

EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA: ADAPTACION AL SISTEMA EDUCATIVO UNIVERSITARIO

Pablo ARRANZ VAL
Santiago APARICIO CASTILLO
Universidad de Burgos

RESUMEN

En la actualidad, la incorporación de procesos de calidad en algunos ámbitos universitarios ha alcanzado el debate sobre la conveniencia de aplicar modelos de gestión de calidad total, que tienen su origen en el mundo empresarial.

La finalidad de este trabajo es analizar la evolución del Modelo Europeo de Excelencia en su proceso de implantación, desde las empresas industriales a las de servicios, a las administraciones públicas y al sistema educativo. En esta evolución interesa destacar los cambios incorporados para su adaptación, desde una visión crítica que desemboca en la particular configuración de la estructura universitaria.

La experiencia de distintas universidades interesadas por la mejora de la calidad, sirve de soporte a la reflexión sobre las diferentes formas de abordar la incorporación de sistemas de calidad a la docencia, a la investigación y a la gestión universitaria. En este sentido, las iniciativas constituyen, generalmente, un conjunto no integrado de acciones tendentes a implantar proyectos de mejora o a evaluar procesos.

Sin embargo, un modelo de gestión de la calidad ha de servir de mecanismo integrador de la cultura global de la calidad, que en el caso del sistema educativo universitario entraña una gran complejidad. El modelo elegido debe servir para afrontar los retos de un futuro incierto.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las universidades están participando en un amplio debate sobre la incorporación de procesos de calidad en la prestación de sus servicios. En mayor o menor medida y con más o menos fortuna se han realizado estudios y se ha participado en diversos proyectos vinculados a la calidad universitaria. Hay algunas diferencias de alcance y recorrido en el lento camino realizado por las universidades, aunque todas reconocen que aún es mayor la distancia por recorrer para obtener resultados que aseguren que se está en el buen camino.

La misma cautela guía los pasos hacia el estudio de la conveniencia de aplicar modelos de Gestión de Calidad Total en la universidad.

Adoptar una filosofía que tiene su origen en el mundo empresarial como modelo de gestión de la educación superior, ha de tener consecuencias importantes en el modo en que se imparte la enseñanza. Pero, no sólo porque la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria perciban cambios en la terminología y traten de identificar al cliente universitario, sino por que ha de contribuir a un mejor conocimiento de su realidad presente a través del análisis y la evaluación de los procesos y resultados.

En este trabajo se abordan los diferentes modelos de Gestión de Calidad Total: Modelo del Premio Deming en Japón, Modelo del Premio Malcolm Baldrige en USA y Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total de la European Foundation for Quality Management (EFQM), en la actualidad denominado Modelo Europeo de Excelencia. También se analiza la evolución del Modelo Europeo en su proceso de implantación, desde las empresas industriales, a las de servicios, a las administraciones públicas y al sistema educativo. En esta evolución interesa destacar los cambios incorporados para su adaptación a la particular configuración de la estructura universitaria.

Posteriormente se comentan algunas experiencias de implantación de sistemas de calidad; en particular el Modelo Europeo de Excelencia en las Universidades de Deusto, Carlos III, Politécnica de Cataluña y Mondragón, observando la adaptación que cada Universidad hace a tenor de sus particularidades.

Finaliza esta comunicación, resaltando los principales problemas que conlleva la implantación del Modelo Europeo, y aportando las conclusiones sobre el tema.

2.- MODELOS DE CALIDAD TOTAL

La creciente preocupación por la Calidad en las organizaciones, ha desencadenado en la aparición de modelos y sistemas de potenciación y control de calidad, en particular en Japón, Estados Unidos y, de forma más reciente en Europa. Las aportaciones teóricas y las deducciones de las aplicaciones prácticas sobre la calidad en las organizaciones, están produciendo de un referente cultural asociado a la calidad, como un medio necesario para el logro de posiciones competitivas estratégicas. Así, se puede contemplar y analizar la realidad desde esquemas conceptuales de organización y gestión productiva, que alcanzan hoy al ámbito educativo y se sintetizan en modelos de aplicación a los servicios.

Se trata de modelos de Calidad Total, que consideran que la calidad debe estar en todos y cada uno de los elementos que constituyen la existencia y dinámica de una organización, por tanto incluyen resultados, procesos y recursos.

El Modelo del Premio Deming

El premio Deming a la Calidad fue el pionero entre los diferentes modelos. Establecido en 1951 en Japón por la “Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros” como reconocimiento a las aportaciones de Edward Deming. Este Modelo destaca la gran importancia que tienen los procesos implícitos en el funcionamiento de una organización para la calidad de la misma; en su última versión dejan de considerarse los resultados como indicadores exclusivos de la calidad.(figura 1)

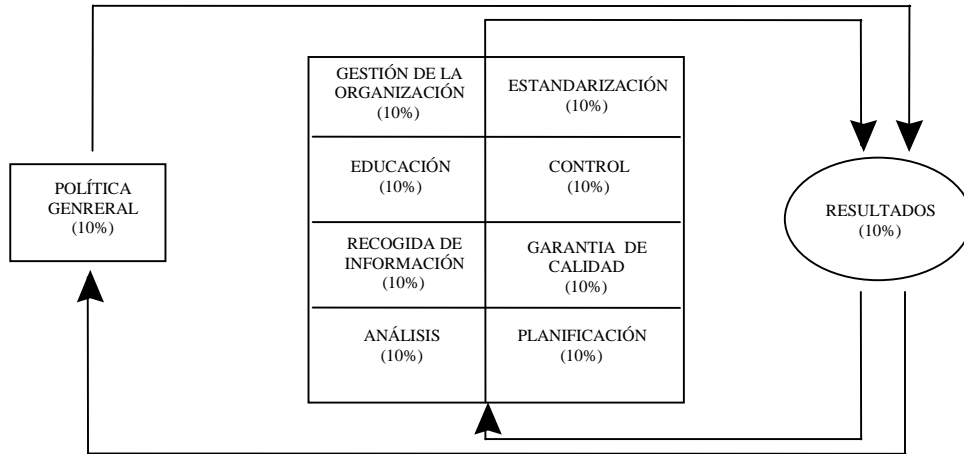


Figura 1: Configuración de las Categorías en el Premio Deming

El Modelo del Premio Malcolm Baldrige

En equivalencia con el anterior se estableció en 1987 por el Congreso de los Estados Unidos, como premio de reconocimiento a Malcolm Baldrige, por su labor en favor de la Calidad. Como la mayoría de los modelos está en constante evolución, y en su última versión de 1997 ha cubierto una de las lagunas que tenían los primeros criterios, nos referimos a los resultados económicos de la empresa, que han sido reenfocados hacia lo que requiere un sistemas de gestión empresarial cuyo objetivo, además de la satisfacción del cliente, debe ser ante todo la eficiencia económica de la empresa. (figura 2)

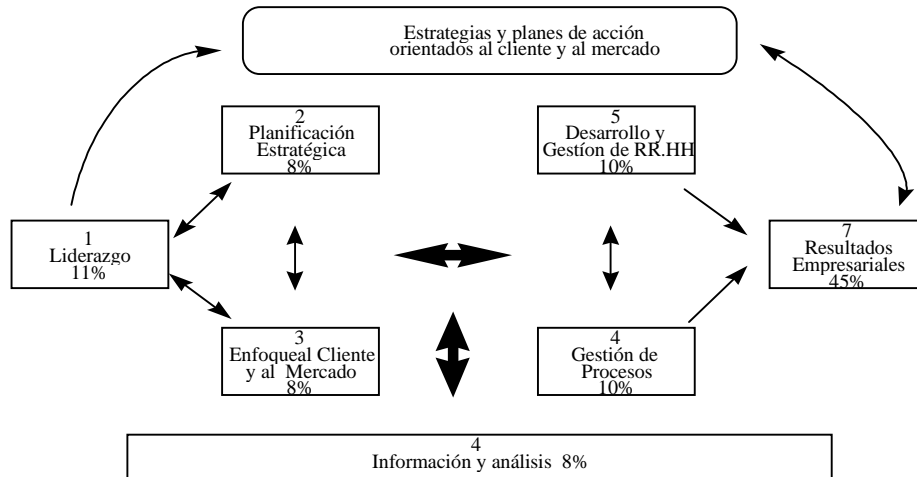


Figura 2: Configuración del Premio Malcolm Baldrige

El Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) considera que la gestión de calidad, en su sentido de totalidad, abarca actualmente todas las formas a través de las cuales las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, de otras organizaciones implicadas, y, hasta de toda la sociedad en general. La gestión de calidad produce efectos beneficiosos en cuanto al aumento de la competitividad, la reducción de costes y el incremento del grado de satisfacción de todas las partes implicadas.

Así, en 1992, la Fundación elabora un Modelo de Gestión de la Calidad Total que puede servir a las organizaciones para realizar su propia evaluación. (figura 3)

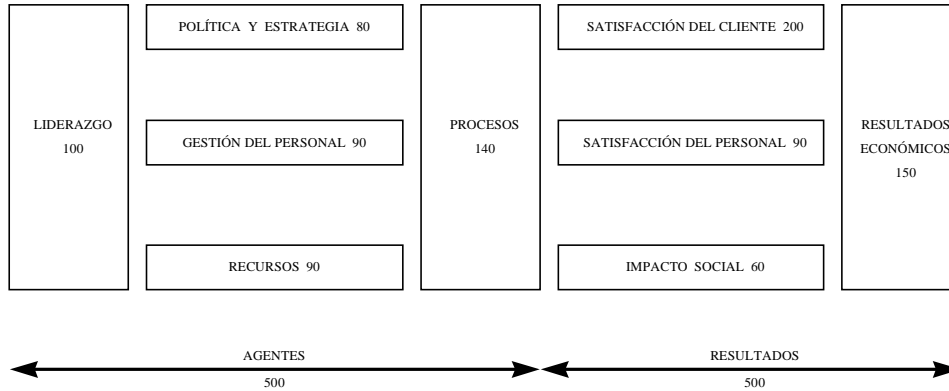


Figura 3: Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total

El Modelo se estructura en nueve elementos o criterios; los cuatro primeros son considerados como agentes de la calidad y los cuatro últimos, como resultados; en el centro se encuentran los procesos, mediante los cuales los agentes llegan a los resultados; cada uno de estos criterios se descompone a su vez en subcriterios que contemplan diferentes aspectos susceptibles de valoración.

La evaluación efectuada siguiendo el Modelo concluye con una puntuación que nos aporta una idea de la situación general de la organización respecto a la gestión de la calidad, si bien lo importante es la detección de los puntos fuertes, puntos débiles y áreas de mejora que permitan a la organización seguir un proceso de mejora continua.

En 1995 la Fundación edita la Guía de autoevaluación que contiene las directrices específicas para el Sector Público: Educación. Si bien debe manifestarse que no presenta grandes diferencias con respecto a la anterior versión empresarial; las diferencias que se producen están relacionadas con los condicionantes existentes en las administraciones públicas respecto a la financiación, los resultados y los procesos de decisión referidos a la gestión de personal.

En 1996 el Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total pasa a denominarse Modelo Europeo de Excelencia sin introducir modificaciones en el mismo.

En 1997 La Conferencia Española de Centros de Enseñanza y el Club de Gestión de Calidad editan la adaptación del Modelo de la EFQM para el sector de Centros Educativos o formativos no universitarios, suponiendo un gran avance para la difusión del Modelo en el ámbito educativo y teniendo en cuenta además los indicadores específicos de los procesos educativos y de gestión de centros.

Por lo tanto, queda pendiente la adaptación del Modelo al Sistema Universitario en todos sus ámbitos: docencia, investigación, y gestión; aunque algún avance se ha realizado en la Guía de Evaluación del Consejo de Universidades, en materia de gestión de servicios universitarios, como se verá posteriormente. También se están realizando aproximaciones a este tema en el seno del Club Gestión de Calidad, dentro del grupo de Universidades.

En la EFQM el equipo directivo de desarrollo del Modelo viene trabajando en un nuevo borrador para lanzar su versión definitiva en Abril de 1999 con el siguiente esquema: (figura 4)

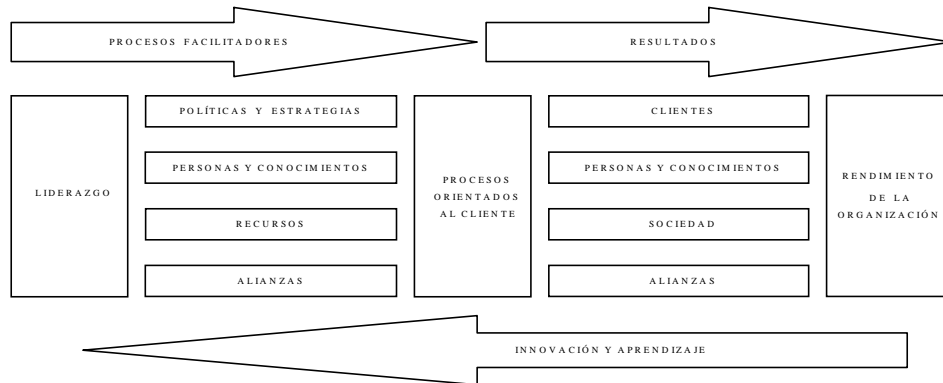


Figura 4: Propuesta del nuevo Modelo de la EFQM

Las modificaciones más importantes que pretenden introducirse en el Modelo consisten en considerar los agentes como procesos facilitadores, incorporando la gestión del conocimiento dentro de la gestión de personal y las alianzas con otras instituciones; en los resultados, se incorporan los resultados que se obtengan fruto de las alianzas anteriores; estableciéndose con carácter general un ciclo de innovación y aprendizaje continuo.

3.- EXPERIENCIAS EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS

Desde el punto de vista institucional, podemos considerar que la aplicación del Modelo Europeo tiene sus inicios en la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad en 1996 donde la Guía de evaluación de la gestión contempla dos protocolos:

- PROTOCOLO DE EVALUACION DE LA GESTION
- PROTOCOLO DE GESTION DE LA CALIDAD

El segundo de ellos se basa en el Modelo de la EFQM pero su aplicación era carácter voluntario.

En la segunda convocatoria del Plan en 1998 la Guía que se presenta para evaluar la gestión de los Servicios Universitarios ha sido elaborada a partir del Modelo Europeo de Excelencia por considerar que está en consonancia con el creciente consenso en torno a las características exigibles para un sistema de organización basado en la Calidad Total.

El problema que se plantea es la falta de definición y de acotación del “servicio universitario”, por lo que deberá considerarse en su sentido más amplio, por ejemplo, todo lo que no sea docencia e investigación estrictamente. De este modo es aplicable en cualquier Unidad o Subunidad de los Servicios Centrales, Administraciones de los Centros o Departamentos, etc, con independencia de su tamaño; por ello resulta conveniente delimitar detalladamente los ámbitos de evaluación, en función de las estructuras directivas y gestoras de cada Universidad, según sus niveles de descentralización y competencias.

La Guía de evaluación contempla la definición de cada uno de los nueve criterios del Modelo, adaptando sus consideraciones al ámbito de los servicios:

LIDERAZGO: hace referencia al grado de compromiso visible de los dirigentes de la institución (equipo rectoral, equipo decanal, equipo directivo del servicio, etc.) en la creación de valores de calidad.

POLITICA Y ESTRATEGIA: consiste en analizar cómo el servicio define y formula su política y estrategia traduciéndolas en planes y acciones concretas que incorporan los conceptos de calidad.

GESTION DE PERSONAL: cómo se hace participar a todo el personal del servicio en la consecución de mejoras dentro del mismo.

RECURSOS: se analiza si los recursos principales del servicio (económicos, instalaciones, tecnologías de la información, etc) están orientados a conseguir los objetivos de calidad del servicio.

PROCESOS: se trata de examinar la forma en que el servicio gestiona sus procesos clave, es decir, cómo se identifican, se revisan, y, si es necesario, se corrigen para asegurar la mejora continua.

SATISFACCION DEL CLIENTE: estudiar esta satisfacción a través de medidas directas (encuestas de opinión) e indirectas (estadísticas sobre quejas, etc.).

SATISFACCION DEL PERSONAL: estudiar esta satisfacción a través de medidas directas (encuestas de opinión) e indirectas (absentismo, niveles de formación, promoción interna, reconocimientos de esfuerzos, rotación, etc.).

IMPACTO SOCIAL: examinar las actividades del servicio que tienen consecuencias directas e inmediatas para la comunidad del entorno local y regional y para la sociedad en general.

RESULTADOS: supone analizar los resultados de la actividad que presta el servicio y que son considerados más significativos como medida de la actividad. También se estudian los resultados económicos: recursos propios conseguidos, ejecución del presupuesto, reducción de los costes del servicio, etc.

En esencia, el Modelo de la EFQM indica que la satisfacción del usuario y del personal y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que dirija la política y estrategia, la gestión de las personas, los recursos y los procesos hacia la excelencia en los resultados de la organización (unidad administrativa, centro o servicio).

En cuanto a los agentes -liderazgo, política y estrategia, gestión de personal y recursos- se debe considerar no sólo el grado de definición dentro de la Unidad sino también su grado de desarrollo o despliegue dentro de la misma.

Las razones para la aplicación de este Modelo, planteadas por la propia Guía, son las siguientes:

- permite dar directrices para la elaboración y aplicación de los planes de mejora de la calidad como resultado del proceso de evaluación.
- es un método para medir el progreso a lo largo del tiempo realizado de forma periódica y sistemática.
- es un método que, de manera participativa, implica y orienta a las personas hacia la mejora continua.
- es una herramienta de diagnóstico basada en hechos y datos objetivos, no en percepciones individuales.
- es un procedimiento utilizado por un número cada vez más amplio de empresas, organizaciones y administraciones públicas del país y europeas.
- es un instrumento estandarizado que permitirá la comparación entre unidades de administración y servicios homogéneos.

Debemos comentar que, bajo nuestro punto de vista, los indicadores que se proponen para el análisis de los resultados no están lo suficientemente contrastados ni desarrollados como para que nos permitan determinar la calidad de los servicios que presta la Universidad, lo cual sería un aspecto mejorable en el propio proceso de evaluación. Pese a ello, la propia Guía indica que cada Unidad o Servicio podrá incluir

aquellos indicadores que consideren relevantes para garantizar la eficiencia de los procesos y la satisfacción de los usuarios.

EXPERIENCIAS REALIZADAS

A continuación se expondrá brevemente la implantación de Sistemas de Calidad Total en determinadas universidades españolas, incluyendo la aplicación, en algunas de sus fases, del Modelo Europeo de Excelencia. Estas experiencias son un extracto de las recogidas en diferentes artículos, publicaciones y comunicaciones a jornadas presentadas por las propias universidades. Aunque en un primer momento puede pensarse que el Modelo está suficientemente estandarizado y aceptado, la realidad nos demuestra que cada institución hace diferentes usos e interpretaciones del propio Modelo, lo cual no merma su vigencia ni su importancia.

Experiencia 1

SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN LA ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS DE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO (ESIDE)

Antecedentes

ESIDE da vida a un proyecto de docencia e investigación que desea ser reconocido como una institución de primer orden en Ingeniería, convirtiéndose en la mejor entidad educativa para estudiar y trabajar.

Este objetivo se encuadra en un entorno cambiante y globalizado en el que la excelencia en la producción, servicio y gestión es un requisito necesario para la competitividad, supervivencia, desarrollo y progreso de empresas y organizaciones de todo tipo.

La experiencia de estas empresas y organizaciones, unida al componente esencial de la misión de **ESIDE**, hace que sea del todo imprescindible que la actuación diaria de las personas que componen **ESIDE** esté encaminada hacia la obtención de dicha excelencia. Sin embargo, no basta con un esfuerzo voluntarioso y entusiasta, sino que es necesario un enfoque sistemático que permita encauzar el proceso y que oriente a la organización hacia una metodología de Mejora Continua.

Con este propósito, una vez analizados los modelos y sistemas existentes, **ESIDE** tomó la decisión de diseñar e implantar un Sistema de Calidad Total, basado en el Modelo Europeo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM).

Desarrollo

Una vez convencida de la importancia del proyecto la Dirección de la Facultad, y asegurado así el *liderazgo* necesario para que su desarrollo exitoso, se realizaron una serie de jornadas de presentación a todo el personal de ESIDE, con el objetivo de dar a conocer el Modelo Europeo que se iba a tomar como guía, y de crear la motivación necesaria para poder contar con la participación de todos los integrantes de la organización. Hasta aquí, el proyecto contaba con dos premisas importantes, dos de los principios de la Calidad Total : *liderazgo y participación*.

A continuación se definió la *Comisión de Calidad*, un equipo de 6 personas, como motor del proyecto en un primer momento, y que debían avanzar en la elaboración de la documentación y en el desarrollo del proceso. Esta Comisión es la encargada de transmitir (informar/comunicar) todo lo que se va realizando, y de conseguir la implicación de todo el personal de ESIDE. Tiene establecido un calendario de reuniones cada 15 días (con una duración de 4 horas), aunque dependiendo de las necesidades pueden celebrarse reuniones semanalmente.

Documentación

La documentación del Sistema de Calidad básicamente consta de:

- Un Manual de Organización
- Un Programa de Mejora Continua de la Calidad Total
- Un Manual de Procedimientos

Manual de Organización. Documento donde se refleja como su nombre indica la organización de ESIDE, la situación actual y la situación futura a la que se quiere llegar: presentación y breve historia, política de Calidad Total, Misión, Visión, Valores y Estilos de dirección, Objetivo Corporativo y Objetivos Estratégicos, organigrama , funciones y responsabilidades de los cargos, relación de la plantilla, perfil del cargo ó puesto de trabajo, relación de titulaciones y flujo gráfico de las mismas, recursos técnicos de formación/investigación.

Programa de Mejora Continua de la Calidad Total (PMCCT). Establece el modelo de gestión y organización metodológica en ESIDE, basado en el concepto de Calidad Total, entendiendo Calidad Total como el “logro de hacer todo bien a la primera, siempre, todos, y en todos los aspectos y ámbitos de ESIDE”. El PMCCT es dinámico, de forma que ESIDE entre en un proceso de Mejora Continua y está basado en el Modelo Europeo de Excelencia.

En este documento se especifica qué compromisos adquiere ESIDE en relación con cada uno de los 9 criterios del Modelo Europeo y las acciones concretas a realizar en cada uno de los casos. Muchas veces, estas acciones harán referencia a un determinado procedimiento, donde se detalla paso a paso cómo se va a llevar a cabo esa acción. Se

puede decir que en el PMCCT se especifica “lo qué se va a hacer”, pero no “el cómo” que figura en el manual de procedimientos.

El objetivo final de la creación, implantación y aplicación constante del PMCCT, es el logro de unos “eficaces resultados de actividad”, a través de resultados excelentes en “satisfacción de los empleados”, “satisfacción de los clientes” y “satisfacción de la comunidad”.

Manual de Procedimientos. Está compuesto por todos los procedimientos que componen el Sistema de Calidad Total (alguno de ellos, está relacionado con el anterior PMCCT).

Hemos identificado dos tipos de procedimientos:

- procedimientos generales: gestión de procedimientos, gestión eficaz del tiempo, gestión eficaz de reuniones, participación, información y comunicación, etc.
- procedimientos relativos a los procesos críticos: selección del alumnado, atención al alumno, planificación de asignaturas, impartición de clases, prácticas con empresas, etc.

Lo esencial de estos procedimientos es su implantación de una forma firme.

Experiencia 2

EXPERIENCIA EN LA EVALUACIÓN DE TITULACIONES EN LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

En la primavera de 1995, se inició un programa de evaluación de las titulaciones. Se realizó mediante una adaptación a las características específicas de la Universidad Carlos III del Modelo de la EFQM. El Modelo utilizado elimina la parte de gestión de recursos físicos y desarrolla con detalle otros aspectos de aplicación del Modelo, incluyendo una valoración detallada de los aspectos específicos. Este instrumento de medida se ha aplicado en la evaluación de las Diplomaturas en Ciencias Empresariales e Informática de Gestión.

El Modelo aprobado sigue básicamente los criterios de la EFQM, pero amplía y desarrolla la valoración de cada una de las partes. En concreto los grandes apartados son:

1.- Dirección del programa de calidad (10 % del total, 100 puntos). La dirección del programa de calidad de una titulación corresponde en nuestra Universidad a un Vicedecano o Subdirector. En este criterio, se considera si hay una definición de los objetivos y un perfil de la titulación que se comunican periódicamente a profesores y alumnos, si hay acciones correctoras y preventivas y si el Director de la titulación tiene un papel activo en los programas de evaluación y mejora de la calidad docente.

2.- Recursos (45% del total, 450 puntos)

Se miden los recursos disponibles, en lo concerniente a: la información que se maneja y la planificación de la actividad docente. Se subdivide en :

2.1.- Información y análisis. En este apartado se mide exclusivamente la existencia de la información, y su análisis. La valoración de la misma se hará en el apartado de resultados. Se consideran aspectos como recogida y análisis de datos de absentismo, comparación con otras titulaciones, e indicadores administrativos.

2.2.- Organización de la actividad docente. Se analizan aspectos como el Libro de Titulación, organización de la evaluación, aplicación del plan de estudios, etc.

3.- Resultados (45% de la valoración total, 450 puntos). Se evalúa el nivel de satisfacción de estudiantes, profesores y mercado de trabajo, analizándose los siguientes aspectos:

3.1.- Rendimiento y satisfacción del alumnado (150 puntos)

3.2.- Satisfacción de los profesores y del mercado (150 puntos)

3.3.- Resultados (150 puntos)

Mediante la aplicación de la autoevaluación se pudieron detectar las principales fortalezas y áreas de mejora en las titulaciones, que han permitido la puesta en marcha de algunas acciones de mejora, como por ejemplo, las contempladas en la Diplomatura de Ciencias Empresariales:

- Comunicación periódica de objetivos a profesores y recogida de feedback.
- Formalización de las actividades y resultados de los grupos de calidad.
- Búsqueda sistemática de información en páginas web de otras universidades para iniciar actividades de benchmarking y emprender acciones de mejora, en su caso.
- Formalización de la difusión de comunicación de horarios de tutorías.

La experiencia ha sido considerada fructífera y ha servido de punto de partida para la programación de experiencias futuras, recogidas tanto en el nuevo plan bianual de la Universidad, como en el próximo Plan Estratégico. Este hecho es importante al menos por dos razones: la primera es la caracterización de la calidad como variable estratégica de la Universidad Carlos III, reconocida públicamente en este plan, y la segunda es la demostración de que la Universidad está efectivamente comprometida con los principios de mejora continua, esto se demuestra con el hecho de que en su, relativamente corta vida ya ha autoevaluado dos titulaciones en sus dos campus y se dispone a comenzar la autoevaluación de otras dos.

Experiencia 3

EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA (UPC)

La Universidad Politécnica de Cataluña ha estructurado su Sistema de Calidad basándolo en 3 pilares: la **Planificación**, la **Ejecución** y la **Evaluación**. (figura 5)

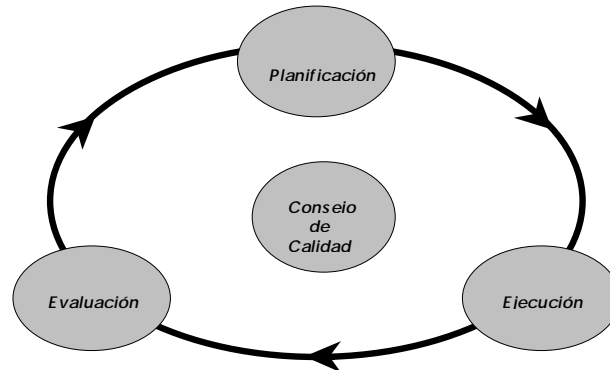


Figura 5: Sistema de calidad de la UPC

Dentro de la **Planificación**, presentó en 1995 un Plan Estratégico, a partir del cual se han elaborado planes sectoriales y se está trabajando en la planificación de cada uno de los Centros, Departamentos e Institutos.

Para dar impulso a la **Ejecución** de mejoras se han utilizado metodologías como la de los grupos de mejora de la calidad, el benchmarking, la revisión de procesos, el presupuesto por programas o los contratos-programa.

Finalmente, dentro del apartado de la **Evaluación**, además de haber participado activamente en el Plan Nacional promovido por el Consejo de Universidades y en las experiencias piloto que se habían realizado anteriormente, la UPC ha utilizado el método de autodiagnóstico elaborado por la EFQM, para promover un Modelo de Excelencia.

La aplicación se ha llevado a cabo a dos niveles: el de la Universidad en su globalidad y el de algunos Centros en particular.

Para el nivel de toda la Universidad, el equipo rectoral hizo el ejercicio de aplicar el cuestionario de las 50 preguntas sobre los 9 elementos de análisis de la EFQM; lo hizo mediante un cuestionario que había sido adaptado por la Universidad de

Barcelona y readaptado en la UPC, elaborándose un primer borrador de pre-informe, sobre toda la Universidad, pendiente de ser revisado y completado.

Una vez comprobada la eficacia del método, se realizó una nueva adaptación para aplicarlo en algunas Unidades que estaban preparando su planificación estratégica, a modo de diagnóstico de sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Hasta el momento, el ejercicio se ha llevado a cabo en 12 Centros, con resultados muy positivos.

El proceso de autoevaluación se realiza en 5 etapas:

1. Entrevista con el responsable de la unidad.
2. Presentación a todos los miembros del equipo.
3. Trabajo individual.
4. Sesión de trabajo común.
5. Redacción del informe de evaluación.

Estas etapas proporcionan la base para la elaboración de la planificación estratégica de cada una de las Unidades.

En cuanto a los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas, se constata que los equipos han encontrado positivo el compartir información, opiniones y criterios sobre los puntos vitales de sus centros, aquellos que están elaborando su plan estratégico les ha servido para cubrir la fase de análisis de puntos fuertes y puntos débiles, y también, en parte, para el análisis de oportunidades y amenazas del entorno.

Todos encuentran el método fácil y práctico, y casi unánimemente, consideran que hay que hacer todavía un mayor esfuerzo de adaptación del cuestionario.

Como conclusión se pueden mencionar dos puntos: Primero, se considera que el Modelo Europeo sirve para dar un paso adelante en la cultura de la calidad, porque ayuda a identificar los puntos en los que debe apoyarse la institución y a planificar las acciones que deben realizarse para seguir mejorando de forma ordenada y constante. Y en segundo lugar, surge la duda de si el resultado de evaluar de forma global toda la institución, mediante un informe completo, compensa el esfuerzo que supone, pues se trata de una institución muy grande y diversa; no se duda de la posibilidad de llevarlo a cabo, porque así lo han demostrado algunas organizaciones multinacionales, pero quizás lo importante es acertar en el momento más oportuno y en la forma de realizarlo.

Experiencia 4

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DE MONDRAGÓN (MEP)

En el curso 94-95 se definió el Sistema de Gestión de la Calidad de la Escuela Politécnica de Mondragón (MEP). (figura 6)

Aunque desde entonces este sistema se ha ido completando y mejorando, hoy en día se mantiene la misma estructura para gestionar la calidad y el proceso de mejora continua.

El Sistema de Calidad involucra a todo el personal de MEP docentes y no docentes, alumnos y empresas; y por lo tanto, el éxito depende de la participación activa de todos, y en primer lugar del compromiso de la Dirección.

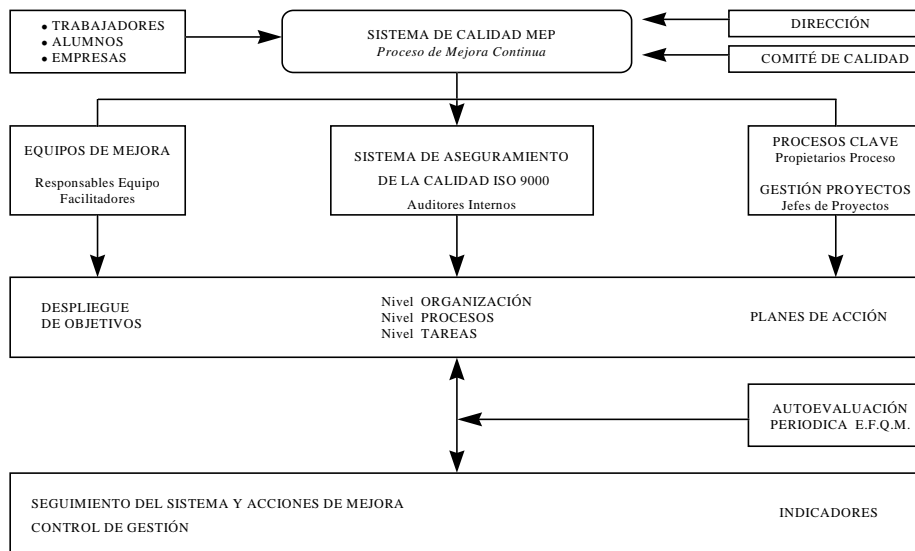


Figura 6: Sistema de Calidad de la Escuela Politécnica de Mondragón

El objetivo último es gestionar MEP bajo las premisa de un Sistema de Calidad que permita dinamizar el proceso de mejora continua, basado en tres pilares de actuación:

- Un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice de manera permanente el nivel alcanzado en cada momento.
- La generación de equipos de mejora para la resolución de problemas.

- c) Una gestión de procesos claves, diferente a la gestión funcional; trabajando de acuerdo al Modelo Europeo y actuando en cada uno de sus agentes.

Dichos pilares concluyen en planes de acción y, permiten hacer un Despliegue de Objetivos a nivel de Organización, a nivel de Proceso y a nivel de Tarea. La evolución que supone el desarrollo de los planes de acción es evaluada periódicamente por medio de la autoevaluación periódica de la EFQM, y por medio de los resultados obtenidos en los indicadores.

Finalmente y según comentan los propios implicados, las claves de la implantación de este Sistema de Calidad son:

- Compromiso decidido por parte de la Dirección
- Formación en Calidad.
- El Sistema de Aseguramiento de la Calidad: la certificación ISO 9000.
- Los equipos de mejora, la gestión de procesos clave: el cambio de comportamiento.
- La Calidad como disciplina a impartir.
- El modelo de autoevaluación de la EFQM.

Las experiencias que se han mostrado podrían servir de ejemplos de aplicación de los diferentes Sistemas de Calidad Total, pero existen otras Universidades y Centros donde se está aplicando el Modelo Europeo de Excelencia. Tal es el caso de la Universidad de Barcelona, la Universidad del País Vasco, etc, e incluso se aplica en la evaluación de un curso: el Master de Calidad Total de la Universidad de Valladolid.

Con los resultados de la evaluación de la II convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de las Universidades se tendrá una mayor experiencia en la aplicación de este Modelo y sobre las modificaciones que convendría realizar para una mejor adaptación al sistema universitario español.

4.- PROBLEMAS EN LA IMPLANTACIÓN

En la implantación de un Sistema de Calidad y, por lo tanto, en la utilización de los métodos de autoevaluación, es muy importante que cada institución universitaria acierte en el estilo y en el ritmo. Algunos enfoques pueden ser muy útiles en unos ámbitos y contraproducentes en otros.

Aunque la experiencia en la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia y la autoevaluación es todavía escasa, ya se pueden detectar algunos problemas en su implantación, tal y como señala Pérez H.(1998), entre los que podemos destacar:

- a) Navegar sin rumbo fijo.
- b) No utilizar un enfoque sistemático.
- c) Aplicar la autoevaluación al margen de la gestión.
- d) Tratar los criterios de forma independiente.
- e) No involucrar al personal lo suficiente.
- f) Procesos clave mal identificados.
- g) Estudiar únicamente las desviaciones cuantitativas sobre los objetivos.
- h) Confundir mejora continua y breakthrough.
- i) Priorizar intuitivamente.
- j) La alta dirección actúa exclusivamente como supervisora.

Por todo ello, es conveniente que antes de empezar con la implementación de cualquier Sistema de Calidad, se cuente con el necesario compromiso e implicación de los órganos directivos, y que estos sirvan de motor a todas las iniciativas que surjan en el proceso, así como con la formación del personal de la institución para fomentar su participación. Conviene además que las universidades establezcan los mecanismos necesarios para la obtención de los indicadores que precisa cualquier proceso de evaluación.

5.- CONCLUSIONES

A la vista de los diferentes Modelos de Gestión de la Calidad Total y de las experiencias de implantación en diferentes universidades españolas, se constata que dichos Modelos pueden servir de referencia para un mejor funcionamiento de la Universidad y una correcta utilización de sus recursos. Uno los sistemas más completos y que se está siguiendo en Europa es el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM.

Sin embargo, aunque pueda pensarse que el Modelo está suficientemente estandarizado y aceptado, la realidad nos demuestra que cada institución hace diferentes usos e interpretaciones del propio Modelo, lo cual no merma su vigencia ni su importancia y cada Universidad debe adaptar el sistema que considere más conveniente a sus características y fijarse su propio plan de implantación. Para avanzar en esta línea es imprescindible el compromiso e implicación de los órganos de gobierno.

Además la formación es necesaria para conseguir la implicación de todos los miembros de la organización: profesores, investigadores o personal de administración y servicios; debe lograrse, también, la implicación de cualquier persona o institución que se relacione con la Universidad.

Se han de establecer los indicadores adecuados que permitan el seguimiento de la actividad y de las acciones de mejora implantadas. Estos indicadores sirven de base a la evaluación.

Precisamente la autoevaluación debe formar parte de nuestra actividad, como mecanismo que garantice la reflexión y la mejora continua, lo cual ha de suponer un cambio en la forma de actuar de la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria. Por lo que ha de contarse con una reticencia inicial debido a la propia inercia del sistema universitario y su particular tipo de estructura.

Dado que el camino a recorrer no es sencillo y que los resultados importantes tardan en llegar, es necesario tener paciencia pero a la vez ser perseverantes.

BIBLIOGRAFIA

BARREDO, M.A. y ZABALLA, G. (1998): “Sistemas de Calidad Total en ESIDE. DEUSTO” en libro de ponencias del VII Foro anual del Club Gestión de Calidad pág. 133-143.

CLUB GESTION DE CALIDAD (1998): “Hacia un nueva modelo de la EFQM” Noticiero Junio.

CORTADELLAS, J. (1998): “El Modelo Europeo de Excelencia en la Universitat Politècnica de Catalunya” en libro de ponencias del VII Foro anual del Club Gestión de Calidad pág. 169-185.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1995): “Autoevaluación. Directrices para el Sector Público: Educación”. Club Gestión de Calidad.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1997): “Autoevaluación 1997: Directrices para empresas” Club Gestión de la Calidad.

GUIA DE EVALUACIÓN (1998): del II Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Consejo de Univesidades.

ITE-CECE (1996): “Calidad de los Centros Educativos” Curso a distancia.

ITE-CECE (1997): “Guia de Autoevaluación. Centros Educativos o formativos no universitarios”.

LACUNZA, I. (1997): “La Calidad, objetivo estratégico de una institución universitaria: el caso de Mondragon” en Boletín de Estudios Económicos nº 161 pág. 269-279.

PEÑA, D. (1998): “Experiencia en la evaluación de titulaciones en la Universidad Carlos III de Madrid” en libro de ponencias del VII Foro anual del Club Gestión de Calidad pág. 145-166.

PEREZ, H. (1998): “Los errores más frecuentes en la autoevaluación y aplicación del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial” en revista CALIDAD Mayo-Junio 1998.