

# **PROGRAMAS DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD**

*L. Salvador Blanco*

Director de la Unidad de Evaluación de la Calidad Institucional  
Universidad de Cantabria

## **0. INTRODUCCIÓN**

En el breve espacio de que disponemos, vamos a describir la experiencia de la Universidad de Cantabria para que el lector pueda situarse en el marco adecuado del debate, ya que dicha experiencia se desarrolla siguiendo los mismos patrones de la mayoría de las universidades y el contexto general del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU). En la situación actual, el debate estaría incompleto si no incluyéramos los indicadores y la acreditación como temas de reciente aparición.

## **1. OBJETIVOS**

El programa de calidad de la Universidad de Cantabria está delimitado por las coordenadas de mejora de la calidad y rendición de cuentas a la sociedad y se desarrolla como un proceso vivo, transparente y abierto a la participación de todos los colectivos en cada uno de los subprogramas y acciones concretas.

Los objetivos más importantes del programa son los siguientes:

- Promover la evaluación institucional de la calidad.
- Utilizar el marco, metodología, etc. del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU) auspiciado por el Consejo de Universidades.
- Proporcionar al colectivo universitario y a la sociedad en general la información más relevante sobre la calidad de la Universidad de Cantabria.
- Dar la adecuada difusión al proceso de evaluación de modo que sea lo más participativo posible.

- Comprometerse a elaborar los informes finales que incluyan los puntos fuertes, los débiles y las estrategias de mejora pertinentes.
- Comprometerse a propiciar los recursos materiales y humanos que permitan la mejora por consolidación de los puntos fuertes y corrección de los débiles.

## **2. ACCIONES**

### **2.1. Programa 1: Procedimiento de valoración de la actividad del profesorado.**

Este programa tiene como objetivo «detectar la actividad realizada por el profesorado de forma precisa en todos los campos de la actividad universitaria: docencia, investigación y gestión». Para ello se ha desarrollado un procedimiento consistente en el establecimiento de una metodología de captación y tratamiento de datos sobre la actividad del profesorado, capaz de favorecer el análisis de su implementación y la extracción de las conclusiones sobre necesidades, posibilidades de utilización del procedimiento y niveles de rendimiento de la Universidad de Cantabria. El procedimiento se inició sobre las actividades del curso 96/97 y fue aprobado por la Junta de Gobierno de la Universidad, cada curso académico se va mejorando para ajustarse a la situación del momento.

### **2.2. Programa 2: Análisis de la calidad**

Este programa se consta de dos líneas de actuación:

1. **Evaluación personal** de la actividad docente del profesorado y del desarrollo concreto de las asignaturas. Utilizando las metodologías más frecuentes y contrastadas (cuestionarios a los alumnos, autoinformes de los profesores, etc.) se recoge información cuyo análisis cristaliza en informes individuales sobre los profesores evaluados e informes globales sobre el conjunto de profesores, asignaturas evaluadas por centros y departamentos. Los primeros tienen un carácter confidencial y los segundos son públicos.
2. **Evaluación institucional** en el marco del Plan Nacional (PNECU). Se ha diseñado un proceso de evaluación trianual de manera que cada titulación de la Universidad pueda dedicar un año a la autoevaluación, otro a la mejora y, finalmente, otro a la evaluación del logro de las mejoras introducidas. Hasta el momento, catorce titulaciones están en proceso de mejora, 12 en proceso de autoevaluación (se ha emitido el autoinforme) lo que completa la totalidad de las titulaciones excepción hecha de Derecho y de las de reciente implantación. Dicha evaluación se ocupa de la enseñanza, investigación y gestión.

### **2.3. Programa 3: Mejora de la calidad**

Este programa tiene un carácter transversal respecto a los anteriores y aporta unidad, globalidad y coherencia al conjunto. El Comité de Calidad de la Universidad centraliza todas las mejoras que se desprenden de los distintos programas y los deriva a

los órganos colegiados correspondientes (planificación docente, plan de formación, propuestas de mejora en la gestión).

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. Programa 1**

Los resultados obtenidos por esta vía están siendo utilizados para la toma de decisiones sobre diversos temas, entre los que cabe citar los siguientes: reconocimiento de tramos docentes, reforma de la figura del profesorado asociado y creación de la de profesores en formación, plan de promoción del profesorado, resolución de incidencias de plantilla (sustituciones, licencias...), estudio de las necesidades generadas por la implantación de nuevos planes de estudios o la reforma de los ya existentes, contraste de la planificación docente elaborada por los departamentos con la realmente llevada a efecto, etc.

#### **3.2. Programa 2**

En el ámbito de la acción 1) los informes individuales que reciben los profesores posibilitan el establecimiento de estrategias de mejora personal, igualmente los autoinformes de los profesores contextualizan la actividad docente desarrollada. Los informes globales permiten detectar puntos débiles y necesidades a las que se ha pretendido dar respuesta con el Plan de Formación Didáctica del Profesorado.

En el contexto de la acción 2) hay un número considerable de puntos débiles que ya se han corregido mientras se estaba desarrollando el propio proceso de evaluación y el resto de los aspectos a mejorar han sido analizados por el Comité de Calidad de la Universidad que los ha derivado a los correspondientes Comités de Seguimiento creados al efecto. En la convocatoria actual del PNECU, el proceso se está cumpliendo en los términos de calendario y contenido previstos en la evaluación de la enseñanza, en la evaluación de la investigación (departamentos) nos estamos encontrando con bastantes dificultades y en el ámbito de la gestión se está haciendo un esfuerzo considerable para adaptar un sistema de gestión por objetivos al modelo EFQM.

#### **3.3. Programa 3**

En términos generales, por el momento se está respondiendo a las necesidades emanadas de los anteriores programas, se ha diseñado un plan de formación del profesorado universitario y se pretende establecer contratos-programa con las distintas unidades y en términos más globales con el Gobierno Regional.

### **4. A MODO DE CONCLUSIÓN**

*El tema de la gestión de la calidad y, más en los sistemas de gestión pública, es altamente inestable. Para estabilizar la gestión de la calidad hay que aprovechar los requerimientos exter-*

*nos generalmente sociales y políticos, cada vez más explícitos, introducir elementos orgánicos que «profesionalicen» dicha gestión y establecer programas e incentivos que permitan, en primer lugar, abordar las mejoras necesarias y, en segundo lugar, recompensar el trabajo bien hecho.*

*En la Universidad de Cantabria estamos en uno de estos momentos de estabilización del programa con reciente cambio de equipo de gobierno cuya política en el tema de calidad se enmarca en este contexto.*

Si nos situamos en el contexto general de desarrollo de la cultura de calidad en el ámbito universitario, habría que plantearse algunas cuestiones que pueden posibilitar el debate sobre el tema como las siguientes:

- Contexto general de los planes de calidad dirigidos a la mejora. La debilidad de los sistemas de calidad en los sistemas públicos.
- Estabilización de las unidades de gestión de calidad de lo más general a lo más concreto (Consejo de Universidades, agencias autonómicas... unidades concretas de las universidades).
- Establecimiento de la unidad de evaluación (titulación, departamento, servicios...), ¿se puede evaluar todo a la vez partiendo de la titulación como unidad de referencia?, ¿es posible evaluar las interacciones entre docencia, investigación y gestión o entre centros, departamentos y servicios?
- Ya nos hemos evaluado. Ahora ¿qué hacemos con los resultados? Seguimiento de los programas de mejora, financiación de los mismos mediante contratos-programa individuales o globales... planes estratégicos.
- ¿Es posible ligar la calidad a la financiación de manera significativa?
- ¿Se puede establecer un sistema de indicadores válidos y fiables?
- ¿Qué sistema de acreditación se va a promover y si va a estar vinculado a la calidad?
- Finalmente, ¿habrá un ranking de universidades?
- Por último y, permítasenos un lenguaje más provocativo, ¿cómo tiene que ser la relación prestantes/usuarios en la Universidad?, ¿los gestores y los alumnos deben decir a los profesores cómo tienen que hacer su trabajo o éstos son «libres» para determinar los objetivos y exigencias de su tarea? O, expresado en otros términos, ¿quién decide lo que es calidad?