

CALIDAD TOTAL Y REPRESENTACIÓN ESTUDIANTIL: EXPERIENCIAS Y REFLEXIONES.

Antonio Sergio Alcina Aznar

RESUMEN

El autor analiza algunos de los retos y problemas que presenta la aplicación de la TQM a la Universidad, como son la identificación del cliente, la gestión de procesos y la calidad en la enseñanza / aprendizaje, y la ayuda para su resolución que supone la participación estudiantil. A la vez, desde su experiencia como representante, intenta aplicar la TQM al propio funcionamiento de ésta participación, para colaborar así con su desarrollo en el conjunto de la Universidad.

ABSTRACT

The author analyses some troubles and challenges of TQM application to the University, like the customer identity, the process management and the quality in teaching and learning, and the students participation as an aid to his solution. At the same time, from his experience as representative, tries to apply TQM to this participation, aiding to his development in the University.

El papel de la representación estudiantil en la Universidad española actual es motivo de polémica desde que se ha vertebrado con la democratización de las estructuras de gobierno. El análisis de la aplicación de la Gestión de Calidad Total (o TQM, y en adelante Gestión de Calidad Integral), y los problemas para encontrar el papel del alumnado en este modelo de Universidad resulta ser un proceso bastante similar, y puede ser la vía para la normalización de la representación estudiantil en la institución universitaria. A la vez que se determina este papel, el propio proceso de representación debe ser también objeto de un estudio y una sistematización que hasta ahora no se han emprendido, y la Gestión de Calidad Integral puede ser también un modo de resolver gran parte de los problemas internos de este proceso.

Desde una visión ya alejada de la representación estudiantil, y habiéndonos acercado al la Gestión de Calidad Integral como poco más que el interés y la curiosidad, han surgido algunas reflexiones sobre su aplicación que apenas nos atrevemos a plantear como sugerencias y que deberían ser objeto de posteriores discusiones y correcciones para suponer una propuesta válida de actuación para la representación estudiantil.

La Gestión de Calidad Integral es una teoría desarrollada para el mundo empresarial y que, paulatinamente, se ha ido trasladando a la Administración Pública. "Una

Universidad no es una empresa, sin embargo, se pueden aplicar procedimientos y modelos de gestión semejantes, previamente adaptados” (GALÁN, p.110), pero sin nunca perder de vista el amplio e irrenunciable objetivo del servicio público. La aplicación de la Gestión de Calidad Integral a la Universidad presenta problemas similares a los de su aplicación a la Administración Pública en general, ya que esta presta unos servicios que son exclusivos de ella, y que se destinan tanto a la atención del usuario individual como a cubrir las necesidades de la sociedad en su conjunto, por lo que es frecuente encontrar casos en los que la satisfacción del usuario resulta imposible por ir en contra de los intereses de la colectividad.

Dentro del marco específico de la Universidad se diferencian comúnmente tres tipos de servicios: enseñanza, investigación y servicios auxiliares. En este trabajo nos vamos a centrar en la docencia, la gestión universitaria, y el papel de la representación estudiantil en su diseño, aplicación y evaluación, pero dejando claro que ninguna de las exclusiones se debe a una “ausencia de competencias” sobre ella de la representación estudiantil.

La aplicación de modelos avanzados de gestión a la Universidad exige que modelos similares se vayan aplicando a todos aquellos sectores que forman parte de ella. La implantación de la Gestión de Calidad Integral es una oportunidad para potenciar dentro de la representación estudiantil el aspecto de la gestión, hasta ahora bastante relegado por detrás de la acción política. En contra de lo que se propone desde algunos ámbitos, el futuro de la representación estudiantil no debe pasar por “mayor gestión y menos política”, sino que debe plasmar esa acción política de un modo eficaz, de manera que pueda ser extendida al conjunto de la Universidad e, incluso, más allá.

El papel de la representación estudiantil dentro de la Universidad está ligado al papel que se le concede al alumno en un modelo de gestión procedente de la empresa: cliente interno, cliente externo, *stakeholder*, coproductor, materia prima (y, como tal, susceptible de ser defectuosa)... y, más comúnmente, una mezcla de todos ellos. En el contenido de esta comunicación vamos a optar, fundamentalmente, por una concepción del alumno como coproductor, ya que está directamente implicado en la ejecución de los procesos que deben conducir a obtener la formación que desea, sin olvidar que esta formación supone la concreción de un plan de estudios que se le ha ofrecido y por el que ha “optado” como cliente. Esto implica que “la Universidad y su sistema de gestión Universitaria debe atender con carácter completamente preferencial a su “cliente” mayoritario, que es el alumnado, sector que además forma parte de la organización interna a través de los distintos sistemas de participación orgánica” (GÓMEZ, pag. 124).

Una de las objeciones fundamentales que se ha opuesto a la concepción del alumno como “cliente-coproductor” es su presunta incapacidad para juzgar la calidad del producto docente que se le ofrece. Es obvio que, en primer lugar, aunque la altura y el rigor de las clases de determinado profesor sean modélicos según el criterio de sus colegas, el alumno puede notar en él problemas de respeto, atención, puntualidad... que sí afectan a la calidad del servicio prestado y cuya detección incluso resulta mucho más fácil al alumno que a cualquier otro colectivo de la Universidad. Un conocimiento mal transmitido no constituye enseñanza, que es el objeto en sí del proceso que analizamos. En segundo lugar,

el alumno ha optado (o debería habersele permitido optar) en el momento de la matrícula por un programa determinado, y es por lo tanto competente para juzgar si lo que se le ofrece se corresponde con esa propuesta o no. Incluso salvando esto, sería necesario determinar quién está facultado para juzgar la calidad de esa enseñanza. Esta valoración suele atribuirse a los colegas, en un proceso paralelo al de la valoración científica de la actividad investigadora. Pero lo cierto es que cuanto más específica y avanzada es una materia más difícil resulta encontrar dentro de la Universidad a una segunda persona que sea competente en ella, aparte de que sería necesario, si existiese, que guardase una distancia mínima con la actividad objeto de análisis, algo imposible casi por definición. Simultáneamente, ha sido posible ver impartiendo clase en los primeros cursos de carrera a alumnos recién egresados, por lo que su capacidad científica (o de evaluación docente) es similar a la de alumnos de los últimos cursos de carrera, por lo que cabría admitir que estos son ya capaces de valorar la calidad de los conocimientos transmitidos en los primeros años de carrera. Siendo coherentes con el enfoque escogido, la necesidad de que el alumno se integre como coproductor en la enseñanza o capacitación universitaria, conduce a que deba ser competente en los contenidos y métodos de esa enseñanza, tanto a nivel personal como colectivo, plano en el que aparece la representación, dotando al alumno de la visión histórica o de conjunto de la que pudiera adolecer. Una transmisión lineal del conocimiento que impida al alumno valorar los métodos y el proceso de su aprendizaje supone un error de planteamiento docente, y no una carencia del alumnado.

Desde este punto de vista, el alumno y sus representantes (en ámbitos distintos, en momentos distintos...) tienen a su cargo una parte de la valoración de la docencia y el proceso de aprendizaje. Es necesario que se ocupen de valorar al profesor, desde una óptica lo más constructiva posible, pero también deben, en tanto que "coproductores", prestar atención a otros elementos de este proceso, como son los medios precisos, en cuanto a calidad, disponibilidad y adecuación, y los mismos estudiantes, que no por el hecho de estar "evaluando" este proceso se colocan fuera de él. La falta de una valoración del papel de los alumnos en el proceso de enseñanza/aprendizaje es una de las carencias que presenta la labor de gran parte de la representación estudiantil, y puede invalidar cualquier análisis serio que se quiera llevar a cabo sobre él. El profesor debe concebir la clase como un equipo de trabajo, recabando de los alumnos el apoyo para poner en práctica herramientas y recursos que les permitan mejorar el rendimiento académico.

A este respecto es interesante reseñar la importancia de una evaluación docente, que permita averiguar el promedio y la varianza de los resultados obtenidos. A diferencia de los sistemas utilizados por Centros que cifran su prestigio en la disminución del número de titulados, tratando así de aumentar el promedio del rendimiento académico, resulta indispensable para que el aula se transforme en un "equipo de trabajo" eliminar en primer lugar la varianza, la disparidad de conocimientos adquiridos, ya que de lo contrario podemos estar diseñando una Universidad en la que un grupo de genios marquen un promedio muy alto que después no se corresponda con el nivel real de los titulados (REY, pag. 86).

De todos los ámbitos en los que trabaja la representación estudiantil, el Centro es probablemente aquel en el que se halla más organizada y, paradójicamente, en el que hay un menor poder de decisión. La Gestión de Calidad Integral propone que la estructura del

organismo al que se aplica pase de una división por funciones a una división por procesos. En la Universidad la actividad docente suele estar desestructurada, al entenderse la libertad de cátedra como la posibilidad de que cada profesor se ocupe de la parte del proceso que le ha correspondido como más oportunamente le parezca. La única entidad con la que se vincula es el Departamento, y éste carece de vinculación alguna con el Centro, al que se limita a "ceder" profesores para desempeñar determinadas funciones que se ha encargado de delimitar él mismo durante la primera fase del proceso de elaboración del plan de estudios, lo que supone una apuesta más por la función que por el proceso. Pero el alumno "contrata" los servicios de un Centro, para encontrarse con que éste los "subcontrata" con un Departamento, órgano que escapa a su control, a la vez que también carece de control sobre sus propios profesores. No existe ningún enfoque de proceso, y el peso de cada una de las funciones es directamente proporcional a la participación que cada Departamento tuviese en la elaboración del plan de estudios (un Departamento fuerte es capaz de incluir sus enseñanzas en Áreas y planes de estudio en los que no es competente, o aumentar en ellos su presencia más de lo que resulta conveniente), con lo que el proceso se ve, además, viciado por la vocación de perpetuarse en cada una de las funciones.

El enfoque de procesos debe suponer una vuelta a la Facultad o Escuela como garante del plan de estudios y como entidad que tiene contacto directo con alumnos y, en su caso, empleadores. Una vez que el Centro haya realizado el borrador del plan, identificando los subprocesos que deben distinguirse en él, es el momento de dirigirse a los Departamentos como grupos de expertos que deben optimizar el cumplimiento de esa función dentro del proceso. Debe renunciarse, por lo tanto, a que la primera fase de la elaboración de un plan de estudios sea un Consejo de Departamento en el que se debatan sus intereses, para confiarle en su lugar la responsabilidad de planificar la distribución y la secuenciación de la materia que se le ha solicitado que imparta, de manera que se establezcan los contenidos mínimos que se deben recoger en el programa de cada asignatura, con carácter previo a la asignación de ésta a un profesor y a la elaboración por éste del programa. Sólo de esa manera se puede llegar a una cierta coherencia en el desarrollo del subproceso de enseñanza, de forma que se eviten las continuas repeticiones y lagunas de contenido entre distintas asignaturas, se cubran las necesidades formativas que demandan otros Departamentos, como base previa para desarrollar sus enseñanzas, y se garantice al alumno que haber superado una asignatura significa haber obtenido unos conocimientos mínimos. Este enfoque de proceso no supone en modo alguno una vulneración de la libertad de cátedra, ya que no se impone al profesor una visión o escuela con la que obligatoriamente debe comulgar, sino que se establece cuales son los campos en los que deberá desarrollar, según su buen criterio, su enseñanza, sin que se ciña en exclusiva a sus líneas de investigación. A partir de esa aplicación, al ser el elemento que tiene contacto directo con el alumno, el profesor es también la persona que está colocada en el lugar más apropiado para comprobar la adecuación del plan de estudios a la práctica de la enseñanza y proponer soluciones, avances y mejoras, iniciando el mismo proceso pero en dirección opuesta. Por otro lado, resulta imprescindible que los estudiantes tengan una participación efectiva en la elaboración, aplicación y evaluación del plan, especialmente porque es más fácil que tengan una visión de conjunto del proceso que supone la titulación, advirtiendo las carencias de cada uno de los subprocesos en los que se ven implicados. La tarea de elaborar un nuevo plan de estudios o reformar el existente tiene que surgir de una



reflexión en positivo del anteriormente vigente, de las novedades y descartes que se producen en los campos que le son propios, así como de los problemas (o perversiones) que han ido surgiendo. La forma más fácil de adaptar continuamente el plan de estudios es una revisión sistemática de la programación de las asignaturas, una procedimiento muy flexible para realizar todos esos cambios; y el modo en el que la “coproducción” puede llegar a todos los estudiantes, una vez cerrado el plan, es que se prime en él la optatividad, de manera que cada alumno ejerza su capacidad de decisión diseñando un itinerario curricular que, garantizados los mínimos imprescindibles, cubra en la medida de lo posible sus intereses o carencias. Para ello resulta recomendable que se ofrezcan suficientes optativas para que en cada Área de Conocimiento pueda construir un itinerario curricular propio u optar por uno de carácter generalista. A la vez, la representación estudiantil debe velar para que la aplicación del plan sea lo más conforme posible al espíritu de la reforma que le dio origen, procurando que la ordenación académica que se le asigne sea la adecuada para que mejore, y no complique, la carrera universitaria de los estudiantes, sin que la necesaria simplificación de la administración de los recursos prive sobre ésta.

A este respecto hay un importante papel que jugar en el conjunto de la Universidad, donde las plantillas, tanto de profesorado como de personal auxiliar, suelen estar por debajo de lo que sería necesario para funcionar correctamente, aparte de que la Administración Pública tampoco establece planes e incentivos para una formación y reciclaje adecuados para este personal. En el caso del profesorado, la capacitación se suele restringir a la labor investigadora, sin que existan demasiadas demandas ni posibilidades a su alcance para formarse en el área de la docencia. A la vez, es necesario que el reparto de los recursos existentes se dedique a cubrir necesidades estructurales, procurando optimizar los resultados de esa inversión, y evitando que se haga con criterios de clientelismo político. La participación del alumnado en este campo debe hacerse a través de unas estructuras de representación eficaces, capaces de detectar las necesidades y transmitir la información a todos los estudiantes, de manera que se haga causa común (de nuevo coproduciendo) con otros sectores implicados. Si no se hace así, el resultado es que en la Universidad el único elemento sobre el que se pueden operar cambios sustanciales es el alumno, y dado que estos cambios no pueden afectar a su preparación previa, suelen limitarse a su control numérico, ya sea limitando drásticamente su ingreso, con la esperanza añadida de que ingresen “mejores” alumnos, o mediante cribas selectivas que le hagan desistir de continuar en el Centro.

Frente a estos problemas, uno de los principales aliados que le puede surgir a la Universidad en su conjunto es un sistema de representación estudiantil estructurado y participativo. El concepto de alumno como “coproductor” de su formación universitaria le obliga a tomar parte en todos los procesos de planificación, organización y gestión de la Universidad, dado que tiene una serie de intereses que hacer públicos y defender, y una participación democrática supone, además, un paso previo en un proceso más amplio de construcción de una sociedad cada vez más participativa.

La representación estudiantil en los órganos de gobierno de la Universidad es bastante limitada en cuanto a su peso político, por lo que debe empezar a pensar también en términos de gestión y calidad. Si los problemas resultan ser en un 80% fallos de gestión y sólo en un 20% fallos de las personas, el índice de excelencia personal en este campo debe

ser elevadísimo, ya que la gestión eficaz de la participación estudiantil es algo casi inexistente. De los cuatro principios generales de la Gestión de Calidad Integral (enfoque de cliente, trabajo en equipo, gestión de procesos y mejora continua) en la Universidad de Sevilla sólo el primero es de común aplicación, ya que el sistema de representación está marcado por las directrices de los alumnos, y no por intereses partidistas o de asociaciones, aunque la gestión directa de este enfoque acostumbre a fallar. En cuanto a los restantes, falta una cultura de trabajo en equipo (un problema general en la Universidad), que suele ser paliada con la presencia de individuos con gran capacidad de liderazgo, pero que acaban realizando las tareas por sí mismos, y no moviendo al grupo de representantes, ni al grupo general de estudiantes, para que se corresponsabilice y las lleve a cabo. Esto conduce a que el funcionamiento de los órganos de representación suela coincidir con los dos o tres años en los que estos individuos mantienen esa capacidad de trabajo, decayendo persona y órgano más tarde, hasta que, al cabo del tiempo, aparece otro líder. El resultado es una falta de continuidad en los órganos de representación, y así existen largos períodos en los que los alumnos se hallan desatendidos, y no se llevan a su término proyectos, evaluaciones, etc., debido a que la información no se transmite, sino que se estanca en archivos (en los casos en que existan). Esto impide que la mejora continua sea una realidad, limitándose la acción de los representantes a un ejercicio voluntarista que sólo obtiene resultados en temas suficientemente relevantes como para que se conviertan en una reivindicación presentada por el conjunto de los alumnos, dejando pasar otros que pueden tener mayor relevancia, pero que resultan menos inmediatos para ellos. La gestión del proceso es casi inexistente, ya que no hay un conjunto de objetivos que se busca cumplir, sino que se van resolviendo sobre la marcha los problemas que se van planteando, desarrollando así de forma incompleta un conjunto de funciones de las que no se puede deducir una línea de actuación coherente.

La falta de continuidad no es fácil de resolver, ya que la vida universitaria de los estudiantes es bastante reducida (algo menos en el caso de los representantes...), por lo que sólo una implicación colectiva le puede dar una presencia que vaya más allá de unos pocos años. Es necesario establecer una estrategia basada en un conjunto de objetivos, la mayoría de los cuales están ya latentes en las actuales demandas del alumnado, entre los que debe estar la coproducción de un sistema de Gestión de Calidad Integral en la Universidad y su implantación en los órganos de participación estudiantil. Por eso es necesario que no se reproduzca el esquema clásico de la relación profesor-alumno en las relaciones representante-estudiante, sino que también aquí debería existir una "coproducción" que no se limite a la participación en Asambleas o movilizaciones, sino que consista en un flujo de información en los dos sentidos que permita detectar problemas latentes y no esperar a resolver después problemas limitados.

A este respecto, proponemos que se implemente un programa basado en la Gestión de Calidad Integral en la representación estudiantil de la Universidad de Sevilla, consistente en la gestión de tres procesos clave:

- **Formación;** el representante estudiantil debe entrenarse para ser capaz de trabajar en equipo en los distintos foros en los que va a actuar: en su propia Delegación, entre sus compañeros, que le eligen y le marcan las directrices a seguir, en las relaciones con

representantes de otros Centros, en los órganos colegiados y en sus relaciones con otros miembros de la Comunidad Universitaria. Esta formación debe permitir que cada miembro del equipo conozca el trabajo de los demás, pudiendo así ajustar el suyo a un proceso común en pos de los objetivos marcados por la Asamblea. La formación es el instrumento más adecuado para corregir los errores que se han ido detectando en el trabajo diario, y debe complementarse con otra más "técnica" que permita conocer el funcionamiento de la Universidad y sus órganos de representación, los acuerdos emanados de estos y el proceso que les dio origen. La ampliación de este programa a cualquier interesado debe permitir una continua entrada de personas en los órganos de representación estudiantil, de manera que el trabajo se haga más llevadero y se puedan cubrir sin problemas las necesidades existentes.

- **Información;** la labor de representación estudiantil genera gran cantidad de información que es necesario distribuir correctamente para que surta sus efectos. A este respecto, la primera fase debe ser la obtención de una información de calidad, que permita hacerse una idea general del ámbito que le es propio, revisando programas, horarios, documentación relativa a reuniones, bibliografía, etc... Esta información tiene que ser objeto de un contraste con la de otros representantes que pueden estar o haber estado en situaciones similares. Finalmente, la información debe fluir para que sean los propios alumnos los que tomen las decisiones relevantes con conocimiento de causa, sin tener que confiarse al análisis de la situación o las propuestas de quien sólo es su representante. Dentro de esta información debe haber una gran transparencia que haga visibles los procesos internos de la representación. Sólo así se puede lograr implicar en la gestión a compañeros que puedan estar interesados en participar en la Universidad, pero que desconocen por completo cuales son sus posibilidades de hacerlo. El flujo de información constituye así otra de las estrategias de continuidad temporal de la representación estudiantil.
- **Coproducción;** es probablemente el proceso más importante de todos, aunque su funcionamiento depende de la buena marcha de los otros dos. Un sistema de representación asambleario se basa en la participación directa de los alumnos en las decisiones que se adoptan en la Universidad, por lo que la representación estudiantil no debe ser un escalón en la pirámide jerárquica, sino que debe ser el cauce para que la información y la acción pasen de un punto a otro con fluidez. La falta de participación del alumnado en el ejercicio de sus derechos debilita todas las acciones que se hagan en su nombre, reduciéndolas a esfuerzos voluntaristas de una minoría que funciona por instinto, y no como representante directa de otros. Las campañas de participación, tanto en la información como en la presencia directa en órganos de representación, debe ser una labor continua de los representantes.

Un modo de llevar a la práctica este modelo es mediante una implicación total del C.A.D.U.S., único órgano que cuenta con un apoyo administrativo que permite un mínimo de continuidad en estas actuaciones. A partir de él se deben empezar a generalizar los procesos de formación e información, de manera que puedan ser posteriormente adaptados y descentralizados. Es importante que se faciliten al Consejo los medios humanos y materiales necesarios para que se puedan ejercer estas competencias. La creación de una

sección administrativa dependiente del C.A.D.U.S. (administración, asesoría, formación y documentación), con sede en todos los campus, y que sirva a la labor que se desarrolla en los Centros, es el único modo de que los estudiantes tengan una representación directa que no quede al arbitrio de la buena voluntad de algunos compañeros o de las ambiciones políticas de algunas asociaciones. El compromiso de las restantes autoridades académicas con estos principios debe ser total, ya que los problemas ocasionales que les pueda traer una evaluación seria y sistemática de su trabajo por parte de los alumnos se verán compensados con creces por el beneficio común de una Gestión Integral de la Calidad de la Universidad que coordinan.

REFERENCIAS

CRiado GARCÍA-LEGAZ, Fernando y VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo; *Manual de calidad en la gestión: aplicaciones al ámbito universitario*. Universidad de Sevilla, Sevilla, 1999.

GALÁN CASADO, Luciano; "Ponencia" en *Jornadas de Gerencia Universitaria (XII). Calidad Total: la estructura gerencial a debate*. Universidad de Córdoba, Córdoba, 1994.

GÓMEZ OTERO, Carlos; "El alumnado ante la Administración Universitaria". En *Jornadas de Gerencia Universitaria (XIV). La gestión académica a debate*. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 1996.

LLANO CIFUENTES, Alejandro; "Ponencia" en *Jornadas de Gerencia Universitaria (XII). Calidad Total: la estructura gerencial a debate*. Universidad de Córdoba, Córdoba, 1994.

MARTÍN LÓPEZ, Francisco; "El alumnado ante la Administración Universitaria". En *Jornadas de Gerencia Universitaria (XIV). La gestión académica a debate*. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 1996.

REY GARCÍA, Amalio Alejandro; *Cómo gestionar la calidad en las Universidades*. Ed. Club Gestión de Calidad, Madrid, 1998.