

# 10

## DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN INGLÉS EN LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA: CUANDO APENAS CAMBIA EL IDIOMA

Macarena Sacristán Díaz

*Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones*

1. Introducción .....	138
2. La materia objeto de estudio: Dirección y Gestión de la Producción I.....	139
3. Objetivos del curso en el grupo en inglés .....	140
4. Medidas para garantizar la corrección del idioma .....	142
5. Metodología docente y sistema de evaluación .....	144
6. A modo de conclusión: impresiones un lustro después .....	150
7. Referencias .....	153

### Resumen

En este capítulo se muestra la experiencia en el programa de docencia en lengua inglesa de una asignatura, Dirección y Gestión de la Producción I, perteneciente a una disciplina, la Dirección de Operaciones (DO), de la que podría decirse que su idioma natural es el inglés. Una breve descripción de la DO y de la asignatura antecede a los apartados que analizarán los diferentes aspectos de la experiencia: los objetivos específicos en relación con la competencia lingüística en inglés de los alumnos; las medidas tomadas para garantizar que el nivel de inglés que se ofrece a los alumnos es correcto; los aspectos metodológicos del curso y las técnicas de evaluación, tanto los coincidentes con los grupos en español como los específicos del grupo en inglés; y, finalmente, unas reflexiones personales sobre los pros y los contras afrontados en un proyecto que considero muy enriquecedor para estudiantes y profesores y del que soy firme defensora.

## 1. INTRODUCCIÓN

Adaptar los contenidos de una asignatura de un plan de estudios español para impartirla en inglés no siempre conlleva la misma problemática. En esta misma obra hay capítulos en los que se expone la experiencia de asignaturas en las que la materia y las fuentes bibliográficas tienen, por razones obvias, un marcado carácter nacional.

No es el caso de la asignatura que coordino y que imparto en inglés desde el comienzo del I Plan de Enseñanzas Regladas en Lengua Inglesa (PIERLI) en la Diplomatura en Ciencias Empresariales: Dirección y Gestión de la Producción I. Desde el curso académico 2004-2005, en el marco del programa puesto en marcha por la EUEE y bajo sus reglas de funcionamiento<sup>1</sup>, la enseñanza de dicha asignatura en el grupo 5 es en inglés y el contenido del programa y los aspectos metodológicos coinciden en su práctica totalidad con el del curso en español.

Aunque en la última década los textos en español se han multiplicado, en la disciplina académica y profesional en la que esta asignatura se engloba, la Dirección de Operaciones (DO), como asimismo ocurre en muchas de las asignaturas de gestión empresarial, la mayoría de las fuentes bibliográficas y de la investigación más relevante se encuentra en inglés. Es más, muchos de los conceptos y técnicas con los que trabajamos en España en esta disciplina mantienen su nombre, o al menos su acrónimo original, en inglés, y así se transmiten a los grupos con docencia en español. Baste mencionar, por ejemplo, JIT (Justo a Tiempo, *Just in Time*), TQM (Gestión de la Calidad Total, *Total Quality Management*), TPM (Mantenimiento Productivo Total, *Total Productive Maintenance*), PERT (*Programme Evaluation and Review Technique*) o CPM (Método del Camino Crítico, *Critical Path Method*).

Es éste uno de los motivos por los que he decidido que el título sea el que es. Quizá no muy original o literario, pero muy ilustrativo de la experiencia que deseo compartir desde estas páginas. Cuando dí el paso de apuntarme a la docencia en inglés, con mucha ilusión y, desde luego, también con bastante aprensión en aquel momento, sabía que, aunque tuviese que traducir los materiales utilizados en los restantes grupos, contaba con una sólida base bibliográfica en inglés en la que apoyarme.

Hay otra razón que sustenta el título del capítulo. Cuando me transmitieron la propuesta para impartir Dirección y Gestión de Producción I en inglés, los términos de la misma establecían que, en la medida de lo posible, los contenidos y los métodos de evaluación deberían coincidir con los de los grupos en español.

<sup>1</sup> Dichas reglas de funcionamiento han quedado recogidos en el segundo capítulo de la segunda parte de esta obra.

Por lo que apuntaba en el párrafo anterior, no veía motivos para no ajustarme a dicha demanda, aun cuando pudiese incluir alguna cuestión metodológica diferenciadora facilitada por el reducido número de alumnos en el aula.

Así pues, puedo decir que, por lo que respecta a la docencia en lengua inglesa de Dirección y Gestión de la Producción I (*Production Management I*), las diferencias con los grupos impartidos en español apenas se han circunscrito al idioma de trabajo.

En el siguiente apartado se presenta una breve descripción de la DO como disciplina y de la asignatura Dirección y Gestión de la Producción I, que considero permitirá comprender mejor algunas cuestiones tratadas posteriormente. En el apartado 3 expondré los objetivos del curso del grupo en inglés, tanto los generales referidos a la materia, como los específicos relacionados con la competencia lingüística de los alumnos. A continuación, en el apartado 4, me referiré a una serie de medidas de las que me he servido con objeto de garantizar que el nivel de inglés que ofrezco a los alumnos es, al menos, correcto. En el apartado 5 me centro en los aspectos metodológicos del curso y en las técnicas de evaluación, tanto los coincidentes con los grupos en español, que son la mayoría, como los específicos del grupo en inglés. Finalmente, en el apartado 6, presento unas reflexiones personales sobre mi experiencia a lo largo de los cinco años transcurridos desde que me embarqué en el proyecto: ventajas, las más, inconvenientes, los menos, algunas curiosidades y mis expectativas para el futuro.

## **2. LA MATERIA OBJETO DE ESTUDIO: DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN I**

La disciplina que se ocupa del conjunto de actividades, decisiones y responsabilidades necesarias para administrar los procesos de transformación de insumos en bienes y servicios ha sido tradicionalmente denominada bajo expresiones como Gestión de la Producción o Dirección y Gestión de la Producción, haciendo referencia a la naturaleza manufacturera de las actividades que la alumbraron. Sin embargo, en las últimas décadas, los sistemas productivos en los países desarrollados han cambiado sustancialmente y cada vez tiene más importancia la producción de servicios. Ello ha llevado en los últimos años a estudiar y desarrollar nuevas metodologías para la dirección de los sistemas productivos de servicios a adaptar las ya existentes para la Dirección de la Producción, lo cual está provocando importantes cambios en la disciplina. Algunos de tales cambios, aunque importantes, son simplemente terminológicos. Entre éstos destaca sin duda que en la actualidad se esté imponiendo la denominación Dirección de Operaciones (*Operations Management*) sobre la más tradicional de Gestión de la

Producción (*Production Management*) y otros sinónimos (Dirección de Producción, Dirección y Gestión de la Producción), tradicionalmente asociados con la producción de bienes industriales.

Dirección y Gestión de la Producción I es una asignatura obligatoria anual (9 créditos LRU) de 2º curso de la Diplomatura en Ciencias Empresariales, que, como se ve, mantiene la terminología más tradicional. Su denominación en inglés ha sido *Production Management I*. La otra asignatura de Dirección de Operaciones en la Diplomatura en Ciencias Empresariales, Dirección y Gestión de la Producción II, es optativa y, como tal, no se ha impartido en inglés.

Con respecto a la materia concreta de la asignatura Dirección y Gestión de la Producción I, ésta se centra en los aspectos táctico/operativos, esto es, de medio y corto plazo, de la Dirección de Operaciones. Esto implica que los contenidos son en gran parte de carácter práctico, empleándose numerosas técnicas para la resolución de problemas y la toma de decisiones. No obstante, existen también contenidos teóricos fundamentales que han de ser transmitidos para la comprensión del área de Operaciones y, por ende, de sus interrelaciones con otras áreas funcionales y del funcionamiento conjunto de la empresa. Así pues, puede decirse que la asignatura presenta una doble vertiente, con una parte teórica y otra práctica, ambas fuertemente interrelacionadas e igualmente importantes.

Por otro lado, esta asignatura supone para los alumnos su primera aproximación a la disciplina de la Dirección de Operaciones, lo que implica que han de asimilar nuevos conceptos y una terminología con la que no están familiarizados, lo cual es especialmente crítico en el grupo en inglés, en el que no sólo han de aprender y comprender conceptos nuevos sino que han de hacerlo también en otra lengua.

### **3. OBJETIVOS DEL CURSO EN EL GRUPO EN INGLÉS**

En relación con los objetivos del curso, desde el primer momento me planteé que, si bien el grupo en inglés conllevaba necesariamente que los alumnos mejorasen también su competencia en dicha lengua, en ningún caso ello debía ser en detrimento de los conocimientos y competencias propios de la asignatura que iban a cursar.

En términos generales, y, desde luego, incluyendo al grupo en inglés, con esta asignatura se pretende que el alumno tenga una visión clara sobre la Dirección de Operaciones, su problemática, las técnicas a emplear para la resolución de problemas y las posibles alternativas de solución que existen en el campo productivo. Los conocimientos acerca del sistema productivo contienen en sí mismos un fundamento y carácter eminentemente práctico, que, junto a la metodología que se utiliza, posibilita y potencia la capacidad de poder llevar a

cabo aplicaciones prácticas de tales conocimientos en la realidad. Como ya he indicado, la asignatura se centra en las decisiones a medio y corto plazo del área productiva, por lo que se pretende que el alumno ponga en práctica las principales decisiones tácticas y operativas relacionadas con la gestión de la Producción. En particular, aquéllas que guardan relación con la programación de la producción y de la capacidad y con la gestión de inventarios.

Se pretende, por tanto, ofrecer al alumno formación, capacitación y experiencia en relación con la disciplina objeto de estudio, en los ámbitos de empresas tanto manufactureras como de servicios, así como motivarlo, en la medida de lo posible, en el aprendizaje continuo de la misma. En esencia, que el estudiante pueda desarrollar las competencias y aptitudes necesarias para acometer con éxito el ejercicio profesional.

En el grupo en inglés, además, estos objetivos se complementan con la evidente necesidad de ofrecer al alumno la posibilidad de adquirir dichos conocimientos y habilidades en un entorno idiomático diferente. Así, y en relación con el conocimiento de la lengua inglesa y la capacidad de comprender, leer, hablar y escribir en dicho idioma, se trabaja para el logro de unos pocos objetivos, concretos y claros:

- Adquisición de vocabulario propio de la gestión de empresas en general y de la Dirección de Operaciones en particular.
- Adquisición de términos y expresiones de uso común.
- Mejora de la capacidad para entender el idioma, tanto de forma escrita como oral.

Creo que no sería realista trabajar bajo la premisa de que el objetivo del programa es que los alumnos aprendan a hablar inglés. Ya se ha visto en un capítulo anterior que los alumnos que deseen acceder a la docencia en inglés deben tener un conocimiento medio/alto de dicha lengua, tanto escrito como oral (aspecto que siempre ha quedado recogido explícitamente en el programa de Dirección y Gestión de la Producción I), y que dicho conocimiento ha de acreditarse mediante una entrevista en la que suelen participar algunos de los profesores que imparten docencia en lengua inglesa.

En ningún momento me planteo, por tanto, que uno de los objetivos del curso sea enseñar inglés a los alumnos, pero sí que éstos practiquen, desarrollen y mejoren sus capacidades sobre la base de unos conocimientos previamente adquiridos. No podemos ignorar que, por muy buen nivel de inglés que tenga la mayoría del profesorado que imparte docencia en inglés, ni enseñar este idioma es nuestra tarea ni tenemos la titulación correspondiente. Ahora bien, también

creo que al comprometernos a colaborar en una experiencia de esta naturaleza los profesores debemos exigirnos un mínimo considerablemente alto a nosotros mismos, más allá, incluso, del que puedan exigirnos formalmente a través de la presentación de un certificado. Y no sólo por lo que respecta al debe a nuestros alumnos, que ciertamente debería ser suficiente, sino porque perder esta oportunidad incomparable de mejorar el haber de nuestras propias capacidades resulta, a mi entender, miope.

Sobre este último apunte, en el siguiente apartado expongo las medidas tomadas con objeto de garantizar que el nivel de inglés que se ofrece a los alumnos en *Production Management I* es correcto y acorde con los objetivos marcados en el curso en relación con el conocimiento de la lengua inglesa.

#### **4. MEDIDAS PARA GARANTIZAR LA CORRECCIÓN DEL IDIOMA**

Cuando, tras habérmelo propuesto en el Departamento, por fin dije—“sí, quiero” a la docencia en inglés, me abordaron dos temores. Sabía que superar el primero sólo sería cuestión de tiempo: tendrían que hablar en inglés de temas profesionales con asiduidad delante de un grupo de personas. Bueno, no puedo decir que no sufriera el mismo temor la primera vez que hube de dar clases en español. El segundo fue pensar en la posibilidad de que mi inglés no estuviese a la altura, y decidí de inmediato que tendría que estarlo.

Por supuesto, tenía que ser también realista: mi inglés dista mucho de ser perfecto y pensar que no cometería errores durante las clases hubiera sido absurdo. Pero me fijé un par de cuestiones irrenunciables. Por una parte, debía conocer sin titubeos el vocabulario específico en inglés de la materia que imparto (por las razones que expuse anteriormente, jugaba con ventaja a este respecto). Por otra, debía ser honesta con el alumnado: no debía confundir al que tuviese un nivel bajo y no debía desesperar al que tuviese un nivel alto. Contaba con el *First Certificate in English* desde 1995, pero, sin duda, dicho título no me preparó para dar clases en inglés a universitarios, así que me apunté a las clases de inglés para profesores que la EUEE nos ofrecía. Así pues, la preparación de la asignatura comenzó con la formación propia. En estos cursos, en los que estuve dos años al principio de la experiencia, recuperé parte de la soltura perdida a la hora de hablar, practiqué la presentación de ponencias, adquirí vocabulario específico y aprendí los rudimentos de las matemáticas en inglés, lo cual debo agradecer a la dedicación y buen hacer de Lesley Burridge. Algunos años después, siguiendo el espíritu de mejora continua que procuramos transmitir a nuestros alumnos en esta asignatura, he retomado las clases y he de volver a agradecer la profesionalidad y buen trabajo de otro de los profesores del programa formativo: Ray Harte.

En clase procuro, siempre que las preposiciones me lo permiten, no sólo hablar claramente, sino con la mayor corrección gramatical posible. No obstante, intento dejar claro cuáles son mis limitaciones al respecto y, antes que ser imaginativa con las palabras, pregunto a los alumnos si conocen la palabra correcta o que la busquen en el diccionario en ese momento, así aprendemos todos. Esto funciona muy bien, pues permite que los alumnos colaboren y muestra si efectivamente están siguiendo el hilo de la explicación en inglés. Raramente recorro al español en las explicaciones, y cada vez menos habida cuenta de que cada vez son más los alumnos extranjeros, pero siempre son mejores dos minutos en español que diez en inglés ininteligible

En cuanto a los materiales en inglés, al margen de las escurridizas erratas, igualmente escurridizas en los materiales en español, siempre me ha preocupado especialmente la corrección gramatical del mismo, pues a fin de cuentas es la base para el estudio del alumno. Alcanzar este objetivo el primer año requirió un trabajo considerable, como no podía ser de otra manera. Los materiales estaban en español por completo, pero su traducción requería un tiempo total que no podía dedicarle de inmediato. Así, aquel primer curso las transparencias y los problemas de cada tema fueron saliendo poco a poco, pero siempre antes de que el tema en cuestión se abordase en clase. A partir de aquel año he procurado seguir un proceso ininterrumpido de mejora continua, corrigiendo y ampliando a idéntico ritmo que en el curso en español, lo cual ha supuesto también una tarea considerable habida cuenta de que en este caso el trabajo no se reparte entre varios compañeros.

Salvo imposibilidad absoluta por falta de tiempo, siempre opto por traducir yo misma y enviar la traducción a un traductor profesional para su revisión. Esta opción tiene el inconveniente de la gran carga de trabajo que genera, pero las ventajas, más allá del elevado coste que la traducción supone (la dotación económica con la que contamos es una ayuda, pero es a todas luces insuficiente si se pretende traducir todos los materiales y exámenes del curso, al menos en el caso de *Production Management I*), superan con creces tal inconveniente. Desde mi experiencia personal, creo que son unas magníficas clases particulares con uno mismo. Además, especialmente en los exámenes, creo que es la forma más acertada de plantear la evaluación a los alumnos en los mismos términos de las explicaciones y de evitar que el nivel de inglés quede finalmente por encima del los conocimientos del alumnado, lo cual es a veces necesario revisar tras la propia revisión del traductor.

En relación con la preparación de todos los materiales, sería injusto no mencionar que siempre cuento con la profesional, amable y demasiadas veces desinteresada ayuda de Kevin Allflatt, excelente traductor y magnífica persona.

## 5. METODOLOGÍA DOCENTE Y SISTEMA DE EVALUACIÓN

Como ya he indicado, Dirección y Gestión de la Producción I es una asignatura obligatoria anual de 2º curso de la Diplomatura en Ciencias Empresariales. Sus 9 créditos LRU se imparten en tres horas de clase semanales, repartidas en dos clases de 90 minutos. El número de alumnos matriculados es considerablemente alto, situándose en torno a los 1.000 cada año. El grupo menos numeroso, claro está, es el que recibe enseñanza en inglés, con 25 alumnos matriculados en el presente curso académico 2008/2009 (una vez descontados los aprobados en diciembre).

Por tanto, como en tantas otras de la titulación, la masificación es una de las notas predominantes en esta asignatura, lo cual hace muy difícil, si no imposible, utilizar sistemas de enseñanza personalizados y hacer un seguimiento individual de los alumnos. El número de matriculados en el grupo en inglés permite superar esta dificultad fácilmente. Por una parte, recordar los nombres de todos los alumnos, ponerles la cara correcta desde los primeros días del curso, saber si faltan a una determinada clase y por qué, y seguir su evolución tema a tema es algo natural que prácticamente no requiere ningún esfuerzo. Por otra, permite la puesta en práctica de metodologías docentes que en grupos masificados quedarían desvirtuadas o requerirían un esfuerzo no asumible por parte del docente. No obstante, como ya apunté, cuando me hice cargo de *Production Management I*, asumí que, en la medida de lo posible, los contenidos y los métodos de evaluación deberían coincidir con los de los grupos en español. Aplicar los mismos métodos de evaluación limitaba también la aplicación de metodologías docentes excesivamente diferenciadas si éstas no iban a tener cabida en el sistema de evaluación.

En los siguientes subapartados describiré los métodos y materiales docentes utilizados, así como las técnicas de evaluación aplicadas a lo largo de estos años, destacando en cada caso las particularidades propias del grupo con docencia en inglés. Una síntesis de todo ello se recoge en la Tabla 1.



**Tabla 1 – Dirección y Gestión de la Producción I /  
Production Management I: una comparativa**

Español	Inglés
<b>Programa y normas</b>	
<p>La guía oficial recoge todos los aspectos exigidos por la normativa al respecto y se presenta en tiempo y forma.</p> <p>Aparte, se proporciona al alumno un programa resumido, en formato legible y más operativo.</p>	<p>Coincide con la versión española al 100%. Como la guía oficial es única para la asignatura, se presenta sólo en español, pero el programa resumido se publica en inglés, incluyendo tanto los contenidos como las normas de funcionamiento.</p>
<b>Bibliografía</b>	
<p>Básica y específica por temas, sólo en español.</p>	<p>Básica y específica por temas, en inglés y en español.</p>
<b>Metodología y materiales docentes</b>	
<p>Clases teóricas prácticas y controles teórico-prácticos vía WebCT.</p> <p>Transparencias; apuntes teóricos de algunos temas; libro de problemas; exámenes solucionados de cursos pasados; ejercicios de autoevaluación teórico-práctica en plataforma virtual.</p>	<p>Clases teóricas prácticas y controles teórico-prácticos vía WebCT.</p> <p>Transparencias; cuaderno de problemas; glosario de términos inglés/español; exámenes solucionados de cursos pasados.</p>
<b>Sistema de evaluación</b>	
<p>Examen teórico tipo test.</p> <p>Examen práctico.</p> <p>Test teórico-prácticos vía WebCT.</p>	<p>Sin diferencias desde que la asignatura comenzó la implantación piloto del crédito europeo.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

### **5.1. Metodología y materiales docentes**

Como indicaba, no cabe duda de que la metodología docente tradicionalmente seguida en la asignatura ha estado condicionada por el carácter masificado de los grupos, de manera que las clases magistrales han tenido y siguen teniendo un lugar preponderante.

Las explicaciones de clase, el material editado y el uso de la bibliografía básica recomendada son los elementos fundamentales para la preparación de los contenidos, también en el grupo con docencia en inglés. En relación con el seguimiento de las clases, en el programa de la asignatura, y periódicamente en el aula, se insiste en que es prácticamente imprescindible para la adecuada comprensión de la materia y para el desarrollo de las competencias que el alumno ha de desarrollar en el curso, pero, por sí sola, ni se tiene en cuenta en la evaluación objetiva del alumno ni es obligatoria para poder presentarse a los exámenes. Por lo que respecta al grupo en inglés, son excepcionales los casos de

alumnos que se han presentado a los exámenes sin haber seguido las clases con regularidad, aunque los hay. En tales casos los resultados son normalmente muy negativos.

El alumno tiene disponibles desde principio de curso las transparencias de todos los temas del programa correspondientes a las presentaciones que se utilizarán en las explicaciones de clase. No obstante, estas transparencias son insuficientes por sí mismas, pues no son apuntes desarrollados, sino sólo una guía para el estudio, algo que suele ser difícil transmitir a los alumnos, también en el grupo en inglés.

Asimismo, desde principio de curso, se proporcionan los apuntes desarrollados de dos temas del programa que son exclusivamente teóricos. Estos apuntes no están en inglés y son uno de los temas pendientes en relación con el intento de coincidencia de ambos sistemas. No obstante, la diferencia se solventa con la recomendación de bibliografía complementaria específica para dichos temas, facilitando al alumno los textos concretos en los que poder abordar con más profundidad ambos temas.

Con el objetivo fundamental de que, aun cursando la materia en inglés, los alumnos no dejen de conocer los términos propios de la materia en español, y con el objetivo añadido de facilitar que también puedan consultar bibliografía en español para el estudio de la materia en inglés, los alumnos de *Production Management I* cuentan con un glosario de términos inglés/español específico para cada tema.

Durante muchos años, los materiales incluían también un cuaderno de ejercicios que curso a curso iba incorporando los problemas incluidos en los exámenes de las diferentes convocatorias del año anterior. Dicho cuaderno incluía la solución esquemática de todos los problemas, con objeto de que el alumno pudiese comprobar la corrección de sus soluciones, si bien no el proceso detallado de resolución. Desde el curso 2007-2008, dicho cuaderno fue sustituido por un libro de problemas específicamente elaborado para la asignatura (Alfalla Luque *et al.*, 2008). Puesto que este libro no está en inglés, el grupo de *Production Management I* sigue teniendo disponible un cuaderno de problemas (*problem booklet*), que sí es una traducción del antiguo cuaderno en español y que sigo actualizando con problemas de exámenes recientes. Concretamente, en del curso 2008/2009 incluye un total de 132 problemas, con una media de 22 por cada uno de los 6 temas del programa que incluyen práctica (el programa contiene 8 temas, 2 de ellos exclusivamente teóricos).

La asignatura cuenta con su espacio web desde el curso académico 2003-2004, el cual ha merecido la acreditación de calidad del Secretariado de Recursos Audiovisuales y Nuevas Tecnologías de la Universidad de Sevilla al cumplir una serie de requisitos técnicos, estéticos y de contenidos. Dicho espacio recoge

desde su creación todo el material correspondiente a la asignatura, también en inglés desde el curso 2004-2005. Asimismo, desde el pasado curso 2007/2008, la asignatura comenzó a utilizar su espacio virtual en la plataforma WebCT de la Universidad de Sevilla. En éste se ha volcado todo el material que estaba disponible en el sitio web, también en inglés, y, durante este curso, como se explicará más adelante, se utiliza como vía para la realización de evaluaciones periódicas.

Cada año nos esforzamos por incorporar mejoras en los materiales y clases de la asignatura con objeto de limitar el alcance de las principales dificultades detectadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Alfalla Luque y Medina López (2004) constataron que entre los problemas básicos para los estudiantes de la asignatura destacaban la resolución de ejercicios prácticos y la dificultad del examen teórico tipo test. Ambas cuestiones, aunque no hubiesen sido adecuadamente medidas hasta ese momento, y como no podía ser de otra forma, eran bien conocidas por el profesorado que desde hace años viene impartiendo la asignatura, así como motivo de preocupación. Por ello, el equipo de profesores ha trabajado en la incorporación de innovaciones metodológicas y en el sistema de evaluación que inciden especialmente en la superación de ambos problemas, permitiendo al mismo tiempo la adaptación progresiva de la docencia de la asignatura al EEES (Garrido Vega *et al.*, 2009), pues Dirección y Gestión de la Producción I se sumó a la experiencia piloto de aplicación del crédito europeo en la Diplomatura en Ciencias Empresariales desde en primer curso que se puso en marcha: 2007-2008. Esto ha supuesto la puesta en práctica de dichas innovaciones también en el grupo de *Production Management I*, con la consiguiente dedicación y esfuerzo añadidos.

Algunas de estas innovaciones conllevan la puesta en marcha simultánea de nuevas sistemas de evaluación, por lo que se tratan en el siguiente subapartado. Por lo que respecta a las innovaciones docentes no computables en la evaluación, destacan las herramientas de autoevaluación teórico-práctica vía WebCT. Éstas fueron diseñadas con objeto de suministrar al alumno información relativa a su comprensión sobre la materia en diferentes momentos del proceso de aprendizaje. La retroalimentación recibida no es sólo cuantitativa en forma de calificación numérica, sino también a través de explicaciones teóricas según las respuestas elegidas. Esta herramienta, sin embargo, es la segunda diferencia que podemos resaltar entre los grupos en español e inglés, pues no está disponible para el segundo habida cuenta de la carga de trabajo que requeriría su adaptación para una sola persona<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> La autoevaluación teórica fue desarrollada por los profesores con el software Hotpotatoes e incluye más de 60 preguntas test de exámenes clasificadas por temas. El sistema indica si la respuesta marcada es o no correcta y ofrece retroalimentación del porqué. La transformación de los seis ejercicios de autoevaluación práctica a formato web fue llevada a cabo por el SAV.

## 5.2. Sistema de evaluación

Las circunstancias descritas en torno a la masificación propia de la asignatura justifican que la evaluación tradicional en Dirección y Gestión de la Producción I (hasta la incorporación de la asignatura al proyecto piloto de implantación del crédito europeo en el curso académico 2007/2008) haya consistido exclusivamente en la realización de exámenes<sup>3</sup>. Siguiendo el espíritu del programa de docencia en lengua inglesa, este mismo sistema era el aplicado en Production Management I, si bien con alguna diferencia que buscaba aprovechar las ventajas de un grupo reducido sin llegar a suponer una diferencia significativa respecto a los grupos en español.

Así, entre los cursos 04/05 y 06/07, en el grupo en inglés se realizaron controles teóricos periódicos (normalmente uno por cada dos temas, es decir, dos controles por cuatrimestre) que se tenían en cuenta en la evaluación de la parte teórica de cada parcial. Dichos controles servían para poder subir la nota, nunca para bajarla, si bien no eximían de presentarse al examen teórico del parcial, en el que en cualquier caso se exigía un mínimo de 3 puntos. Así, siempre que en el test del parcial el alumno alcanzase el mínimo exigido, su nota en la teoría sería la mayor entre la obtenida en los controles de clase o la alcanzada en el parcial.

Durante el curso 07/08 el sistema de evaluación de Dirección y Gestión de la producción I incorporó la realización y entrega de trabajos por parte del alumno, y la experiencia se aplicó de idéntica forma en el grupo en inglés. Los trabajos, que computaban el 20% de la calificación del curso, eran de tres tipos:

- Trabajos teóricos individuales, consistentes en la redacción de dos preguntas tipo test de cada tema del programa del parcial correspondiente y de un caso breve elaborado a partir de alguna noticia en prensa relacionada.
- Trabajos prácticos individuales, consistentes en la resolución de supuestos prácticos propuestos por el profesor.
- Trabajos prácticos colectivos. En grupos de tres o cuatro alumnos, éstos debían desarrollar y solucionar casos prácticos en los que no sólo habían de resolver un ejercicio, sino que habían de elaborar el enunciado del problema en sí mismo.

<sup>3</sup> La estructura de los exámenes incluye una parte teórica consistente en un test cerrado con 20 preguntas con una sola opción válida de respuesta (en el curso 08/09 se han reducido de 4 a 3 las opciones de respuesta), que supone el 40% de la calificación, y una parte práctica con varios problemas que computa el 60% restante. En ambas partes se exige un mínimo de 3 puntos para promediar.

Fueron numerosos los comentarios de alumnos, tanto en español como en inglés, sobre lo mucho que algunos de los nuevos métodos les habían servido para comprender la materia, especialmente los trabajos prácticos en los que se planteaban y resolvían problemas. Sin embargo, al margen de este hecho y de otras ventajas asociadas<sup>4</sup>, también fuimos conscientes de la dificultad de continuar con la experiencia.

En primer lugar, la corrección de los trabajos nos permitió comprobar el bajo nivel general de comprensión y redacción del alumnado, que, en nuestra opinión, es el principal motivo de la dificultad que tienen con los tests, lo cual plantea, sin lugar a dudas, un reto para la enseñanza universitaria. Quizá no se diera con la misma intensidad en el grupo en inglés, pues normalmente se cuenta con un alumnado de mejor nivel, pero la experiencia dejó entrever el mismo hecho: los alumnos que mostraban dificultades a la hora de la redacción no las tenían por tener que hacerlo en otro idioma, sino por carencias en la propia lengua.

En segundo lugar, hubimos de rendirnos a la evidencia de que con la masificación existente en cuanto al número de alumnos a cargo de cada profesor, cualquier experiencia basada en la corrección de cientos de trabajos cada cierto número de semanas no resultaba asumible habida cuenta de las limitaciones de recursos humanos existentes (también en el grupo en inglés, pues el docente responsable del mismo tiene asimismo a su cargo al menos otro grupo en español).

Este último hecho motivó que, manteniendo el objetivo de la participación activa del alumno en su aprendizaje y la superación de los problemas tradicionales en la asignatura, nos replanteásemos otras técnicas de evaluación compatibles con el elevado número de alumnos, decidiéndonos por continuar experimentando con las posibilidades proporcionadas por las nuevas tecnologías de apoyo a la docencia. De esta forma, en el curso académico 08/09 se ha implantado la realización, a través de la plataforma virtual, de controles tipo test con la misma estructura y duración que los que el alumno ha de afrontar en los exámenes parciales y finales<sup>5</sup>.

La evaluación de cada tema, ya sea en español o en inglés, tiene la misma estructura que los exámenes escritos: 20 preguntas tipo test, de las cuales la mitad son teóricas y la otra mitad prácticas (sobre problemas que el alumno habrá debido resolver previamente -si el tema en cuestión incluía también contenido práctico- o sobre casos y lecturas, -si el tema es de contenido exclusivamente

<sup>4</sup> Por ejemplo, contribuir a que los alumnos mejorasen sus habilidades en herramientas informáticas básicas o detectar la existencia de algunos fallos en el material de la asignatura (Garrido Vega et al., 2009).

<sup>5</sup> La explicación detallada de la experiencia se encuentra en Sacristán Díaz et al. (2009).

teórico). En la Tabla 2 se recoge el estado de la base de datos de preguntas a mayo de 2009. Como se ve, incluye más de 500 preguntas en cada idioma, con un mínimo de 60 por tema, tanto en español como en inglés. De hecho, puede observarse que la base de datos de preguntas en inglés es más extensa, con un total de 573 preguntas, casi un 11% más que la española.

**Tabla 2 – Preguntas en la base de datos de los controles (mayo de 2009)**

Tema	1		2		3		4			
Parte	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>		
Español	32	31	30	28	30	46	35	44		
Inglés	50	31	36	37	37	46	39	44		
Tema	5		6		7		8		Total	
Parte	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>	T <sup>a</sup>	P <sup>ca</sup>	T <sup>a</sup>	T <sup>a</sup>
Español	30	30	30	30	30	31	30	30	247	270
Inglés	40	30	30	30	30	31	30	32	292	281

*Fuente: Sacristán Díaz et al. (2009)*

En cada parcial, la calificación del alumno considera tanto el resultado alcanzado en el examen (80%) como en los controles realizados a través de la plataforma WebCT (20%). En el momento de cerrar este capítulo, el examen final de junio aún no se ha realizado, pero ya se tienen las calificaciones obtenidas por curso. Por lo que respecta a la realización de los controles por parte de los alumnos del grupo en inglés, la nota media del primer examen parcial fue de 7,07, subiendo a 7,22 la nota del parcial una vez tenidos en cuenta los controles. En el segundo parcial, la calificación media del examen ha sido de 6,45 y de 6,78 al incorporar los controles.

## 6. A MODO DE CONCLUSIÓN: IMPRESIONES UN LUSTRO DESPUÉS

Cinco años después de comenzar las clases en inglés, y sobre la base de las experiencias descritas a lo largo de las páginas anteriores, me gustaría plasmar algunas reflexiones personales a modo de conclusión.

En primer lugar, creo que los profesores responsables del grupo en inglés tenemos la suerte de contar entre nuestros alumnos con los mejores de cada promoción, pero también que el grupo en inglés es una muestra reducida de lo que podemos encontrar en cualquier otro grupo en español. Están algunos de los mejores, pero también hay alumnos en la media, alumnos por debajo del nivel exigible a un universitario y alumnos “fantasmas”, esos que están matriculados pero que jamás aparecen por clase. El Capítulo 7 de esta obra da sobradas muestras de todo ello para el conjunto del programa. Por lo que respecta a

*Production Management I*, la Tabla 3 recoge los resultados académicos de las convocatorias de junio y septiembre cerradas hasta el momento que sustentan mi opinión.

**Tabla 3 – Resultados académicos en *Production Management I***

Calificación	2004-2005		2005-2006		2006-2007		2007-2008	
	Junio	Sept.	Junio	Sept.	Junio	Sept.	Junio	Sept.
Matriculados	20	13	14	8	23	17	24	15
M-H	1	0	1	0	2	0	2	0
Sobresaliente	1	0	1	0	0	0	0	0
Notable	2	0	2	0	3	0	3	1
Aprobado	3	1	2	1	1	4	4	0
Suspenso	0	1	3	0	3	0	7	5
NP	13 (65%)	11	5 (35,7%)	7	14 (60,9%)	13	8 (33,3%)	9

Fuente: *Elaboración propia*

Por otra parte, creo que la puerta que se abre con la incorporación de alumnos extranjeros enriquece enormemente la dinámica del grupo: el profesor se ve obligado a no bajar el nivel de inglés en clase y los alumnos trabajan en un entorno multicultural con estudiantes que, normalmente, tienen un nivel académico elevado. Sirvan de ejemplo los resultados de *Production Management I* en el presente curso académico, tras haber realizado los dos exámenes parciales: una matrícula de honor, dos sobresalientes, tres notables y tres aprobados. Las cinco calificaciones más altas corresponden a alumnos extranjeros, ya sean o no Erasmus, pero en ningún caso el inglés es su lengua materna.

No obstante, también creo que cada grupo es un mundo en sí mismo, y que el nivel de exigencia interno y de comportamiento depende de multitud de factores que varían de un año a otro. Al margen del propio rendimiento académico, todos somos conscientes de los problemas que algún grupo en particular, que va pasando de curso en curso, ha podido generar, al mismo tiempo que nos congratulamos de lo satisfactorio que ha podido ser dar clases a un determinado grupo de estudiantes.

También deseo incidir en la necesidad de la formación en inglés del profesorado y compartir con algunos de mis compañeros la reflexión de que siempre podemos hacer el esfuerzo por mejorar. Creo que la contribución que todos hacemos a que el programa en lengua inglesa de la EUEE se consolide es loable, pero hemos de ser conscientes de que a medida que dicha consolidación sea un hecho la exigencia de un buen nivel de inglés al profesorado será también mayor y acorde con el mayor nivel en dicho idioma de los estudiantes matriculados. En relación con esto, desde luego, he de manifestar que también hay alumnos

cuyo bajo nivel de inglés no les permite seguir el curso adecuadamente, cuestión que también debe ir corriéndose.

Asimismo, y desde el punto de vista del docente, creo que las medidas de apoyo actuales son importantes, pero probablemente insuficientes en muchos casos. La dotación económica y las clases de idiomas proporcionadas por el Centro son imprescindibles, pero intuyo que para muchos compañeros pueden no ser suficientes para dar el salto. El primer año, sobre todo, la dedicación a la docencia en inglés consume un tiempo que difícilmente se reconoce a menos que se cuente con la buena voluntad de los compañeros de Departamento que, en función de la carga media, no siempre puede ponerse en práctica. El Rectorado de la US ha decidido reconocer esta actividad desde el curso 09/10 en una relación de 1,5 créditos por cada crédito en inglés, con un máximo del 25% de la carga del docente, pero siempre que el Departamento afectado lo autorice. Aunque de esta manera se dé el primer paso, cabe esperar que como institución que busca la proyección internacional a través de la incorporación del inglés a sus planes de estudio, la Universidad de Sevilla llegue a poner en marcha mecanismos más decisivos y no totalmente dependientes de la situación particular de los Departamentos. Porque, ¿cómo descargar a parte del profesorado de un Departamento cuando la carga media está rozando el límite máximo?

Para concluir, deseo resumir mi más que positiva valoración global de la experiencia a través de tres aspectos que considero fundamentales:

- Por un lado, creo que los miembros de la EUEE debemos enorgullecernos de que el Centro en el que trabajamos haya sido de los pioneros en esta experiencia, demostrando así una clara apuesta por el futuro y la incorporación al EEES, y facilitando la colaboración y los intercambios con otros centros universitarios internacionales.
- Por otra parte, la experiencia me ha dado autoconfianza para afrontar aspectos claves de la carrera docente e investigadora: dar clases en otras universidades europeas, presentar el resultado de mi investigación en congresos internacionales y colaborar con colegas de otros países. No me cansaré de repetirlo a mis compañeros: ¡es una oportunidad que no deberíais dejar escapar!
- Finalmente, participar en el programa de docencia en lengua inglesa me ha procurado la satisfacción de dar clases a algunos de los mejores alumnos y alumnas que he tenido a lo largo de 17 años como docente. Es un placer recordar los nombres de los alumnos de aquel primer grupo del curso 04/05 que aprobaron en junio, que me dieron tantas satisfacciones académicas y que, también, tanto me hicieron reír: Esperanza, Patricia, Guillermo, Julia, Laura, Lidia y Rodolfo. Sirvan sus nombres para recordar a todos los que han pasado por la asignatura.



## 7. REFERENCIAS

- Alfalla Luque, R. y Medina López, C. (2004): “La Dirección de Producción/Operaciones en las Diplomaturas en Ciencias Empresariales: un estudio para la mejora ante los nuevos retos formativos”, *Revista de Enseñanza Universitaria*, No. 24, pp. 21-44.
- Alfalla Luque, R., García Sánchez, M.R., Garrido Vega, P., González Zamora, M.M. y Sacristán Díaz, M. (2008): *Introducción a la Dirección de Operaciones Táctico-Operativa. Un enfoque práctico*. Delta Publicaciones, Madrid.
- Garrido Vega, P. Sacristán Díaz, M., Alfalla Luque, R., García Sánchez, M.R., González Zamora, M.M. y Ruiz Orcaray, V.E. (2009): “Una experiencia de innovación docente en Gestión de la Producción: Situando al alumno en el rol del evaluador”, en el libro *Innovación en Metodología Docente* (Coord. Del Pozo Barajas, R.). En prensa, pp. 53-66.
- Sacristán Díaz, M., Garrido Vega, P., Alfalla Luque, R., González Zamora, M.M. Moreno Moreno, M.A., Ríos Fornos, M. y Ruiz Orcaray, V.E. (2009): “Evaluación a través de plataformas virtuales. Una herramienta para la mejora de la estrategia de enseñanza-aprendizaje”, en el libro *Nuevas enseñanzas de Grado en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla* (Coord. Jiménez Caballero, J.L. y Rodríguez Díaz, Á.). Grupo Editorial Universitario. En prensa.