



Universidad
Carlos III de Madrid

**XI JORNADAS CRAI: REFLEXIONES SOBRE LA SUPERCONVERGENCIA DE SERVICIOS EN EL ENTORNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL REINO UNIDO
Madrid: 23 y 24 de mayo de 2013.**

Resumen de las ponencias en las XI Jornadas CRAI, por Francisco López Hernández.

Maxine Melling: "An introduction to service convergence in the UK"

Maxine Melling ha trabajado en varias universidades británicas y tiene experiencia en convergencia de servicios como Biblioteca e Informática, una convergencia que es muy popular entre los alumnos ya que suele suponer numerosas ventajas para ellos. Sin embargo, es un hecho objeto de debate y que cada institución ha resuelto según su idiosincrasia; normalmente están implicadas todas las áreas relacionadas con la atención al usuario.

El cada vez más relevante papel de los estudiantes en la Universidad es otro aspecto motivador para la superconvergencia de servicios, así como la política gubernamental del Reino Unido que introdujo tasas universitarias y de ese modo convirtió a los estudiantes en consumidores. A todo esto se une la reducción de costes que supone este proceso.

Se puede definir la *superconvergencia* como la unificación de actividades de apoyo a los estudiantes que sean estructuralmente convergentes: biblioteca, informática, administración de alumnos, todo lo que les permite sobrevivir en la universidad. Para llegar a ella es necesario un decidido apoyo institucional.

El enfoque puede ser muy diferente, no tiene por qué tratarse de algo especial sino de una forma de trabajar. Se podrían definir cuatro modelos: un solo edificio, un solo responsable; varios edificios y un solo responsable; un solo edificio, varios responsables, y, finalmente, varios edificios y varios responsables pero con ventanilla única.

En el Reino Unido se agrupan así diferentes servicios, pero siempre la biblioteca suele ser el aglutinante y a su frente se pone a un bibliotecario (cada vez más parecido a un vicerrector), porque sus cualidades se adecuan muy bien a este nuevo modelo. En cuanto al personal, se trata de tener "generalistas avanzados", con habilidades de comunicación y buen conocimiento de los servicios convergentes. Es fundamental su formación y también cuadrar en los servicios convergentes las distintas filosofías de servicio que provienen de la situación anterior.



Universidad
Carlos III de Madrid

Las estadísticas para evaluar la aplicación del modelo son aún un asunto por resolver, ya que no se dispone de las herramientas que antes se utilizaban para ello y hay que cambiar de modelo.

Ha de quedar muy claro también que este modelo es el que se ha aplicado allí (aproximadamente en unas 20 instituciones, la mayoría muy nuevas y de carácter politécnico), lo cual no quiere decir que se pueda trasladar sin más a otro país como España.

Margaret Weaver: "In the interest of students: convergence and the student journey".

Empezó insistiendo en el papel cada vez más preponderante de los alumnos, que ya no son meros receptores pasivos de servicios sino que opinan sobre lo que se les ofrece y con esas opiniones, entre otras cosas, se construyen en el Reino Unido una serie de clasificaciones (por ejemplo los "Key Information Sets" u otras que elaboran periódicos como "The Times" o "The Guardian") que sirven de orientación a otros estudiantes para elegir universidad. Hay que saber cómo evalúan los estudiantes estos servicios para actuar de forma que los valoren mucho mejor y así la posición de la universidad mejore también. La *superconvergencia* de servicios es de mucha utilidad en este aspecto, ya que permite describir los servicios y dar apoyo a los estudiantes incluso antes de su ingreso en la universidad.

Algunos de los indicadores más empleados son el futuro sueldo, la satisfacción de los estudiantes de último año o el contacto con los tutores. Algunos son bastante subjetivos y difíciles de definir.

El éxito de los estudiantes es el éxito de la universidad. Los estudiantes que abandonan antes de tiempo al no encontrar el apoyo que requieren suponen pérdida de prestigio y de fondos para la universidad, hay que retenerlos. Por otra parte, hay que comprender las necesidades que tienen quienes darán empleo a los estudiantes. Todos estos procesos se pueden ver facilitados por la *superconvergencia* de servicios.

El apoyo prestado se puede aplicar a todo lo que llaman el "ciclo de vida del estudiante", es decir, desde antes de entrar en la universidad, su primer año, la terminación de la carrera con alto nivel de satisfacción y la vuelta al comienzo. Analizaron cada una de estas etapas para ver qué acciones serían las más convenientes. El primer trimestre es fundamental, ya que es cuando la mayoría de los alumnos abandonan; también lo es la etapa final, en la búsqueda de trabajo. Allí es donde hay que mejorar más.



Universidad
Carlos III de Madrid

En cuanto a la biblioteca, se ha comprobado que no es un criterio para elegir universidad, aunque sí para descartarla; hay estudios que demuestran que los estudiantes que no la utilizan bien tienen una posibilidad de abandono siete veces superior. Muchos estudiantes no saben en qué consiste el trabajo de los bibliotecarios ni cómo les pueden ayudar.

Habló después de varios ejemplos:

En Cumbria tienen un módulo llamado “Get Ready” para los alumnos de nuevo ingreso, pensado para orientarlos en su futura vida universitaria. También otro llamado “Head Start”, para que sepan lo que necesitan saber en cada momento. Ofertan 1.000 plazas; de los alumnos que lo hicieron un 8% no lo terminaron, lo cual no suponía un suspenso, pero sí un fracaso en cierto modo.

En la Universidad de Bradford pusieron en marcha un programa contra el plagio, estudiando la actitud de los estudiantes ante este problema. Comprobaron que era mucho mayor en los estudiantes no angloparlantes, ya que tenían problemas al citar y, aunque entendían que no había que plagiar, lo hacían, porque no consideraban el copia-pegar de Internet como tal.

En la Universidad John Moores de Liverpool realizaron una experiencia pionera en el Reino Unido: unir todos los servicios en un solo edificio. Además se plantearon cómo podían moldear su trabajo los estudiantes siguiendo un punto de vista no bibliotecario.

En la Universidad de Birmingham, con ayuda de los estudiantes, elaboraron una especie de mapa del proceso de pago de multas por retrasos en la biblioteca, algo muy importante porque para poder graduarse hay que estar al corriente de pago de estas sanciones. La colaboración entre estudiantes y diferentes servicios llevó a su simplificación y flexibilización para que no supusiese un obstáculo para los estudiantes.

En conclusión, se trata de conocer mejor a los estudiantes y buscar su alianza para lanzar los mensajes y señalar los desafíos, en unos servicios cuya convergencia no suponga la preponderancia de los modos de actuación de ninguno de ellos. La decisión final sobre si acompañar o no a los estudiantes en este viaje es de las propias instituciones.

Sin embargo, si se hace una distinción entre universidades más docentes y más investigadoras, se ve que estas últimas, las más consolidadas (tipo Oxford o Cambridge) no tienden a la *superconvergencia*, aunque al igual que las demás empiezan a tener que moverse para captar estudiantes ya que mantener las cifras es difícil para todas. También son significativos los problemas que pueden surgir en los intercambios internacionales si



Universidad
Carlos III de Madrid

llega un alumno no acostumbrado a unos servicios superconvergentes, pero esto se ha de afrontar como un reto y el modelo incluso puede ayudar.

Jane Core: "Links to teaching & learning"

Empieza insistiendo, como sus otras colegas, en que en este proceso hay que creer para que realmente sirva de algo y tenga éxito. Para entender el planteamiento, pone como símil el aparcamiento de la universidad: todos los miembros de la comunidad, sin distinción ni jerarquías, quieren una buena plaza de aparcamiento y además en exclusiva. A esto, en el Reino Unido, se une una desregulación de la enseñanza superior y nuevos modelos de financiación (la introducción de las tasas universitarias), es decir, un modelo "empresarial" en el que hay competencia, aunque curiosamente hay muy pocas universidades privadas. La competencia implica analizar lo que se ha hecho y demostrar lo que se ha conseguido, algo que es difícil especialmente para el profesorado. Cada vez más se utilizan herramientas de marketing y técnicas empresariales para diseñar planes futuros; los profesores se agobian con el manejo de tablas de indicadores... La *superconvergencia* de servicios puede suponer un alivio para ellos.

Al pagar unas tasas, los alumnos piden cosas a cambio. No se trata de que estén comprando una titulación, pero sí de exigir unos servicios óptimos, aunque está claro que es imposible conseguir una satisfacción plena y unánime. Pero si no están satisfechos, lo reflejan y la universidad pierde puntos y se hace menos atractiva. Esto se convierte casi en un drama si se tiene en cuenta, por ejemplo, que se calcula que la pérdida de 100 alumnos por abandono temprano puede suponer un recorte de fondos de 3 millones de libras (3,5 millones de €).

Es fundamental, por tanto, hablar con el profesorado para retener a esos alumnos y para diseñar programas atractivos, además de buscar otros medios de financiación, como por ejemplo los estudiantes extranjeros, que siempre suponen más ingresos. A todo esto ayuda la convergencia de servicios.

Esta convergencia supone que en la universidad ya no haya un número determinado de centros con criterios dispares, sino una unificación de criterios para ofrecer coherencia, calidad y eficacia económica. Hay que buscar la satisfacción de los estudiantes y atender a sus necesidades, que se pueden producir en cualquier momento y a cualquier hora del día, dentro o fuera del campus.

Cada servicio y también el profesorado tienen lo que podríamos llamar capas de servicio que se han de coordinar en beneficio de los estudiantes. Estas capas serían la



información, la autoayuda, el apoyo en grupo y el apoyo individual. Cada sección ha de conocer cómo lo hacen las demás, coordinarse en definitiva, y estudiar qué criterios hay que aplicar para derivar al estudiante a uno u otro servicio según lo que necesite. Es decir, emplear la inteligencia para diseñarlos y usar, por ejemplo, el análisis de su comportamiento (como hace, v. g., Amazon) para informarles mejor sobre ellos.

¿Hay alternativa a este modelo? Muchas universidades siguen manteniendo el modelo tradicional de “silos” o compartimentos estancos, que ha funcionado bien durante cientos de años, ¿por qué cambiar? La convergencia no es la panacea ni un sistema perfecto, pero el antiguo tampoco lo es. La fortaleza de la convergencia de servicios es su orientación total al estudiante, frente al sistema tradicional donde se pone el foco en la consecución de los objetivos del departamento o centro.

En las universidades más preocupadas porque sus estudiantes encuentren un trabajo adecuado es donde mejor funciona la *superconvergencia*. Hay que reconocer que es un modelo orientado al estudiante y no tanto al profesorado, que propicia que se resuelvan siempre y en todo momento los problemas de los estudiantes y asegurarse de que realmente se han resuelto.

Ante la pregunta de que si los indicadores muestran que el cambio de modelo han disminuido el abandono se respondió que realmente no pueden aún sacar conclusiones, aunque ahora piden a los alumnos que van a abandonar que rellenen un formulario para explicar las causas, que muchas veces son nimias y tienen fácil solución.

Otra cuestión es si el modelo es aplicable a todo tipo de universidades y la conclusión es que allí donde los tutores pueden tener una relación más estrecha con los estudiantes no parece tan necesario, pero en centros con mucho alumnado y clases grandes los tutores no pueden dedicar tanto tiempo a los estudiantes y el modelo funciona mejor.

Se aclara que no es un modelo paternalista ni dirigido a alumnos débiles o desvalidos, sino que se trata de ayudar a los estudiantes a tener éxito, a lograr sus metas y que si tienen alguna caída ello no se lo impida si se puede evitar. También tiene que ver con lo que se dijo al principio del desplazamiento de poder hacia los estudiantes: es una adaptación a esta realidad.