

## La universidad que queremos (I). La excelencia no se compra, se persigue

## The university we want (I). Excellence cannot be bought, it must be pursued

Arcadi Gual

En los últimos lustros, nuestro entorno ha dado mayor valor y énfasis a la palabra 'excelencia'. Nuestra sociedad, nuestros ciudadanos, entiende que en las instituciones públicas la investigación sólo puede financiarse si es excelente, que el profesorado (el nuevo) se contratará en base a la excelencia, que la docencia, la asistencia, la investigación, la gestión, los profesionales y los proyectos de investigación serán si son excelentes. Este culto a la excelencia, aunque no resulte explícito, debería ser un rechazo a la mediocridad. Amén.

Pero no todo lo que reluce es oro. La excelencia universal que se propone como norma de mejora es falaz y en repetidas ocasiones llega a constituir una prevaricación por parte de *lobbies* de excelencia que, utilizando el sentido de las palabras a su conveniencia, han vendido a la sociedad su producto. Veamos, ¿alguien en su sano juicio puede estar en contra de la excelencia? La respuesta es no. ¿Alguien puede defender que la investigación o los recursos humanos, que el profesorado o los investigadores no han de ser excelentes? ¿Puede defenderse que tanto 'generar' como 'transmitir' el conocimiento, las dos primeras responsabilidades de la universidad, no han de perseguir la excelencia? La respuesta sigue siendo no, no y no. Lo preguntaré de otro modo: ¿queremos una universidad excelente? Y la respuesta es sí, sí y sí. Pues no lo parece, pues nos sentimos satisfechos con lo que tenemos y no mostramos interés en mejorar el rendimiento de nuestras aportaciones tributarias.

¿Donde está la falacia, el engaño, la prevaricación? La falacia reside en la misma pregunta. No es una pregunta bien hecha ni bienintencionada. La pregunta sobre si queremos una universidad 'excelente' no es una pregunta, sino una obviedad. La universidad, si es universidad, ha de ser o tender a la excelencia. Es consustancial. Las preguntas correctas serían otras: ¿nuestra universidad es excelente o se esfuerza en serlo?, ¿qué debe hacer una

*In recent years greater value and emphasis has been placed on the word 'excellence'. Our society and our citizens understand that in the public institutions research can only finance itself if it is excellent, that the engagement of (new) teaching staff will be based on excellence, and that there can only be teaching, care, research, administration, professionals and research projects if they are excellent. This devotion to excellence, although not made explicit, should embody a rejection of mediocrity. Amen.*

*Yet, all that glitters is not gold. The universal excellence that is being proposed as a standard of improvement is a fallacy and is often knowingly misrepresented by excellence lobbies that use the meaning of words to their own convenience in order to sell their product to society. But can anyone in their right mind really be against excellence? The answer is no. Can anyone defend the idea that research or human resources, teaching staff or researchers do not need to be excellent? Can anybody defend the notion that both generating and transmitting knowledge –the two prime responsibilities of universities– do not have to pursue excellence? And the answer continues to be no, no and no. Let me put the question another way: do we want an excellent university? And the answer is yes, yes and yes. But it doesn't look like it, because we feel satisfied with what we have and we do not show any interest in improving the returns we get from our tax contributions.*

*Where is the fallacy, the deception, the prevarication? The fallacy lies in the question itself. It is a question that is neither well-posed nor well-meaning. The question as to whether we want an 'excellent' university is not a question –it is a something that is obvious. A university, if it is a university, has to be or has to tend towards excellence. It is inherent. Correctly formulated, the questions would be others, such as: is our university excellent, or does it strive to be? What must a university do to be excellent? Do we do the right things, from within and*

Director de la Fundación Educación Médica (FEM). Profesor de la Facultad de Medicina de la Universitat de Barcelona.

**Correspondencia:**  
Arcadi Gual Sala. Departamento de Ciencias Fisiológicas I. Facultad de Medicina. Universitat de Barcelona. Barcelona, España.

**E-mail:**  
agual@ub.edu

© 2011 Educación Médica

universidad para ser excelente?, ¿hacemos lo correcto, desde dentro y desde fuera, para tener y mantener una universidad excelente?

Mi juicio, totalmente personal y subjetivo por origen y condición, es que en relación a nuestro entorno socioeconómico disponemos de una universidad de gran calidad, que sus recursos humanos son muy buenos, que el esfuerzo que hace la universidad y los universitarios por servir a su misión –generar y transmitir conocimiento– es muy superior al de los recursos de que dispone, pero a pesar de todas estas bondades nuestra universidad no es excelente. Digamos, pues, que entre donde estamos y donde queremos estar hay una brecha a salvar. Y aquí nos aparece una pregunta pertinente: ¿cómo salvamos la brecha de la universidad de hoy con el fin de llegar a la que queremos para mañana? La excelencia no se compra de un día para otro. La excelencia no constituye un producto acabado y estandarizado que está en el mercado, sino es más bien el resultado de un proceso de esfuerzo colectivo y continuado hecho a base de sacrificio, imaginación y talento compartido. No vale fichar a un *crack* ni dedicar los recursos disponibles para mimar a los supuestos *cracks*. Esto podría estar bien si fuera ‘además de’. Se podrían considerar soluciones radicales como despedir a todos los recursos humanos disponibles y contratar sólo a *cracks* para construir un equipo de estrellas ‘galácticas’, o bien dejar morir las universidades existentes, con los bichos dentro, para hacer estructuras de nueva planta, con profesores e investigadores exclusivamente *cracks*, o bien dejar las universidades actuales como estructuras ‘desasnanas’ (del verbo ‘desasnar’) para generar centros de excelencia alejados de la universidad. o alguna otra *boutade* que se nos pudiera ocurrir, pero estas soluciones no son –ni ahora ni antes– reales ni posibles.

El problema de salvar la brecha entre la universidad que tenemos y la que queremos es más sencillo de lo que parece, aunque no hay que confundir ‘sencillo’ con ‘sin costes’. Hay que hacer lo que haría cualquier empresa que quiere mejorar su producto: un plan de mejora de calidad. Si fabrico pan y quiero mejorarlo necesito mejor harina, mejor horno y un panadero que sepa amasar bien la nueva harina y sepa manejar bien el nuevo horno. Y también necesito cada mañana probar (‘evaluar’) el pan para ver si ha subido bien la masa y si debo hacerlo mejor. Cuatro cosas, no hay más. Pero además necesito otra cosa de mayor complejidad: querer hacerlo o, en su defecto, tener que hacerlo.

La universidad necesita mejor harina y mejores hornos. También necesita haber formado a los pa-

*from outside, to have and maintain an excellent university?*

*My own personal and, of course, wholly subjective opinion is that in relation to our socioeconomic surroundings we have a very high quality university, with very good human resources; the efforts made by the university and the members of the university community to accomplish their mission of generating and transmitting knowledge go far beyond the level of the resources they have available to them. Yet, despite all these positive points our university is not excellent. Let's say that between where we stand and where we want to be there is still quite a gap to cover. And at this point another relevant question pops up: how do we cross the gap between the university as it stands today and the one we want for tomorrow? Excellence cannot be bought overnight. Excellence is not a finished, standardised product that is on the market. Rather, it is the result of a collective ongoing struggle that is based on sacrifice, imagination and shared talent. It is no use signing up a top player or devoting the resources we have available to pampering what are supposed to be top players. This might be all right if it was in addition to. We may consider drastic solutions like dismissing all the human resources available and taking on only the best players to build a team of galactic superstars. Or we could let the existing universities die with the creepy-crawlies inside them so that new structures can be built with only the best teachers and researchers. We could also leave the present universities to play a role as bettering structures (from the verb to better) so as to generate centres of excellence that are a far cry from the university or some other whim that might occur to us. But these solutions are not, and never have been, realistic or possible.*

*The problem of crossing the gap that separates the university we have from the one we want is simpler than it seems, although we must not mistake ‘simple’ for ‘without cost’. We have to do what any company that wants to improve its products or the service it offers would do, namely, draw up a quality improvement plan. If I bake bread and I want to improve it, I need better flour, a better oven and a baker who knows how to use the new flour to make better dough and who knows how to get the best out of the new oven. I also need to test, to evaluate, the bread every morning to see whether it has risen properly and whether I can make it better. Just four things –there's nothing else to it. But I also need something that is a little more complex: I have to want to do it or, failing that, I must have the obligation to do it.*

*The university needs better flour and better ovens. It also needs to have trained the bakers to work with the new flour and the new ovens. And it needs*

naderos para manejar la nueva harina y los nuevos hornos. Y precisa que cada mañana alguien controle la calidad de sus productos (*outcomes*), tanto docentes como investigadores. Este alguien puede salir del propio querer institucional o puede venir impuesto por la sociedad.

El país no puede permitirse dedicar ni un recurso más de la excelencia a los ociosos o consumidos por la mediocridad. El país requiere ante todo mejorar la calidad de todas sus instituciones, entre las cuales la universidad lo es en mayúsculas. El camino de mejorar cada día la universidad ha de permitir disponer de tantos *cracks* para las instituciones de excelencia, que no será necesario buscarlos fuera de nuestro entorno. La universidad que queremos es una universidad en busca de la mejora de una 'calidad permanente contrastada'. La excelencia vendrá dada por añadidura, con la perseverancia en el esfuerzo bien dirigido por el talento.

*someone to come round every morning to check the quality of the products (outcomes) resulting from its teaching and its research. This someone can be a result of the institution's own willingness or may be imposed by society.*

*The country cannot afford to devote any more resources to the excellence of the idle or those consumed by mediocrity. Above all, the country needs to improve the quality of all its institutions, one of the most important of which is without a doubt its universities. The path towards improving the university a little more each day is to make so many top players available to the institutions of excellence that it will no longer be necessary to bring them in from outside. The university we want is a university that seeks improvement of a 'proven permanent quality'. Excellence will come of itself, as a consequence of persevering in our endeavours and ensuring the best talent is used to guide them*