

UNIVERSIDAD Y CALIDAD

¿Un Binomio Factible?

Texto de la Lección Inaugural del Curso Académico 1994-95,
a cargo del

ILTMO. SR. PROF. DR. MIGUEL VALCÁRCEL CASES,
Catedrático de Química Analítica

Ilmo. Sr. Director General de Universidades e Investigación de la
Junta de Andalucía
Excelentísimo y Magnífico Sr. Rector
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades
Compañeros Claustales (Profesores, Alumnos y PAS)
Señoras y Señores

Por el turno convenido entre los Centros de la Universidad de Córdoba y el extraño orden de antigüedad establecido en la Facultad de Ciencias me cabe hoy el honor de impartir la conferencia de inauguración del nuevo Curso 1994-95. Tarea siempre difícil dada la heterogeneidad de la audiencia. Las temáticas especializadas de un Área de Conocimiento o de la investigación que se lleva a cabo sólo pueden interesar a unos pocos. La divulgación y las aproximaciones históricas son los recursos habituales. Para dar una salida alternativa a este problema he optado por abordar una temática, el binomio universidad-calidad, que supone una visión moderna y de futuro de la Universidad, aprovechando la experiencia personal que he adquirido en los últimos años sobre la calidad en general y su aplicación a los laboratorios analíticos en particular. Espero, por una parte, que no se aburran en demasía durante este acto y, por otra, que sean conscientes de la importancia de la temática para nuestra Institución en los años venideros. Ojalá lo consiga.

Se trata en definitiva de contestar a la pregunta ¿puede ser viable el binomio Universidad-Calidad?. Para ello se abordarán en primer lugar y de forma separada la calidad y una visión empresarial de la universidad. Después se describirán las diferentes facetas que implica la introducción de los sistemas de calidad en el ámbito universitario para, finalmente, discutir las dificultades y beneficios que comporta un sistema integral de calidad universitaria. En ningún momento se pretende ser dogmático; se trata de una temática nueva y, por tanto, muy abierta.

INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

La calidad es un concepto ligado a el(los) atributo(s), característica(s), propiedad(es) y capacidad(es) que tiene una cosa, persona o grupo de ellas. Esta definición simplista debe complementarse con diversas orientaciones y facetas que perfilan mejor el concepto de calidad.

Un primer enfoque de calidad es su énfasis comparativo que relativiza el concepto y lo define como conjunto de características de una cosa (o persona) que la hace mejor, igual o peor que otras de su especie. También cabe la aproximación práctica, que define la calidad como el conjunto de atributos de una cosa (o persona) que la hacen capaz de ser útil para un determinado propósito o de satisfacer los requisitos impuestos tanto externos (e.g. legales, los exigidos por el cliente) como internos (e.g. los dictados por el ente/organismo del que depende); es decir, que tiene en cuenta las orientaciones y satisface las necesidades del cliente/ usuario.

En el concepto de calidad deben distinguirse dos facetas que a menudo se confunden. En primer lugar, la calidad puede materializarse en datos concretos (indicadores de calidad), consecuencia del tratamiento numérico de los niveles de las propiedades o características antes mencionadas, lo que sin duda posibilita la objetividad al abordar la temática de la calidad. Pero no debe olvidarse la faceta subjetiva relacionada con la «impresión cualitativa» que la «cosa» pueda producir a los seres humanos, que puede ser fruto de una percepción sensorial directa con o sin una apreciación preconcebida. En esta última faceta son mucho menos trascendentes los parámetros de calidad.

Así pues, una definición integral de la calidad (Figura 1) como conjunto de propiedad(es), característica(s), atributo(s) y capacidad(es) implica, por una parte, la conjunción de los enfoques comparativo y de capacidad de satisfacer al cliente y, por otra, la integración de una realidad objetivable materializada en los parámetros de calidad con los aspectos subjetivos, que a menudo se convierten en

más trascendentales que los fríos números que definen los niveles de las propiedades.

La «cosa» de la definición de calidad puede materializarse en el(los) producto(s), sistema(s) y servicio(s) de un ente u organismo, con lo que la calidad tiene una aproximación parcelada e incompleta. Por ello, debe optarse por un enfoque genérico que implique la integración activa de los tres conceptos parciales de calidad en un solo, conocido comúnmente como «Calidad Total». Este concepto implica una interacción de las tres aproximaciones, de tal forma que, por ejemplo, no se puede alcanzar la calidad de los productos si no se alcanza la calidad en los sistemas y servicios. No es correcto pues aplicar la Calidad Total a uno solo de estos aspectos.

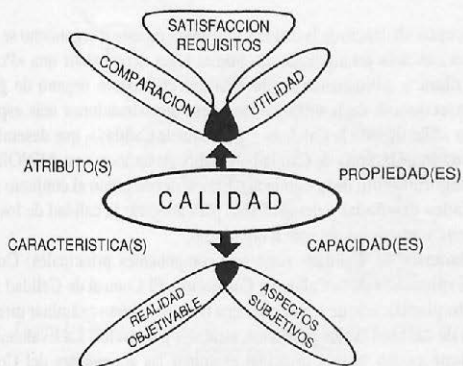


Figura 1. Integración de definiciones y facetas de la Calidad

La calidad en sí es un ideal y, por tanto, inalcanzable en su plenitud. Por tanto, el concepto implica alcanzar el máximo nivel posible de los parámetros de calidad y de las facetas subjetivas. Para evitar deformaciones hay que advertir que la calidad no es un fin en sí, sino un medio para alcanzar los objetivos básicos del ente u organismo. No cabe duda que la palabra calidad se ha puesto de moda en nuestros días, pero hay que reconocer que desde los albores de la humanidad se ha procurado trabajar y disponer de productos en condiciones de excelencia. Por tanto, ¿qué es lo novedoso en nuestros días respecto al uso (y a veces abuso) del concepto de calidad?. Simplemente se trata del sistema práctico para conseguir el objetivo común: el desarrollo sistemático y organizado de actividades de planificación, control, evaluación y corrección.

A menudo la materialización del concepto de calidad exige un compromiso entre niveles de parámetros de calidad que están en contradicción (e.g. excelencia del producto y productividad: rapidez/costes/ seguridad). En la mayoría de los casos no es posible alcanzar los máximos niveles en todos los parámetros; hay que sacrificar alguno de ellos.

Debido a que la Sociedad, la Ciencia y la Tecnología se encuentran en una efervescente evolución, el concepto de calidad no es inamovible, sino que varía con el tiempo. En la actualidad pueden exigirse niveles de los parámetros de calidad impensables hace pocos años. Esta connotación es peligrosa, ya que si no se definen bien los objetivos a alcanzar, los sistemas de calidad carecen de rumbo y, por tanto, de sentido. Por ello es muy importante que el ente/organismo tenga definidos en todo momento los niveles de los indicadores de calidad que pretende alcanzar.

El concepto abstracto de la calidad aplicable a un ente u organismo se materializa en una cascada jerarquizada. En primer lugar debe existir una «Política de Calidad» clara y nítidamente establecida por el máximo órgano de gobierno. Como consecuencia de la misma nacen otras aproximaciones más específicas, tales como «Gestión de la Calidad» y «Sistema de Calidad», que desembocan en la denominada «Garantía de Calidad» (Quality Assurance, que AENOR traduce como «Aseguramiento de la Calidad»). Esta se define como el conjunto genérico de actividades diseñadas y desarrolladas para asegurar la calidad de los productos, sistemas y servicios del ente u organismo.

La «Garantía de Calidad» tiene tres componentes principales: Control de Calidad, Evaluación de la Calidad y Corrección. El Control de Calidad agrupa a un conjunto planificado de actividades que tiene por objeto examinar directamente el nivel de calidad de los productos, sistemas y servicios. La Evaluación de la Calidad tiene como misión principal examinar las actividades del Control de Calidad, lo que a menudo también implica un examen específico (distinto al anterior) de los productos, sistemas y servicios. Las conclusiones de la Evaluación de la Calidad son la base para las actividades de corrección de los sistemas de calidad.

El Control de Calidad tiende con frecuencia a confundirse con el carácter genérico que tiene la Garantía de Calidad. Más lógica es la confusión entre Control y Evaluación, ambos elementos de la Garantía de Calidad. Mientras que el Control de Calidad supone un examen directo de los productos/sistemas/servicios, la Evaluación de la Calidad supone el control sobre el «Control de Calidad» (valga la redundancia) y se materializa en las auditorías, tanto externas (realizadas por personal ajeno al ente/organismo) como internas (realizadas por una Unidad de Calidad independiente, pero perteneciente al ente/organismo). La consecuencia inmediata de la Evaluación son las denominadas actividades internas de corrección destinadas a modificar los sistemas de Control de Calidad.

La consecuencia de las actividades de la Garantía de Calidad son las obvias actividades externas de corrección para que los productos/sistemas/ servicios se adecuen a los requisitos de calidad exigidos. Así pues, se generan tres ciclos de actividades en este contexto (Figura 2): a) Las derivadas de la cascada jerarquizada: Política, Gestión, Sistema y Garantía de Calidad; b) Las de los tres elementos internos de la Garantía de Calidad (Control, Evaluación, corrección interna); y c) Las que establecen la relación entre la Garantía de Calidad y los productos/sistemas/servicios que implican una etapa de corrección externa (si ha lugar).

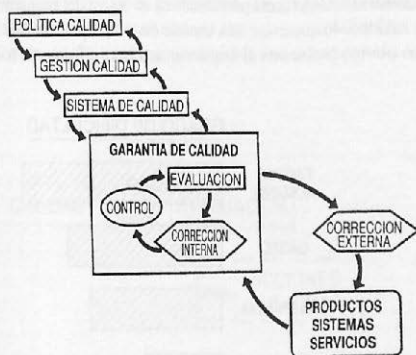


Figura 2. Cascada jerarquizada de calidad para un ente/organismo y actividades cíclicas que se originan

Los beneficios directos de la implantación de la calidad son indudables. Por una parte se generan productos/sistemas/servicios con unos niveles de calidad lo más elevados posible, teniendo en cuenta los necesarios compromisos. Pero por otra, se genera un aval fundamentado sobre el prestigio y credibilidad del ente/organismo, lo que comporta indudables ventajas en sus relaciones comerciales y/o sociales. Pero también existen otro tipo de ventajas que se obtienen de forma indirecta al implantar los sistemas de calidad, cuya importancia no debe minimizarse, ya que redundan en la organización y funcionamiento del ente/organismo. Algunas de ellas son: A) Exige que se planifiquen y documenten de forma exhaustiva todas las actividades; B) Racionaliza el funcionamiento; C) Minimiza las indecisiones e improvisaciones; D) Origina la optimización de los recursos materiales y humanos, así como justifica con nitidez las nuevas inversiones; E) Supone un estímulo para progresar en la consecución de objetivos más difíciles;

F) Implica el entrenamiento (y por tanto el enriquecimiento) del personal; y G) Genera nuevos puestos de trabajo.

Pese a las indudables ventajas, la implantación de un sistema de calidad implica una serie de dificultades, con diferente grado de incidencia, que deben de tenerse presentes para evitar cometer errores bien definidos en este contexto (Figura 3). La mayor fuente de problemas se origina en el factor humano; la actitud del personal es clave para la implantación. Otro factor importante es el coste extra que implica tanto la iniciación como el mantenimiento de los sistemas de calidad; en general supone un incremento del 10-20% del presupuesto que debe de ser asumido. Otra faceta problemática se deriva del mantenimiento de los sistemas de calidad, lo que exige una constancia a toda prueba. Por último deben reseñarse los obvios problemas al implantar una nueva forma de trabajar.

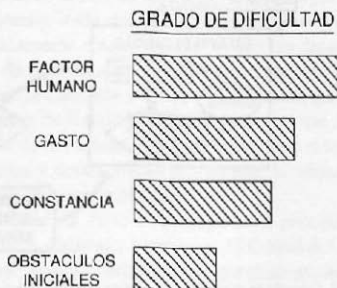


Figura 3. Problemas generales que se plantean al implantar un sistema de calidad

Al instaurar un sistema de calidad deben tenerse presentes una serie de factores que son el «cuello de botella» para que sea una realidad y un éxito. En primer lugar debe resaltarse que la calidad carece de sentido si el ente/organismo no tiene bien definidos sus fines (u objetivos) entre los cuales debe estar el de la calidad. Si no se establece la cultura de calidad entre todo el personal (desde el directivo hasta el trabajador menos cualificado) el fracaso de la implantación está asegurado. Es un grave error el trasvase de modelos de calidad implantados en otros países, en otros organismos; es necesaria una adaptación minuciosa y fiable que tenga en cuenta las peculiaridades del ente/organismo. Los sistemas de calidad deben de ser compatibles con la consecución de los objetivos básicos del ente/organismo y nunca entorpecerlos. La independencia de los exámenes que suponen las auditorías internas y externas son imprescindibles en este contexto.

No debe caerse en el error de una implantación brusca, pues el fracaso es casi seguro y la reinstauración tiene como lastre casi insalvable la sensación de frustración; es precisa un desarrollo progresivo iniciando los pasos con la mentalización y entrenamiento del personal.

Para finalizar esta breve introducción a la calidad es necesario resaltar que en muchos casos este concepto genera un rechazo en muchas personas por relacionarla de forma exclusiva con una evaluación y, en consecuencia, con acciones correctoras y punitivas (Figura 4). Otro tipo de rechazo proviene de una actitud genérica refractaria a cualquier cambio incluso por parte de personas que trabajan con gran dedicación y entusiasmo. En realidad, la concepción correcta de calidad hay que relacionarla con aproximaciones tales como satisfacción del cliente, mejora, excelencia, credibilidad, competitividad, estímulo, etc.

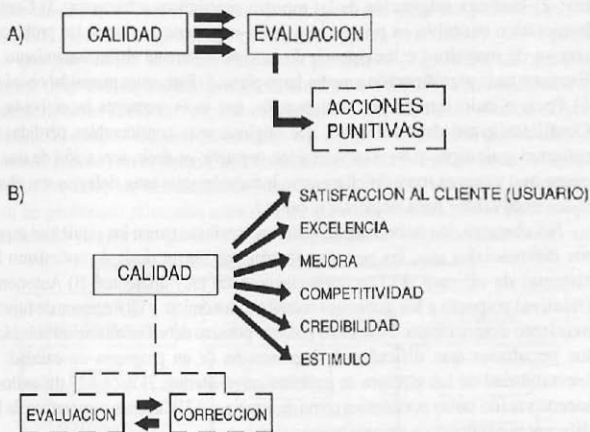


Figura 4. Concepciones equivocadas (A) y correctas (B) de la calidad

LA UNIVERSIDAD COMO EMPRESA

Como quiera que los sistemas de calidad han sido ya sistemáticamente aplicados por empresas privadas de países avanzados desde hace muchos años, es lógico que una gran proporción de los fundamentos, desarrollos, avances, literatura, etc., de la calidad tenga como referencia al mundo empresarial. Por ello, un primer paso para abordar el binomio Universidad-Calidad es considerar la universidad como una empresa. En este contexto hay que tener presente las diferencias significativas entre universidades públicas y privadas; dada su mayor extensión nos referiremos de manera casi exclusiva a las públicas.

La pertenencia de las universidades públicas a la Administración estatal o autonómica y su ineludible deber de cumplir la Ley de Reforma Universitaria, condiciona sobremanera su actuación y las diferencias de las empresas. Las universidades comparten con las administraciones públicas españolas muchos defectos que las alejan de un modelo empresarial. Los más relevantes, según Arcadio Martínez, son: 1) Insuficiente atención a las orientaciones/necesidades del «cliente»; 2) Ineficaz asignación de los recursos económicos y humanos; 3) Control burocrático excesivo «a priori», inspección «a posteriori» cuando los problemas son ya de magnitud e inexistencia de un control durante el funcionamiento; 4) Escasa o nula planificación a medio-largo plazo; 5) Estructura piramidal obsoleta; 6) Poco o nulo interés por la innovación, que es escasamente incentivada; 7) Conflictos entre departamentos, que originan unas considerables pérdidas de esfuerzo y tiempo; y 8) Autovaloración negativa; es decir, sensación de que se opera mal y que es muy difícil mejorar. Indudablemente estos defectos son obstáculos insalvables para implantar la calidad.

No obstante, las universidades públicas españolas tienen los siguientes aspectos diferenciales que las permiten abordar con mayor dosis de optimismo los sistemas de calidad: A) Los fines (clientes) son muy diferentes; B) Autonomía (relativa) respecto a los gobiernos central y autonómico; y C) Régimen de funcionamiento democrático. Pese a este enfoque positivo deben resaltarse tres obstáculos peculiares que dificultan la implantación de un programa de calidad: 1) Inestabilidad de los equipos de gobierno universitarios; 2) Escasa (y dificultosa) incentivación tanto económica como de otro tipo; y 3) Carácter corporativo de los diferentes estamentos universitarios.

En la temática de la calidad, la diferencia fundamental entre empresa y universidad radica en los últimos objetivos. Así, la calidad en la empresa es sinónimo de rentabilidad, incremento de beneficios, supervivencia, expansión que no puede compartir la universidad. La calidad en la misma implica la mejora de los indicadores de calidad (alguno de ellos intangibles) y la optimización de recursos disponibles, ya que no tiene finalidad de lucro y su permanencia no se pone en duda pese a un posible bajo rendimiento o credibilidad.



Figura 5. La Universidad como ente productivo

Estas diferencias no impiden intentar ofrecer un enfoque empresarial al quehacer universitario. Para ello es preciso distinguir entre empresa productiva y de servicios. ¿Qué es la universidad? ¿Un ente que genera productos? ¿Un organismo que proporciona servicios? Como ente productivo (Figura 5), las materias primas (alumnos ingresados, problemas económico-sociales, conocimientos ya establecidos) se convierten en productos (alumnos egresados, resolución de problemas económico-sociales, contribución a la cultura y expansión de los conocimientos básicos) en el sistema universitario. Así, la universidad como empresa productiva tiene los tres elementos esenciales (productos, sistemas y servicios con las pertinentes relaciones entre sí) a los que se les puede aplicar el concepto de calidad (Figura 6). La universidad también puede considerarse como una

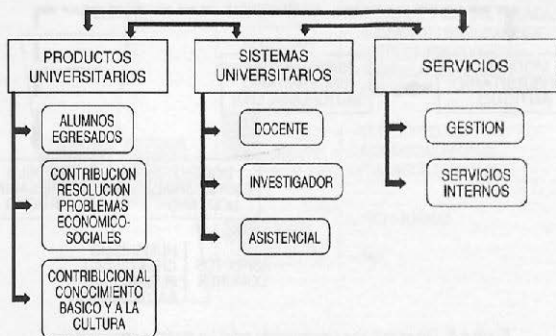


Figura 6. Productos, sistemas y servicios universitarios

empresa de servicios casi intangibles, tales como la formación integral de los alumnos, contribución a la cultura, al conocimiento básico y a la resolución de problemas económico-sociales (Figura 7). De estas dos aproximaciones se deduce la irrelevancia de asignar un modelo empresarial definido a la universidad, ya que en esencia tienen idéntico fundamento y objetivos. Ello teóricamente facilita el diseño de los sistemas de calidad universitarios.

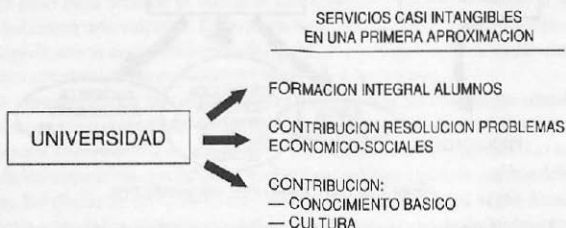


Figura 7. La Universidad como empresa de servicios

Al igual que la LRU supuso un gran cambio en el funcionamiento de las universidades al introducir la autonomía económico-administrativa, las empresas también han evolucionado notoriamente de un modelo clásico a otro moderno. La gran divergencia existente entre las universidades y las empresas hace años ha ido disminuyendo, presentando en la actualidad aspectos comunes que las hacen más cercanas en planteamientos y objetivos, lo que facilita el trasvase de la experiencia empresarial en la temática de la calidad al contexto universitario (Figura 8).

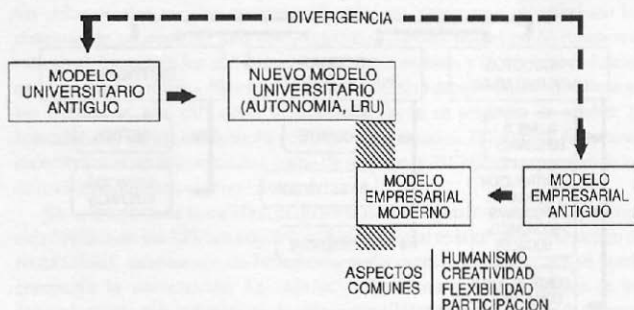


Figura 8. Divergencia y convergencia entre los modelos empresariales y universitarios en el pasado y en la actualidad

El modelo empresarial actual se ha hecho más humanista, flexible, creativo y participativo, lo que lo acerca al modelo universitario. Como objetivo prioritario la empresa tenía la obtención de productos y servicios buenos y a bajo precio; en la actualidad incluye entre éstos la generación, contraste y explotación de nuevos conocimientos. De una estructura piramidal y mecanista se ha pasado a una organización más compleja e informal. La dirección concentrada en pocas personas se ha cambiado por una dimensión directiva en todos los ámbitos de la empresa, introduciendo sistemas de autocontrol y de «feed-back». De la creatividad de unos pocos se ha pasado a estimular la innovación en todo el personal. El control cuantitativo exclusivo ha evolucionado hacia un control equilibrado mixto cuantitativo-cualitativo (de funcionamiento y de sistemas). El «cliente» considerado tradicionalmente como algo externo ha pasado a formar parte de la organización de la empresa. Es obvia la semejanza entre la universidad y la empresa moderna.

EL «CLIENTE» UNIVERSITARIO

La definición más contundente de calidad es la que se refiere a la satisfacción de las necesidades del «cliente»/usuario del ente u organismo. Si en otros ámbitos la definición de «cliente» no es fácil, en la universidad es particularmente difícil, sobre todo si se tienen en cuenta las concepciones modernas sobre esta materia.

En primer lugar hay que admitir la posibilidad de que este «cliente» sea externo o interno al organismo, lo que facilita la concreción del mismo en el ámbito universitario (Figura 9).

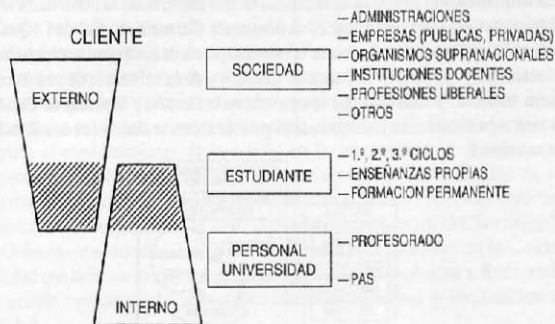


Figura 9. El "cliente" en el sistema universitario

El cliente externo por excelencia de una universidad es la sociedad, en general, y en particular la Administración estatal o autonómica (de los que depende), las empresas públicas o privadas (a las que suministra personal cualificado o les ofrece servicios específicos a través de contratos), los organismos supranacionales (con los que colabora en proyectos o aportando especialistas en comités), otras instituciones docentes (a las que asesora, colabora o suministra personal), las profesiones liberales, etc.

Los estudiantes (de primer, segundo o tercer ciclo, los de las enseñanzas propias o los profesionales involucrados en la formación permanente) tienen un carácter mixto externo-interno. Por una parte pueden considerarse como parte de la sociedad que responsabiliza a la universidad de su formación integral y, por otra, forman parte de la esencia de la propia universidad participando no sólo como simples receptores pasivos de las enseñanzas, sino activamente en sus propias organizaciones internas y en los órganos de gobierno. Sólo desde este doble enfoque externo-interno puede contemplarse el estudiante como «cliente» desde la perspectiva de la calidad.

Desde una visión moderna el personal de la universidad (profesorado y PAS) deben considerarse como «clientes» internos del sistema, ya que la satisfacción de sus necesidades puede también enfocarse desde el prisma de la calidad.

Así pues, el panorama es complejo, pero sólo desde esta complejidad en la definición del «cliente» se puede abordar el binomio Universidad-Calidad.

GARANTÍA DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD

La implantación práctica de la calidad en una universidad se materializa en un conjunto general de actividades denominada Garantía de Calidad (Quality Assurance), que es consecuencia de la voluntad previa de sus órganos unipersonales y colectivos de Gobierno (Política de Calidad) y de la existencia de una infraestructura material y humana que se concreta en la Gestión y Sistemas de Calidad. Sólo con esta secuencia jerarquizada es posible alcanzar altas cotas de calidad en la universidad.

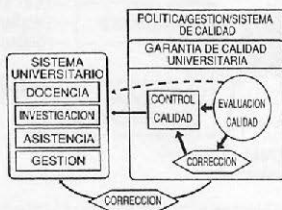


Figura 10. Relación de los sistemas universitarios y los sistemas de calidad

Tal como se indicó anteriormente, la Garantía de Calidad tienen tres componentes principales (Figura 10): A) Control de Calidad, que inspecciona al sistema universitario (docente, investigador, asistencial y de gestión); B) Evaluación de la Calidad, que examina directamente las tareas del Control de Calidad e indirectamente al sistema universitario; y C) Corrección del Control de Calidad, como consecuencia de los resultados de la Evaluación. Obviamente existen unas actividades externas de corrección que son el resultado de las Garantías de Calidad en particular y de la Política de Calidad, en general. Este modelo genérico es aplicable teóricamente a la universidad, aunque deban tenerse presentes las peculiaridades universitarias para realizar la adaptación pertinente. A continuación se van a comentar algunos aspectos de este modelo que precisan una aclaración.

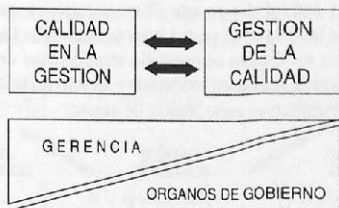


Figura 11. Binomio gestión-calidad en el ámbito universitario

Como puede observarse la palabra «gestión» aparece por duplicado en el modelo (Figura 11). Por una parte existe la Gestión de la Calidad, que puede definirse como la organización interna que tiene la universidad para implantar la calidad docente, investigadora y asistencial. Por otra, se encuentra la Calidad de la Gestión, que se refiere a las características de la labor de la organización y funcionamiento administrativo y económico ordinario en la Universidad. Indudablemente no puede haber divorcio entre ellas, ya que los principales cambios que implica el establecimiento de la calidad en la universidad se fundamenta en técnicas de gestión. Pero este hecho no debe ser fuente de confusión (a veces interesada para acaparar poder). Es importante resaltar dos factores clave en este contexto: 1) La responsabilidad sobre la calidad debe recaer en el Claustro y Junta de Gobierno, que establecen la Política de Calidad y en concreto en la Unidad de Calidad que debe ser lo más independiente posible de la Gerencia y Rectorado; 2) La gestión ordinaria debe ser también sometida a Control y Evaluación de la Calidad.

En la Garantía de Calidad debe diferenciarse entre Control y Evaluación, ya que con frecuencia se confunden. Ambas actividades tienen connotaciones de

examen o inspección pero tienen objetivos diferentes, aunque tienen en común el sistema universitario que es examinado **directa** (Control) o indirectamente (Evaluación). Estas actividades pueden llevarse a cabo antes del proceso universitario sometido a estudio, centrándose en este caso en la organización/planificación de los sistemas. Pueden tener lugar durante el proceso, al examinar directamente cómo funcionan los sistemas y los servicios internos. También pueden desarrollarse a posteriori mediante el contraste de los productos o servicios externos universitarios.

La priorización de la temporalidad en el control/evaluación es de gran trascendencia (Figura 12). Así puede hacerse énfasis en la inspección previa, lo que conlleva la falta de consideración de la calidad de los productos y servicios universitarios y en definitiva la satisfacción del «cliente». También es un error centrar todas estas actividades en este último aspecto, ya que puede tardarse tiempo en provocar las pertinentes actividades de corrección. La tercera alternativa, que consiste en un énfasis compensado antes/durante/ después es la más correcta, ya que permite el examen continuado y las actividades de corrección son más eficaces y se ejecutan en corto espacio de tiempo.

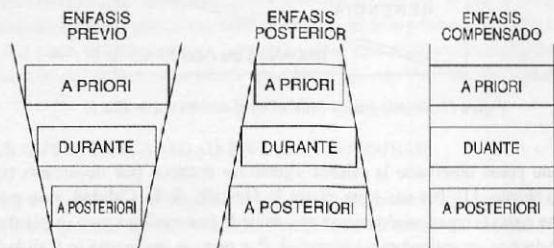


Figura 12. Alternativas jerárquicas de importancia en la temporalidad de las actividades de control y evaluación.

En realidad, algunas actividades actuales de la Universidad se pueden encuadrar en este contexto. Así, los exámenes a los alumnos, la evaluación del profesorado, los controles de asistencia son ejemplos típicos de Control de Calidad que deberán completarse en el futuro con un estudio exhaustivo de una amplia variedad de indicadores docentes, investigadores, asistenciales y de gestión mediante la realización de encuestas, creación de grupos de trabajo «ad hoc», etc. En la actualidad existen auditorías económicas externas como las que realiza el Tribunal de Cuentas (obligatorias) o empresa especializadas (voluntarias). Estas actividades de Evaluación deberán completarse con auditorías externas, internas y mixtas que abarquen la totalidad del sistemas universitario.

No cabe duda que uno de los hitos fundamentales del establecimiento de un sistema fiable de calidad universitaria es el de la evaluación, que se centra en las denominadas auditorías (Figura 13). Según el tipo de personal encargado del examen del Control de Calidad y del sistema universitario, existen tres tipos: A) Auditorías internas, que son realizadas por personal perteneciente a la universidad pero que constituye un grupo independiente llamado con frecuencia Unidad de Garantía de Calidad, que no sólo tiene la misión de inspeccionar sino de colaborar activamente en la planificación y desarrollo de los sistemas de calidad; B) Auditorías externas, que son llevadas a cabo por personal ajeno a la universidad (e.g. empresas especializadas); y C) Auditorías mixtas, que son desarrolladas por un organismo «puente» que tiene una composición interna-externa (universidad-sociedad) como es el Consejo Social (Figura 14); debe resaltarse que una de las misiones que, entre otras, podría reevaluar el papel de este órgano mixto es el de la evaluación activa del sistema universitario en su globalidad.



Figura 13. Tipos de auditorías aplicables a la universidad



Figura 14. Papel del Consejo Social en la evaluación de la universidad

Las auditorías tienen diferentes enfoques según sea el aspecto evaluado y el modo de llevarlo a cabo (Figura 13). Así, las Auditorías de Sistemas tienen connotaciones de inspección cualitativas y suponen un examen visual y documental de los sistemas de calidad y universitarios y se basan fundamentalmente en visitas, entrevistas, etc. Las Auditorías de Funcionamiento ponen énfasis en los indicadores docentes, investigadores, asistenciales y de gestión y, por tanto, tienen un enfoque cuantitativo. Las Auditorías Integrales recogen ambos aspectos cuali y cuantitativos y son, por tanto, más completas y eficaces.

TAREAS UNIVERSITARIAS Y CALIDAD

¿Qué aspectos pueden ser controlados y evaluados en la Universidad y, por tanto, ser considerados como productos, sistemas o servicios a los que se le puede aplicar las aproximaciones a la calidad hechas hasta aquí?

La calidad de los mismos se centra en la universidad en cuatro tareas bien diferenciadas: docencia, investigación, asistencia y gestión, con las pertinentes relaciones entre sí (Figura 15). Cada una de ellas tiene sus propios indicadores de calidad y sistemas específicos de desarrollo y en su conjunto definen la calidad universitaria.

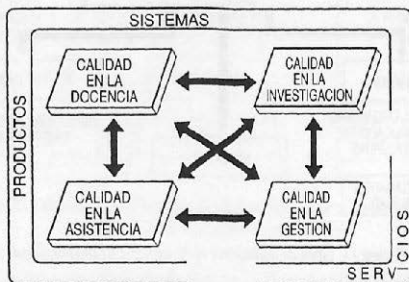


Figura 15. Tareas universitarias y Calidad

Una descripción y discusión pormenorizadas de las características de calidad (indicadores, por ejemplo) en cada una de estas facetas sería larga y pródiga y, por tanto, fuera del contexto de esta conferencia. Algunos indicadores de calidad más relevantes en el aspecto docente aplicables a la universidad o a una titulación, a un Departamento, a un Centro, a un profesor, son (Figura 16): relación profesor-alumno, porcentajes de éxito, años medios de permanencia, asistencia, grado de cumplimiento del profesorado y del alumnado, etc. Los indicadores en investiga-

ción son muy controvertidos dadas las grandes diferencias entre áreas científicas, técnicas y humanísticas; algunos de los más usados son: productividad absoluta y relativa, índices de impacto (calidad de las revistas en que se publica), impacto (número de citas por trabajo), financiación exterior recibida en forma de proyectos y/o contratos, Tesis y Tesinas dirigidas, etc.

Un aspecto algo olvidado en las escasas aproximaciones que se encuentran al binomio Calidad-Universidad es la faceta asistencial que para ciertas Facultades (e.g. Medicina) y Escuelas Técnicas (e.g. Ingenieros Industriales) representa una parte importante del quehacer de un profesor universitario. Debe tenerse presente que la Universidad a la que éste pertenece respalda su actuación privada, dándole una ventaja (a priori) al de otro profesional. En cada dictamen, informe, etc., la universidad pone en juego su prestigio y, por tanto, tiene derecho a un control sobre los mismos. Los indicadores de calidad en este aspecto asistencial pueden ser simples: contratos, número de visitas, consultas, etc. Pero las auditorías mixtas son la única posibilidad coherente para incentivar la calidad en este contexto.



Figura 16. Algunos parámetros de calidad en las diferentes tareas universitarias

La gestión económico-administrativa es una tarea de suma importancia y la base de las demás. Una gestión flexible, rápida y eficaz propicia la elevación de los niveles de los parámetros de calidad docente, investigadora y asistencial. Debe alcanzarse la óptima productividad, acortar tiempos, explotar al máximo los recursos, materiales y humanos disponibles, garantizar que la información llegue puntualmente y propiciar un clima abierto, sin tensiones entre los estamentos universitarios, apoyando las iniciativas y la innovación.

Ahora bien, considerar las facetas docentes, investigadoras, asistenciales y de gestión de forma aislada en la Universidad es un grave error. Las relaciones entre sí son fundamentales para establecer un sistema de calidad universitario. Pueden diseñarse varios modelos teóricos que describan diversos tipos de relación entre estas tareas (Figura 17). En el modelo lineal (Figura 17A), que es el más simple, la docencia, investigación y asistencia tienen igual consideración y sólo tienen en común la gestión, cuya responsabilidad real generalmente está en la Gerencia.

En el modelo integral (Figura 17B), se tienen en consideración, al igual que en el esquema anterior, las interfases de la gestión con: 1) docencia, 2) asistencia, y 3) investigación. Pero además son tenidas en cuenta las interacciones binarias docencia-asistencia (4), docencia-investigación (5) y asistencia-investigación (6) que sin duda son muy relevantes, ya que son objeto de constantes polémicas, necesitan una urgente clarificación en la universidad y un apoyo especial de la gestión. Son ejemplos característicos de estas interfases: A) El papel de un profesor de Medicina en el hospital universitario (docencia- asistencia); B) El porcentaje de tiempo que dedica un profesor de una Facultad científica a las tareas

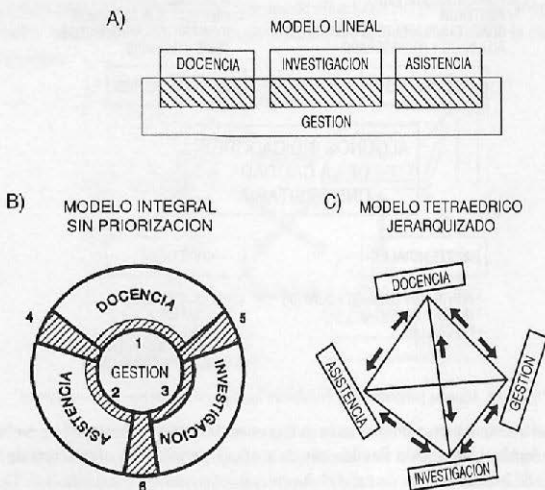


Figura 17. Modelos de relación entre las tareas universitarias: A) Lineal; B) Integral sin priorización con interfases binarias (1 a 6); C) Tetraédrico jerarquizado

docentes e investigadoras; y C) La consideración como investigadora de la labor desarrollada en los contratos técnicos con empresas que no originan publicaciones (tanto por la temática como por el secreto impuesto por una de las partes). Este modelo circular bastante realista tiene un inconveniente que lo aleja de la realidad: la falta de consideración de una priorización de las tareas, lo que es incompatible con las consideraciones de calidad.

El modelo tetraédrico (Figura 17C) comporta la localización de cada una de las tareas universitarias en las vértices de un tetraedro. Cada uno de los lados es la representación de las interfases binarias comentadas anteriormente y establece una «tensión» entre las tareas, por lo que permite fácilmente representar la jerarquización entre las mismas. Así, si el tetraedro es regular significa que la importancia relativa entre los cuatro tipos de tareas es parangonable. Si por el contrario existe o se desea una priorización entre las mismas el tetraedro se deforma, magnificando un vértice (una tarea), una arista (dos tareas) o una cara (tres tareas) en detrimento de las demás.

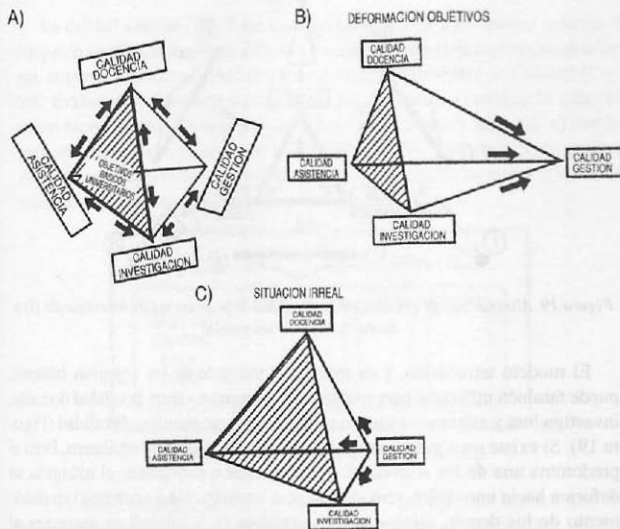


Figura 18. Compromiso de calidad entre las tareas universitarias: A) Modelo compensado; B) Modelo deformado; C) Modelo irreal

Este modelo tetraédrico es el adecuado para representar los compromisos (tensiones entre aristas) que se establecen entre la calidad docente, la calidad investigadora, la calidad asistencial y la calidad en la gestión. Hay que significar que el triángulo de calidad docente/investigadora/asistencial es el que representa la calidad en los objetivos básicos universitarios, que es proporcional al área misma (Figura 18). Si el tetraedro es regular significa que existe un equilibrio o balance en el nivel de calidad alcanzado en cada tarea. Existen otras posibilidades generales, alguna de las cuales se comentan a continuación.

Cuando en los compromisos de calidad prevalece la gestión como meta fundamental se minimiza la importancia de las otras tareas y, por ende, disminuye el triángulo de los objetivos básicos de la universidad, lo que supone una aberración. La situación contraria, que supone un aumento de la calidad docente, investigadora y asistencial en detrimento de la gestión, es completamente irreal, ya que una buena gestión es condición sine qua non para obtener niveles elevados de calidad en las demás tareas. La situación balanceada que implica el tetraedro regular es la óptima para conseguir la implantación de la calidad en la universidad.

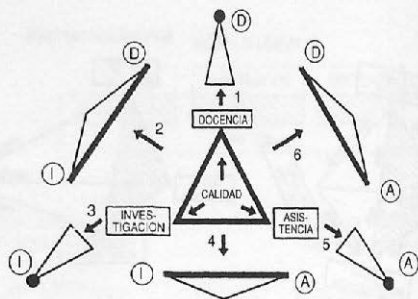


Figura 19. Alternativas de priorización en la calidad de la docencia (D), investigación (I) y asistencia (A) en la universidad

El modelo tetraédrico, y en concreto el triángulo de los objetivos básicos, puede también utilizarse para establecer las «tensiones» entre la calidad docente, investigadora y asistencial y los correspondientes compromisos de calidad (Figura 19). Si existe un equilibrio entre las mismas, el triángulo es equilátero. Pero si predomina una de las actividades (por desviación o convicción) el triángulo se deforma hacia uno de los vértices (docencia, investigación y asistencia) en detrimento de los demás, aunque el área (extensión de la calidad) se mantenga al mismo nivel. Tal es el caso, por ejemplo, de algunas universidades extranjeras de pequeño tamaño con orientación fundamentalmente docente. Poco justificada es

la deformación hacia actividades asistenciales e investigadoras, ya que altera la esencia básica de la universidad, que es la enseñanza. La magnificación de dos de las tareas universitarias supone la ampliación de uno de los lados en detrimento de la altura del triángulo y es razonablemente aceptable según las situaciones, salvo en el caso del binomio investigación-asistencia.

Estos compromisos de calidad pueden aplicarse con igual eficacia y coherencia, tanto a toda una universidad en general, como a cada uno de los centros y departamentos de la misma. Con esta consideración, el modelo tetraédrico y el triángulo de objetivos básicos se hacen más reales. En el caso ideal, a la universidad le corresponde una situación balanceada, que se esquematiza en el tetraedro regular y el triángulo equilátero, que puede ser el resultado de la integración de tetraedros irregulares y triángulos isósceles que corresponden a centros y/o departamentos en los que la deformación jerarquizada de las tareas está justificada. Así, en el Centro de Cálculo, la gestión universitaria es la tarea prioritaria.

CALIDAD TOTAL UNIVERSITARIA

La calidad integral (TQ, Total Quality) aplicada a la universidad implica la adopción de un sistema global, dinámico y coordinado en el que todos los productos, sistemas y servicios estén bajo el paraguas de las Garantías de Calidad (Control, Evaluación y Corrección) de tal forma que este sistema contemple todas las tareas universitarias (docentes, investigadoras, asistenciales y de gestión) con los correspondientes compromisos de calidad (Figura 20). Esta definición es muy general y obvia y sólo está justificada si se tienen en cuenta aspectos tales como integración, globalización y coordinación.

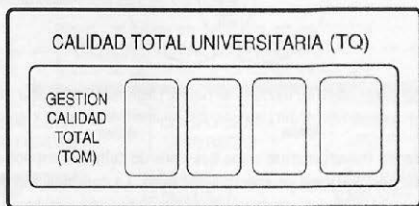


Figura 20. Calidad total o integral en la universidad

La calidad total exige también la integración de tres tipos de calidad que con frecuencia se confunden (Figura 21): A) La requerida por el cliente; B) La que se diseña (o desea implantar); y C) La que se implementa. De forma aislada no tienen sentido, ya que generan insatisfacción (inevitable si no se clarifican y

desarrollan las otras dos), esfuerzo inútil (si no tiene en cuenta la primera y no se implementa lo planificado) y trabajo inútil (si no tiene en cuenta al cliente y no existe una planificación previa), respectivamente. En esta situación pues, existe un divorcio entre la calidad externa y la calidad interna de la universidad.

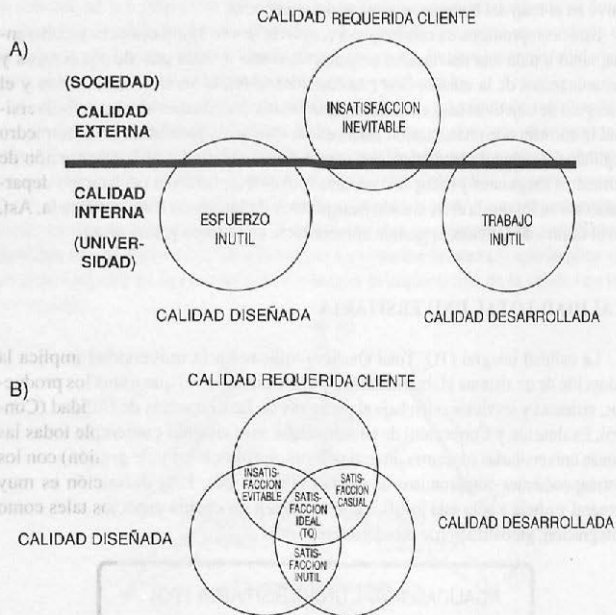


Figura 21. Relaciones entre los tres tipos de calidad (requerida, planificada e implantada) y sus consecuencias: A) Sin conexión; B) Con interfaces binarias y ternarias

Las interfaces binarias entre estos tres tipos de calidad tampoco son adecuadas, aunque tienen mejores perspectivas de éxito. La combinación de las calidades requerida y planificada (A-B) produce insatisfacción evitable si no se desarrollan los sistemas de calidad (C). Si no existe planificación (B) puede ocurrir una satisfacción casual al combinarse las calidades requerida y desarrollada (A-C). Si no se tienen en cuenta las necesidades/ orientaciones del cliente (A) la integración de las calidades internas de la universidad (B-C, planificada y desarrollada) produce una satisfacción interna que no tiene sentido alguno. Sólo desde la perspectiva de la triple interfase que se genera al combinarse los tres tipos de

calidad (A-B-C) se origina la satisfacción ideal (interna y externa) que está implícita en el concepto de la Calidad Total (TQ).

En este contexto tiene sentido la Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management) que es consecuencia de la Política de Calidad, que debe estar nítidamente expresada en los Estatutos de la Universidad y debe ser un objetivo básico de los órganos colegiados y unipersonales de gobierno. La TQM implica el establecimiento de una red tupida a lo largo y ancho de todo el tejido universitario para implantar, apoyar y mantener los sistemas de calidad. Anteriormente ya se ha hecho distinción entre la TQM y la Gestión económica-administrativa de la Universidad, que es sólo uno de los aspectos que debe abordar la primera. En la práctica la TQM descansa principalmente en la estructura gerencial, que es también la responsable de la segunda.

Así pues, la Calidad Total es un concepto amplio que empieza fuera de la universidad, continua en la misma en todos sus ámbitos materiales, humanos, organizativos y temporales y sigue después de la universidad, con un organigrama típicamente cíclico (Figura 22). Aspectos trascendentales previos son: la calidad de las «materias primas» (formación alumnos ingresados, planteamiento de problemas económico-sociales de interés, etc.), buena definición de lo que requiere la sociedad de la universidad (que no sea utilizada como un embalse para retener a jóvenes evitando así engrosar las filas del paro), marco legal y apoyo financiero proporcionando por las instituciones estatales y autonómicas de las que depende, apoyo organizativo de entes nacionales o internacionales dedicados a la calidad de las universidades, etc. También es necesario el contraste de la calidad de los «productos universitarios» (formación alumnos egresados, solución de problemas económico-sociales) en armonía con las necesidades expresadas por el «cliente» externo de la universidad. Las auditorías externas son también de especial relevancia en este contexto.



Figura 22. Carácter cíclico de la calidad total universitaria

ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

Dadas las peculiaridades estructurales, humanas y de objetivos que tiene la universidad es muy difícil la aplicación directa del modelo estándar de organización necesario para implementar la calidad total universitaria. A partir del doble conocimiento profundo de los sistemas de calidad empresariales y de la universidad es posible una adopción progresiva de un modelo adecuado de calidad universitaria.

En primer lugar hay que considerar la adaptación de la imprescindible cascada jerarquizada de calidad a la estructura universitaria (Figura 23). La Política de Calidad debe estar reflejada en los Estatutos y el Claustro, y la Junta de Gobierno deben supervisar su cumplimiento en consonancia con las aportaciones del Consejo Social. La responsabilidad técnica de Gestión de la Calidad que desemboca en los Sistemas de Calidad debe recaer prioritariamente en la Gerencia dada su mayor especialización, aunque no de manera exclusiva. Otros órganos colegiados y unipersonales de gobierno deben intervenir en la secuencia Gestión-Sistemas-Garantía de Calidad, también en armonía con el Consejo Social. Debe de existir un personal técnico especializado encargado de las actividades definidas por los Sistemas y Garantías de Calidad, pero el personal ordinario de la universidad (profesorado, PAS) debe de participar con convencimiento e interés en las tareas que les competen en los sistemas de calidad y no poner obstáculos en su implementación. O la universidad en su conjunto está involucrada en la persecución de la calidad, o el fracaso será la opción más probable.



Figura 23. Responsabilidades de los órganos universitarios en la cascada jerarquizada de calidad

La preocupación por la calidad está implícita en muchas de las actuales actividades universitarias. Implantar la Calidad Total implica, no obstante, adoptar un esquema organizativo nuevo. Así, en la actualidad son habituales acciones evaluadoras tales como las auditorías económicas y las actuaciones de las comisiones docentes, tanto de universidad como de centro y la Comisión de Investigación que evalúa tímidamente para distribución de fondos económicos, becas, etc. Una aproximación de la calidad universitaria relativamente asequible puede consistir en la creación de una Comisión de Calidad en la Gestión, transformar las Comisiones Docentes en Comisiones de Calidad Docente al objeto de significar que la evaluación no es más que una parte de un sistema de calidad y creación de una Comisión de Calidad Asistencial, que es de especial relevancia en algunos ámbitos universitarios. La aportación del Comité Local de Evaluación del Programa Experimental del Consejo de Universidades es también avance reciente de interés para el futuro.

Estas realidades asequibles sin originar excesivos traumas al quehacer universitario no son en absoluto suficientes, ya que quedan parcelas concretas sin contemplar y no existe una voluntad manifiesta ni una organización adecuada para alcanzar la calidad total universitaria. Por ello, es precisa la creación de una Unidad de Garantía de Calidad que desarrolle la Política de Calidad a través de un sistema organizado de Gestión de la Calidad Total paralelo al quehacer ordinario en los ámbitos docente, investigador, asistencial y de gestión (Figura 24). De ella dependerán las unidades específicas de calidad (equipos de trabajo) en cada uno

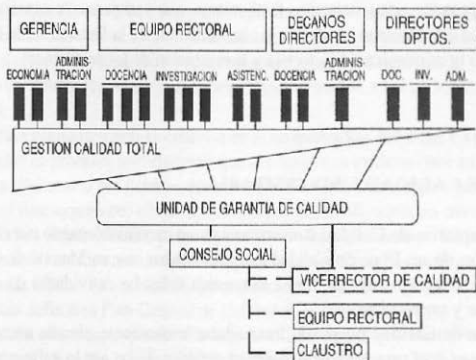


Figura 24. Propuesta de la organización interna de la calidad universitaria
(■ Equipos de trabajo)

de estos ámbitos, que son las que llevarán a cabo el Control de Calidad.

Esta Unidad de Garantía de Calidad tiene que tener un carácter eminentemente técnico y profesional y dependerá directamente del Consejo Social, e indirectamente del equipo rectoral (o de un Vicerrector de Calidad, caso de que se contemple esta posibilidad). La independencia de los órganos ordinarios de gobierno es trascendental en este contexto. Las decisiones que sobre Política de Calidad tomen la Junta de Gobierno y el Claustro, en consonancia con las directrices del Consejo Social, deberán canalizarse hacia esta Unidad. El personal especializado de la misma deberá llevar a cabo tareas tan trascendentales como la formación del profesorado y PAS para participar en la nueva organización, soportar técnicamente los equipos específicos de calidad, establecer una coordinación entre los mismos, realizar auditorías internas y apoyar las auditorías externas.

La Universidad de Barcelona ha iniciado ya un plan quinquenal para el establecimiento de un sistema coherente de calidad universitaria, aunque muy enfocado hacia la gestión administrativa. No obstante, su experiencia es de alto interés para el resto de las universidades españolas. Se basa en la creación de un Consejo de Calidad dependiente del Consejo Social y del cual depende un grupo de personal de apoyo a la calidad que es equivalente a la Unidad de Garantía de Calidad descrita. En este esquema, un equipo es un grupo de personal universitario que se reúnen de forma regular para mejorar un proceso universitario concreto que sea crítico para las necesidades del cliente en una primera aproximación. El patrocinador es el máximo responsable de la unidad organizativa que controla el proceso; no participa en el equipo pero aprueba los resultados de cada fase del plan de actuación del mismo. Cada equipo tiene un responsable técnico y entre sus miembros se encuentran los facilitadores, que son personas especializadas que ayudan a utilizar a los demás las herramientas de la Gestión de la Calidad facultando la comunicación efectiva y la resolución de los problemas.

PLAN DE CALIDAD UNIVERSITARIA

Las Garantías de Calidad Universitaria pasan inexcusablemente por el diseño y ejecución de un Plan de Calidad que debe acabar con un Manual de Calidad Universitaria que recoja de forma exhaustiva todas las actividades de control, evaluación y corrección.

El Plan de Calidad no puede desarrollarse bruscamente, sino de manera progresiva pero con una temporalidad bien definida. Debe ser lo suficientemente flexible para permitir modificaciones permanentes fruto de la experiencia o de los cambios en las necesidades del cliente; hay que tener en cuenta que la sociedad

está en evolución casi efervescente. Debe tener objetivos genéricos a largo plazo que se parcelen en objetivos específicos a corto plazo. No puede implantarse sin tener en cuenta las peculiaridades de cada área (docente, investigadora, asistencial y de gestión), lo que exige una planificación a medida en cada caso. Debe estar respaldado por una documentación amplia, precisa y eficaz que defina ad limitum todas las actividades de tal forma que siempre se tenga clara la ruta a seguir. El factor humano es trascendental; por ello el personal universitario involucrado en cada área o actividad deberá participar activamente (y con entusiasmo), siendo imprescindible un organigrama bien especificado de responsabilidades.

La implantación del Plan de Calidad en la Universidad puede constar de cuatro fases: previa, preparatoria, piloto y de desarrollo (Figura 25).

La primera fase (voluntad y entrenamiento) implica la formación inicial y continuada sobre la calidad universitaria para promover una cultura de calidad a través del cambio organizativo que comporta. Ello propiciará la mentalización de los órganos unipersonales y colegiados de gobierno, de todo el personal universitario (profesores y PAS) además del cliente universitario. El eslabón final a conseguir es el establecimiento de objetivos genéricos claros y precisos y la introducción de la calidad (Política) en los Estatutos, lo que dará lugar a acuerdos ejecutivos del Claustro y Junta de Gobierno sobre Gestión, Sistemas y Garantía de Calidad.

La segunda fase, que temporalmente puede coincidir parcialmente con la primera, tiene como objetivo básico el diseño de un plan experimental de calidad en base a considerar las peculiaridades universitarias. Para ello es de gran interés el apoyo de una empresa especializada en la temática, así como la coordinación con organismos nacionales e internacionales interesados en la calidad universitaria. Internamente deberá crearse la Unidad de Garantía de Calidad compuesta de personal técnico especializado y aprovechar los sistemas dispersos de calidad que existen en la universidad para cambiarlos e incorporarlos a las tareas comunes de calidad.

La fase piloto (tercera) se concreta en la implantación del Plan Experimental de Calidad en procesos universitarios que se consideren críticos (por su importancia para el cliente o por haberse detectado problemas en su desarrollo). La creación y el funcionamiento eficaz de los equipos especializados en diversas áreas tendrá como objetivo básico poner de manifiesto las dificultades. Los resultados deberán ser evaluados con una periodicidad bien marcada, para activar las correspondientes labores de corrección. La experiencia acumulada permitirá el diseño de un casi definitivo Plan General de Calidad de la universidad.

La última fase corresponde a la implantación integral y sistemática del Plan General de Calidad en la Universidad. Las auditorías internas (Unidad de Garantía de Calidad) y externas (organismos especializados) serán las herramientas para una evaluación continuada de los sistemas de calidad desarrollados. Las

FASES

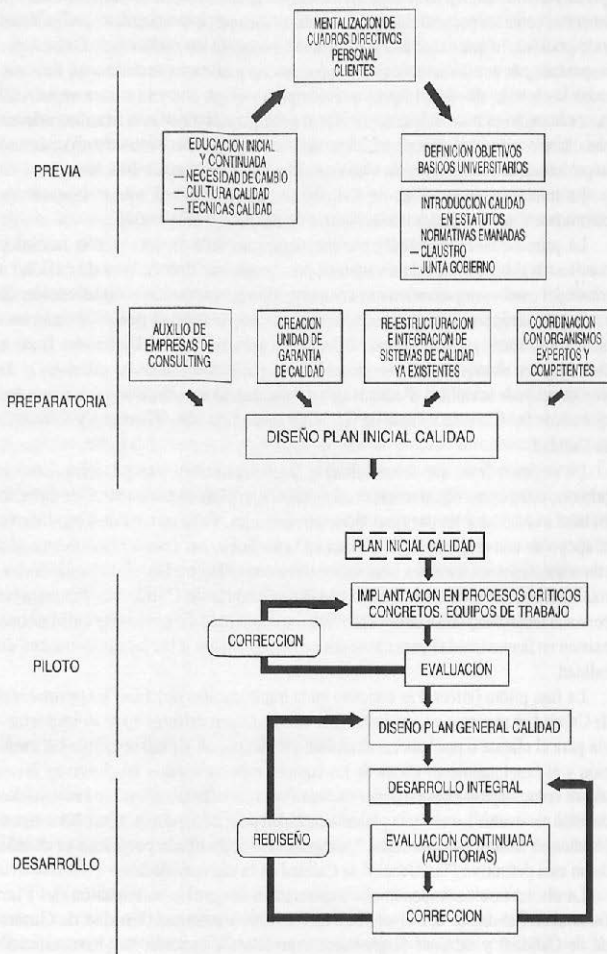


Figura 25. Plan de calidad universitaria

acciones de corrección que se deriven pueden originar cambios de poco calibre que afectarían al desarrollo integral o bien propiciar el rediseño del Plan General al descubrirse defectos no detectados en la fase piloto o bien al incorporarse nuevos objetivos en la universidad, como consecuencia de la modernización y adaptación a nuevas necesidades del cliente universitario.

ORGANIZACIONES EXTERNAS SOBRE CALIDAD UNIVERSITARIA

Aportar y recibir experiencia y apoyo en la temática de la calidad universitaria puede lograrse eficazmente a través de organismos nacionales e internacionales expertos y competentes en la materia. De esta forma se puede contribuir a instaurar y mantener los sistemas universitarios de calidad.

Hay que indicar que existe una preocupación mundial por la calidad de la enseñanza superior que se concreta en una serie de acontecimientos en los dos últimos años, tales como la Conferencia de Montreal sobre «Promoción de la Calidad en la Enseñanza Superior», el seminario sobre «Gestión y Garantía de Calidad en la Enseñanza Superior» y la publicación de los «Indicadores de Rendimiento-1993» por parte de la OCDE y la publicación de la Unión Europea (1993) sobre los «Métodos y Mecanismos de Gestión y Garantía de Calidad en la Educación Superior Europea».

En nuestro entorno existen dos organizaciones relacionadas con la calidad universitaria: una de carácter nacional (Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario, promovido por el Consejo de Universidades) y otra de carácter europeo (Gestión de la Calidad en la Administración Universitaria, que es una iniciativa conjunta de la Conferencia Europea de Rectores y del Centro Europeo para la Gestión Estratégica de las Universidades). La participación de las universidades es, en ambas iniciativas, de carácter voluntario y tienen como objetivos básicos la formación, promoción y el apoyo para conseguir implantar sistemas de calidad. Quiero enfatizar aquí que la Universidad de Córdoba participa activamente en las dos, lo que demuestra nuestra preocupación por la temática. La primera de ellas es de carácter más general, mientras que la segunda profundiza en la Gestión de la Calidad, que es una temática clave en este contexto.

La Vicesecretaría de Estudios del Consejo de Universidades puso en marcha en 1992 el Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario, que recientemente ha finalizado. El objetivo ha sido doble: ensayar metodologías prácticas y poner a punto un modelo genérico de evaluación, además de conocer las dificultades surgidas. Ha participado voluntariamente un número reducido de universidades españolas con tres niveles de profundidad. Se



han considerado tres ámbitos: a) La enseñanza, seleccionando una titulación; b) La investigación, mediante la evaluación de un área de conocimiento; y c) La administración, que abarca a toda la universidad. La metodología ha consistido en la recogida de datos (indicadores de calidad) según un protocolo confeccionado por expertos, la autoevaluación de los mismos y la evaluación externa de los resultados de las dos primeras etapas.

Así, en el primer nivel han participado 17 universidades y se ha evaluado (indicadores + autoestudio) los sistemas generales de la universidad en docencia, investigación y organización. En el segundo nivel de profundidad han participado 6 universidades (incluidas en las 17 anteriores) y se han evaluado tres titulaciones por universidad, dos áreas de conocimiento por titulación y el proceso de toma de decisiones de la universidad. Tres universidades (Córdoba, Autónoma de Madrid y Politécnica de Cataluña) han participado en los tres niveles. El tercero consiste en la incorporación de información procedente de entrevistas a cuadros directivos, profesorado, PAS y alumnado (activo y egresado), además de una evaluación por expertos externos. A pesar de que el Programa no se ha completado en su totalidad, los resultados han sido ya procesados y discutidos (Seminario sobre: «Evaluación de las Universidades en España», UIMP de Santander, Septiembre 1994) a fin de perfilar un modelo de evaluación para ser aplicado sistemáticamente en todas las universidades.

A tenor de las experiencias en este contexto en varios países europeos y americanos y de lo realizado hasta ahora en España, sería conveniente la creación de un organismo estatal sobre Calidad Universitaria. Siguiendo el modelo francés, debería ser independiente de las universidades, del Consejo de Universidades y de los Ministerios y Consejerías de Educación. Podría depender, por ejemplo, de la Presidencia del Gobierno o del Parlamento. Debería estar integrado por expertos tanto en sistemas de calidad como en el sistema universitario y no convertirse en un órgano político más. Considerar sólo la evaluación y no los sistemas integrales de calidad y abordar sólo aspectos parciales del quehacer universitario serían dos graves errores de orientación que deberían evitarse. La labor de este organismo estatal sería triple: A) De promoción de la calidad universitaria mediante la formación y el asesoramiento; B) De inspección de los sistemas implantados, mediante auditorías externas, incluso podría abordarse la Acreditación de Universidades que es un proceso auditor voluntario, parcial (sólo los aspectos que la universidad elija) y transitorio (por un período de tiempo prefijado) que proporcionaría un aval de calidad a la universidad; y C) De coordinación entre las diferentes universidades y de éstas con organismos nacionales (de otros países) e internacionales relacionados con la calidad universitaria, al objeto de compartir experiencias e información.

DIFICULTADES PARA LA IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

Tratar de introducir una nueva forma de operar, cambiar hábitos consolidados, supone iniciar una marcha con graves obstáculos, de lo que se tiene que ser consciente para que el Programa de Calidad contemple frontalmente las facetas críticas. Así, se evita el enquistamiento provocado por el fracado, que puede dificultar seriamente tanto la implantación como el mantenimiento de la calidad en el ámbito universitario.

La calidad implica un proyecto a medio-largo plazo con unos objetivos bien establecidos y jerarquizados. La dinámica universitaria actual, que cambia de orientación cada cuatro u ocho años, es incompatible con este principio. Sólo si los Estatutos y el Claustro marcan estos objetivos y apuestan por la calidad es posible su implantación.

La cultura de la calidad implica la disposición a cambiar. Si los profesores y el PAS son reacios al cambio y la mayoría del alumnado sigue teniendo poca inclinación a una participación e implicación activas, el establecimiento de la calidad será un fracaso. El factor humano es trascendental. La dependencia de la Administración pública estatal o autonómica, el funcionariado y la frecuente mala aplicación de la democracia interna, impiden que se estimule y penalice al personal. Esta limitación es importante, ya que en el enfoque moderno de la calidad hay que favorecer la innovación, el autocontrol, el «feed-back» y la dimensión directiva debe distribuirse a todas los estamentos. Todos estos aspectos son incompatibles con la estructura actual del personal. Tampoco ayuda al establecimiento de los sistemas de calidad la desconfianza y las relaciones poco fluidas entre los estamentos universitarios (profesores, PAS, alumnos, becarios, etc.).

Si los sistemas de calidad no implican la mejora de los indicadores docentes, investigadores, asistenciales y de gestión es obvio el fracaso. Los mecanismos de actuación post-calidad deben estar dispuestos a aplicarse rigurosamente. En caso contrario, todo el doloroso proceso de cambio sería un brindis al sol. Aunque parece evidente, la experiencia nos demuestra que hechos así pueden fácilmente ocurrir en la universidad.

No cabe duda que un «cuello de botella» en los sistemas de calidad es identificar y satisfacer las necesidades del cliente universitario. Es cierto que globalmente el modelo de la torre de marfil está prácticamente desterrado, pero siguen existiendo islotes dentro del mar de apertura de la universidad a la sociedad. En sentido estricto, la libertad de cátedra es incompatible con la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que no deja de ser una grave limitación legal a los sistemas de calidad si se utiliza esta libertad como escudo protector al cambio. En este contexto, el Consejo Social podría ser más activo y colaborar en la identifica-

ción de las necesidades de la sociedad e incentivar a la universidad para que satisfaga estas necesidades.

El liderazgo es algo consustancial en todos y cada uno de los eslabones de la cadena jerarquizada de calidad de un ente u organismo. El sistema de gobierno universitario actual propicia la falta de continuidad, ejerce una «presión» directiva excesiva sobre profesores con cargos académicos de responsabilidad y, en algunos casos (propiciados por compromisos electorales), se promueve a personas sin la preparación técnica adecuada. Estos factores son incompatibles con un sistema coherente de calidad, ya que éste se basa en la credibilidad y confianza de los cuadros directivos. Esta dificultad es la más difícil de erradicar. La promoción de un cuadro de mandos intermedios profesionalizado con amplios márgenes de actuación en los diferentes ámbitos de la organización universitaria sería la solución que paliaría en parte estos inconvenientes.

CONSIDERACIONES FINALES

A la pregunta que se formulaba al principio (¿es viable el binomio Universidad-Calidad?) la contestación que indirectamente se ha dado a lo largo de la conferencia es un sí contundente. No sólo es factible, sino necesario para abordar con aires renovados el siglo XXI, que está a la vuelta de la esquina. La calidad es costosa en términos económicos y de esfuerzos humanos, pero la no calidad es y

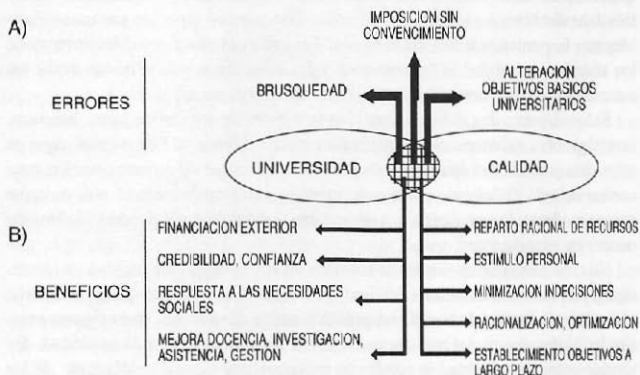


Figura 26. Binomio universidad-calidad: A) Errores que no deben cometerse; y B) Beneficios directos e indirectos

será insoportablemente costosa. En estos momentos está pasando el tren de la calidad; sería absurdo perderlo y al cabo de unos años tratar de alcanzar las metas que otras universidades con más visión de futuro ya habrán logrado.

En la implantación de la calidad en la universidad no deben cometerse errores genéricos de planteamiento que podrían originar un rechazo considerable y, por ende, un grave retraso (Figura 26). En primer lugar hay que introducir los sistemas de calidad de forma progresiva, siguiendo un plan sistemático flexible, eso sí, con temporalidad definida. En segundo lugar el personal de la universidad en su mayoría debe estar plenamente convencido de que operar bajo el paraguas de la calidad implica cambiar de estilo y de filosofía de organización y trabajo para mejorar considerablemente. Por último, es precisa una delicada y cuidada adaptación de los sistemas de calidad para que éstos no distorsionen los principios básicos de la universidad.

Los beneficios directos del binomio universidad-calidad son la mejora de la docencia, investigación, asistencia y gestión, lo que propicia la respuesta adecuada a las necesidades de la sociedad y una mayor credibilidad en vez de la tradicional desconfianza de la sociedad hacia la universidad. Ello permitirá a la universidad ser más competitiva y recibir mayor financiación exterior. También hay una serie de consecuencias internas positivas, tales como la clarificación de objetivos, la racionalización del funcionamiento y la optimización de recursos humanos y materiales, lo que propiciará la minimización de indecisiones, un reparto racional de recursos y el estímulo del personal.

Ahora es el momento de empezar. Vale la pena intentarlo.