Lasser Press, 1984; Guillermina Baena Paz, *Comunicación en el trabajo comunitario*, México, Ed. Pax, 1990, y Dan Ciampá, *Liderazgo industrial*, Bogotá, Ed. Legis, 1990.