

El Modelo Europeo de Calidad en una Universidad a Distancia

(The European Model of Quality for a Distance University)

SAMUEL GENTO PALACIOS

Universidad Nacional de Educación a Distancia
(España)

RESUMEN: *La necesidad de mejorar el servicio que las Universidades han de prestar a la comunidad, y de evidenciar la adecuada utilización de los recursos de que disponen para sus fines, están obligando, cada vez en mayor medida, a buscar fórmulas organizativas y de gestión que garanticen el éxito de tales instituciones. En la actualidad, parece extenderse el convencimiento de que el paradigma de calidad total supone una aportación de gran utilidad para la mejora de las organizaciones: la evidencia así lo ha puesto de manifiesto en empresas del sector productivo e, incluso, de algunos servicios. Aunque las instituciones educativas y, por supuesto, las de educación superior, constituyen organizaciones con peculiaridad propia, el paradigma está penetrando en este sector. De modo más específico, proponemos aquí una acomodación para una Universidad a distancia del modelo referencial que, dentro del paradigma citado, propone la Fundación Europea de Gestión de Calidad.*

***Universidades a Distancia - Modelo Europeo de Calidad - Educación Superior -
Calidad en Educación - Calidad en las Universidades
a Distancia - Gestión de Calidad Total***

ABSTRACT: *The need of improving the contribution Universities must give the community and of showing the useful employment of the resources available to fulfil their goals, are, with progressive intensity, claiming for organisational and management systems that could guarantee the success of such institutions. It seems it is nowadays spreading the conviction that the total quality paradigm is a very useful contribution to the organisation improvement: the evidence has showed it in productive institutions and, even, in some ones of service giving. Although educational institutions and, of course, the ones of higher education, are organisations with their own peculiarity, such paradigm is also penetrating in this sector. More specifically, we here put forward one accommodation for a Distance University of the referential model that, corresponding to the mentioned paradigm, suggests the European Foundation of Quality Management.*

***Distance Universities - European Model of Quality - Higher Education -
Quality in Education - Quality at Distance Universities - Total Quality Management***

1. EL MODELO EUROPEO DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS

En la década de los 1980 comienza a extenderse entre las empresas europeas el convencimiento de la necesidad de introducir las mismas el enfoque de gestión basada en la búsqueda de calidad, especialmente en su versión de calidad total: algunos de los resultados que van poniéndose en evidencia en las empresas que se acogen a este enfoque son, precisamente, el incremento de la rentabilidad, la reducción de costos y la satisfacción de los clientes y personas interesadas en el funcionamiento y aportaciones de estas empresas

En 1988 *catorce empresas europeas* crean la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management), convenidas de la necesidad de establecer un sistema referencial de gestión de calidad total en el ámbito productivo. Estas empresas fueron las siguientes: Fiat; Philips; Volkswagen; Ciba-Geigy; Sulzer; Volvo; Robert Bosch; Nestlé; Dassault Aviation; K.L.M.; Renault; B.T.; Bull; Eletrolux. En 1992 los miembros de la Fundación eran ya 230, en su mayoría empresas industriales de Europa Occidental. En 1994 eran ya más de 330 miembros los que, procedentes de diferentes sectores empresariales, formaban parte de dicha Fundación Europea de Gestión de Calidad. En el año 1996 los miembros agrupados en la Fundación, procedentes de diferentes países europeos, eran ya más de 550.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management) considera que la gestión de calidad, en su sentido de totalidad, abarca actualmente todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, de las entidades financieramente implicadas, y hasta de toda la sociedad en general. El Modelo Europeo de Calidad surge inicialmente como una estructura para la concesión de los Premios y la Medalla Europea a la Calidad (European Foundation for Quality Management, 1994).

De acuerdo con este modelo, una empresa conseguirá, de modo sólido, excelentes resultados económicos cuando controla adecuadamente otros *resultados* determinantes, a saber: satisfacción del cliente externo, la del personal de la propia empresa, y el adecuado impacto social. Pero, para garantizar el resultado de los logros que determinan la calidad de una empresa, este modelo establece como *"agentes"* causantes de los mismos los siguientes: calidad de los procesos, política y estrategia, gestión de personal, gestión de recursos, y liderazgo de los directivos.

1.1. APLICACIÓN DEL MODELO

Es, precisamente, en 1991 cuando la Fundación Europea de Gestión de Calidad lanza los "Premios de Calidad" y la "Medalla Europea de Calidad" para reconocer a empresas que muestran un elevado compromiso con la calidad. Para

poder recibir uno de los Premios una institución ha de mostrar durante varios años que ha contribuido de modo significativo a satisfacer las expectativas de sus clientes, de sus empleados y de otros que tienen intereses en ella. En 1992 el Premio Europeo fue otorgado a la empresa Rank-Xerox.

La Medalla Europea de Calidad se concede a la mejor empresa de entre las ganadoras de Premios, como reconocimiento al mejor exponente de la Gestión de Calidad en Europa. Esta Medalla se otorga, además de con el apoyo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, con el de la Comisión Europea y con el de la Organización Europea para la Calidad. Los Premios y la Medalla a la Calidad Europeos fueron presentados por primera vez en España por SM el Rey D. Juan Carlos, que lo hizo en Madrid en 1992.

1.2. COMPONENTES DEL MODELO

El modelo de calidad de la Fundación Europea constituye, por un lado, un referente que cualquier empresa u organización puede utilizar para la estimación de su calidad y para orientarse hacia su mejora; pero, por otra parte, constituye el patrón o estándar que la propia Fundación utiliza para reconocer como dignos merecedores del Premio Europeo de Calidad a quienes lo solicitan (ver Fig.).

Según este modelo una institución asegurará sus resultados a corto y largo plazo si sus clientes están satisfechos de sus productos o servicios, si las personas que trabajan en la misma perciben que se cumplen sus expectativas, y si la institución posee una buena imagen ganada a través de su impacto positivo en la sociedad. Como característica peculiar destacable del Modelo Europeo cabría referirse a la importancia que se otorga al grado de satisfacción de las personas, ya sean éstas "clientes externos" (quienes directamente reciben el producto o servicio) o "internos" (personal de la institución). Las categorías se agrupan en torno a los resultados y a los agentes que los determinan, del modo siguiente:

- ▶ **Resultados:** 500 puntos (50% del total)
 - Resultados institucionales 150 puntos (15%)
 - Satisfacción del cliente..... 200 puntos (20%)
 - Satisfacción del personal 90 puntos (9%)
 - Impacto en la sociedad 60 puntos (6%)

- ▶ **Agentes:** 500 puntos (50% del total)
 - Procesos..... 140 puntos (14%)
 - Gestión de personal..... 90 puntos (9%)

- Política y estrategia 80 puntos (8%)
- Recursos 90 puntos (9%)
- Liderazgo..... 100 puntos (10%)

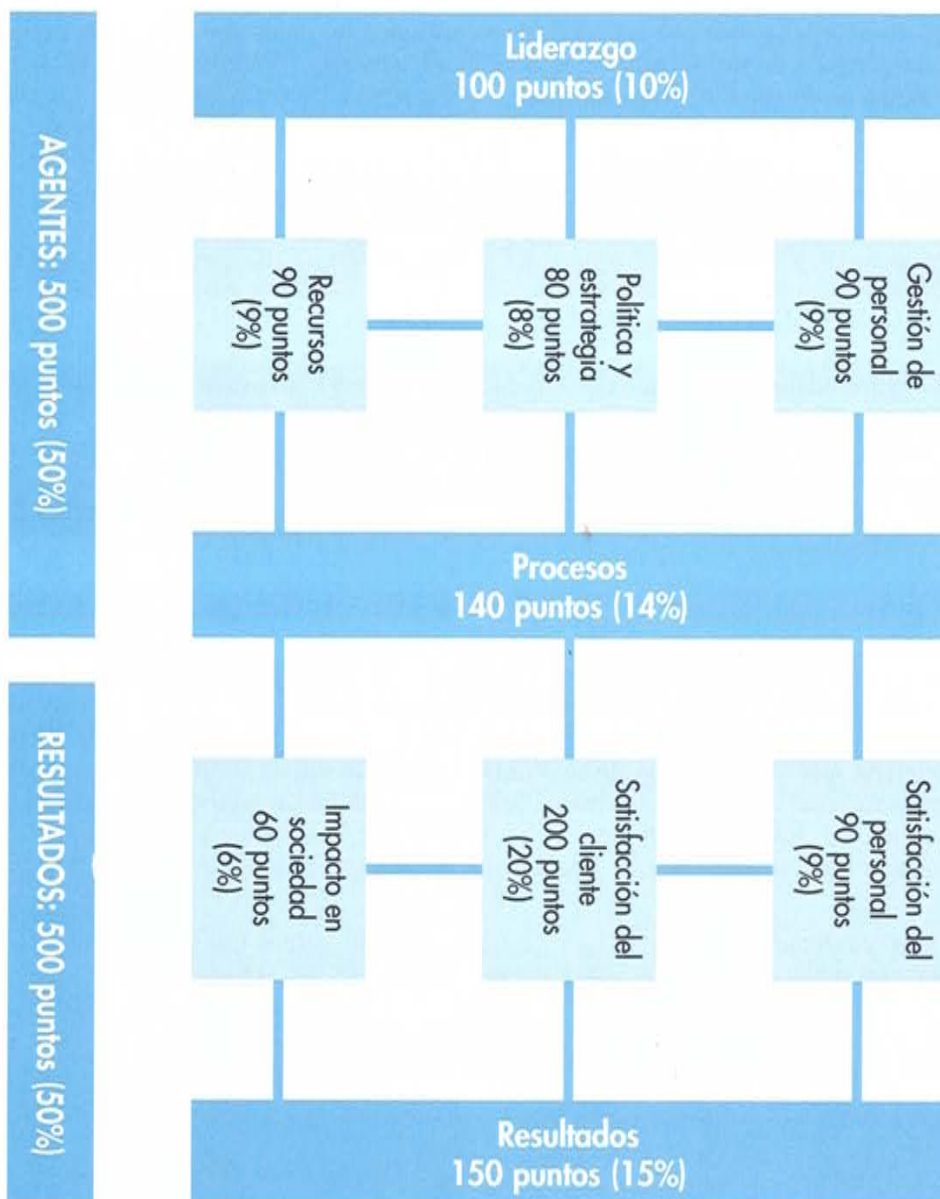


Fig.- Modelo de calidad institucional de la Fundación Europea de Gestión de Calidad

2. APLICACIÓN DEL MODELO EUROPEO AL ÁMBITO EDUCATIVO

Aunque el deseo de introducir el modelo de la Fundación Europea de Gestión de Calidad arranca casi de los comienzos de la misma, sólo recientemente se ha definido un marco de aplicación al ámbito educativo (ITE-CECE, 1997; Ministerio de Educación y cultura, 1997): ello puede ser debido, en parte al menos, a la dificultad de traducir en la educación los términos utilizados en dicho modelo. La interpretación que la adaptación mencionada hace para los centros educativos no universitarios es la que describimos seguidamente.

- ▶ *Liderazgo.* Se refiere al comportamiento de todos los líderes para guiar al centro hacia la calidad total en la gestión. Su valoración se hará sobre la base de la apreciación de cómo todos los que tienen alguna responsabilidad –a cualquier nivel– estimulan, dirigen y reflejan la calidad total en la gestión como el proceso fundamental del centro para la mejora continua.
- ▶ *Política y estrategia.* Incluye el tratamiento de la misión, visión, valores, proyecto educativo y dirección estratégica. Se refiere a cómo la política y estrategia del centro reflejan el concepto de calidad total en la gestión y cómo los principios de calidad total se utilizan en la formulación, revisión y mejora de la política y estrategia.
- ▶ *Gestión de personal.* Debe mostrar cómo actúa el centro para mejorar las condiciones de su personal y cómo realiza su gestión para la mejora continua del centro y del producto educativo. Estos principios habrán de orientar su funcionamiento, aunque por las características de la organización en que se integre el centro, no posea una autonomía completa en la gestión de personal.
- ▶ *Recursos.* Mostrará cómo el centro gestiona, utiliza y conserva los recursos en apoyo de la política y estratégica. También habrá de considerar cómo se actúa en el centro para mejorar de manera continua la gestión de los recursos. En su caso, se considerará la situación del centro, respecto a su autonomía o no en la gestión de recursos.
- ▶ *Procesos.* Se refiere a la gestión de todas las actividades del centro que generan valor añadido. Más concretamente, alude a cómo se identifican, gestionan y revisan los procesos y cómo se corrigen para asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro. Un proceso se define como el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor, y que sirven para lograr el producto educativo y los resultados del centro.
- ▶ *Satisfacción del cliente.* Se define el cliente como aquél que se beneficia directamente de las actividades del centro. Se entiende por cliente el alumno y su familia; también se considerarán clientes las instituciones y las em-

presas en las que se integren los alumnos, así como el grupo social del que formen parte. La satisfacción del cliente se mide por medidas directas (a través de la manifestación del propio cliente) e indirectas (recuento de quejas, etc.).

- ▶ *Satisfacción del personal.* Se entiende por personal cualquier persona empleada en el centro o por la organización de la que éste depende. La satisfacción de dicho personal se mide por dos formas: directa (a través de la manifestación de las propias personas) o indirecta (mediante datos que las ponen de relieve, como absentismo, etc.).
- ▶ *Impacto en la sociedad.* Hace referencia a qué consigue el centro para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y del entorno del centro en particular. Este criterio mide el impacto del centro en la sociedad en aspectos que no están relacionadas con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias. Dicho impacto se mide, también, de dos formas: directa (a través de las percepciones manifestadas por los miembros de la sociedad) o indirecta (a través de medidas objetivas de la realidad).
- ▶ *Resultados del centro.* Se refieren a lo que consigue el centro en relación a la política y estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los que tienen algún interés en ellos. Se consideran resultados del centro todos los que tengan carácter educativo, de gestión, o social –ya sean a corto, medio o largo plazo–, siempre que contribuyan al éxito de la institución. Dichos resultados han de ser medibles de forma directa y deben derivarse de la ejecución de la política y estrategia y de los procesos críticos (que aportan valor añadido al éxito de la misión del centro o de la organización a la que pertenece). En su valoración se tendrá en cuenta el grado de autonomía del centro y sus circunstancias peculiares.

3. PECULIARIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA A DISTANCIA

Si estimar la calidad de la educación no es una tarea fácil, ello puede resultar incluso más difícil en nuestro ámbito concreto de la educación universitaria a distancia: las peculiaridades de la educación a distancia, y las de esta misma modalidad cuando nos referimos al ámbito universitario, implican la necesidad de adaptar un posible modelo de calidad a esta particularísima situación. Pero, antes que describir el modelo que proponemos, parece bueno referirse a las peculiaridades más destacables de esta modalidad. Entre los rasgos más relevantes de la educación a distancia mencionamos aquí los siguientes (García Aretio, L, 1995; Gento, S., 1996b; Henry, F. y Kaye, A., 1993; Jarvis, P., 1993).

- ▶ *El aislamiento de los estudiantes.* En esta modalidad educativa, los estudiantes están la mayor parte del tiempo físicamente separados de sus profesores. Aunque pueden existir contactos comunicativos a través del teléfono, carta, televisión interactiva, equipos informáticos, etc., existe, de hecho, una casi permanente separación física entre el profesor y el alumno a lo largo del proceso de aprendizaje (Keegan, D., 1993, 119). E, incluso, los estudiantes suelen estar separados de los órganos centrales de administración de la Universidad a efectos de inscripción, pago de tasas y para recibir información sobre aspectos de gestión que en ocasiones resultan ser necesarios de conocer.
- ▶ *Utilización de medios para trascender las limitaciones de tiempo y espacio.* El intercambio de comunicación escrita y los medios audiovisuales o informáticos resultan ser cada vez más convenientes para superar el aislamiento a que acabamos de referirnos. Es, por otra parte, evidente que estos medios permiten a la educación a distancia la atención a un número de estudiantes mucho mayor que la educación presencial. La adecuada organización y utilización de los medios que caracterizan específicamente a la educación a distancia, no sólo hacen posible la compensación de las dificultades que supone el aislamiento físico de los estudiantes, sino que en algunos casos hace posible que la educación a distancia realice funciones que la educación presencial no puede llevar a cabo adecuadamente.
- ▶ *Amplio espectro de diferencias en sus estudiantes.* La mayor flexibilidad que esta modalidad implica para el adecuado seguimiento de la misma hace posible que sus cursos puedan ser seguidos por estudiantes con amplias diferencias en aspectos tales como: edad, necesidades, fuentes de motivación, formas de vida, etc. Frecuentemente, los estudiantes que siguen esta modalidad ofrecen una rica variedad de experiencias de vida y de trabajo.
- ▶ *Cuasi permanente ausencia de aprendizaje en grupo.* A lo largo de su proceso de aprendizaje, los alumnos que realizan cursos a distancia siguen esta modalidad de enseñanza generalmente como individuos y no como grupos (Keegan, D., 1993, 120). El casi permanente aislamiento personal de los estudiantes unos de otros y la escasez de lugares de concurrencia común, como regla general, hacen difícil la realización del aprendizaje en grupo. Y, por otra parte, los esporádicos contactos personales de los estudiantes con el profesor se producen frecuentemente persona a persona.

A los rasgos diferenciadores que caracterizan a la educación a distancia en general, cuando nos situamos en el nivel universitario esta modalidad educativa adopta, además, rasgos propios, tales como los que señalamos seguidamente (Barker, B.O.; Frisbie, A.G.; & Patrick, K.R., 1993; García Arellano, L., 1994; Holmberg, B., 1992).

- ▶ *Alto nivel de aprendizaje autodirigido.* Los estudiantes inscritos en cursos de una Universidad a distancia son, muy frecuentemente, personas adultas que eligen libremente dedicar parte de su tiempo de ocio al estudio, con el fin de obtener una titulación académica. Ello exige una metodología particular que, en la mayoría de los casos, ofrece los instrumentos didácticos necesarios para que el alumno/a pueda trabajar por sí mismo/a sin necesidad de la orientación presencial del profesor. Como consecuencia, la metodología requiere generalmente que el estudiante se autoorganice para utilizar adecuadamente los materiales facilitados, con el fin de estudiar y de rentabilizarlos convenientemente.
- ▶ *Mayor grado de diferencias en las situaciones de los estudiantes.* Puesto que las Universidades a distancia surgen inicialmente para ofrecer una oportunidad a quienes no pueden beneficiarse de las de tipo presencial, en aquéllas se aceptan generalmente estudiantes pertenecientes a una gran variedad de situaciones: en muchos casos, los estudiantes son aquí de más edad que en las Universidades presenciales; muchos de ellos trabajan a tiempo total o, al menos, a tiempo parcial; en algunos casos viven en lugares desde donde no pueden fácilmente acudir a los centros de enseñanza. De hecho, la mayoría de los estudiantes inscritos en Universidades a distancia son “estudiantes a tiempo parcial”: ello supone que pueden dedicar a su formación académica proporcionalmente menos tiempo que los de las Universidades presenciales.

4. APLICACIÓN DEL MODELO EUROPEO A LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA A DISTANCIA

Ciñéndonos a la situación española, El Consejo de Universidades ha venido impulsando recientemente, si no directamente la calidad, sí al menos la preocupación por la evaluación de la calidad de la Educación Superior: este impulso se ha producido a través de las actuaciones que ha llevado a cabo durante los años 1993 y 1994 en torno al “Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del sistema Universitario”. También cabe ubicar este esfuerzo de dicho Consejo en el ámbito del “proyecto Piloto Europeo para la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior”.

La experiencia acumulada en las Universidades españolas participantes en las iniciativas anteriormente señaladas, junto a la consolidación dentro del citado Consejo de Universidades de la necesidad de continuar impulsando la evaluación de la calidad en la Educación Superior; han impulsado al Consejo a acordar en Septiembre de 1995 la propuesta al Gobierno del Estado de un Plan para la Evaluación de la Calidad de las Universidades Españolas. La iniciativa ha sido re-

cogida por el Gobierno español, quien en Diciembre de 1995 establece, mediante Decreto, el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, que tendrá una duración de cinco años (Real Decreto 1947/1995 de 1 de Diciembre). A la convocatoria realizada al año siguiente (Orden Ministerial de 21 de Febrero de 1996) se acogió la Universidad Nacional de Educación a Distancia española.

Para facilitar la actuación de las Universidades orientada a la evaluación de las mismas, el Consejo de Universidades ha elaborado un documento que pretende ser una Guía de Evaluación: en él se recoge el planteamiento que sobre este tema propone el Consejo, aunque son las propias Universidades quienes han de adaptarlo a su propia situación y elaborar, en su caso, los protocolos o pautas que utilizarán para su propia autoevaluación de la calidad. En virtud de este documento de referencia, la valoración de la calidad de un centro universitario abarcará tres grandes campos, a saber: la enseñanza, la investigación y la gestión.

Es, precisamente, dentro del campo de la gestión de una institución universitaria donde el Consejo ofrece como alternativa la acomodación del referente que supone el Modelo Europeo de Calidad. Pero al hacerlo así, clarifica que la gestión ha de concebirse "tanto desde una perspectiva interna (gestión de personal, económica, de alumnos, etc.), como desde la perspectiva de las actividades de enseñanza e investigación" (Consejo de Universidades, s.f., 50). Es decir, que la gestión ha de entenderse como el diseño, la realización y la comprobación de cuantos procesos implica el funcionamiento de una institución –en este caso universitaria– que orienta su actuación a la consecución de determinadas metas: en este sentido, los procesos deben entenderse como las vías a través de las cuales la institución pone en acción y encauza la potencialidad de sus propios recursos humanos, cuya actuación se orienta a la consecución de resultados deseables.

Con el propósito de ofrecer un referente que pueda servir de posible punto de partida para la determinación del marco de evaluación de la calidad de una institución universitaria a distancia, describimos aquí seguidamente lo que puede entenderse como una interpretación del Modelo de la Fundación Europea de Gestión de Calidad en el contexto de la educación superior o universitaria en esta modalidad. Asumiendo, por tanto, el esquema básico inicial de este Modelo, cabe referirse a dos grandes componentes, a saber: los resultados y los componentes; dentro de cada uno de ellos habrá que considerar como elementos determinantes de la calidad de la institución los que mencionamos y describimos seguidamente.

5. AGENTES DE CALIDAD EN UNA UNIVERSIDAD A DISTANCIA

La Fundación Europea considera que el cincuenta por ciento del valor ponderado de la calidad de una institución vendrá determinado por los agentes que

la determinan. En una educación universitaria a distancia cabe entender por tales agentes todos aquellos elementos cuya concurrencia y funcionamiento hacen posible la consecución de los resultados. Deben entenderse, por tanto, como las causas o principios activos sin cuya aportación no es posible lograr buenos efectos; y, si bien parece que son estos últimos los que justifican o ponen en evidencia la calidad lograda por la institución, no lo es menos que éstos no aparecerán si los agentes no actúan de la forma conveniente. Pero ¿cuáles son, en definitiva, tales elementos causantes de la calidad institucional?. El modelo a que aludimos los define como: liderazgo; gestión de personal; política y estrategia; y recursos.

5.1. EL LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES

Este agente de calidad institucional se entiende como el compromiso manifiesto de todos los dirigentes de la institución para encaminarla hacia la calidad total: la condición de liderazgo afecta fundamentalmente al equipo directivo de la organización, a los restantes directivos de la misma y, por extensión, a cuantos tienen la responsabilidad de la coordinación y funcionamiento de equipos de personas.

En una Universidad a distancia, tal como la UNED, son diversos grupos y personas quienes están llamados a ejercer funciones de liderazgo institucional. Cabe, por tanto, considerar aquellos *órganos colegiados* o equipos de personas a los que compete el impulso y la canalización de la actividad de los miembros sobre quienes inciden: en este sentido, podemos referirnos, entre otros órganos, a los siguientes: el equipo rectoral; la junta de gobierno, sus comisiones delegadas y subcomisiones; el consejo social; el claustro; los equipos decanales o de dirección de escuelas; las juntas de facultades o escuelas; los consejos de departamentos; y, en general, todos aquellos órganos colegiados inscritos en el organigrama de la Universidad. Cuando lo que esté considerándose sea la calidad de una dependencia de la propia Universidad (como, por ejemplo, una Facultad o Escuela), habrá que considerar los órganos que corresponden al organigrama de la misma.

Pero, además de este liderazgo colegiado, habrá que tener en cuenta la calidad con que ejercen las funciones que implica este elemento de calidad todos aquellos *órganos unipersonales* o cargos ejercidos por personas que, por su condición de directivos o promotores de sectores determinados de actividad, han de actuar como auténticos líderes. En sentido estricto, toda aquella persona que asume la dirección, presidencia o coordinación de la actividad de otras está llamada a poner en acción las dimensiones propias del liderazgo personal. Resulta, por tanto, imposible e innecesario mencionar a cuantos cargos cabría incluir aquí; pero es evidente que desde el Rector, pasando por las restantes autoridades de la Universidad, siguiendo por los Decanos de Facultades o Directores de Escuelas, los Directores de Departamentos, los propios Profesores y, especialmente en determinados casos, los alumnos (particularmente los representantes o delegados) están llamados a actuar como auténticos líderes.

La definición de las *dimensiones operativas* que caracterizan un liderazgo de calidad en una Universidad a distancia deben definirse específicamente como reveladoras del mismo. De todos modos, tomando como punto de partida la propuesta inicial que el Consejo de Universidades español plantea para el conjunto de las Universidades del Estado, dicho liderazgo se caracterizaría por los siguientes rasgos:

- ▀ El *compromiso* activo con la trayectoria de la institución, puesto de manifiesto a través de la promoción y realización de actuaciones que lleven a: la enunciación de modo participativo (con la concurrencia de la comunidad universitaria) de la misión institucional ; la definición de la política y estrategia de la institución o, lo que es lo mismo, la clarificación de las metas y modos de actuación; el establecimiento y puesta en acción de sistemas flexibles que faciliten el éxito en la intercomunicación entre los estamentos y miembros de la institución, particularmente en cuanto hace referencia a valores, metas y objetivos estratégicos.
- ▀ La *implicación* real en actuaciones concretas, particularmente aquéllas que la propia institución ha establecido como de importancia crítica para el logro de la calidad. Particularmente destacable dentro de esta participación puede resultar su intervención en planes o proyectos de actuación para la mejora y en acciones encaminadas a la evaluación de la calidad del conjunto o de algún aspecto de la institución. Esta implicación no debe restringirse a la relación con los miembros que constituyen la propia Universidad; sino que ha de extenderse, también, a posibles contactos y actuaciones con clientes externos (incluyendo aquí, aparte de los alumnos, a otros sectores a los que llega el efecto formativo de la Universidad) o proveedores (cuyos productos o servicios son vertidos a la propia institución universitaria).
- ▀ El *reconocimiento*, en cuanto hace relación a la promoción y establecimiento que sistemas que impliquen un reforzamiento de la puesta en evidencia del valor añadido que las personas y los equipos introducen en sus actuaciones. Este principio supone, también, la intervención real y de modo sistemático en actuaciones orientadas a la manifestación pública y difusión de los méritos relevantes, particularmente de los equipos, profesores, personal no docente y alumnos que se esfuerzan por mejorar la calidad de la institución en su conjunto o en ámbitos específicos.

5.2. LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La política y estrategia nos sitúa ante el marco de funcionamiento de la institución, que se incorpora decididamente al compromiso con la mejora continua

de la calidad: partiendo del enfoque general de la institución, que se plasmará en la definición de su misión, se incluirán aquí los principios sobre los que se fundamenta su trayectoria de actuación, la estructura de gestión de la misma y los posibles documentos de planificación que se establezcan.

En una Universidad a distancia la misión de la misma habrá de fijarse teniendo en cuenta la especificidad de los alumnos que suelen inscribirse en la misma por causa de la modalidad de enseñanza que ofrece. Claro que, además de ello, la necesidad de que la determinación de la misión institucional se haga con la participación de todos los sectores implicados ofrece mayores dificultades para ser atendida, toda vez que los alumnos pueden encontrarse a notable distancia de la sede donde radiquen los profesores y el gobierno de la Universidad. Ciertamente, a estos efectos, el uso de las telecomunicaciones, la utilización de la electrónica y la telemática pueden ayudar a disminuir las dificultades que ofrece la distancia. En todo caso, la valoración de este elemento determinante de la calidad puede hacerse utilizando como criterios los que siguen

- ▶ La *existencia de una conveniente definición* de los supuestos básicos de la política y estrategia (tales como misión, contextualización, principios de funcionamiento, definición de estructuras y documentos de planificación estratégica). Como indicadores de la calidad de este criterio puede atenderse a la evidencia de que existen los supuestos constitutivos de este elemento, tal como acabamos de señalar; podrá, también, comprobarse la forma en que se ha conseguido el establecimiento de dichos supuestos (teniendo en cuenta, aquí particularmente la modalidad a distancia) y la calidad intrínseca de los mismos.
- ▶ La *utilización de la información* para llegar a tomar decisiones requerirá la comprobación de: la forma en que se utilizan los datos para la planificación de las actividades; el proceso que se sigue para la recogida y comunicación de los datos (procedimiento que requerirá un tratamiento especial cuando algunos de los miembros interesados se encuentran a distancia); y los estándares que se utilizan para medir los resultados de la docencia, la investigación, la gestión y el funcionamiento de los servicios.
- ▶ La *existencia de un método adecuado de seguimiento y comprobación de la planificación estratégica* requerirá la comprobación de que se ha efectuado la conveniente previsión, así como la idoneidad o calidad de dicho método. Con el fin de evidenciar este criterio de calidad resultará conveniente comprobar los documentos que se utilizan a tales efectos: en este sentido, puede ser útil acudir a las Memorias que los distintos órganos de gestión de la Universidad (desde el Rectorado, las Facultades, Departamentos, etc.) elaboran periódicamente. Pero, aparte, de las que sean elaboradas desde la sede central, en una Universidad a distancia puede ser, también, conve-

niente, atender a las que corresponden a los órganos de apoyo descentralizados (tales como Centros Asociados).

- ▶ *La información a todo el personal de los objetivos que afectan a cada uno*, en tanto en cuanto que miembros que contribuyen a la planificación estratégica habrá de ser, también, tenida en cuenta. Se comprobará, por tanto, si existe un sistema previsto para que la información llegue a todos los implicados (una fórmula puede ser, tal como ocurre en el caso de la UNED, el Boletín Interno de Comunicación Informativa); pero, además de comprobar su existencia, deberá analizarse la efectividad de dicho sistema (por ejemplo, si llega a todos los interesados), si el sistema de intercomunicación tiene alguna incidencia en la planificación, y si se procede regularmente a revisar la calidad del mismo.

5.3. LA GESTIÓN DEL PERSONAL

Este agente alude a la forma en que la institución consigue que el personal de la misma participe activa y convenientemente en la mejora continua: esto supondrá que todas las personas que constituyen dicha institución han de estar debidamente aprovechados para la máxima utilización de las posibilidades que tiene cada uno, en aras de la consecución de los fines y objetivos fijados, y acomodándose a los requerimientos de la satisfacción máxima de cuantos trabajan en dicha institución. En definitiva, se trata de conjugar el éxito de la Universidad con el de los grupos e individuos que la forman, lo que requerirá establecer una perfecta acomodación entre las metas de la organización y las personales de sus miembros.

En una Universidad a distancia la peculiar forma de ejercer la docencia y la necesidad de atender a tareas que conlleva la modalidad repercutirá, por una parte, en la diferenciación de funciones y actuaciones de los profesores y otro personal; pero será, también, causa del establecimiento de determinados puestos de trabajo peculiares en una institución de este tipo. La comprobación de la calidad de este componente puede hacerse a través de la evidencia puesta de manifiesto en los criterios que siguen:

- ▶ *La planificación* de dicha gestión de personal acomodada a los planes y objetivos estratégicos establecidos en la institución: requerirá, por tanto, la comprobación de las claves de la gestión de personal en relación con la política y estrategia; y habrá de analizarse, igualmente, si existen planes consistentes y acomodados de formación de personal (en este sentido, cabría destacar la necesidad de ofrecer al personal de una Universidad a distancia oportunidades para la profundización en la metodología y materiales específicos, y para el dominio adecuado del soporte tecnológico que requiere la comunicación alejada en espacio y tiempo).

- ▶ *El clima interrelacional* constituirá, también, un criterio de ponderación de la gestión de personal: dentro de este ámbito, resultará de interés comprobar las oportunidades de participación de que disponen los miembros de la institución; será, asimismo, relevante constatar el grado de desconcentración de autoridad y de responsabilidad (por ejemplo, si son auténticos la autonomía del profesor, su libertad de docencia y de investigación; si el poder está conveniente compartido en lugar de concentrado en sistemas jerarquizados, etc.); constituirá, también, un aspecto importante del clima interrelacional la propia comunicación multidireccional entre sus miembros (si es, realmente multidireccional o sólo bidireccional y, acaso, en uno o ambos sentidos; si existe un sistema claro y suficiente de recogida de opiniones; y si la información fluye de modo ágil o, por el contrario, se concentra o detiene en determinados puntos).
- ▶ *La participación* será, también, otro de los criterios que contribuirá a definir la gestión del personal. Pero la auténtica participación no se limita, simplemente, a ser informado, sino que implica la asunción de cotas reales de poder en los diversos hitos o fases sucesivas de los procesos respectivos: habrá, por tanto, que comprobar el ejercicio de la participación, tanto en las fases de diseño, como en las de ejecución y toma de decisiones, en la comprobación de resultados y efectos, y en las propuestas de afirmación o transformación de la estrategia de actuación de la institución.
- ▶ *La evaluación del personal* formará, también, parte de la peculiaridad con que se lleva a cabo la gestión del mismo. Tal vez la dificultad esencial del tratamiento de este criterio radique, precisamente, en que en el enfoque convencional tradicional se ha utilizado como medio para la sanción o la retribución; por el contrario, un planteamiento de calidad supone un enfoque para la mejor utilización que resulte satisfactoria a los afectados y con el propósito de proceder a su mejora para la optimización de la calidad institucional.

5.4. RECURSOS

Los recursos hacen referencia a los sistemas de asignación y de gestión de los recursos materiales, en coherencia con la política y estrategia y al servicio de la mejora progresiva de la calidad. Caben, por tanto, dentro de este componente los medios económicos, los edificios e instalaciones, el mobiliario y equipamiento, los materiales didácticos y los medios tecnológicos.

Particular importancia cabe otorgar, en una Universidad a distancia, a los materiales didácticos, especialmente aquéllos de uso obligatorio por el alumno (sobre todo si se tiene en cuenta que, en algún caso, pueden ser el único apoyo

con el que cuente de modo cotidiano). Asimismo cobran especial relieve aquellos recursos que permiten una intercomunicación profesor-alumnos y de alumnos entre sí incluso a distancia: resultan, por tanto, de especial interés los recursos para la comunicación a distancia, los informáticos y los telemáticos. La comprobación de la idoneidad y conveniente utilización de los recursos puede requerir el empleo de sistemas de comprobación regular y el empleo de auditorías clarificadoras. De todos modos, dentro de este componente cabe atender para la estimación de la calidad, a los criterios que mencionamos a continuación:

- ▮ *El sistema de asignación* de los diversos recursos, especialmente atendiendo a su acomodación a la misión institucional y a los restantes elementos que constituyen la política y estrategia. Se comprobará, por tanto, si para el otorgamiento de recursos se atiende a las necesidades operativas en función de la orientación coherente con la trayectoria de la institución, en general, y de la unidad o personas concretas a quienes afecten. Y se comprobará, asimismo, si existe algún procedimiento sólidamente establecido que permita comprobar si los recursos llegan debidamente a quienes los precisan, en la medida en que los necesitan y para cuando tienen necesidad de ellos. En el caso de tratarse de recursos tecnológicos, este criterio se aplicará, no sólo a los instrumentos necesarios, sino también a los materiales de paso o “software” que permitan su adecuado manejo.
- ▮ *El control de la utilización* o uso eficiente de los recursos de que dispone la institución y las diversas unidades de la misma. Se comprobará, por tanto, si los materiales se emplean suficientemente y para los propósitos requeridos. También habrá de atenderse a si se avanza hacia la mejora continua en la utilización eficiente de los recursos. Asimismo procederá comprobar si el cuidado de los mismos es adecuado y se hace el mantenimiento y reparación, en su caso, de los materiales en la medida en que sea necesario. Dentro de este criterio cabe, también, introducir la reutilización o reciclaje de materiales usados y el procesamiento, en su caso, de materiales de paso o “software” que deba ser tratado como materiales de desecho (por ejemplo, reciclaje de papel, pilas, vidrios, plásticos, productos químicos, etc.).
- ▮ *La introducción de nuevas tecnologías* puede constituir un criterio de calidad particularmente destacable en una Universidad a distancia: por la modalidad educativa que utiliza, una institución de este tipo ha de estar especialmente abierta a la aparición de nuevas tecnologías, especialmente de aquéllas que guardan estrecha relación con el procesamiento de la información y con el mantenimiento de intercomunicación en espacios y tiempos diferidos. Aunque la educación a distancia no ha de basarse exclusivamente en los materiales tecnológicos, no cabe duda que la aportación de estos últimos puede incrementar su éxito.

5.5. LOS PROCESOS

Este agente de calidad hace referencia a la forma en que la institución identifica, revisa y mejora los procesos clave (o críticos) y las actividades precisas para el cumplimiento de sus fines propios, ejecutadas dentro de las especificaciones que permitan considerarlas como de calidad y de forma que tengan un efecto optimizador sobre los restantes componentes institucionales para la mejora de la calidad del conjunto y de cada uno de ellos. Así entendidos, los procesos se constituyen por una serie de actuaciones que, a partir de los supuestos que ponen en acción, añaden valor o mejoran la calidad de los resultados y de las propias actuaciones.

En cuanto institución académica, una Universidad a distancia parece que debe orientar sus procesos esencialmente en la dirección de la docencia e investigación. Si la segunda puede ser llevada a cabo de modo muy similar a cualquier otra institución, es obvio que la docencia a distancia supone una peculiar modalidad a cuyos requerimientos ha de atenderse. Pero, además de ello, las funciones básicas de tal Universidad no podrán llevarse a cabo con éxito si no existen otros procesos de soporte: estos serán, en algunos casos, de apoyo académico (tales como gestión de bibliotecas o de actividades culturales, etc.); pero, en otros casos, dicho soporte implicará actuaciones de carácter gerencial (tales como gestión presupuestaria y patrimonial, de edificios, instalaciones y equipamiento, o de servicios de mantenimiento, etc.). Por todo ello, han de definirse oportunamente los criterios de calidad en los diferentes procesos, para lo que pueden servir como referencia los que reseñamos seguidamente:

- ▶ *Identificación de procesos clave o críticos*, es decir, aquellos a través de los cuáles puede ponerse de manifiesto el valor añadido. Estos procesos clave podrán afectar a alguno de los ámbitos anteriormente señalados (docencia, investigación, apoyo académico o soporte gerencial). La puesta en evidencia de tales procesos supondrá la enunciación de los mismos, la determinación de los responsables de su realización y los indicadores para la estimación de su calidad.
- ▶ *Seguimiento y control de procesos*, a través de la adecuada planificación de los mismos, de la valoración en la acción y de la realización de revisiones periódicas. Este criterio podrá, también, referirse a las auditorías y a los informes de control interno. Al igual que hemos señalado en la identificación, también aquí podremos hablar del control de procesos, tanto en el ámbito de la docencia (que podrá entenderse en cuanto enseñanza y en cuanto promotora de aprendizaje), como en el terreno de la investigación, y en los de apoyo o soporte a que nos hemos referido.
- ▶ *Impulso a la mejora continua de procesos*, es decir, a la promoción de oportunidades que favorezcan iniciativas de innovación y de optimización de

los procesos. Algunos de los supuestos que pueden tenerse en cuenta en la estimación de este criterio podrían ser las evidencias aparecidas en cuanto a aspectos tales como los siguientes: estímulo a la creatividad, apoyo a la incorporación de nuevas tecnologías, mejora de estructuras organizativas oportunamente orientadas, incorporación de nuevas filosofías de trabajo o de nuevos enfoques o paradigmas de tratamiento de determinados ámbitos, etc.

6. RESULTADOS EN UNA UNIVERSIDAD A DISTANCIA

En el modelo de la Fundación Europea se establece que el restante cincuenta por ciento de la ponderación que se otorgue sobre la calidad de la institución vendrá determinado por los resultados de la misma. Estos resultados, sobre los que repercutirán los agentes a los que nos acabamos de referir, hacen referencia a los productos conseguidos, a los efectos producidos y a la contribución que la institución ofrece para todos los clientes de la misma (ya sean éstos de tipo interno o externo), como contribución al entorno y como mejoramiento del contexto sobre el que repercute. Tales resultados se agrupan en torno a los cuatro componentes cuya descripción abordamos seguidamente, a saber: satisfacción del cliente; satisfacción del personal; impacto en la sociedad; y resultados.

6.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En este componente se alude, con la denominación de cliente, a lo que viene entendiéndose en gestión de calidad como el “cliente externo”, para diferenciarlo del “interno”. Si este último hace referencia a todos aquellos que forman parte del personal de la institución (cuya actuación tiene un indudable efecto de unos sobre otros), el concepto de cliente externo alude a quien o quienes reciben directamente y de modo inmediato el producto o efecto propio de la institución.

Puesto que nos referimos aquí a una Universidad, es evidente que el efecto inmediato –al menos en el terreno de la docencia– afecta directamente al alumnado: éste es, por tanto, quien de modo genuino ha de considerarse como el cliente, en el sentido a que se alude en este componente. Con todo, el modelo a que nos referimos considera, también, como clientes a todos aquéllos que reciben, aunque sea indirectamente, el efecto del producto educativo. En todo caso, este componente ha de entenderse como el cumplimiento de las aspiraciones o deseos que tienen aquellas personas o colectivos que reciben el producto o servicio que la institución les ofrece, en relación con tal producto o servicio y en las condiciones en que se les da.

La medición del grado de satisfacción puede hacerse a través de la obtención de medidas directas (recogidas de la opinión expresada por los clientes); pero, también puede hacerse a través de medidas indirectas (obtenidas a través de indicadores de predicción basados en sus comportamientos: por ejemplo, la cancelación de la matrícula de un alumno, o la inasistencia a las tutorías pueden constituir algunas de las medidas indirectas de falta de satisfacción). Algunos de los posibles criterios de calidad en la estimación de la satisfacción del cliente pueden ser los que figuran a continuación:

- ▶ *Medición de factores que influyen en la satisfacción:* esta medición podrá hacerse de una forma periódica y sistemática, o podrá realizarse con ocasión de determinadas circunstancias que aconsejen su ejecución. La estimación de este criterio tendrá, también, en cuenta los procedimientos e instrumentos que se empleen, así como la utilización de la información que se obtenga. Los contenidos sobre los que puede medirse la satisfacción pueden ser sugeridos por los propios interesados (por ejemplo, manifestando aquellos aspectos que más les ayudan o ventajas más relevantes que encuentran en estudiar a distancia y en esta Universidad en concreto; también puede utilizarse un planteamiento de carencia, preguntando sobre aquellos aspectos que necesitan ser mejorados en mayor medida); aunque cabe recabar su valoración en torno a determinados factores que se les propone (por ejemplo, calidad de los materiales didácticos, utilidad de las grabaciones radiofónicas o emisiones televisadas, ayuda de las tutorías presenciales o a distancia, objetividad de la evaluación, etc.).
- ▶ *Análisis de las tendencias* que aparecen en la detección de la satisfacción: mediante la realización de valoraciones sucesivas podrá determinarse si aumenta o no el grado de satisfacción y, en uno u otro caso, en qué medida. Además de comprobar la tendencia que se pone de manifiesto, puede resultar de interés recoger datos u opiniones sobre los motivos por los que se produce una evolución favorable o un deterioro de la situación: si los primeros pueden servir para consolidar actuaciones acertadas y posibles puntos fuertes, los segundos pueden servir de base para introducir mejoras.
- ▶ *Comparación de los resultados con otras Universidades.* Aunque no parece conveniente provocar una competitividad excesiva, que puede redundar en suscitar sentimientos de oposición entre las diversas instituciones, pueden realizarse en determinados casos comparaciones con otras instituciones, al objeto de detectar los puntos críticos, aspectos sobre los que conviene particularmente incidir, factores o situaciones de fortaleza sobre las que apoyarse, o dificultades que resultan particularmente dramáticas cuando se opta por la modalidad a distancia. Puede resultar, tal vez, difícil, establecer comparaciones con otras Universidades a distancia (salvo que se haga con otras de otros países); sin embargo, el contraste con otras de carácter pre-

sencial puede, también, servir como referente e, incluso, como punto de partida para iniciar actuaciones tipo “benchmarking”, que promueven el intercambio de experiencias para facilitar la puesta en marcha de acciones de mejora.

6.2. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

El personal de la Universidad constituye lo que en gestión de calidad viene denominándose como cliente interno: este concepto, que ha sido aportado por el modelo de la Fundación Europea, alude al grado de conformidad de todos cuantos trabajan en la institución: básicamente, habrá de considerarse aquí a los alumnos y a los Profesores; pero la modalidad a distancia (especialmente cuanto se utiliza en Universidades de gran número de alumnos –tal como la UNED–) requiere, también, contar con otros sectores no docentes (generalmente incluidos en la denominación de Personal de Administración y Servicios); pero la complejidad de una institución de estas características, especialmente cuando alcanza grandes dimensiones, obliga a incluir dentro del personal a otros miembros o sectores (por ejemplo, los representantes en el Consejo Social, los Tutores en los Centros Asociados o de Apoyo, el restante personal de tales Centros, etc.).

En relación con los sectores mencionados y con otros posibles, se entenderá la satisfacción del personal como el cumplimiento de las aspiraciones y deseos que tienen todas las personas que trabajan en la institución o están implicadas en su funcionamiento, que llegan a convencerse de que las decisiones que se toman en relación con sus actuaciones tienen un efecto directo sobre su propio éxito personal. Las dimensiones en torno a las cuales se produce la satisfacción pueden ser previamente establecidas o, mejor aún, determinadas a partir de las manifestaciones de los propios sectores de personal.

Al igual que hemos señalado al referirnos a los clientes externos, la estimación de la satisfacción del personal de la institución puede hacerse a través de medidas directas (obtenidas de las manifestaciones expresas de los interesados), o mediante la obtención de medidas indirectas (que pueden proceder de indicadores de predicción derivados de su comportamiento: por ejemplo, la repetida ausencia al trabajo puede ser un indicador de insatisfacción en el mismo). En cuanto a posibles criterios sobre los que cabe valorar la satisfacción del personal, cabe aplicar aquí el esquema básico señalado para la del cliente, a saber:

- ▶ *Medición de los factores de influyen en la satisfacción*
- ▶ *Análisis de las tendencias en la evolución de la satisfacción*
- ▶ *Comparación de los resultados con otras Universidades.*

6.3. IMPACTO SOCIAL

El impacto social de una Universidad constituye la repercusión que, al margen de los fines básicos implícitos en la propia condición institucional, la citada institución tiene en el entorno próximo y en el contexto sobre el que incide. En este sentido, cabe entenderlo como el efecto que la institución tiene sobre el bienestar general de aquéllos sobre quienes directa o indirectamente incide, así como sobre el mantenimiento de las condiciones de habitabilidad y confort de los ámbitos en los que se sitúa y sobre los que repercute.

Además de esta repercusión, que ha de ser optimizadora, el modelo Europeo considera, también, la conveniencia de considerar la implicación activa de la institución en acciones conjuntas con representantes de la comunidad. Tanto en un caso como en otro, la estimación de este resultado de calidad puede hacerse atendiendo a tres criterios ponderativos, a saber:

- *La repercusión en el entorno y contexto de la actuación de la Universidad.* Alude al efecto que sobre el área en que se encuentra situada y sobre aquéllos ámbitos a los que acuden sus alumnos ejerce. En el caso de una Universidad a distancia, es más que probable que la evidencia de una acción sistemática sobre el área en que está situada sea relativamente menor que cuando se trata de una Universidad presencial: aquí deben tenerse en cuenta factores, tales como la menor disponibilidad de los propios estudiantes y la menor dotación de una institución de este tipo; pero, en cambio, la incidencia de la Universidad a distancia se extiende en una mayor dimensión geográfica: piénsese, si no, en la proyección cultural de la UNED en toda España, en buena medida gracias a sus Centros Asociados; e, incluso, fuera de nuestras fronteras a través de los Centros de Apoyo.
- *La implicación activa de la Universidad en la sociedad* alude a la participación activa en programas o políticas de promoción de personas y entornos, en colaboración con otras instituciones o iniciativas. También aquí la proyección geográfica de una Universidad a distancia resulta ser de mayor dimensión. Además de ello, la consolidación de esta modalidad como alternativa más flexible que la de tipo presencial (precisamente por la necesidad de superar el distanciamiento espacial y temporal) está propiciando un incremento de las iniciativas sociales que promueven programas o convenidos de colaboración. Son, por ejemplo, cada día más las empresas o instituciones de diversa índole con las que la UNED de España se implica en proyectos de formación de personas o equipos, de investigación, promoción, etc.
- *Las tendencias de los programas de colaboración* entre la Universidad y otras instancias constituyen, también, un criterio de estimación del impacto de la misma. Tal como acabamos de señalar, parece razonable esperar un incremento progresivo de la cantidad de actuaciones en esta direc-

ción; pero puede, además y sobre todo, plantearse la propia calidad de los programas en los que se implica una Universidad a distancia. Tal vez resulte conveniente, además, detectar y analizar los motivos por los que se producen las tendencias que se ponen de manifiesto.

6.4. RESULTADOS INSTITUCIONALES

La consideración de los resultados nos coloca ante lo conseguido por la Universidad en virtud de su propia naturaleza específica, especialmente en cuanto que tiene que ver con su política y estrategia y que guarda relación con las metas o propósitos deseados. Debe, por tanto, entenderse este componente como el logro de los objetivos que la institución se ha propuesto conseguir, que responden a las necesidades y expectativas de todos aquéllos que tienen algún interés en dicha institución, y que han sido oportunamente definidos como metas asumidas por el conjunto de la organización.

Dado que la denominación de “resultados institucionales” puede prestarse a confusión con los resultados totales (que incluyen, también, la satisfacción de clientes externos e internos y el impacto en la sociedad), tal vez fuera más oportuno enunciar este componente como el “producto” (Gento, S., 1996). Pero, en todo caso, ha de entenderse como aquellos efectos que se producen como consecuencia de la actividad que define de modo más específico una institución. En una Universidad a distancia conviene tener en cuenta, no solamente la consecución de objetivos deseables (lo que nos llevaría a la determinación de su eficacia), sino que procede interpretar los logros en función del “input” de la misma (especialmente en cuanto hace referencia a las circunstancias de los propios alumnos y a las características que la propia modalidad implica: en definitiva, estaríamos refiriéndonos a la “eficiencia”).

A partir de este supuesto, y dado que una Universidad a distancia es, esencialmente, una institución de carácter académico, parece conveniente que los resultados derivados de la *docencia* constituyen un elemento característico fundamental: en este sentido, habrá que considerar aquí aquellos efectos que se han producido para mejorar el nivel de formación y preparación de los alumnos (tanto en términos de adquisición de conocimientos, como de formación de habilidades intelectuales y aún de adquisición de formas de trabajo intelectual).

Si consideramos que otra dimensión esencial de una Universidad es, precisamente, la actuación *investigadora*, deberán considerarse como resultados de calidad aquéllos que guardan relación con este aspecto: cuáles son las producciones que se han realizado como resultado de la investigación (tanto en cuanto a producción de conocimientos, como de elaboración de elementos de diversa índole, etc.). Dentro de esta órbita investigadora es conveniente tener en cuenta, no sólo la cantidad de la producción, sino la relevancia o valor relativo de la misma.

Pero, además de las dos dimensiones básicas de una Universidad, ésta debe entenderse como un núcleo de *promoción y desarrollo (especialmente en los campos cultural y científico)* de la sociedad. Convendrá, por tanto, tener en cuenta las manifestaciones que aparecen dentro de esta dimensión de ejercicio de liderazgo social de la Universidad, derivada de su propia condición. Cuando nos referimos a una Universidad a distancia, hemos de entender la separación espacial como una característica que obliga a extender la mirada hacia espacios que pueden estar muy alejados de su propia ubicación física, especialmente de su sede central. En este sentido, es obvio que la función promotora de la UNED no solamente se extiende a todo el territorio del Estado Español, sino que llega –y con mucho– más allá de tales fronteras.

También puede tenerse en cuenta que la complejidad que entraña una Universidad, particularmente en la Universidad a distancia, implica diversidad de servicios que deben apoyar a la finalidad esencial de la institución. Por ello, parece conveniente introducir dentro del análisis de los resultados de dicha Universidad la atención a tales servicios de apoyo, si bien ha hacerse desde la óptica de su necesaria contribución a los fines básicos que justifican la existencia de tal institución. E, incluso, cabe incluir dentro de los resultados institucionales los referentes a gestión económica de la misma (tanto en cuanto a gestión de recursos, como en relación con la atención a su propio patrimonio).

De todos modos, tanto en esta dimensión como en las anteriormente mencionadas, pueden utilizarse como posibles criterios de estimación de la calidad de los resultados institucionales los siguientes:

- *Resultados de los servicios prestados*, especialmente los que están implícitos en la naturaleza de la institución. Tal como hemos señalado, se analizarán los que corresponden a la docencia (especialmente los que cabe identificar como valor añadido a la formación de sus alumnos), a la investigación (en términos de producción científica) y a la promoción cultural. Partiendo, por tanto, de la misión institucional, de las metas fijadas en la política y estrategia y de los objetivos establecidos en los planes de mejora, se fijarán los indicadores de rendimiento que han de ser objeto de valoración.
- *Tendencias de los resultados*, que podrán referirse a los supuestos anteriormente citados. La aportación de la introducción del paradigma de la calidad total en una institución no está tanto en la elevación de sus niveles de rendimiento, cuando en la orientación de la misma hacia una mejora continua de los resultados que ello implica: en este sentido, más importante aún que los productos obtenidos, puede ser la progresiva mejora de la calidad de los mismos. Es, por tanto, de particular interés analizar sucesivamente los resultados logrados por la Universidad y utilizar los datos obtenidos para fijar las tendencias que se producen, al objeto de consolidar la

orientación hacia la mejora permanente a la búsqueda de la meta utópica de la calidad total. En este sentido, la evidencia va poniendo generalmente de manifiesto que la UNED consolida cada día más sus propios resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARKER, B.O.; FRISBIE, A.G.; Y PATRICK, K.R. (1993). Broadening the definition of distance education in the light of telecommunications technology, en Harry, K.; John, M. & Keegan, D.J. *Distance Education: New Perspectives*. London: Routledge, 39-50.
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (s.f.). *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de Evaluación*. Madrid: Secretaría General
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1994). *The European Quality Award: Application Brochure*. Tilburg (The Netherlands): Pabo Print.
- FIFTH SYMPOSIUM OF DISTANCE EDUCATION (1987). *Pursuit of Excellence in Higher Education*. Seoul: Korean Air and Correspondence University (KACU).
- FOLEY, E.C. (1994). *Winning European Quality*. Brussels: EFQM
- GARCÍA, J.L. Y PÉREZ, G. (1983). *Los Centros Asociados de la Universidad Nacional de Educación a Distancia: el Centro de Madrid*. Madrid: UNED.
- GARCÍA ARETIO, L. (1994). *Educación a Distancia Hoy*. Madrid: UNED.
- GARCÍA ARETIO, L. (1995b). La educación a distancia y las personas adultas. MEDINA, A. (Coord). *Educación de Personas Adultas en Educación Secundaria*. Madrid: UNED (PFP).
- GENTO, S. (1996a). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- GENTO, S. (1996b). Towards a model of quality for University Distance Education, en Fandel, F.; Bartz, R.; y Nickolmann (eds.). *University Level Distance Education in Europe*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 205-218.
- GRIEW, S. (1984). "Access and opportunity: social criteria in the evaluation of distance education". International Congress of Open and Distance Teaching Universities (1983). *Evaluation of Higher Distance Education Results*. Madrid: UNED, 29-34.
- HENRY, F. Y KAYE, A. (1993). Problems of distance education, en Harry, H.; John, M.; & Keegan, D.J. *Distance Educación: New Perspectives*. London: Routledge, 25-31.
- HOLMBERG, B. (1992). *Theory and Practice of Distance Education*. London: Routledge.
- ITE-CECE (1997) *Centros Educativos o Formativos no Universitarios. Modelo Europeo de Calidad Total en la Gestión*. Madrid: Autor
- JARVIS, P. (1993). The education of adults and distance education in late modernity, en Keegan, D.J. (Edit). *Theoretical Principles of Distance Education*. London: Routledge 165-174.
- KEEGAN, D. (1993). "Reintegration of the teaching acts". KOGAN, D. (Edit). *Theoretical Principles of Distance Education*. London: Routledge.
- MADDEN, M. (1984). "Reflexions sur la téléuniversité: didactique et pédagogie". International Congress of Open and Distance Teaching Universities (1983). *Evaluation of Distance Higher Education Results*. Madrid: Uned, 35-62.

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1997). *Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Madrid: Servicio de Publicaciones.
- Orden Ministerial de 21 de Febrero de 1996 (BOE 28 de Febrero): *Convocatoria para el Año 1996 del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*
- Real Decreto 1947/1995 de 1 de Diciembre (BOE 9 DE Diciembre) : *Establece el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*.
- RUMBLE, G. (1992). *The Management of Distance Learning Systems*. Paris: OCDE.
- SENLE, A. (1992) *Calidad y liderazgo*. Barcelona: Gestión 2.000.
- SHATZMAN, I. (1984). "Everyman's University of Israel: original aims, interim results and new projects". International Congress of Open And Distance Teaching Universities (1983). *Evaluation of Higher Distance Education Results*, 259-282
- SHINIL, K. (1987). "Curriculum development in Distance Higher Education". Fifth Symposium of Distance Education. *Pursuit of Excellence in Higher Education*. Seoul: Korean Air and Correspondence University (KACU), 111-119.
- TENNER, A.R. & DETORO, I.J. (1992). *Total Quality Management*. Reading (Mass): Adison-Wesley.

PERFIL ACADÉMICO-PROFESIONAL DEL AUTOR

Samuel Gento Palacios: Profesor de "Organización de Centros Educativos" en la Facultad de Educación de la UNED (Madrid). Autor de: *Participación en la Gestión Educativa* (Madrid, Editorial Santillana); *Instituciones Educativas para la Calidad Total* (Madrid, Editorial La Muralla); *Organización Pedagógica del Nuevo Centro Educativo* (Madrid: UNED, coautor); *Formación de Formadores de Adultos* (Madrid: UNED, coautor); *Liderazgo y Clima en las Instituciones Educativas* (Madrid: UNED, coautor); *Implantación de la Calidad Total en Instituciones Educativas* (Madrid: UNED, en prensa).

Samuel Gento Palacios
UNED, Facultad de Educación
C/ Senda del Rey, s/n
28040-MADRID
Tf. +34 91 398 76 47
Fax +34 91 398 66 78
Correo Electrónico: sgento@sr.uned.es