

# ¿Por dónde pasa el futuro de la excelencia universitaria?



Emilio Díez de Castro. Vicerrector de Calidad y Nuevas Tecnologías. UNIVERSIDAD DE SEVILLA

## El impulso

El futuro se construye día a día y su enfoque y su trascendencia sólo puede entenderse desde una mínima visión del punto de arranque

**E**l movimiento por la calidad en las universidades españolas no llega a una década, las universidades recibieron un impacto que las sorprendió y les generó muchas dudas con la publicación en diciembre de 1995 del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Hubo algunas experiencias previas pero su influencia sobre el conjunto del sistema universitario fue muy pequeño pues se centraron en trabajos realizados por expertos que no llegaron a calar en el tejido organizativo.

Las universidades, por tanto, abordaron los temas de calidad como consecuencia de un impulso inducido, no a través de una generación interna, esto se explica por el hecho del carácter público de la mayor parte del sistema universitario español. No existía una necesidad de centrarse en la mejora de la gestión y la excelencia ya que se tenía una conciencia de escasa financiación y la respuesta no podía ser otra que reclamar el derecho a estar bien financiado. La pregunta que muchos se hacían en la universidad pública era, ¿cómo se pretende que ofrezcamos calidad cuando no se nos facilitan suficientes recursos para mejorar las instalaciones, modernizar los laboratorios o disponer de un mayor número de profesores?

Esas preguntas son difíciles de contestar salvo por la vía de la reclamación a los poderes públicos de una mayor financiación. Pues bien, a pesar de que inicialmente todo parecía juntarse en contra de la apertura de procesos de calidad en las universidades, muy pronto surgieron focos en todas ellas formados por profesores, gestores administrativos y miembros de los equipos rectorales que entendieron que éste era el camino de futuro y, por tanto, había que involucrarse en él. Una importante conciencia social afincada en la administración pública y la actitud voluntarista de muchos que entienden su trabajo como una actividad que debe estar siempre en vanguardia, generaron una auténtica explosión de los temas de calidad en las universidades.

## Los modelos de calidad universitaria

En Europa no hay modelos específicos para juzgar la excelencia universitaria. Los hay en Estados Unidos de América del Norte especialmente enfocados hacia titulaciones concretas pero los europeos carecemos de modelos universitarios generales o específicos.

Ante esta situación se podía haber adoptado un modelo genérico como el de la EFQM pero aquéllos que generaron el impulso para lograr una cultura de calidad en las universidades pensaron que era necesario crear un modelo específico para aquella parte de la gestión universitaria que más preocupaba a las autoridades, las titulaciones.

En las universidades se resuelven cuestiones muy importantes, se investiga, se colabora con la sociedad civil especialmente en el campo cultural pero la parte más visible del servicio que presta la universidad son los títulos que ofrece

y que permiten a un estudiante alcanzar el nivel profesional más alto para integrarse en el mercado laboral. Por así decirlo, los productos estrella de las universidades son sus titulaciones, sin estudiantes la universidad no existiría y en consecuencia, la mayor parte del esfuerzo del Plan Nacional se centró en las titulaciones.

La aparición del modelo del Consejo de Universidades para las titulaciones llevó a que algunas universidades que habían pensado en la utilización de modelos como el de EFQM o normas ISO, renunciaran a iniciar otras vías y dedicaron sus esfuerzos a evaluarse mediante el modelo oficial que el Plan Nacional estableció como obligatorio para las universidades que participaron en el Plan.

Sin embargo, el Consejo de Universidades creó otro modelo para la evaluación de los servicios que se basó en el Modelo EFQM, realizando una adaptación no oficial de éste que no penetró en las universidades, fue mal aceptado y llevó a que la mayoría de las universidades no evaluaran sus servicios.

### Buscando el camino de la Excelencia

Poco a poco la evaluación se ha convertido en algo habitual en las universidades, en el año 2003 las universidades habían evaluado más de la mitad de las titulaciones y algunas de ellas se encontraban en porcentajes de evaluación superiores al 80% de sus titulaciones.

Pero junto a una mayor experiencia surgieron también nuevas preguntas, ¿de qué nos sirve evaluar si después no hay financiación específica para los planes de mejora?, ¿qué importancia tiene la evaluación si los resultados son exclusivamente internos?, ¿el resultado de la evaluación significa que tenemos un buen nivel de calidad?

Las preguntas son pertinentes porque muy pocas universidades o comunidades autónomas hicieron una previsión financiera para apoyar las mejoras de las titulaciones que se

evaluaban, así los que terminaban el proceso eran mucho más conscientes de su realidad y de lo que debían hacer para conseguir un mayor nivel de calidad pero debían acudir a los órganos rectorales en las mismas condiciones que los que no se evaluaban, con lo cual surgían tensiones y en algunos casos, desánimo.

La segunda cuestión enfrentaba a las titulaciones evaluadas con la necesidad de hacer esfuerzos considerables para conseguir avanzar hacia la Excelencia, pero después de realizar los esfuerzos, sin medios muchas veces, quedaba únicamente la satisfacción personal de quienes lo habían hecho porque su visibilidad era prácticamente nula. Sabemos que las mejoras son digeridas rápidamente por la organización de tal modo que en muy poco tiempo nadie recuerda la situación de partida y lo que se ha avanzado. La mejora se integra y se funde de tal modo con la organización, que pasa a formar parte de lo habitual, de lo cotidiano.

La tercera cuestión es de un calado especial puesto que el modelo del Consejo de Universidades evaluaba pero no valoraba. Los resultados en cada uno de los aspectos que recoge el Modelo se concretan en niveles altos o bajos, pero no suman, ni establecen puntuaciones, ni trabajan con criterios de deficiencias graves o leves. Por tanto, finalmente realizado el trabajo de evaluación cada titulación sabe en qué puede mejorar pero no tiene una información clara sobre su posición alta, media o baja.

La respuesta pretende darse con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), una fundación estatal creada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, que se aprueba en julio de 2002. Una vez que la Agencia inicia sus actividades es evidente que no podía seguir el Consejo de Universidades desarrollando actividades en el mismo campo, por lo que a finales de 2003, el 28 de noviembre, se publica un Real Decreto por el que se deroga el Plan Nacional y en consecuencia, el Consejo de Universidades cesa en sus funciones relativas a la calidad universitaria.

La ANECA se muestra especialmente activa y en poco tiempo saca a la luz un nuevo modelo para evaluación y acreditación de las titulaciones. Este modelo tiene algunas características que merecen destacarse:

- ▶ Una estructura por bloques que recuerda el Modelo EFQM
- ▶ Criterios y subcriterios
- ▶ Aspectos a valorar en cada subcriterio
- ▶ Evidencias
- ▶ Preguntas para facilitar la reflexión
- ▶ Registro de evaluadores y auditores

Dos son las debilidades del modelo de ANECA. Por un lado, el sistema de valoración es muy simple, le queda un amplio trecho por recorrer antes de llegar a un sistema como REDER utilizado en el Modelo EFQM. La segunda debilidad se centra en la propia especificidad del modelo que al haber sido creado para una cuestión concreta, la evaluación de las titulaciones, no puede emplearse más que para esa actividad. Por tanto, la ANECA tendrá que seguir generando nuevos modelos específicos para los servicios, las bibliotecas, los departamentos o el conjunto de la universidad.

### Lo que aporta el modelo EFQM a las universidades

Las veintiséis universidades que han ido adoptando el Modelo EFQM en un proceso lento pero en continua expansión, se preguntan en este momento si deben continuar en esa misma línea o bien deben olvidarse del Modelo EFQM y centrarse en la aplicación de los modelos específicos que genera la Agencia Nacional o las Agencias creadas en las autonomías. Esta cuestión debe ser resuelta a nivel individual pero el debate sobre el tema conviene que sea colectivo, en el que participen las universidades del Club y quizás también todas aquellas otras interesadas por el tema.

Precisamente, en esa línea de aportar argumentos, nos permitimos hacer las siguientes consideraciones.

1. El Modelo EFQM es desde nuestro punto de vista el mejor de los modelos generales existentes para evaluar la calidad y generar la mejora en las organizaciones. Un modelo general pone énfasis sobre todo aquello que es siempre importante para todas las organizaciones, algunas de estas cuestiones básicas son, sin embargo, olvidadas o minusvaloradas en los modelos específicos muy centrados en cuestiones de su sector o de su campo de análisis.
2. El conocimiento profundo del Modelo EFQM es esencial para entender con claridad otros modelos que se utilizan y actuar con seguridad. Comprender la globalidad, el por qué de la evaluación y los temas esenciales en la gestión de las organizaciones es básico. Es equivalente a tener unos buenos conocimientos de matemáticas para un estudiante que cursa una carrera científica.
3. Los modelos generales como el de EFQM no son incompatibles con los modelos específicos, es más, los apoyan. Si una titulación universitaria es evaluada con el Modelo EFQM y consigue una alta puntuación, se puede estar absolutamente seguro que utilizando el modelo específico de ANECA también obtendrá una alta valoración.

4. La evaluación por el Modelo EFQM está mucho más desarrollada y, por tanto, es más precisa. Un evaluador experimentado de EFQM puede abordar con seguridad la evaluación con cualquier otro modelo y hacerlo con un alto nivel de precisión.
5. EFQM aporta un reconocimiento europeo que no se obtiene con otros modelos específicos y además permite compararse y competir en calidad. Una universidad puede aspirar al premio europeo de excelencia al igual que una organización de la administración pública o del ámbito privado.
6. El Modelo EFQM es el modelo de la administración pública en España y en casi todas las administraciones públicas autonómicas. La mayoría de las universidades españolas son de carácter público y es bueno que la administración pública, tan diversa y amplia, pueda compararse entre sí en su gestión y apoyarse en el camino para conseguir la Excelencia.
7. Ya decíamos que las agencias, nacional o autonómicas, están empeñadas en desarrollar modelos específicos pero esto es algo que podrá realizarse o no para su aplicación a la totalidad de los ámbitos universitarios, precisamente, el Modelo EFQM es un instrumento para utilizar en ámbitos donde las agencias no llegan.
8. Por otro lado, se necesitan herramientas tanto para facilitar la evaluación como para desarrollar las mejoras. El Club Gestión de Calidad facilita las herramientas adecuadas para ello. Por ejemplo, la herramienta informatizada PERFIL, de acuerdo con nuestra experiencia divide por cuatro el tiempo dedicado a la evaluación.

Las universidades españolas han dado pasos muy importantes en materia de gestión de calidad, han llegado a una fase de madurez pero con grandes descompensaciones internas y externas. Las vías de futuro pasan por muchos puntos pero desde nuestra perspectiva no es posible avanzar con eficacia en esas vías si la gestión no da nuevos pasos hacia la Excelencia. El mejor piloto no puede ganar una carrera con un seiscientos, hay que correr con un coche mejor. Esto es obvio en el campo de la competición automovilística pero no se entiende con la misma claridad cuando se trata de organizaciones universitarias. Existen grandes proyectos, ideas espléndidas que pretenden llevarse a cabo con la misma estructura, igual modo de gestionar, los mismos instrumentos y sorprendentemente se realizan, pero con un esfuerzo tan grande que se llega exhausto a la meta. El Modelo EFQM no es la panacea pero es la ayuda que se necesita para mejorar la gestión y hacer posible y sobre todo más fácil, el poder cumplir los objetivos de las organizaciones universitarias.

