

APERTURA DE LAS II JORNADAS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD

Evaluación de las Buenas Prácticas.

Aurelio Villa Sánchez. Vicerrector de Innovación y Calidad

Introducción

En mi extensa experiencia como profesor, me he dado cuenta que los buenos profesores tienen una característica en común, que no desisten en buscar, comparar, analizar y en definitiva, seguir aprendiendo de sus estudiantes, de sus compañeros y de las propias circunstancias en la que desarrolla su experiencia docente. Están siempre procurando mejorar su práctica.

El proceso de aprendizaje cobra su pleno sentido cuando tiene en cuenta las características de los estudiantes, la materia de aprendizaje, el entorno o contexto en que se lleva a cabo, sin conocer esto, las mejores estrategias pueden fallar.

Los profesores vamos buscando modelos de profesor que nos inspiran y a los que se desea emular, y por ello, estamos interesados en conocer sus prácticas y cómo las desarrollan.

Estamos viviendo en Europa, una situación única, jamás vivida anteriormente en nuestra historia, como es ponerse de acuerdo entre todas las universidades europeas en determinar un enfoque pedagógico común. Nunca se había dado una oportunidad como esta de que todos los países se uniesen para reflexionar colectivamente sobre el funcionamiento de la Enseñanza Superior.

La creación de este denominado Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES), es ante todo, un foro compartido dónde los distintos profesionales están aportando sus reflexiones, sus experiencias, sus mejores prácticas para que sirvan de “humus” en este nuevo espacio.

El contexto y las características de los estudiantes han sufrido cambios bastante radicales: las reformas de la enseñanza no universitaria en toda Europa, está produciendo una formación distinta. La paulatina desaparición de la masificación de estudiantes en las universidades; el incremento del porcentaje de estudiantes que están simultaneando sus estudios con el trabajo, y otros factores que podrían señalarse, son ejemplos del cambio enunciado y de su contexto.

Esto nos lleva a pensar en lo difícil sino impensable encontrar una buena práctica, la práctica perfecta que sea útil, factible y aplicable a todas las situaciones y contextos. Evidentemente, esta no existe, sin embargo, esto no significa (si no, no estaríamos aquí), que existan buenas prácticas y que estas puedan ser un buen referente para cualquier profesor. Cualquier asistente a congresos, jornadas, conferencias, sabe que siempre hay alguna cosa que le ha resultado interesante: una idea, un ejemplo, una herramienta; en definitiva algo que le distingue como una buena práctica.

Aunque la búsqueda y reflexión sobre las mejores prácticas es relativamente reciente en la Enseñanza Superior, sin embargo el concepto de “buenas prácticas” es mucho más antiguo y procede como en otras ocasiones del mundo de la empresa. Este proceso ha tomado relevancia y se le conoce bajo la etiqueta de *benchmarking* que ha sido traducido de muy diversos modos. Pero en todo caso, se trata de comparar lo que hacemos con lo que puede considerarse un *punto de referencia*. Es decir, sirve como *criterio* para valorar algo desde un punto de vista comparativo.

El tema de las *buenas prácticas* está teniendo un gran desarrollo en todo el mundo y se está aplicando a cualquier ámbito científico, laboral e institucional. Cualquiera puede navegar por internet y conocer de propia mano una extensa información sobre “buenas prácticas” correspondientes a diversos campos y ámbitos tan diferentes como: las Administraciones Públicas (Turismo, Bienestar, Justicia, Educación), Ayuntamientos, Centros Educativos, Empresas de todo tipo, así como los ámbitos más diversos que uno pueda pensar: la gestión, la enseñanza, la comunicación, la transferencia del conocimiento, o cualquier tema en el que uno esté interesado.

El principal problema que encontramos en este maremagno informativo es que todo se presenta como *buena práctica*. Cualquier práctica desarrollada o cualquier experiencia de una determinada acción o actividad se expone como referencia para los demás, para aquellos que estén interesados en la misma. Sin menospreciar la bondad y la generosidad de todos aquellos que exponen a la luz pública las actividades que realizan, nos parece que existe una confusión en el concepto de buena práctica o al menos una generalización que difícilmente permita distinguir lo que *es* de lo que *no es*, una buena práctica.

En la década de los ochenta y muy especialmente en los noventa, se ha desarrollado el benchmarking. Se creó el denominado Club de las Mejores prácticas que se constituyó inicialmente con 20 instituciones de diversa índole: hospitales, universidades, empresas de distintos sectores. Los miembros de este Club han ido creciendo paulatinamente, y sus beneficios son múltiples y variados, aunque algunos piensan que el Club deja mucho que desear. El Club ayuda a comparar procesos y ofrecer orientación cómo seleccionar estos procesos. La lógica, tal como señala David Yarrow es clara:

- hacer referencia a los planes estratégicos de la organización y descubrir sus prioridades e identificar las necesidades de desarrollo;
- usar conocimientos existentes de las fuentes de fortaleza y debilidades para localizar con toda precisión referencias de rendimiento que no están estando conseguido y procesos con potencial de mejora;
- seleccionar los procesos que los más necesitados de mejora potencial;
- empezar a buscar a interesados para hacer el benchmarking que deseen compartir su pericia en relación con estos procesos.

En síntesis, el club no hace más que enfatizar y ayudar a las instituciones a mejorar sus prácticas pero confrontándolas con otras que han dado resultado y cumplen las normas de buenas prácticas.

Existe un consenso generalizado en que:

- Todos se habían beneficiado de la experiencia ;
- Para la mayoría, el principal beneficio fue que habían aprendido mucho sobre benchmarking, y habían sido capaces de mejorar sus procesos o realizaciones significativamente;
- Algunos podían decir que tales mejoras habían sido conseguidas;
- Todos se sentían mejor equipados para realizar futuros juicios sobre la utilidad de benchmarking como una herramienta de mejora en un conjunto particular de circunstancias;
- Para algunos, la experiencia les había convencido de que no es un proceso rápido y no estaban convencidos de que intentos adicionales les dieran confianza de resolver las cosas.

El ejercicio de este benchmarking realizado con un asesor externo permite a las organizaciones clasificar sus prácticas en un mapa que está configurado por dos variables: realización y práctica. Este mapa se presenta gráficamente en la figura siguiente.



Dale (1994) distingue **cuatro tipos de benchmarking**:

Benchmarking competitivo, que parece asociar brechas de práctica - rendimiento con competidores directos.

Benchmarking funcional, donde las comparaciones son hechas con organizaciones del mismo sector, usando procesos similares.

Benchmarking genérico, que parece identificar y transferir "Mejores Prácticas" innovadoras de un sector de la industria a otro.

Benchmarking de grupo, donde las organizaciones de distintos sectores se unen para realizar un proceso de benchmarking considerado de interés común.

Una buena práctica debería, a nuestro entender, poseer unas ciertas características que la puedan distinguir de la que no es una buena práctica. Por consiguiente, es necesario definir y delimitar en que consiste una buena práctica, que características debería tener, cómo reconocerla. En esto consiste nuestra tarea y nuestro propósito, ahondar en lo que es una buena práctica y presentar pautas para su reconocimiento.

En las dos convocatorias de Innovación y Calidad realizadas por el Vicerrectorado de Innovación y Calidad de Deusto, se ha propuesto una ficha síntesis de las buenas prácticas que desde diferentes ámbitos universitarios (docencia, gestión e investigación) se hayan podido desarrollar. Sin embargo, hemos intentado profundizar en la conceptualización y caracterización del significado de una buena práctica, con el propósito de ofrecer una herramienta autocrítica que permita autoevaluar las propias prácticas, mejorarlas hasta lograr un resultado satisfactorio que pueda servir como referente a otros profesionales que estén interesados.

Se entiende por "Buenas Prácticas Académicas" la actuación que con un procedimiento, método o estrategia determinada mejora una situación inicial en un resultado que alcanza el propósito deseado con un buen nivel de realización, y puede ser un referente útil para otros usuarios.

Proponemos un modelo de *buena práctica* que pueda ser reconocida como tal, cuando cumpla con las cuatro dimensiones establecidas y alcance el nivel octavo o superior de la escala. Cuando una práctica alcance este nivel de autoexigencia, podríamos afirmar en relación al modelo propuesto que se trata de una *buena práctica*. Los anteriores niveles no significan que la práctica no sea buena, sino simplemente que es mejorable en alguna de las dimensiones señaladas.

Las cuatro dimensiones que establecemos son: un *diagnóstico situacional*, *planificación*, *gestión*, y *evaluación*. En definitiva, se considera que una *buena práctica*, debe partir de un buen diagnóstico del contexto en que se va a desarrollar; en segundo lugar de planificar el proceso que se va a seguir con todos sus elementos; en tercer lugar, debe estar bien gestionada; y en cuarto lugar, debe existir una evaluación del proceso y resultados logrados con la misma.

Cada dimensión, se subdivide en dos estadios o niveles que implican la mejor condición de la práctica en relación con la dimensión. En el primer estadio de cada dimensión la condición no se cumple o se cumple parcialmente, de modo incompleto o de un modo

asistemático. Contrariamente, en el segundo estadio de cada dimensión, la condición se cumple de modo pertinente y sistemático.

Una *buen práctica* es aquella que acumulativamente va logrando los niveles máximos de exigencia en cada dimensión y alcanza el nivel octavo con todos los niveles del resto de las dimensiones logradas. Es en este caso, es cuando podemos afirmar que realmente es una buena práctica y “resistirá” el benchmarking o comparación con otras buenas prácticas externas.

Breve Descripción de las Dimensiones establecidas.

Primera Dimensión: Diagnóstico Situacional.

La primera condición, a nuestro entender, de una buena práctica es que ésta se base en la evaluación del contexto en el que se va a desarrollar. Por tanto, se identifique claramente el propósito que con la práctica se quiere llegar a resolver (*problema o desajuste*) ó a cubrir (*interés o necesidad*). Como muy bien señala Rodríguez Espinar, “para que algo cambie es necesario que *aflore una tensión diferencial entre la situación presente y la deseada*”. Este diagnóstico de la situación y del contexto en el que se va a desarrollar la práctica permite por un lado, tomar conciencia de algunos elementos que pueden ser clave en el desarrollo de la misma, y por otro, favorecer la orientación de la propia práctica encaminándola hacia un propósito bien definido. En este nivel es necesario *identificar* el propósito y la práctica a llevar a cabo.

En esta primera dimensión, se establecen dos niveles de reconocimiento de la práctica. Un primer estadio en el que la práctica no se fundamenta en ningún nivel de diagnóstico o éste es algo muy “casero” o superficial. No se recogen datos sean estos cualitativos o cualitativos de lo que se pretende exactamente, y que se propone.

En el segundo nivel, contrariamente asegura que la práctica descansa sobre un buen diagnóstico de la situación, y se ha identificado de modo claro y nítido cuál es el problema, desajuste, o necesidad a la que se quiere dar respuesta satisfactoria. Se señala cuáles son las circunstancias, los factores favorecedores o restrictores de la práctica, de modo que se puedan tener en cuenta a la hora de su aplicación.

Segunda Dimensión: Planificación.

La segunda dimensión es absolutamente imprescindible, y buena parte del éxito depende del manejo de esta competencia. La planificación hace referencia a un proceso en el que todos los “ingredientes” necesarios se han establecido previamente a su puesta en práctica. Estos elementos son:

Descripción:

Enunciar de modo sucinto pero suficiente en que consiste la práctica y el modo en que se ha llevado a cabo, resaltando sus ideas clave.

Contexto y Objetivos:

Definir de la forma más clara y breve posible, el alcance de la buena práctica y lo que se pretende obtener como resultado de la aplicación de la misma, así como la consideración de partida del contexto en que se va a llevar a cabo que se considere relevante.

Los objetivos serán en la medida de lo posible cuantificables y serán medidos a través de indicadores que reflejen los resultados obtenidos.

Procedimiento en el desarrollo de la buena práctica:

Describir de forma clara y comprensible las distintas metodologías y procedimientos seguidos en el desarrollo de la buena práctica.

Recursos Humanos y Materiales:

Describir todas aquellas personas implicadas en el desarrollo de la Buena Práctica, así como los recursos materiales necesarios para su puesta en marcha.

Evaluación de la Buena Práctica

Explicar los resultados obtenidos con evidencias a través de la medición con los indicadores establecidos. Este apartado debe recoger los logros alcanzados en la realización de la práctica, y los criterios (si existen) de seguimiento de la actividad o proyecto.

Lecciones aprendidas:

Consideraciones a tener en cuenta en la aplicación de la práctica descrita y las sugerencias o conclusiones que sean menester para su utilidad.

Personas de referencia:

Indicar el nombre de la/s persona/s a las que dirigirse para la ampliación de algún dato sobre la aplicación de la Buena Práctica, así como su teléfono y dirección de e-mail.

Los niveles que se establecen en relación a esta dimensión son: el tercer nivel cuya práctica pueda estar bien establecida pero se pone en práctica sin planificación o con una planificación deficiente (por ejemplo: faltan elementos sin concretar). El cuarto nivel viene definido cuando se establecen bien todos los elementos que entran en juego y están determinados todos los pasos. La práctica ha tenido en cuenta todo lo necesario y se ha previsto los recursos, responsables, tiempos, etc., antes de su puesta en práctica.

Tercera Dimensión: Gestión.

Se refiere a la fase de puesta en práctica y se ocupa de la gestión del proceso. Esta dimensión recoge los problemas del seguimiento de la práctica, del ajuste o modificación que se considere necesaria, así como la observancia del cumplimiento de lo planificado. Como es natural, las cosas no salen siempre como son planificadas, pero lo importante es controlar las desviaciones y modificar las acciones para conseguir el propósito establecido.

Esta dimensión tiene nuevamente dos niveles de desarrollo: el quinto nivel que se define como un estadio en el que la gestión no está bien sistematizada y se gestiona de modo más improvisado (falta seguimiento de elementos, o se hace inadecuadamente en el tiempo o cualquier otro error en la buena gestión de la práctica, o cualquier factor interviniente que no se gestione adecuadamente). Por el contrario, el sexto nivel, se refiere a una gestión bien establecida y sistemática en la cuál todos los elementos son adecuadamente gestionados y controlados. Se tiene en cuenta y se hace el seguimiento de cada subproceso que configura la práctica en su globalidad.

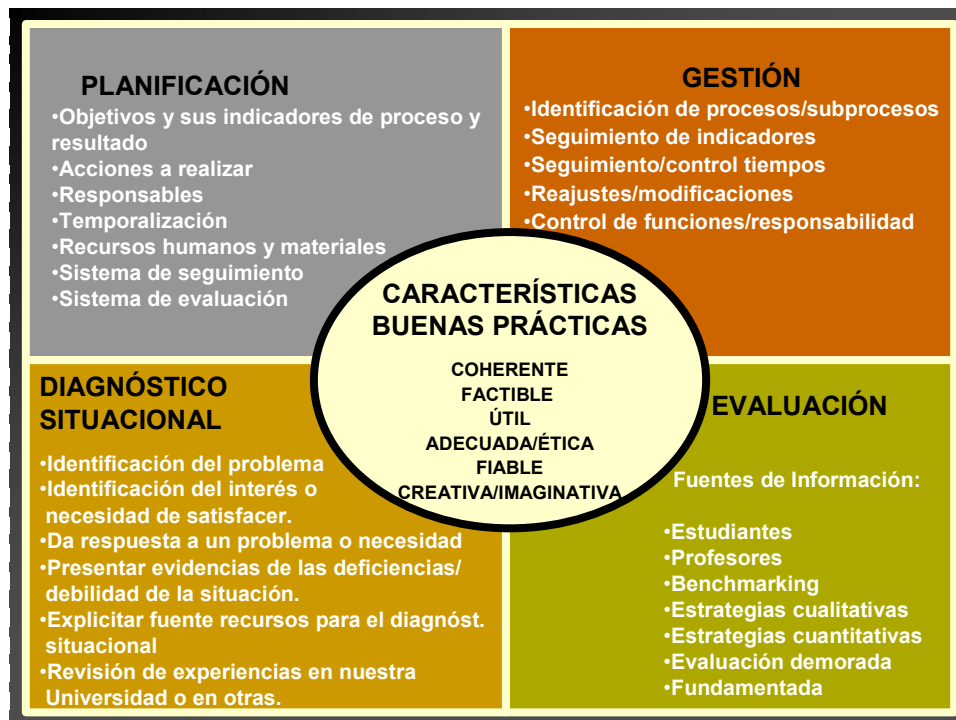
Cuarta Dimensión: Evaluación.

La evaluación tiene como propósito controlar e evaluar toda la práctica desde su inicio hasta sus últimas consecuencias expresadas en resultados o logros de la misma. Se distinguen también aquí dos nuevos niveles. El séptimo nivel que se refiere a un estadio incipiente de evaluación pero no sistemática o parcial pero no considera la práctica en su totalidad.

El octavo nivel refleja una buena práctica, aquella que cumple con todas las exigencias de las cuatro dimensiones establecidas, incluida esta última de la evaluación. Este proceso de evaluación controla los factores que intervienen en la práctica y los resultados logrados en relación a los esperados, planteando en su caso, las propuestas para su mantenimiento o mejora de todo el ciclo.

La consideración de estas cuatro dimensiones como un ciclo de desarrollo de la práctica permite planificar y gestionar adecuadamente la misma. Por otra parte, este proceso sistemático asegura la realización de una buena práctica y permite en cualquier fase de la misma corregir los errores o desviaciones que se puedan encontrar. Finalmente, cumpliría con todas las características que los expertos suelen señalar en la consideración de una *buena práctica*.

En la tabla siguiente, se señalan las cuatro dimensiones y sus elementos clave así como las características que deben considerarse como *metaevaluación de la práctica*, con un cuestionario que sugiere algunas cuestiones para evaluar cada una de las seis características recomendadas para su evaluación.



Metaevaluación de la práctica.

Se señalan seis características consideradas importantes para evaluar una *buena práctica*, inspiradas en la relación establecida por Sebastián Rodríguez.

Estas características son: coherencia, factibilidad, utilidad, ética, fiabilidad y creatividad.

Una buena práctica debería poseer estas características:

Coherencia: entre lo que plantea y propone con los procedimientos y los resultados.

Se enuncian algunas cuestiones a modo de sugerencia.

¿La práctica es coherente entre todos sus elementos planteados en la misma?

¿Existe vinculación entre la situación inicial diagnosticada y los pasos planteados para su mejora?

¿Se ve claramente el propósito de mejora a realizar con la práctica diseñada?

Factibilidad: la práctica es viable con los recursos disponibles.

¿Es factible su realización con los medios y recursos disponibles?

¿Se puede llevar a cabo en el tiempo previsto?

¿Es previsible que se puedan lograr los resultados deseados?

Utilidad: la práctica propuesta ofrece un valor añadido, tiene una utilidad determinada clara.

¿Merece la pena llevar a cabo la práctica por lo que va a aportar?

¿Tiene un interés claro para los usuarios o destinatarios de la misma?

¿Aporta soluciones de interés social, persona o institucional?

Ética: respeta los derechos de todas las personas involucradas en la misma y no atenta contra los intereses legítimos de otras personas.

- ¿Respetar los derechos de todos los implicados incluyendo los usuarios y/o destinatarios?
- ¿Utiliza medios y recursos equilibrados con los resultados esperados y no despilfarra recursos?
- ¿Se adecua la práctica a las normas y exigencias legales, institucionales, de convivencia, Etc., exigidas?

Fiabilidad: la práctica describe los pasos a efectuar de modo que es replicable por otra persona para poder lograr resultados semejantes en condiciones similares.

- ¿Se demuestra fiabilidad de los resultados obtenidos?
- ¿Es replicable la práctica por terceras personas?
- ¿Se presentan las evidencias claras y pertinentes para valorar los resultados?
- ¿Se utilizan instrumentos con características psicométricas definidas?

Creatividad: la práctica tiene en cuenta perspectivas divergentes y originales.

- ¿Presenta otras alternativas a la práctica planteada o se hace referencias a las mismas?
- ¿Se ha considerado otros puntos de vista divergentes al planteado?
- ¿Aporta la práctica una solución o un enfoque original de resolución del problema o situación?
- ¿Se presentan nuevas soluciones a problemas viejos o antiguos?

Evaluar las “buenas prácticas” es el modo de asegurarnos que realmente son buenas prácticas y constituir un nuevo punto de referencia para su mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Dale, B.G. (1994). *Managing Quality*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Smith, H.; Armstrong, M. and Brown, S. (1999). *Benchmarking and Threshold Standards*. London: Kogan Page.

Rodríguez Espinar, S. *Guía para el diseño de proyectos de innovación y mejora en la enseñanza universitaria*. Documento inédito. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Voss, C.; Blackmon, K.; Rose, R., and Roth, A.V. (1997). *Achieving world-class service: An Anglo-American benchmark comparison of service practice and performance*. Birmingham: Severn Trent PLC.

Yarrow, D. (1999). *The Business Approach to Benchmarking-An Exploration of the Issues as a Background for Its Use in Higher education*. In H., Smith; M., Armstrong and S., Brown (1999). *Benchmarking and Threshold Standards*. London: Kogan Page.