

## La calidad en los programas universitarios

Josep Anton Ferré  
Director de AQU Catalunya

Quisiera decir varias cosas, en primer lugar, que, después de haber estado dando clase últimamente con los alumnos de primer curso, reconforta ver que eso que les ocurre a ellos también os ocurre a vosotros, que tenéis algo más de edad, o sea, os cuesta entrar a la hora en clase, os sentáis en las filas de atrás, etc., lo digo porque esto nos hace un poco más humanos a todos, o sea que en el futuro seré menos exigente con ellos y no me quejaré tanto porque veo que debe de ser algo innato a la condición humana.

Por este mismo espíritu de que parecemos distintos pero en realidad no lo somos es por lo que acepté la invitación a participar en este encuentro. Me planteé si debía elaborar algún discurso específico relacionado con los programas universitarios para mayores, pero me di cuenta de que no era necesario. En mi presentación aquí ni siquiera he puesto un título distinto de las presentaciones que sobre la calidad en la universidad he realizado en la Universidad de Barcelona o en la Universidad Politécnica de Cataluña.

Veamos primero dónde estamos. Para ello hay que hacer una reflexión de lo que han sido los últimos 30 años en la universidad española. Hubo un primer cambio sustancial con la LRU, en 1983. Pero habría que esperar veinte años más para otros cambios, de la mano de la LOU, la LOMLOU y, en Cataluña, la LUC. Así que dentro de veinte años quizá volvamos a tener otro cambio. Seguramente, dentro de esos 20 años habremos superado ya el sarampión del ‘espacio europeo’ y se verá como algo muy normal. Ahora bien, ya que se habla de Espacio Europeo de Educación Superior, me gustaría precisar qué entiendo yo por ese concepto. En mi opinión, se trata de un sistema de títulos comprensible y comparable entre las universidades europeas, que distingue tres niveles de formación: grado, máster y doctorado; que, además, mide la intensidad de la docencia en lo que llaman ECTS, sigla que procede de *European Credit Transfer System*, y que no consiste en contar las horas de clase sino en contar las horas de trabajo total que el estudiante tiene que desarrollar para alcanzar sus objetivos; y que también se centra en la comparación de títulos según los resultados del aprendizaje. Como consecuencia de todo esto, la cuestión es que se deja de medir lo que ‘hace’ el profesor y se pretende medir lo que ‘hace’ el alumno. Y, claro, esta es una mala pasada para el profesorado, porque estos dejan de ser los principales protagonistas y al final quien ‘manda’ son los alumnos... Pero no hemos de olvidar que los alumnos siempre han mandado, ya que si la universidad existe es porque existen alumnos, porque existen personas que necesitan formarse, y eso es precisamente el espacio europeo y no otras cosas que nos ha venido bien añadir. No olvidemos que otros países que no han aplicado esto del espacio europeo también han llevado a cabo reformas docentes similares, como Estados Unidos, por ejemplo. Aclaro esto porque suele ser común que nos perdamos en este bosque de conceptos y aplicaciones, a veces, erróneas. Y es que aquí hemos sido tan valientes que nos hemos atrevido a hacer másteres antes que grados, lo cual fue como empezar la casa por el tejado. Hicimos, además, grados de

cuatro años y no de tres, como ya funcionaban en el resto de Europa. En Cataluña queríamos implantarlos de tres, como los europeos —no olvidemos que las diplomaturas y las ingenierías técnicas ya estaban funcionando—, pero no fue posible, ya que hubo que acatar el mandato del Ministerio de grados de cuatro años. Posteriormente, a alguien se le ha ocurrido hablar de financiación por objetivos —en realidad, poca financiación para unos objetivos tan ambiciosos—, de manera que el trabajo de las Universidades se ha convertido, reconozcámoslo, en una carrera de obstáculos.

Sin embargo, a pesar de estas y otras deficiencias, que esperemos que se arreglen en los próximos veinte años, es cierto que en este momento debemos tomarnos un poco más en serio y más profesionalmente la gestión de la Universidad, para lo cual necesitamos instrumentos cuantitativos que nos ayuden a analizar la oferta y la demanda, a activar y desactivar títulos, a analizar la eficacia y la eficiencia de las titulaciones, a hacer un seguimiento de las actividades, etc. En la actualidad, estamos ante un catálogo abierto de títulos y actividades universitarias en general, lo cual asusta a muchas personas. En ese catálogo las cosas no existen porque aparezcan en el BOE; el BOE sirve para saber lo que está prohibido hacer y para saber lo que está permitido. En realidad, necesitamos encontrar ese difícil equilibrio entre autonomía, responsabilidad y rendición de cuentas, en suma, para no sentirnos atados a algo y saber caminar.

Esta toma de decisiones va ligada al uso sistemático de ciertos indicadores cuantitativos que nos permitan hacer el seguimiento de nuestras actividades, diseñar una mejora continua, profundizar en el tema de la rendición de cuentas y, sobre todo, visualizar las actividades de las universidades para mostrar a la sociedad lo que estas están haciendo. Se necesitan instrumentos de transparencia para que se entienda más claramente qué hacen y cómo están gastando el dinero público que se invierte en ellas. Los indicadores han de ser un catálogo de todas las variables relevantes para las tres misiones de la Universidad: 1) transmitir conocimiento, 2) generar conocimiento y 3) hacer que este conocimiento se convierta en un valor social y económico. Así pues, en esta tercera misión abarcamos desde transparencia de tecnología, actividades culturales, actividades con el entorno social para dinamización empresarial, actividades de solidaridad, formación continua. Además, cada una de las misiones tiene fronteras con las otras. Hay actividades que no están dentro de una de estas tres parcelas, sino que se hallan en los límites; por ejemplo, el doctorado está en la frontera entre docencia e investigación, ya que el doctorado es una actividad docente puesto que hay personas que se forman haciendo el doctorado pero a la vez hacen investigación, no pasa nada, esta frontera es como la frontera de aquí a Francia, o sea que se pasa con el carnet de identidad y no hace falta llevar el pasaporte. En la universidad también podemos estar unos días sin llevar pasaporte, podemos pasar, son fronteras que ni existen en realidad. Hay otra frontera entre la investigación y la tercera misión que es la tecnología, los contratos con empresas, con administraciones. Y en una tercera frontera, entre la primera misión, la docencia, y la tercera, podemos situar algunas otras cosas, por ejemplo, las prácticas de los estudiantes en las empresas, porque cumplen una misión docente para la formación del universitario pero cumplen también una misión docente dentro de la universidad con

su territorio. Otra de las cosas que podemos colocar en esa tercera frontera es la llamada *Longlife Learning*, si bien depende de cada universidad y de cada organización la situación exacta: más en la parte docente o más en la parte de la responsabilidad hacia el entorno social. Cada universidad, cada modelo puede escoger el que se adecue más a sus objetivos.

Y para todo esto los indicadores son los mismos y tienen que ser una fotografía de las entradas y salidas de cada uno de esos procesos. ¿Por qué? Porque si no tenemos estos indicadores cuantitativos, no podremos hacer seguimiento de la calidad; porque la calidad hay que medirla, no basta con decir que en una propuesta hay calidad, es necesario indicar cuánta hay. Los indicadores nos permiten realizar esa medición y, además, sirven para hacer planes estratégicos para el futuro, para saber hacia dónde queremos ir dentro de 5 o 10 años. Una Universidad sin un plan estratégico no puede funcionar. Los indicadores en las universidades se parecen a los modelos de financiación y son claves para el seguimiento de los títulos. En el Decreto 1393 —que ahora se está modificando para seguir con los nuevos títulos de grado— se establecen una serie de indicadores para determinar si los nuevos títulos pueden tener vigencia o no. Esto facilita el alineamiento de todos los agentes. En clave externa, los indicadores contribuyen al rendimiento de cuentas y, sobre todo, facilitan la visualización del conjunto de actividades de la Universidad. Así pues, las universidades deben tener planes de comunicación interna y externa. Y, en ese sentido, hay actividades, como los Programas Universitarios para Mayores, que ya lo son de por sí, pues el programa en sí mismo permite que se llegue a una población a la que habitualmente no se llegaría. Así, se penetra en la vida de las familias, no únicamente a través de los hijos en edad universitaria sino a través de otras personas dentro del esquema familiar.

¿Cómo podemos utilizar los indicadores para la mejora continua? Podemos relacionar esta idea con la del estándar ISO. Cuando alguien dice que su actividad empresarial o industrial ha sido homologada por una norma ISO, significa simplemente que se le obliga a pensar y plantear los procesos que sigue, es decir, qué actividades se realizan y cómo se sistematizan. Todo lo que hacemos en la universidad vale dinero y hay que administrar bien los recursos públicos que se ponen en manos de la universidad. En todos los procesos hay variables de entrada y de salida; algunas de las variables de entrada no se pueden controlar, por ejemplo, los alumnos, que son como son, han hecho lo que han hecho en el Bachillerato, eso no se puede arreglar ya, sí se puede hacer de cara al futuro, pero no antes. Pero a pesar de todo, hay algunos outputs, hay algunas salidas de nuestro proceso que queremos tener bajo control. ¿Qué significa ‘bajo control’? Hay cosas controlables y otras no, por ejemplo, no es razonable pedirle a la Universidad que garantice un nivel de inglés a los estudiantes que salen de la Universidad, porque el inglés se aprende antes de entrar en la Universidad, no se aprende durante la Universidad; en cambio, a un programa formativo que tiene unos objetivos muy claros sí se le puede exigir que todo el que ha pasado por ese programa formativo haya llegado a esos estándares. Por lo tanto, hay algunas variables controladas que comparamos con algunos valores de referencia y, si no tienen el valor requerido, hay que ser capaz de incidir sobre algunas de las variables de entrada.

Actuar así es gobernar la universidad, marcarse un objetivo y, para conseguir este objetivo, poner los recursos necesarios, y estos no han de ser siempre materiales ni humanos. Hay un tercer recurso que suele olvidarse y que se refiere a la capacidad de organización; a veces, no hace falta poner más profesores ni más ordenadores. Para que los programas docentes de las asignaturas estén colgados en el campus virtual antes de que empiece la asignatura, no hace falta poner más recursos; tampoco hace falta poner más recursos para que a final de curso todo el mundo firme las actas a tiempo y no ocurra aquello de que algún alumno se encuentre con que no está identificado porque tiene que ir a hacer prácticas donde sea y no lo pueda certificar porque el profesor se ha ido sin firmar las actas. Son solo dos ejemplos, cosas que pasan y que no necesitan más recursos, tan solo organización y buen hacer.

La universidad del presente y del futuro es la que responde al plan *do-check-act*, esto es, planificar, hacer, analizar lo que se hace, contrastarlo con las expectativas, ver si realmente los objetivos marcados se han alcanzado y, si no, redefinir los objetivos o los recursos que aportamos. Si dejamos al margen los procesos de investigación, que tienen una dinámica muy especial, el resto de actividades de la universidad se puede poner en este ciclo. Ahora bien, para hacerlo hay que afrontar problemas que muchas veces a los universitarios les asusta afrontar, también a los rectores y a los vicerrectores. Lo que hace la agencia evaluadora fundamentalmente es recordarles que deben solucionarlo ellos, porque ellos son los que están en la universidad. Sé que hay cuestiones difíciles de responder, por ejemplo, la identificación de alguna de las variables relevantes o la identificación de los *inputs* que pueden ser manipulados o los que solo pueden ser tratados como perturbaciones, o sea, dicho de otra manera, qué decisiones puedo tomar y qué decisiones no, qué cosas puedo decidir, dónde pongo más recursos o menos, porque hay cosas que no son razonables. O la complejidad de registrarlos todo; o el problema de la comparación, con que estándares... Para poder desarrollar esto necesitamos una estrategia participativa, ya que esto no lo puede hacer únicamente el equipo de gobierno de la universidad, lo tienen que hacer todos los agentes en cada uno de sus niveles de decisión: el decano haciendo de decano, el director de departamento haciendo de director de departamento, el director del programa haciendo de director del programa, haciendo de 'propietarios' que es lo que somos en esos procesos y en una empresa pública que es la universidad, con implicación interna, y con colaboraciones externas, constantes y con alcance anual. No hay que limitarse a decir lo que está mal sin proponer mejoras, sino que hay que centrarse en lo que se está dispuesto a hacer para resolver.

Se trata de una estrategia de tres pasos. Hay un primer paso en el que hay que establecer una lista de indicadores que incluyen los *inputs* y *outputs* más relevantes seguida de su difusión interna y externa. Tenemos que contar el número de alumnos que entran y el número de alumnos que salen, el número de alumnos que abandonan, el número de personas que cuando abrimos una actividad se apuntan a esa actividad, el número de personas que no únicamente vienen el primer día sino que vienen al cabo de cinco días, tenemos que hacer encuestas de satisfacción, tenemos que preguntar ¿y esto os está gustando?, ¿esto os sirve de provecho? Tenemos que acostumbrarnos a medir las cosas,

porque lo que no se mide no se compara, lo que no se compara no suele crecer, lo que no se compara no se puede mejorar. Esto en realidad es poner en marcha un sistema de indicadores.

El segundo paso consiste en constituir un equipo de trabajo y establecer procedimientos para identificar las nuevas prácticas existentes, para fijar esta calidad, para complementarla, sistematizarla y propagarla, para describir los procesos de las variables que se desea controlar, para explicar para qué creemos que son importantes, para proponer variantes o políticas —cuando digo ‘políticas’ me refiero a esas decisiones que las universidades toman en sus juntas de gobierno en sus claustros, o a responder a las preguntas de ¿quién lo hará o cómo lo hará?—. Esto es poner en marcha un sistema de garantía interna de la calidad; en este momento las universidades están todas inmersas en este proceso, pues el programa AUDIT, en el cual nosotros, como agencia, participamos colaborativamente con ANECA y con ACSUG —la agencia gallega—, es, en realidad, poner en marcha un sistema de garantía interna de calidad, identificar qué cosas hacemos, cuáles son los propietarios de cada uno de los procesos y marcarse unos objetivos.

El tercer paso es tener una visión estratégica, identificando los procesos clave en la universidad, lo que globalmente es importante para todos, no solo para unos pocos. Se trata, en resumen, de poner en marcha un sistema de dirección estratégica. Y no importa tanto el orden, porque en realidad son tres procesos muy ligados. Lo que importa es profesionalizar la gestión de todas las actividades de la universidad, profesionalizar en el sentido de tomarse en serio profesionalmente la gestión de la universidad, de todas las actividades de la universidad, tanto si son programas de mayores, como si son de grado, de postgrado o de doctorado, o programas de investigación. Desde la RENQUA, la Red de Agencias Europeas de Calidad, se dice que: “Para alcanzar estos objetivos, las universidades han de desarrollar e implementar una estrategia para la mejora continuada de la calidad”. Y que: “Las instituciones deben garantizar que recopilen, analicen y utilicen la información relevante para la gestión de sus programas de estudio y otras actividades”; además: “las instituciones han de publicar periódicamente información actualizada, imparcial y objetiva, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre sus programas y titulaciones.”

Pero la pregunta que se insinuaba antes vuelve a salir: ¿cuáles son, en realidad, los estándares de calidad? Creo que no hay un estándar absoluto; los valores de referencia no son tan importantes por su valor nominal como por el hecho de que existen y nos permiten comparar lo que estamos haciendo. Lo más importante es que nos ayudan a tener una política de mejora continua incremental, así que nuestro estándar somos nosotros mismos. Nuestro reto es la mejora continua. Muchas veces se discute acerca de dónde debe estar la línea roja, si más arriba o más abajo. Da igual porque si la línea roja está arriba y tú estás por debajo, tendrás que tratar de llegar mejorando, creciendo. Si la línea roja está por debajo de donde estás, ¿qué harás?, ¿poner el freno?, ¿hacerlo peor? Si lo has hecho bien, seguirás haciéndolo bien. Por lo tanto, dejemos de hablar de dónde está la línea roja. No hay líneas rojas, cada uno tiene su línea roja, ¿por qué? Porque la

única manera de ofrecer desde la universidad un producto docente, un producto de investigación, una intersección y una integración con la sociedad, es analizar críticamente dónde estamos y ser capaces de determinar cómo podemos mejorar, qué nuevas metas nos podemos proponer. En realidad esto es lo que todos esperamos de nuestros congéneres, incluso en nuestra vida familiar y personal, ¿o es que cuando vamos a la tienda de siempre a comprar no apreciamos que tengan algo mejor que la semana pasada, o cuando nos relacionamos con las personas no apreciamos que estén mejor que la semana pasada?, pues lo mismo ocurre en la universidad.

Hay que centrarse en el núcleo del proceso de seguimiento-acreditación, que los Programas Universitarios para Mayores aún no tienen del todo en el punto de mira, pero que sí estoy seguro de que quieren ir hacia él por entrar en la normalidad del resto de títulos universitarios, que ya están en el proceso, paulatino pero que abarca a todos los títulos oficiales.

Cabe preguntarse también si es suficiente con tener datos o falta algo más. Lo cierto es que solo el análisis cualitativo puede interpretar los datos; estos por sí solos no son nada. Por lo tanto, hay que buscar esta doble compaginación: por un lado, el rigor de las cifras, la profesionalización, la base cuantitativa y, por otro, la capacidad interpretativa y el marcarnos unas metas de mejora en cualquiera de los ámbitos. Los indicadores han de mantenerse a lo largo del tiempo, han de hacerse extensivos a todo el sistema, han de contextualizarse y compararse porque, en realidad, cuando contextualizamos y comparamos es cuando construimos referencias. Cada universidad hace bien en tener indicadores y debe compararlos con los de la universidad de al lado, porque si no uno no se compara no sabe si va bien o va mal. Hay que perder el miedo a compararse, porque de la comparación con los demás surge el referente. Y si resulta que el otro lo hace mejor, hay que preguntarse qué es lo que está haciendo ¿Está poniendo más dinero, más personas o más organización? Hay que perder la vergüenza y compararse, si se tienen ganas de mejorar, ya que eso ayuda a conocer qué buenas prácticas existen en otros lugares. Los indicadores tienen que ser parte de la cultura de gestión, se tienen que difundir interna y externamente y tienen que ser comprensibles para toda la comunidad universitaria, con versiones divulgativas allí donde sea necesario para esa comprensión. Por ejemplo, seguro que todavía hay quien no comprende qué es un Programa Universitario para Mayores, que hay quien piensa que esto es solo una cosa para la gente mayor vaya a pasar el rato a la universidad. Hay que saber difundir todos los programas y explicarlos.

Las universidades hemos trabajado durante tantos años sin indicadores, sin medir las cosas, y estamos perdiendo mucho talento porque no somos capaces de identificarlo y no somos capaces de identificar la excelencia. Hay que medir las cosas, hay que medir lo que publica un grupo, hay que medir la cantidad de relaciones que tiene, hay que medir los congresos. No podemos seguir funcionando de forma obsoleta, como cuando se rellena un currículum y aún preguntan quien fue el director de la tesis. ¿Y qué más da ya? A lo mejor, mi director de tesis fue un señor que quizá ya está fuera de circuito. ¿Por qué cuando la gente se va a los Estados Unidos progresa? Porque allí no te

preguntan quien fue tu director de tesis sino por tus ideas. Y se arriesgan contigo, se arriesgan a darte una oportunidad. Por lo tanto, tenemos un problema crítico de descubrir dónde está el talento y por eso hemos de ser más abiertos, para poder identificar el talento y reconocer la excelencia. El uso sistemático de indicadores contribuye a ello.

Sin embargo, esto no es fácil, ya que la identificación y la alineación de prioridades entre centros, departamentos y consejos de gobierno es una dificultad conocida dentro de la universidad. De la misma manera, habría que conseguir que los estudiantes participaran más en la vida universitaria, que las asociaciones de estudiantes fueran más activas. Solo si somos capaces de explicar a la sociedad qué hacemos en las universidades, seguiremos teniendo financiación. Y la tercera misión es una parte importante en esa transferencia a la sociedad que la universidad tiene la obligación de hacer y explicar.

Los indicadores deben referirse a varias fases: a) el paso de la enseñanza a la universidad, b) la oferta y demanda de estudios de grado, máster y doctorado, c) la docencia de grado, máster y doctorado, d) docencia de títulos propios y formación continua, e) la inserción laboral de estudiantes universitarios. En este sentido, se equivocan quienes dicen que la universidad es una fábrica de parados; quien lo dice o escribe o bien es un ignorante o miente. Los universitarios se colocan todos; desde la agencia hemos hecho ya tres estudios de inserción laboral con todas las universidades catalanas, con encuestas al 60% de los universitarios que acaban, con el resultado de que el 90% tardan menos de 6 meses en encontrar trabajo y al cabo de tres años ya están trabajando todos.

Se han realizado estudios sobre la calidad que básicamente determinan que esta surge del cociente entre resultados del trabajo hecho sobre el coste total, lo cual al cabo del tiempo produce que la calidad crezca y los costes se reduzcan. En cambio, cuando solo se tienen en cuenta los costes, la calidad va disminuyendo a lo largo del tiempo. Por lo tanto, calidad no es algo relacionado con dedicar más dinero porque queremos un producto de mayor calidad, no, la calidad resulta siempre del equilibrio entre los recursos que se invierten y lo que se obtiene de ellos.