

## LA EXCELENCIA COMO OBJETIVO

**DONDE NO HAY PUBLICIDAD  
RESPLANDECE LA VERDAD**

Miguel Ángel Garrido Gallardo

Por resultar especialmente oportuno, ofrecemos otra vez aquí el artículo que nuestro editor publicó en el número 155 de *Nueva Revista* (páginas 144-156). El estudio semántico del término *excelencia* sitúa *au dessus de la mêlée* estas reflexiones del catedrático de Análisis del Discurso e invita a repensar el sometimiento del modelo universitario a la lógica empresarial y al *marketing*.

Un fantasma recorre el mundo académico: LA EXCELENCIA. Es consecuencia de la sentida necesidad de la evaluación y petición de responsabilidad sobre la actuación en el mundo de la universidad, la cual ha venido guiada solo por la inercia en demasiados sitios y durante demasiado tiempo.

Me parece, sin embargo, que con esta cuestión de la *excelencia* puede ocurrir ahora algo parecido a lo que sucedió a

veces a principios de la segunda década del siglo pasado con la primacía de la pedagogía: no cabe duda de que para enseñar algo es muy necesario saberlo enseñar. Y ese dato se había venido descuidando. Pero llegó el momento en que se asumía la aberración de que se podría enseñar lo que fuese, con un método adecuado, aunque no se supiera nada de lo que se enseñaba. Y eso es un imposible. O sea, estábamos una vez más ante la observación de Leibniz, según la cual los cambios que se producen en la historia de la cultura son verdaderos en lo que afirman y falsos en lo que niegan. Para enseñar matemáticas es conveniente saber enseñarlas (verdadero) y, por consiguiente, se puede enseñar matemáticas con tal de que se domine el procedimiento de enseñarlas, aunque de matemáticas no tengamos ni idea (falso).

Fijémonos ahora en la definición de *excelencia*: «superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio o estimación algo». No se trata de que la bondad hace digno de aprecio, sino que el ser *superior* (necesariamente, por relación a otros) es lo que hace obtener un aprecio singular. Se trata, pues, de una lógica de la competencia que reclama correlativamente la *eficacia*, o sea, «capacidad de lograr el efecto que se desea o espera».

Tal supuesto parte de la trasposición a la universidad de un modelo propio de la empresa capitalista. La universidad tendría que rendir cuenta a las instancias directamente implicadas en su funcionamiento, los *stakeholders*, en cuanto a transparencia (de ahí, la intrusión de las agencias gubernamentales), docencia, transferencia y dimensión social. Pero aquí es donde puede surgir la primera objeción. ¿Es posible asimilar el funcionamiento de una universidad al de una empresa? ¿No son, por propia identidad realidades absolu-

tamente heterogéneas? Algunos profesores de universidades públicas y de las privadas creadas por cuestiones de principios, suelen considerar este punto de partida una aberración.

¿Tendrá que abandonar la universidad española los estudios de hebreo porque apenas hay estudiantes que los reclamen? ¿Tendrán que someterse las investigaciones a las prioridades marcadas en el BOE cuando es bien sabido que la investigación gratuita es la que suele encontrar objetivos impensables de alto valor?

Mi experiencia es que estas aporías serían descalificadoras de una visión empresarial de la universidad, si no fuera porque las objeciones suelen provenir de intereses gremiales despropositados. Cuando una comisión compuesta por tres ignorantes en la materia (y en todo) y por una estudiante de posgrado (de las mismas características) pide al catedrático de una universidad: «Véndame en cinco minutos por qué se debe incluir en el programa la asignatura de Hermenéutica», se está evidenciando la superficialidad (lo importante no es saber de lo que se trata, sino saber «vender»), traducida en la fe ciega en el *marketing*, propio de lo que Vargas Llosa llama la Sociedad del Espectáculo. Sin embargo, cuando una universidad se empeña en mantener un Departamento de Lengua Latina con cuatro catedráticos y cuatro titulares para un número entre cero y dos alumnos por año académico, está malversando los recursos, pues parece evidente que es preferible enviar a los alumnos en cuestión (con beca total, si es preciso) a los lugares donde se imparten con rigor esas enseñanzas y hay demanda suficiente.

Deberíamos precisar las características (finalidades) de la universidad y responder de ellas, deberíamos comprometernos igualmente en el *management* de la institución para lograr universidades útiles y sostenibles. Me parece a mí que sería

necesario cambiar el objetivo de eficacia por el de eficiencia, esto es, «disposición de llevar hasta las últimas consecuencias el empeño en un determinado objetivo». En lo humano, *dar de sí todo lo posible* (eficiencia) conduce a la satisfacción del deber cumplido; aspirar siempre a lo superior (eficacia) es una fuente de frustraciones (el que llega a emperador, le falta ser papa y viceversa) y de otros innumerables males. Pero volvamos por el momento a nuestro discurso.

#### EXCELENCIA Y RANKING

El *ranking*, en la acepción que se le da al barbarismo, es un instrumento que se deriva lógicamente del objetivo de *excelencia*. Es «la clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de selección». Si la excelencia es, por definición, resultado de una comparación, la lista ponderada de las «excelencias» será el instrumento imprescindible con que operar en la gestión de la universidad.

El *ranking* es la medida de la «reputación», de la excelencia adquirida y mantenida en el tiempo, el instrumento que señala el *lugar* en el que asomamos la cabeza por encima de unos que están debajo de nosotros y debajo de otros que están por encima y a los que debemos desbancar.

Se supone que la reputación medida en el *ranking* se deriva de un *feed back* incesante: el desempeño de la universidad en cuestión y las percepciones que se mantienen acerca de ese desempeño. Mientras mejor sea el desempeño, mejor será la percepción y mientras mejor sea la percepción, más subirá el desempeño.

Múltiples son los elementos que se tienen en cuenta para medir la reputación: el número de candidatos, la ratio profesores-alumnos, los resultados académicos, los profesos-

res internacionales, las tasas de empleo conseguidas por los titulados, el número de mujeres investigadoras...

A primera vista se observa la dificultad que entrañan algunas de estas medidas en cuanto a indicadores de buena reputación. Por ejemplo, dos casos, la internacionalización y la paridad de géneros. No entro aquí en el sentido o falta de sentido que tiene la discriminación positiva para lograr que las mujeres estén tan representadas como los varones. Observo, sin embargo, la imposibilidad de ponderar, en relación con otros registros, la cuestión de género. Para los resultados, ¿tendrá algo que ver la ratio de mujeres en el profesorado, equivalente a lo que significa la ratio número de profesores por alumno? En cuanto a la internacionalización, sin caer en los contraejemplos tópicos de Marcelino Menéndez Pelayo o I. Kant, las compulsivas vueltas al mundo de determinados profesores no son computables sino como absentismo en cualquier clasificación seria. Sin embargo, he tenido la experiencia de ver a un excelente discípulo apartado de su carrera por *falta de internacionalización*, o sea, por haber conseguido plaza en el extranjero, en el mejor centro de su especialidad, a escala mundial, y no haberse movido de allí hasta lograr la experiencia que requería.

En todo caso, el *ranking* es un instrumento aceptado como indispensable para la gestión universitaria. Cada cierto tiempo nos sobresaltan con el de Shangái o el de *Times*, que son, para algunos, especies de oráculo de Delfos:

«De casi 20.000 universidades que hay en el mundo, España no tiene un puesto entre las doscientas primeras», nos advierten. Pues qué bien.

Están apareciendo siempre *rankings* y para todos los gustos. Los gestores de las universidades aspiran a una buena posición,

ya que la reputación de la universidad atrae profesores e investigadores, estudiantes y recursos sociales y, a su vez, como he dicho ya, el elenco de profesores, las muchas peticiones de matrícula y la disponibilidad de recursos son datos capitales de la reputación. Otra vez la pescadilla se muerde la cola.

Lo malo es que en el marco de la «excelencia», «eficacia» y «competencia», más que la contundencia de los hechos puede primar la formalidad de los datos. Hace unos días una universidad solicitaba a varias personas de mi grupo que se adscribieran también en sus líneas de investigación para poder incluir en la Memoria de dicha universidad investigadores con proyectos de investigación financiados, aunque sea así que se proyectan y realizan íntegramente en el centro a que pertenecen los investigadores y no en la universidad de marras. No hace falta irse, en efecto, a los Emiratos Árabes para conocer iniciativas de este estilo.

Las indicaciones en pos del éxito inmediato que nos lleve a situarnos «más arriba» no solamente pueden apartar a los investigadores de líneas solventes, sino que los involucran muchas veces en batallas inconsistentes en pro de una consideración formal. Y como el investigador, a su vez, fía su reconocimiento y consiguiente prestigio a lo que los estrategias han decidido, podemos encontrar personas valiosas extraviadas por caminos despropositados que, sin embargo, le van a proporcionar un ascenso.

La universidad eficiente deberá determinar los objetivos de su acción y la vinculación con la sociedad a la que sirve, la universidad «eficaz» diseñará su actividad en pro del reconocimiento, aunque sea al margen de su efectiva contribución. También es cierto que casi siempre cabe encontrar una cierta dosis de lo uno y de lo otro. *Rebus sic stantibus*, aun los gestores univer-

sitarios lúcidos abrazan un cierto equilibrio de bien posible o mal menor para evitar la desorientación de los *stakeholders*, de cuyo entramado comunicativo es imposible salir súbitamente. Y, aunque la resistencia pasiva pueda ser una opción recomendable, la reputación de cada universidad está inextricablemente unida con la reputación de la universidad en su conjunto, con la impresión que la sociedad tiene de la institución universitaria. Quizá no sea posible que un verso suelto inicie por su cuenta un giro copernicano totalmente ajeno a la experiencia del cuerpo social. ¿No? Un grano no hace granero, pero ayuda a su compañero, y alguien tendrá que ser ese primer grano que apueste por la realidad, frente a la ficción. Si solamente estudiamos cómo fingir bien, no vamos a salir nunca del problema, si, como creo, lo que vengo diciendo efectivamente problema es.

#### COMPOSICIÓN DE LOS RANKINGS

La puntuación que sitúa a cada universidad en un puesto del *ranking* es una calificación que mide la reputación a partir de la percepción que se tiene acerca principalmente de tres factores: la educación, la investigación y la contribución a la sociedad. Desde luego, cómo puntuar cada uno de los factores es una cuestión plena de problemas. Y ponderar la puntuación de cada uno de ellos con los otros para conseguir una media objetiva es rigurosamente imposible.

Educar, instruir, enseñar se predica de distintas maneras según cada contexto y situación. En universidades presenciales que cuentan con un excelente claustro es pertinente puntuar bien la calidad de la enseñanza en abstracto, la virtualidad que tiene para formar especialistas que puedan seguir el itinerario académico y acrecentarlo de generación en generación, pero

no lo es, en concreto, para la inmensa mayoría de matriculados que, apoyados por las nuevas tecnologías, apenas asisten a clase y se convierten en autodidactas que acuden a los exámenes finales con el único objetivo de adquirir un título. Desde el punto de vista de la formación, es muy preferible para este sector masivo una educación que cuente con buenos tutores que acompañan un aprendizaje suficiente. La reputación docente de la universidad y su capacidad de formación resultan muchas veces inversamente proporcionales.

El contexto de que hablamos tiene que ver muchas veces también con el tamaño de la universidad. Hay centros cuyo claustro podría presentar un equipo de estrellas de primera división, pero la parcelación en numerosos grupos vuelve difícil que haya estudiante alguno que reciba formación del grupo selecto. Más frecuente, al contrario, suele ser que la mayoría reciba enseñanza de indocumentados mientras que los maestros se ubican en superespecialidades minoritarias.

La clasificación por resultados de investigación está también llena de equívocos. La antigüedad y tamaño de la universidad proporcionan unos datos que en sí mismos no tienen por qué ser significativos. Los premios Nobel y las medallas Fields informan de la calidad de la investigación cuando alcanzan una cierta continuidad y volumen. No sé cuánto valor le proporciona a mi Universidad Complutense el premio Nobel de Ramón y Cajal (1906) (si en su trayectoria es la Central la que cuenta) y el del matemático José Echegaray (que tampoco sé si cuenta allí), por cierto, premio Nobel de Literatura (1904), para lo que atesoraba unos méritos no precisamente indescritibles.

La contribución a la sociedad se suele entender en orden a lo que las universidades aportan en su medio. Asombrándome



yo en una ocasión de la buena clasificación que ostentaba una universidad en un cierto *ranking*, alguien me dijo que había incorporado investigaciones sobre el aceite y eso subía mucho la media por el mérito que supone la integración en el entorno. No sé si es verdad, pero si no lo es, podría haberlo sido. Y volvemos de nuevo a la imposibilidad de medias ponderadas. ¿Qué parte de la puntuación y por qué hay que atribuir a cada elemento? ¿Qué quiere decir el lugar que ocupa la universidad en el *ranking* en relación con el interés por el que buscamos la clasificación? No hay servicio, sino servicios; no hay reputación, sino reputaciones, no es útil el *ranking*, sino la información.

Y luego están los intangibles. He dictado cursos de doctorado en la New York City y puedo testimoniar que la situación de su Graduate Center, en 5ª Avenida con 34, atrae a más de una persona, aunque yo, con la ventana de mi despacho justo enfrente del lugar del Empire State del que colgaban la bella y la bestia en la película, no sentía especial emoción por encontrarme allí, mientras que aplaudía los programas sociales que esta misma universidad mantiene en el Bronx. ¿Cuántos puntos otorgamos a lo uno o a lo otro? ¿Hay alguna base de comparación?

#### EL RANKING, INSTANCIA PUBLICITARIA

Se da por sentado que la buena gestión de una universidad tiene que contar con los *rankings*: sirve para conocer los datos en presencia, ayuda a decidir estrategias y es una fuente de innovación según la dialéctica desempeño-reputación.

Sin embargo, todos los que escriben sobre la materia enumeran las muchas cautelas que es preciso tomar a la hora de interpretar los *rankings*. La European University Association advierte que los *rankings* no explican la totalidad de las cir-

cunstancias y el Observatorio del Instituto de Ranking (IREG) lo considera solamente un instrumento más.

No obstante, la pregunta que se plantean las universidades es cómo establecer adecuadas relaciones con los gobiernos, con la política y con todos y cada uno de los demás principales *stakeholders* para aparecer en buenos puestos en los *rankings*. Se convierte así el *ranking* en un instrumento de publicidad que puede alejarse muchísimo del contenido informativo. La publicidad, en la acepción pertinente en este contexto, es un uso performativo del lenguaje, una comunicación que no informa, sino que mueve a hacer, es un uso retórico (en el mal sentido de la palabra).

No podemos negar que tradiciones perseverantes de *ranking*, como la norteamericana, hayan podido llegar a un ten con ten medianamente aceptable. No podremos descalificar sin más ni más esos primeros puestos que exhibe perseverantemente Shangái y que resultan tautológicos: Harvard, M.I.T., Oxford, Cambridge...

En fin, las palabras aisladas son palabra ficticias. La lógica interna que desata el principio de *excelencia* conduce a un guarismo que no puede encerrar mayor significado porque no hay reputación, sino reputaciones, porque no hay posibilidades reales de establecer medias ponderadas entre objetos absolutamente heterogéneos, porque los datos mismos mediante los cuales se llega al nivel de clasificación están sometidos con frecuencia a una formalización que busca el efecto de representación pero ningún contenido.

De manera consciente o inconsciente el *ranking* se convierte en un truco más. ¿Cómo es posible entonces su éxito? Creo que el éxito se deriva de la superficialidad de nuestra

civilización retórica en que la apariencia («imagen») prima sobre la realidad. Un número efectista y a correr y, si el que tenemos no es bueno, estudiemos cómo mejorarlo.

Si cambiásemos la excelencia/eficacia por la eficiencia cabrían sustituir los *rankings* por informes parciales y contextualizados, incluso establecer comparativas entre informes de entidades homologables. Los interesados (dejemos de llamarles *stakeholders* ahora que hablamos en serio) podrán informarse adecuadamente para tomar una decisión. Desde luego, la reputación no puede ser simplemente sinónimo de mejor enseñanza, con olvido de otros aspectos del desempeño universitario, pero cuando la educación no forma parte del núcleo duro y el servicio al estudiante queda soslayado como algo secundario, podemos estar seguros de que existe un grave desenfoque en nuestro modo de actuar.

Si el objetivo fuera la eficiencia, el conjunto de universidades, como entidades respetables, podrían explorar coordinaciones para ofrecer un mejor servicio y no volcarse solamente en una competencia publicitaria más o menos leal. Sin *excelencia*, sin publicidad, resplandecería la verdad. ■

#### VOCABULARIO EMPLEADO

- EFICACIA: Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.
- EFICIENCIA: Disposición de llevar hasta las últimas consecuencias un determinado objetivo.
- EXCELENCIA: Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio o estimación algo.
- PUBLICIDAD: Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.
- RANKING: Clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de valoración.