



UiO : **Faculty of Educational Sciences**
University of Oslo

“Autonomía y Calidad: ¿dos caras de la misma moneda?”

“Autonomy and Quality: Two Sides of the Same Coin?”

Conference:

“Educación superior para el siglo 21: Diversidad, Calidad y Mejoramiento”

8-9 de enero, 2018

Santiago, Chile



Professor Peter Maassen
University of Oslo

Esquema

- **Reflexión histórica**
- **La autonomía institucional como un concepto clave la política de educación superior**
- **De la estructura a la cultura en la calidad de la educación superior**
- **Preguntas básicas acerca de la cultura de la calidad en la educación superior**
- **¿Son autonomía y calidad dos caras de la misma moneda?**

Reflexión histórica

Autonomía y calidad: una perspectiva desde la conducción y el gobierno

- **Después de 1945: Masificación de la educación superior**
 - Costos crecientes
 - Preocupación acerca de la calidad de la educación (y de la calidad de la investigación)
 - Conducción tradicional del gobierno 'muy estrecho', ya no eficaz
- **Respuestas de los gobiernos:**
 - ***Mundo anglosajón:*** Nueva gestión pública, y una orientación al Mercado más fuerte (competencia), incl. aranceles altos
 - ***Europa continental:*** Un rol continuo pero diferente de conducción central del gobierno, que vinculaba la autonomía institucional con la calidad de la educación y niveles (relativamente) altos de financiamiento público, sin aranceles o con aranceles bajos

Ejemplo de Europa Continental: Holanda



- **Enfoque de conducción tradicional de la educación superior, orientado al control:**
 - Gobierno responsable del financiamiento de la educación superior
 - Gobierno responsable del aseguramiento de la calidad de la educación superior
 - Gobierno propietario de universidades y de su infraestructura física
 - Gobierno responsable de las principales regulaciones de la educación superior incl. políticas de personal y selección de estudiantes
 - Etc.

Ejemplo: Holanda (cont.)

- **Reforma de la conducción (1985) ‘Educación Superior: autonomía y calidad’**
 - Cambio desde el control detallado del gobierno y la regulación central ex ante a la evaluación de la calidad y el desempeño ex post
 - Inspirado por la cibernética (Stafford Beer) y la teoría de las comunicaciones (Habermas)
- **Foco en la estructura:**
 - Exigencias formales de evaluación de la calidad, organismos, procedimientos, informes
 - Autoevaluación cíclica, evaluación de pares, visitas en terreno, informes, mejoramiento (recompensas)/falta de mejoramiento (sanciones)
 - Vinculación al financiamiento público

Condiciones para el éxito del nuevo enfoque: Producción de conocimiento científico acerca de las dinámicas de cambio en la educación superior

- Resultado de negociaciones entre el gobierno y la educación superior_ establecimiento de un centro de investigación independiente sobre educación superior, financiado por el gobierno, CHEPS



La autonomía institucional es un concepto clave en las políticas de Europa Continental desde fines de los ochenta

Ejemplos de Reformas nacionales sobre autonomía de la educación superior:

1985: Holanda / Educación Superior: Autonomía y Calidad

1991: Bélgica (Flandes) / Decreto universitario

1993: Suecia / Excelencia y libertad

1998: Suiza (Canton Zurich) / Uni2000

2002: Austria/ *Universitaetsgesetz*

2003: Dinamarca / Ley de autonomía universitaria

2003: Noruega / Reforma de la calidad

2008: Alemania / Ley Federal de universidades

2010: Finlandia / Ley de autonomía universitaria

El énfasis inicial en la vinculación entre autonomía institucional y la calidad de la educación superior se debilita gradualmente en las iniciativas de reforma

Ideología dominante en las reformas gubernamentales (desde comienzos de los 2000)

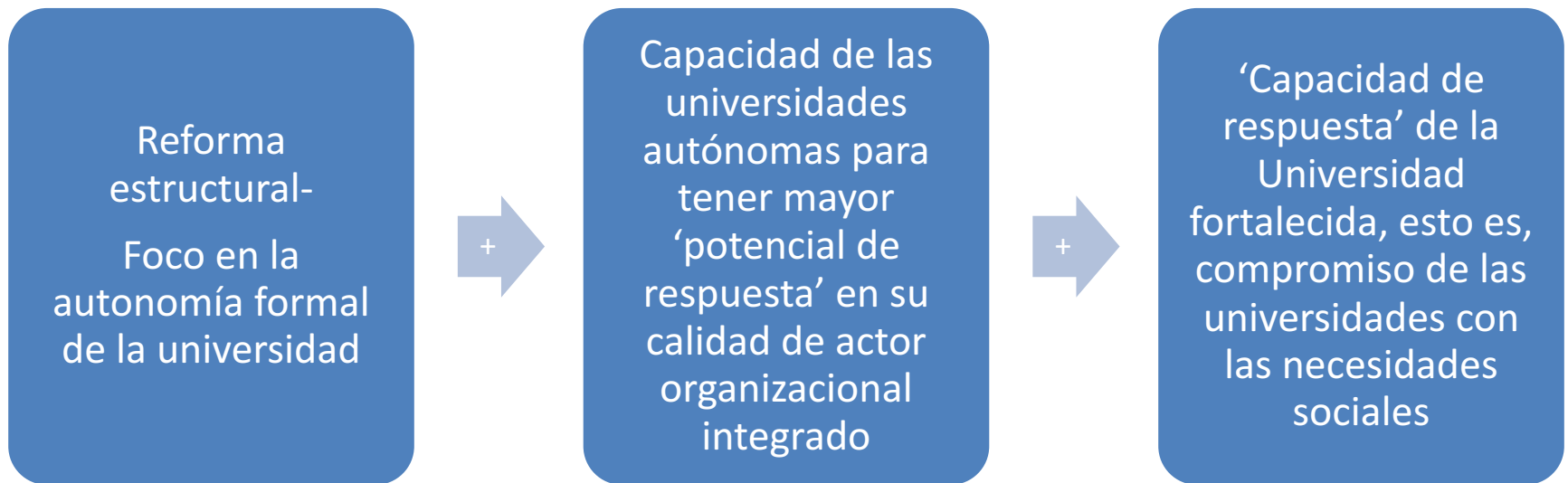
Modo competitive de gobierno

- Supuestos básicos:
 1. **Las universidades autónomas** podrán responder de manera más eficaz a las necesidades de diversos actors en el 'Mercado del conocimiento'
 2. **El protagonismo organizacional estratégico** de universidades más autónomas permite avanzar hacia la diversidad y una integración sistémica 'saludable'

Elementos clave del modo competitive de gobierno:

- **El liderazgo / gestión profesional de la Universidad** permitirá la identificación estratégica de un 'nicho' adecuado para la Universidad
- Una condición principal es que esta autonomía mejorada debe estar en manos una gestión/liderazgo profesional, con el fin de fortalecer la integración interna de la Universidad. En general, la estructura de la Universidad debe estar **acoplada más fuertemente**.

Guión para la reforma de la educación superior



Foco continuo en la autonomía institucional formal

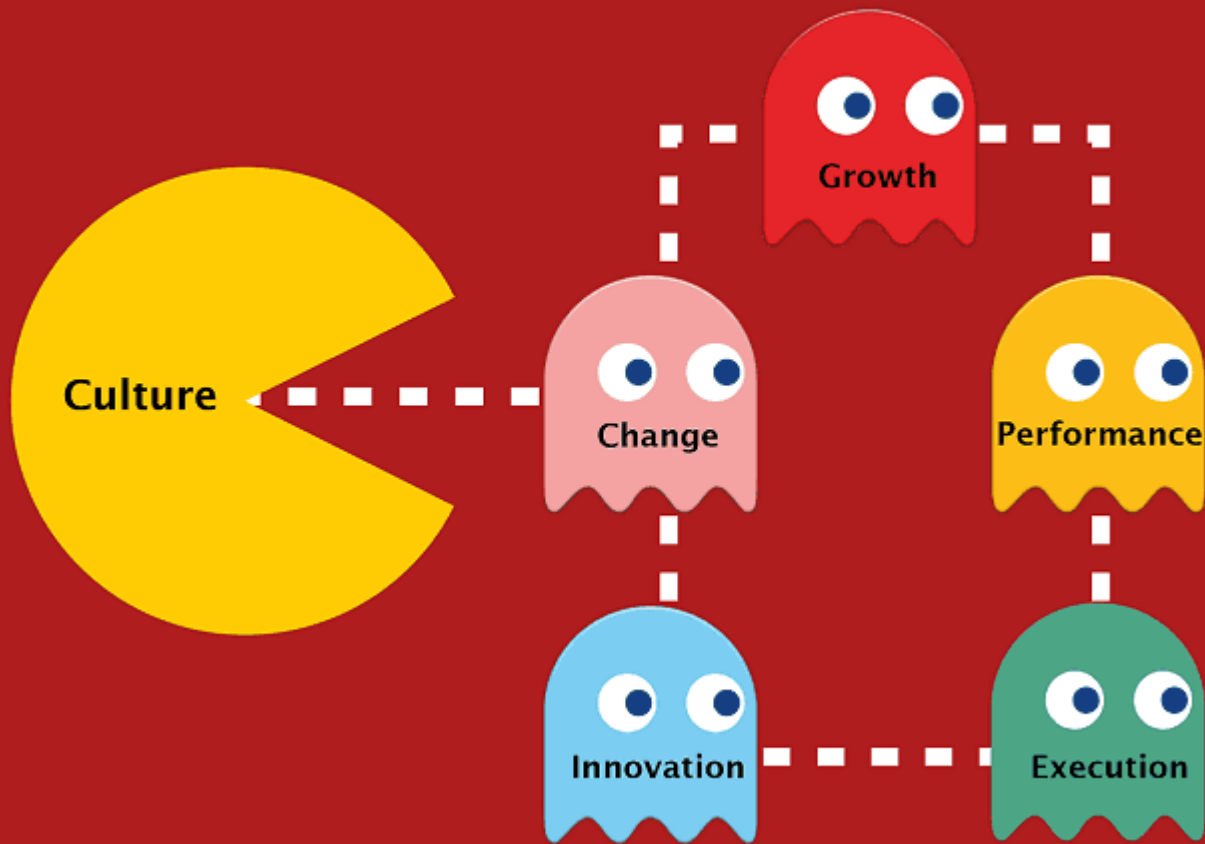
- **Interpretación tradicional:** libertad académica y auto-dirección académica
- **Nueva interpretación:** libertad organizacional, con posibilidades y limitaciones (estructura organizacional, distribución de recursos, procedimientos, políticas de personal, HRM)
- Foco en estudios sobre autonomía en la educación superior, cambios en la relación formal de conducción **entre** el estado y las IES, por ejemplo, el *scorecard* de autonomía de la Asociación Europea de Universidades (EUA)
- ¿Pero qué sabemos acerca de los cambios **adentro** de las universidades (con énfasis en ‘el lugar de trabajo’)?

Desde fines de los noventa: Desacoplamiento gradual de autonomía y calidad en las políticas de educación superior

- **Política y autonomía en educación superior: orientado a la estructura de manera continua**
- **Política de educación superior y calidad: cambio de la estructura a la cultura**

De estructura a cultura

Organizational culture eats strategy for breakfast, lunch and dinner



El foco de políticas está cambiando de estructura a cultura en el mejoramiento de la calidad en la educación superior europea

- **Mediados de los e2000: surgimiento de un foco de políticas en cultura de la calidad como un factor clave para estimular la mejora de al calidad de la educación superior**
- **Dos publicaciones muy influyentes de mediados de los 2000:**
 - **Asociación Europea de Universidades (EUA) (2006) Cultura de la calidad en universidades europeas: un enfoque de abajo hacia arriba. Informe de las tres rondas del Proyecto sobre Cultura de la Calidad – 2002-2006 (Bruselas, EUA).**
 - **Harvey y Stensaker (2008). Cultura de la calidad: comprensión, límites y vínculos. *European Journal of Education*, Vol. 43(4)**

EUA (2006): Definición de la cultura de la calidad

Cultura de la calidad se refiere a una cultura organizacional que pretende incrementar la calidad en forma permanente y se caracteriza por dos elementos distintivos:

1. Un elemento ***psicológico*** de valores, creencias, expectativas y compromiso, compartidos, respecto de la calidad
2. Un elemento de ***gestión*** con procesos definidos que incrementan la calidad y están dirigidos hacia la coordinación de esfuerzos individuales

EUA (2006): Madurez de la cultura institucional de la calidad

Dos factores clave que determinan la madurez de una cultura de calidad en una institución de educación superior:

1. *Un grado elevado de **autonomía institucional***
2. ***Procedimientos de rendición de cuentas externo**, que enfatizan la responsabilidad institucional y reducen el peso del cumplimiento con estándares*

Harvey and Stensaker (2008): Intersecciones entre cultura y calidad

- Una gama de nociones de cultura
- 5 definiciones de calidad:
 - Excepcional (ligada a la 'excelencia')
 - Perfección o consistencia (ligada a metas o propósitos que se espera alcanzara)
 - Ajuste a los propósitos (ligado a la 'misión institucional y a los perfiles de egreso')
 - Valor por dinero (ligado a la 'rendición de cuentas')
 - Transformación (ligado al 'valor agregado')
- En consecuencia:
 - Las intersecciones entre ambos conceptos son potencialmente muchas
- Conclusión principal:
 - La 'cultura de la calidad' puede ser un instrument para preguntarse acerca de como funcionan las cosas, como funcionan las instituciones, con quien se relacionan y como se ven a sí mismas. El **problema** dominante con la cultura de la calidad en la forma en que se usa el concepto hoy es que se interpreta como **la respuesta** a los desafíos, cuando en realidad es un concepto para **identificar** desafíos potenciales.

Otros estudios recientes y publicaciones acerca de la cultura de la calidad

- **Elementos comunes:** referencia sostenida al estudio y la definición de la EUA (2006), acerca de la necesidad de combinar elementos de gestión con valores organizacionales/elementos psicológicos para mejorar la calidad educativa de la educación superior de manera exitosa
- **Camino a seguir:** Esfuerzos para interpretar, avanzar y elaborar con mayor detalle los elementos de la EUA

Ejemplo 1

- **Estudio financiado por NOKUT** (Agencia Noruega para el Aseguramiento de la Calidad en Educación) *Kottman et al. (2016) How Can One Create a Culture for Quality Enhancement? (¿Como crear una cultura para el mejoramiento de la calidad?)*
- **Preguntas:** *¿Cuales son las percepciones y experiencias de actors que trabajan en comunidades dedicadas a promover o mejorar la cultura de la calidad?*
- **Cinco estudios de caso:** Alemania (Center for Teaching Quality Development); Holanda (EDLAB, University Institute for Education Innovation); Noruega (Centre of Excellence in Biology Education); Suecia (Academic Development Unit at the Faculty of Engineering); y Reino Unido (Centre of Excellence in Teaching and Learning)
- **Resultado principal:** cuatro factores genéricos tienen un rol en (la creación de una) cultura de la calidad y la mejora de la calidad

Ejemplo 1 (cont.)

- **Cuatro factores genéricos (Kottman et al. 2016):**
 - **Liderazgo:**
 - Compromiso de los líderes
 - Liderazgo mixto, que combina valores de gestión y académicos
 - Los líderes trabajan con colectivos, en lugar de dirigirse a profesores individuales
 - **Provisión de recursos:**
 - Crear tiempo y espacio para los académicos, esto es, reducir la carga de trabajo y ofrecer apoyo experto
 - **Comunicación:**
 - Crear un lenguaje compartido para hablar acerca de la enseñanza y el aprendizaje
 - Crear una línea base de valores que definen la docencia de alta calidad
 - Enfatizar que la docencia (de alta calidad) se puede aprender
 - **Reconocimiento de actividades de enseñanza y aprendizaje:**
 - Crear mecanismos que institucionalizan la atención al proceso de enseñanza – aprendizaje (vis a vis la investigación)
 - Instrumentos valiosos: premios a la docencia, creación de itinerarios de progreso y promoción basados en logros en el campo de la enseñanza y el aprendizaje, institucionalización de roles de liderazgo educativo

Ejemplo 2

- Estudio de Land and Gordon (2015). *Teaching excellence initiatives: modalities and operational factors*. (Iniciativas de excelencia docente: modos y factores operacionales)- Higher Education Academy
- **Propósito del estudio:** Analizar la naturaleza y dirección actual de las iniciativas y estrategias para promover, reconocer y recompensar practices de excelencia en enseñanza y aprendizaje en la educación superior en el mundo.
- **Método:** Entrevistas a expertos en el Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Suecia, Noruega, Finlandia, Rusia, Polonia, Holanda, Hong Kong, Japón, Australia, Sudafrica, Alemania, Turquía, Colombia, España, Ecuador y Costa Rica
- **Conclusión:** “Hay una amplia gama de iniciativas y se han desarrollado de un modo inorganizado y en cierto modo caótico en áreas particulares del mundo (América del Norte, Europa Nor-occidental, Australasia, Hongo Kong y Sudafrica) mientras se mantienen como algo poco corriente en otras regions (Europa del Sur y del Este, el ex bloque soviético, el Medio Oriente, India, Africa y América Latina)”

Ejemplo 2: categorías para analizar la transición desde competencias institucionales a experticia (Land and Gordon 2015)

Nivel de excelencia	Modalidad	Naturaleza de criterios o indicadores
Competencia (Precondición para la excelencia)	Cursos de formación inicial	Evidencia de desempeño que satisface un conjunto concordado de estándares institucionales o nacionales para comenzar a trabajar como docente en educación superior
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa a actores individuales o equipos de trabajo • Recompensa a programas excelentes • Recompensa al conocimiento académico de la enseñanza y aprendizaje (SoTL) • Premios dirigidos por estudiantes • Recompensas a la internacionalización • Recompensas y reconocimiento de la excelencia docente disciplinaria 	Desempeño más allá de practicar rutinas o habituales, desempeño excepcional o distintivo
Capacidad avanzada	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa a la innovación • Reconocimiento público por contribuciones destacadas al aprendizaje de estudiantes (COCSL) • Recompensa al liderazgo 	Desempeño que indica un nivel de práctica o experiencia destacado, liderazgo o autoridad reconocida en un dominio determinado
Experticia – reconocimiento destacado	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa al impacto • Recompensa a ideas docentes destacadas • Creación de nuevas instituciones de excelencia • Recompensas al logro a lo largo de la vida • Mecanismos nacionales de reconocimiento a la calidad de la docencia • Premios presidenciales/de primer ministro 	Desempeño distinguido, ampliamente reconocido, que merece un grado especial de recompensa o reconocimiento ceremonial

Ejemplo 3

- Publicaciones académicas (2017) de Bendermacher, oude Egbrink, Wolfhagen, y Dolmans (Maastricht University) que presentan un modelo analítico para estudiar y promover el desarrollo de la cultura de la calidad

Factores organizacionales de contexto que promueven o inhiben la cultura de la calidad en instituciones de educación superior (IES)

Elementos promotores	Elementos inhibidores
<i>Elementos de gestión organizacional</i>	<i>Elementos de gestión organizacional</i>
<i>Elementos de la subcultura organizacional/elementos psicológicos</i>	<i>Elementos de la subcultura organizacional/elementos psicológicos</i>
<i>Elementos de liderazgo</i>	<i>Elementos de liderazgo</i>
<i>Elementos de comunicación</i>	<i>Elementos de comunicación</i>

Example 3: Factores organizacionales de contexto que promueven o inhiben la cultura de la calidad en instituciones de educación superior (IES)

(Bendermacher et al. 2017)

Elementos promotores	Elementos inhibidores
<p><i>Gestión organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Participación del personal y de estudiantes en la toma de decisiones organizacionales• Consideración de nuevas demandas estudiantiles• Claridad de las políticas, procedimientos, sistemas, responsabilidades.	<p><i>Gestión organizacional</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de participación de personal y de estudiantes en la toma de decisiones organizacionales• Escasa consideración de nuevas demandas estudiantiles• Falta de políticas, procedimientos, sistemas, responsabilidades• Falta de recursos• Enfoque vertical o top-down de los enfoques (de gestión) para la implementación de la gestión de calidad• Foco en la investigación
<p><i>Subcultura organizacional / psicológicos</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Culturas flexibles, orientadas a las personas• Presencia de una diversidad de culturas• Valores compartidos sobre calidad (educative)	<p><i>Subcultura organizacional / psicológicos</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Culturas rígidas, orientadas al control• Presencia de culturas disciplinarias fuertes• Cultura de la investigación / poca valoración de la formación
<p><i>Liderazgo</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Compromiso y habilidades de liderazgo• Asignación de recursos• Creación de un clima de confianza y comprensión mutuas• Capacidad para desempeñar múltiples roles• Establecimiento y comunicación de políticas	<p><i>Liderazgo</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso y habilidades de liderazgo• Foco en inspección y control• Control de las comunicaciones
<p><i>Comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación/información para la calidad• Provisión de información sobre estrategias y políticas• Exigencias de tareas y responsabilidades claras	<p><i>Comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicación/información para la calidad• Poco intercambio de buenas prácticas a través de la organización• Falta de canales de comunicación apropiados

¿Dónde estamos con respecto a nuestra comprensión acerca de como incrementar una cultura de calidad eficaz en las IES?

Iniciativas nacionales e institucionales, incluyendo:

- Centros para el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje (incl. Centros de/para la excelencia en educación)
- Actividades de desarrollo profesional
- Nuevos itinerarios de Carrera academica que incluyan el desempeño en la docencia (promocion e incentivos, premios a la excelencia docente)
- Involucramiento de estudiantes en la innovación educative

Factores que importan para el éxito o fracaso de estas iniciativas incluyen:

- Liderazgo
- Comunicación
- Valores y comprensión compartidos sobre “calidad y excelencia”
- Participación y compromiso de los estudiantes
- Recursos
- Capacidad

Preguntas básicas que surgen de las experiencias internacionales y los estudios sobre la cultura de la calidad en las IES

1. Establecimiento de ‘nichos de cultura de la calidad’ específicos, tales como centros de excelencia en educación

- ¿Cómo estimular la difusión de innovaciones producidas en un centro o Proyecto específico? En otras palabras: ¿cómo estimular el desarrollo de la cultura de la calidad de manera comprensiva e integrada en todos los niveles pertinentes (Sistema, institución, disciplina, individuos)?
- ¿Cómo estimular una cultura institucional de calidad integral? ¿Cómo vincular la cultura de la calidad en educación y la cultura de la excelencia en investigación?
- ¿Cómo incluir la administración institucional en la cultura de la calidad?

Preguntas básicas (cont.)

2. Recursos: Incrementar la cultura de la calidad y la calidad de la educación exige recursos (financieros) enormes y capacidades adicionales. ¿Cómo pueden hacerse las inversiones necesarias?

3. Introducción de sistemas de mérito, premios a la excelencia docente, etc. con el objetivo legítimo de crear equilibrios más eficaces entre el impacto de la investigación y las tareas formativas en las carreras académicas

- Desafío: ¿Premiar a equipos docentes o profesores individuales? ¿Premiar la excelencia docente individual o la excelencia en el liderazgo y la innovación?
- Cuando se recompense a docentes excelentes (los que ya son excelentes): ¿Cómo motivar/estimular a los docentes 'no excelentes' a mejorar?
- En IES que tienen una misión que incluye docencia e investigación: ¿Cómo enfatizar la naturaleza integrada de las tareas de docencia e investigación en lugar de administrarlas separadamente (en sistemas de mérito)?

Preguntas básicas (cont.)

4. Sistemas y prácticas adecuadas de evaluación / monitoreo: ¿Cuáles son los resultados esperados de los proyectos/iniciativas de la cultura de la calidad? ¿Cómo desarrollar y usar sistemas/prácticas de medición de los efectos de las actividades y proyectos relativos a la cultura de la calidad?

5. Uso de TIC: Gran potencial, pero exige recursos adecuados, experticia y contextos experimentales (para identificar 'qué funciona y qué no')

6. Involucramiento de estudiantes: Los estudiantes pueden tener un rol clave en la promoción y difusión de innovación educativas relevantes. Pero ¿Cómo activar y entusiasmar a estudiantes más 'corrientes'?

Entonces – ¿cómo es la relación entre autonomía y calidad en la educación superior?

- Es crucial vincular la cultura de la calidad con la ‘autonomía viva’
- ***‘Autonomía viva’:***
 - “Las formas en que los cambios en las relaciones formales de gobierno entre las autoridades del estado y las universidades se perciben, interpretan, traducen, operacionalizan y utilizan en cada universidad involucrada” (Maassen, Gornitzka and Fumasoli 2017)

Autonomía y calidad – ¿son dos caras de la misma moneda en la educación superior?

Acoplamiento externo:

Autonomía formal y estructura del aseguramiento de la calidad

Acoplamiento interno (institucional):

Autonomía viva y cultura de la calidad

Autonomía y calidad – ¿son dos caras de la misma moneda en la educación superior?

Calidad	Aseguramiento formal de la calidad	Cultura institucional de la calidad
Autonomía		
Autonomía formal	Acoplamiento estrecho	Acoplamiento débil
Autonomía viva	Acoplamiento débil	Acoplamiento estrecho



ExCID

Expert Cultures and
Institutional Dynamics

¡Muchas gracias por su atención!

peter.maassen@iped.uio.no

Grupo de investigación:

Culturas expertas y dinámicas institucionales:

Estudios en educación superior y trabajo (ExCID)

(<https://www.uv.uio.no/english/research/groups/excid/>)