

Plan Estratégico de Calidad de la Universidad de Sevilla

Emilio Pablo Díez de Castro

Vicerrector de Calidad de la Universidad de Sevilla

1. Introducción

Los estudios sobre la situación de la calidad universitaria, tanto a nivel interno como externo, han comenzado en España recientemente. A partir de la aparición del Plan Nacional surge una metodología completa y coherente que se comienza a aplicar en diferentes universidades, posibilitando que por primera vez se disponga de algunas referencias concretas de instituciones similares a la nuestra. Sin embargo, pasarán todavía algunos años antes de que podamos disponer de la suficiente información, tanto a nivel interno como externo, que pueda servir como referencia para evaluar la situación y el nivel en que se encuentran las universidades españolas.

La calidad se percibe de un modo más notorio en la docencia, pero esta cuestión no puede separarse de otros dos elementos, la investigación y los servicios, que la refuerzan y condicionan, de tal manera que la consideración conjunta de los tres aspectos es el referente obligado para su mejora.

Es importante tener en cuenta que la universidad proporciona muchos servicios, tanto internos como externos, cuyos receptores, estudiantes, docentes, personal no docente y terceras personas, perciben con nitidez cómo la insuficiencia en alguno de ellos influye de forma significativa sobre la calidad general de la universidad.

Para lograr la calidad son precisos el cumplimiento de las directrices y objetivos expresados formalmente por los órganos de gobierno de la universidad, la definición explícita de una política de calidad y la creación de mecanismos que la traduzcan a los hechos y la hagan efectiva. La consecución, por tanto, de la calidad pasa por la elaboración y desarrollo de un Plan de Calidad.

Los fines de la universidad, como los de cualquier organización, no se alcanzan por sí mismos, es preciso emprender acciones positivas de apoyo y estímulo para conseguirlos. En este sentido, el gobierno de la universidad debe actuar con una visión global que potencie y amplíe las acciones e iniciativas que se generen en los Centros, los Departamentos, laboratorios, servicios, e incluso, las que

se produzcan a nivel individual, al objeto de crear un marco en el que todas ellas adquieran adecuada trascendencia al integrarse en un proyecto general.

En todos los casos, la calidad tiene como referencia el servicio que se ofrece y la consideración que les merece a aquellos que los reciben. Los resultados de la mejora de la calidad tienen que percibirse por parte de aquellos que son los que reciben el servicio: los estudiantes, la sociedad en general, que contribuye a financiar el servicio, las empresas y las organizaciones que proporcionan empleo y que precisen de personas con determinada capacitación.

La calidad exige que sea reconocida. La perfección que no trasciende, que no se capta o no traspasa las fronteras de un despacho o de un laboratorio, no tiene ningún valor a efectos de calidad, aunque pudiera tener un valor en sí mismo. En esta línea, también es necesario conocer el impacto social de la investigación, al igual que los servicios internos de la universidad deben ser valorados por sus usuarios.

El Plan Estratégico de Calidad de la Universidad de Sevilla se articula en seis fases:

1. Impulso externo
2. Análisis del contexto
3. Estrategia
4. Programas de actuación.
5. Implantación
6. Financiación.

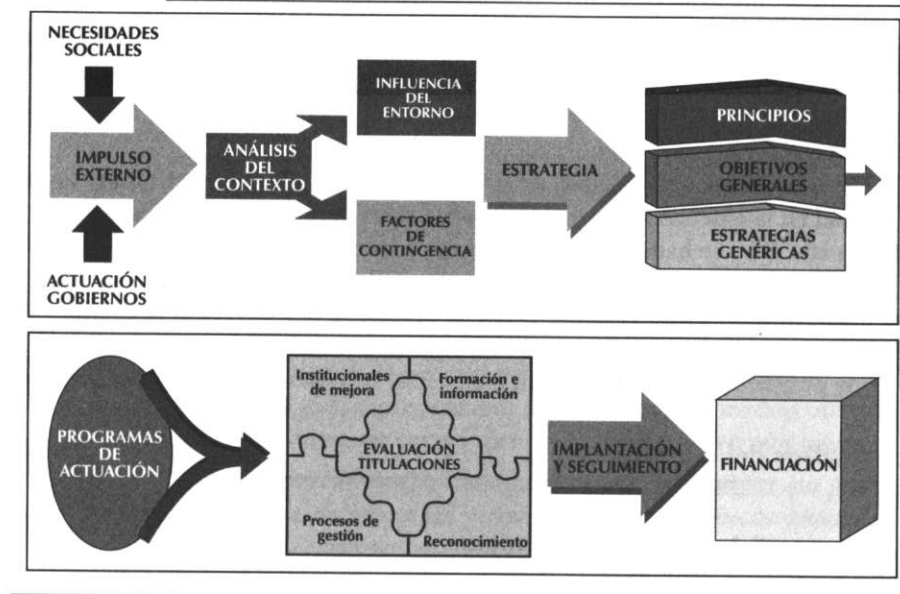
En la primera de las fases se recoge el comienzo de los trabajos y realizaciones en materia de calidad dentro de la Universidad de Sevilla, remarcando que su origen se encuentra en un **impulso** procedente de las necesidades manifestadas por la Sociedad y de la actuación de los gobiernos, tanto de la Comunidad Europea como del Estado español y de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La segunda fase analiza el **contexto** de la universidad desde la perspectiva de la influencia del entorno y desde el estudio de los factores que condicionan y marcan los límites de la gestión.

La tercera fase está dedicada a las cuestiones centrales de la **estrategia**, cómo son los principios sobre los que basa el plan de calidad y cuáles son las reglas de juego y las orientaciones básicas que han de seguirse en la universidad. Los objetivos generales determinan aquello que se quiere alcanzar con el Plan y las estrategias genéricas marcan de una forma más precisa las acciones que se han de emprender.

La siguiente fase, **programas de actuación**, se orientan hacia la enseñanza, la investigación y los servicios. Se establecen programas de actuación ligados a los objetivos generales. Agrupamos los programas en cinco categorías: Evaluación de las Titulaciones; Institucionales de mejora; Formación e información; Procesos de gestión; Reconocimiento.

Figura 1 Plan Estratégico de Calidad



La fase quinta, **implantación** y seguimiento, establece el modo en que la universidad se organiza para desarrollar y poner en marcha los temas de calidad.

Por último, es forzoso que el Plan Estratégico recoja el modo en que se va a **financiar**, determinando los compromisos presupuestarios al respecto.

2. Impulso Externo

La calidad y su mejora es una aspiración habitual en una institución universitaria, pero ha estado asociada a parámetros poco definidos, dependientes de acciones personales, actitudes y aptitudes individuales, y sobre todo, de políticas generales de la institución, emprendidas más para atender necesidades inmediatas que buscando provocar un impulso en la calidad de la enseñanza y la investigación a largo plazo. Es evidente que toda acción positiva dirigida a proporcionar un mejor servicio, repercutirá en la calidad de un modo u otro, sin embargo, la carencia de directrices claras, acerca de la mejora de la calidad, solo puede conseguir efectos parciales, dispersos y de duración variable, que se difuminan con el tiempo.

La implantación de la calidad requiere un impulso externo. Es esencial que exista una posición favorable dentro de la Institución, actitudes internas que la reclamen pero, en todos los casos, el interés de la propia institución per se, ha sido un factor necesario pero no suficiente.

La búsqueda de la calidad de forma sistemática, el establecimiento de directrices y planes de calidad, siempre surgen como respuesta a actuaciones o

demandas externas que impulsan o presionan a la institución, a dar el paso esencial de entrar en terreno difícil y complejo, que va a generar nuevas presiones.

La presión social manifestada en las demandas estudiantiles, a veces desorientadas, otras veces sin un enfoque claro, pero con un deseo global de mejora, de calidad de modernización para recibir una enseñanza al nivel que los tiempos exigen.

La aparición a nivel de gobiernos y de la C.E., de un movimiento por la calidad en la enseñanza superior, ha dado origen al inicio de acciones institucionales, a las cuales se han vinculado las universidades, generando unas obligaciones y produciendo un efecto en cascada que se ha traducido en la práctica en que algunas universidades, como la Universidad de Sevilla, hayan integrado la cuestión de la calidad en sus programas de gobierno, y posteriormente hayan emprendido una serie de programas institucionales en coherencia con los objetivos planteados.

3. Análisis del contexto

3.1. Influencia del entorno

La influencia del entorno se manifiesta en las dimensiones de hostilidad, dinamismo, complejidad y diversidad.

Hostilidad

En primer lugar, el ambiente evoluciona hacia una situación hostil en un proceso lento pero continuo en el que la aparición de nuevas universidades crea tensiones competitivas tanto en relación con la atracción que se puede ejercer sobre un gran número de alumnos como por la capacidad de captación de alumnos con altas calificaciones.

"En siete años se ha pasado en España de cuatro universidades privadas, pertenecientes a la iglesia, a diecisiete, donde han entrado grupos empresariales, a los que hay que añadir otros dos proyectos en trámite de aprobación. Esta proliferación de centros de enseñanza superior ha permitido elevar el número de alumnos que estudian en centros privados hasta los 110.000. El gran boom de las privadas se ha dado en la Comunidad de Madrid" (La Vanguardia, 2-11-98)

Dinamismo

En segundo lugar, el cambio en el entorno es rápido. Un dinamismo que se ve afectado por los cambios en los gustos e intereses de la población estudiantil pero sobre todo por las variaciones que tienen su origen en el descenso de la natalidad y por tanto, en el número de estudiantes que se incorporan a la universidad.

"El descenso de la natalidad que se empezó a producir en España a finales de la década de los años setenta tiene ya consecuencias en la universidad y, por ende, pronto disminuirá la presión que ejercen los jóvenes sobre el mercado laboral. El número de alumnos que iniciaron sus estudios universitarios descendió en el curso académico 1996-97 por primera vez desde 1940. En concreto iniciaron sus estudios 6.000 alumnos menos que en el curso anterior, lo que contrasta con la tendencia al aumento a lo largo de los años anteriores (3,6%; 3,9%; 4%)" (Cinco Días, 6-11-98).

Complejidad

En tercer lugar, la función docente e investigadora del profesorado se hace cada vez más compleja con exigencias, especialmente en el campo de la enseñanza, de naturaleza pedagógica, preparación, material docente, medios utilizados, etc. que obligan a adquirir nuevos conocimientos y habilidades en este campo.

"A los docentes debe exigírseles una renovación pedagógica que pasa por que, además de investigar y tener unos densos conocimientos de las materias que imparten aprendan a comunicar el resultado de sus investigaciones (Foro Nuevo Siglo)" (El País, 8-11-98).

Diversidad

Por otro lado, el estudiante es diverso y necesita ser tratado como tal. La masificación ha traído entre sus efectos negativos el crecimiento de los niveles de fracaso escolar pues las uniformidades en la actuación y el distanciamiento del profesor con respecto al alumno originado por la imposibilidad de mantener un trato próximo y diferenciado, se ha tomado durante bastante tiempo como algo imposible de superar.

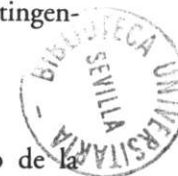
"Del casi un cuarto de millón de estudiantes universitarios que iniciaron sus estudios el pasado año sólo el 40% terminarán sus carreras en los plazos previstos en los programas. Un 32% concluirán con un retraso medio de 1,5 cursos y un 28% abandonarán los estudios después de perder una media de 2, 8 años en la universidad" (La Gaceta, 12-11-98)

3.2. Factores de contingencia

En el interior de la universidad la influencia de factores contingentes limita, guía o establece fronteras con las que hay que contar.

Formalización del comportamiento

La edad marca sin duda la estructura y funcionamiento de la Universidad de Sevilla que tiene una historia que se prolonga durante quinientos años. A medida que pasan los años, la organización aprende más y más sobre



cómo adaptarse a su entorno... la organización normal intenta perpetuar los frutos de su aprendizaje formalizándolos; establece procedimientos normativos de funcionamiento y rutiniza los informes sobre el rendimiento de la organización (Starbuck, 1965: 480).

Cuanto más antigua es una organización más formalizado estará su comportamiento (Mintzberg, 1984:266), lo cual se manifiesta más intensamente en las instituciones de carácter público.

Inercia de la estructura

Por otra parte "la estructura refleja la época en que se fundó el sector", las tradiciones, los intereses creados, el adoctrinamiento solidifica la estructura alrededor de una serie de valores, de una ideología o concepción del papel de la universidad en la sociedad. Posiblemente la influencia más decisiva en el comportamiento y las actuaciones, en la comprensión de muchos fenómenos, aparentemente difíciles de entender dentro de una universidad como la de Sevilla, se encuentra en esta cuestión. Han sido los especialistas en ecología de las poblaciones los que han aplicado a organizaciones del tipo de la Universidad de Sevilla, conceptos tales como 'inercia estructural' que sin duda reflejan finalmente las características definitorias de la misma y posiblemente de sus posibilidades de evolución.

Especialización

Por otro lado, cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo. Esto se traduce por ejemplo, en cuestiones tales como la especialización del profesorado y que las necesidades de la universidad sean presentadas en relación con perfiles muy definidos de las materias que son objeto de concurso. Junto a esto surge en consecuencia una mayor importancia de la coordinación que debe ser ejercida a través de los departamentos.

Dimensión de las unidades

La dimensión tiene también consecuencias sobre el tamaño de las unidades de lo que sin duda es prueba la dimensión de muchos departamentos y Centros de la Universidad de Sevilla

4. Estrategia

Estrategia y Plan son dos conceptos fuertemente conectados. La estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente proyectado, para abordar una situación. La estrategia es un plan unificado, comprensivo e integrado diseñado para garantizar que se satisfacen los objetivos básicos.

El plan estratégico de calidad de la universidad se establece sobre la base de:

- Considerar la perspectiva social y la posición de la universidad en relación con la sociedad y también respecto a otras universidades.
- Dejar muy claros los principios sobre la base de los cuales se formula y los objetivos generales que la presiden.
- Determinar las pautas de acción, los programas de actuación.
- Establecer un sistema de seguimiento formal.

Las estrategias son pautas de acción que se establecen mediante un comportamiento y unas actuaciones consistentes en el tiempo. Son líneas de actuación prioritarias que señalan las grandes vías que articulan la calidad universitaria.

El plan estratégico de la Universidad de Sevilla se establece con un horizonte indefinido. No obstante, tanto la sociedad como los estudiantes o los acontecimientos en general avanzan y provocan cambios con mucha fuerza y rapidez que impiden realmente que una acción programada para más de tres años se deba mantener exactamente igual cuando llegue el momento. Los planes estratégicos deben revisarse con periodicidad no superior a tres años, adaptando las acciones y objetivos propuestos.

4.1. Principios

La Comisión de Calidad del Claustro, al concretar sus tareas, acordó incluir entre ellas la definición de los principios y objetivos que deben guiar el Plan de Calidad de la Universidad de Sevilla.

Se definen los principios como afirmaciones aceptadas generalmente que sirven de referencia superior para las decisiones que se adopten. Los principios son aseveraciones que deben ser respetadas en todos los casos. Los planes elaborados, las acciones proyectadas, las actuaciones emprendidas, siempre han de considerar de qué modo afectan al cumplimiento de los principios y subordinarse a ellos. Son siete los principios que recogemos:

- *Principio de prioridad para quienes reciben el servicio*

La mejora de la calidad habrá de tener siempre como referencia básica la percepción y las expectativas de los que reciben el servicio directamente. Se considerarán también receptores de los servicios aquellos que financian la prestación del servicio, familias, gobierno y sociedad en general. El estudiante es un elemento básico en el proceso de evaluación de la calidad. El cociente entre lo esperado y lo alcanzado, entre las expectativas que cada estudiante se planteaba en sus estudios y la realidad de su propia percepción, hacen del universitario un elemento indispensable para la evaluación de la calidad. Entendemos que la opinión de los estudiantes, obtenida y elaborada por las metodologías propias de la garantía de la calidad, puede proporcionar una información muy valiosa para la mejora de la misma.

- *Principio de transparencia de la información*

Es importante que los ciudadanos conozcan qué instituciones de enseñanza contemplan dentro de su organización la evaluación como metodología sistemática de garantía de la calidad. Los ciudadanos no sólo tienen derecho a conocer los niveles de calidad de los centros que aplican estos sistemas, sino que también tienen derecho a saber qué centros emplean métodos homologables de evaluación de la calidad.

La calidad se consigue profundizando en las cuestiones, lo que implica el obtener una detallada información de las cuestiones analizadas.

La calidad busca tanto la percepción personal como el dato objetivo. De ahí que todo proceso de calidad requiera disponer de un gran número de datos ciertos y a la vez conocer la opinión de los miembros de la comunidad universitaria. La colaboración de todos se vuelve indispensable para avanzar en esta línea.

Se realizará una política activa en la difusión de los informes de evaluación.

- *Principio de nivel mínimo de servicio*

Existe un nivel básico en la prestación de la enseñanza y los servicios, por debajo del cual es imposible avanzar en la calidad. Sólo después de satisfacer los mínimos aceptables se puede considerar el progreso en la mejora.

La comunidad universitaria deberá definir las cuestiones esenciales que permitan identificar el nivel básico de prestación de servicios, pues en caso de no llegar al mismo todas las actuaciones pasarán a ocupar un orden de prioridad hasta alcanzarlo.

- *Principio de protección de la información personal*

Todos los miembros de la comunidad universitaria tienen derecho a proteger su imagen y exigir la reserva de la información personal.

La información sobre la calidad de cualquier actividad en la universidad será pública, salvo en los casos que se refiera a personas.

- *Principio de universalidad de la responsabilidad del funcionario con la calidad*

Dar un servicio de calidad es una obligación de todos, profesores, PAS y órganos unipersonales o colectivos. La mejora de la calidad en los servicios universitarios es una obligación moral.

Los funcionarios de la comunidad universitaria deben emprender acciones de adaptación, actualización y mejora dentro de su marco de competencias. La universidad tiene la obligación de apoyar y orientar estas acciones.

- *Principio de acuerdo y participación de los colectivos implicados*

Las acciones que se emprendan ya sean inmediatas o de mayor plazo, serán en todos los casos realizadas y establecidas de acuerdo con los colectivos responsables de su realización y/o sus beneficiarios. El acuerdo con los colectivos implicados y receptores de las medidas es un compromiso que se asume como indispensable para el progreso de la calidad ya que es el instrumento más efectivo para conseguir la participación activa de los mismos. Entendemos que la calidad tiene una mayor progresión y futuro si se afronta desde la base de las instituciones por consenso que si se adopta como norma impuesta.

La calidad es algo que no puede imponerse, sino que tiene que ser aceptado por los protagonistas de la misma, que en este caso serían los propios docentes y las autoridades académicas.

- *Principio de transversalidad de la función de calidad*

La mejora de la calidad afecta a todos los órganos y funciones de la universidad por lo que se pueden plantear, equivocadamente, conflictos de competencias.

Para evitarlo, las recomendaciones, normas, procedimientos, etc. sobre calidad sólo podrán imponerse desde los órganos que tienen competencias establecidas para ello. La función de la parte de la organización dedicada a la calidad, nunca será ejecutiva excepto por expresa delegación de otro órgano superior.

4.2. Objetivos generales

El proyecto global pretende alcanzar una serie de objetivos que denominamos generales porque para su consecución los centros, departamentos y unidades administrativas, deben ser apoyados por una dirección y gestión a nivel general de la Universidad de Sevilla. El desarrollo de estos objetivos requieren una demanda e iniciativa de los centros implicados y una respuesta institucional posterior, lo que lleva a una responsabilidad compartida.

Los objetivos que recogemos a continuación aparecen también reflejados como cuestiones importantes a tener en cuenta para la mejora de la calidad en el Informe Final de la Evaluación de la Calidad de las Universidades, elaborado por el Consejo de Universidades.

Entendemos que los objetivos son una referencia para las acciones y actuaciones de la universidad requiriendo un proceso de avance que no se verá completado hasta que finalice el proyecto global.

Hemos delimitado un total de veinte objetivos generales de la Universidad de Sevilla en materia de calidad:

1. Ajustar la dimensión teórica y práctica de planes.
2. Análisis del progreso académico del alumno y la valoración de causas.

3. Apoyar los proyectos de mejora en las titulaciones.
4. Evaluación de la investigación.
5. Evaluación y seguimiento de titulaciones.
6. Fomentar la divulgación de información en materia de calidad.
7. Formación pedagógica del profesorado.
8. Información sobre criterios y procedimientos que orientan la enseñanza.
9. Mecanismos de análisis del progreso académico del alumno y valoración de causas.
10. Mejora de métodos docentes.
11. Orientación a los estudiantes de nuevo ingreso.
12. Orientación sobre demandas del mundo laboral.
13. Programación de asignaturas en tiempos y contenidos.
14. Promover una cultura de adaptación de la docencia a las necesidades sociales.
15. Promover una cultura de calidad.
16. Racionalización de los recursos humanos y materiales evitando ineficiencias.
17. Reconocimiento.
18. Reducción de tiempos de tramitación y espera.
19. Sistemas de autorregulación de la docencia.
20. Abrir y mejorar las vías de comunicación entre los que imparten el servicio y quienes lo reciben.

4.3. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas deben desarrollar capacidades esenciales como un paso indispensable que permite abordar de un modo más fácil y coherente, objetivos y planes precisos.

Una capacidad esencial debe superar tres pruebas:

- Debe contribuir de forma importante a que los que reciben el servicio y los que financian el mismo, estudiantes, gobierno y sociedad en general, perciban que el resultado de la actividad desarrollada es beneficioso para ellos.
- Debe permitir su utilización de una forma amplia y diversa en los diversos servicios que se ofrezcan.
- Debe ser difícil de desarrollar y de copiar o imitar estrictamente. El modo de desarrollar el sistema de calidad en una universidad es diferente a otras en muchos aspectos. Difícil de imitar cuando las

medidas y los comportamientos se encuentran adaptados a la naturaleza y las relaciones propias de cada universidad.

Son tres las estrategias genéricas de la Universidad de Sevilla:

1. Estrategia de evaluación de titulaciones.
2. Estrategia de mejora de la integración laboral.
3. Estrategia de garantía de calidad.

Estrategia de evaluación de titulaciones

La programación de la evaluación institucional de las titulaciones que se imparten en la Universidad de Sevilla siguiendo las guías y protocolos del Plan Nacional es la siguiente:

Curso 1996/97

Facultad de Filosofía	Lcdo. en Filosofía
Facultad de Geografía e Historia	Lcdo. en Antropología Social y cultural (2º ciclo) Lcdo. en Geografía Lcdo. en Historia Lcdo. en Historia del Arte

Curso 1998/99

Facultad de Ciencias EE y Empresariales	Lcdo. en Admón. y Dirección de Empresa Lcdo. en Economía
Facultad de CC de la Información	Lcdo. en Comunicación audiovisual Lcdo. en Periodismo Lcdo. en publicidad y relac. públicas
E.U. Relaciones Laborales	Dpto. Relaciones Laborales
E.U. EE Empresariales	Dpto. CC Empresariales
E.U. Arquitectura Técnica	Arquitecto Técnico
E.T.S. Ingenieros	Ingeniero Industrial Ingeniero de Telecomunicaciones
Facultad de Química	Lcdo. en Química
Facultad de Psicología	Lcdo. en Psicología

Curso 1999/2000

Facultad de Matemáticas	Lcdo. en Matemáticas
Facultad de Ciencias EE y Empresariales	Lcdo. en Admón. y Técnicas de Mercado (2º ciclo)
Facultad de Informática y Estad	Lcdo. Ciencias y Técn. Estadísticas (2º ciclo) I.T. Informática Sistema
Facultad de Física	Lcdo. en Física
Facultad de Medicina	Lcdo. en Medicina
E.U.CC de la Salud	Dpdo. en Enfermería
Facultad de Farmacia	Lcdo. en Farmacia
E.U. Politécnica	Ing. Técnico Industrial
E.U. Ing. Técnica Agrícola	Ing. Técnico Agrícola

Curso 2000/01

E.T.S. Arquitectura	Arquitecto
Facultad de Bellas Artes	Lcdo. en Bellas Artes
Facultad de Biología	Lcdo. en Biología
Facultad de Derecho	Lcdo. en Derecho
Facultad de Informática y Estad	I.T. Informática de Gestión
Facultad de Geografía e Historia	Lcdo. en Antropología Social y cultural (2º ciclo)

Curso 2001/02

Facultad de Cc. Educación	Lcdo. en Pedagogía Lcdo. Psicopedagogía (2º ciclo) Maestro (Educ. Primaria) Maestro (Educ. Infantil) Maestro (Educ. Musical) Maestro (Educ. Especial) Maestro (Educ. Física) Maestro (Educ. Esp. Lengua Extranjera)
Facultad de Odontología	Lcdo. en Odontología

Facultad de Filología	Lcdo. en Filología Inglesa Lcdo. en Filología Hispánica Lcdo. en Filología Clásica Lcdo. en Filología Árabe Lcdo. en Filología Francesa Lcdo. en Filología Italiana Lcdo. en Filología Alemana
Facultad de Informática y Estad	Dpdo. en estadística Ing. Informática
E.T.S. Ingenieros	Ingeniero Organiz. Industrial (2º ciclo) Ingeniero Químico Ingeniero Electrónica (2º ciclo) Ing. Automática y Electr. Ind. (2º ciclo)
E.U.CC de la Salud	Dpdo. en Fisioterapia Dpdo. Podología

Estrategia de mejora de la integración laboral

La Universidad de Sevilla manifiesta su mayor interés por la mejora de la integración de los graduados en el mercado laboral.

Cualquier incremento en la calidad permite mejorar la formación y, por tanto, las posibilidades del estudiante de acceder en mejores condiciones al mercado de trabajo.

La metodología, mediante el proceso de evaluación, viene a poner de manifiesto si es mejorable la enseñanza que se ofrece a los estudiantes con vistas a su formación para integrarse en el mercado laboral, incluso reevaluando las medidas correctoras que se introduzcan. Ahora bien, la metodología de la garantía de la calidad no puede por sí misma integrar mejor a los graduados en el mercado laboral.

Estrategia de garantía de calidad

La garantía de calidad es el instrumento adecuado para la mejora continua de la calidad en la enseñanza superior.

La garantía de la calidad es un proceso de actuaciones metodológicas que engloba como parte fundamental la evaluación pero también conlleva otras actuaciones que buscan el objetivo de la mejora de lo que hacemos, como es la búsqueda de soluciones a los problemas detectados, su implantación y la nueva evaluación de la situación creada.

Las fases que comprende son:

1. Autoevaluación de la titulación sobre la base de unas guías establecidas.

2. Determinación de puntos fuertes y débiles.
3. Propuestas de mejora.
4. Informe de expertos externos.
5. Informe final de la titulación.
6. Aprobación por los órganos de gobierno.
7. Compromiso de actuación y seguimiento.
8. Informes periódicos sobre el desarrollo de las medidas y mejoras.

5. Programas de Actuación

La gran cantidad de programas ya iniciados o en preparación obliga a su identificación y su encuadramiento en bloques para mantener en lo posible una idea de conjunto que la diversidad y el número, tiende de un modo natural a dispersar. Los cinco grandes bloques de programas son:

- Institucionales de Mejora
- Formación e Información
- Evaluación de Titulaciones
- Procesos de Gestión
- Reconocimiento

Los **programas institucionales de mejora** son aquellos que se desarrollan como una iniciativa del equipo de gobierno por tratarse de cuestiones que afectan de un modo similar a un colectivo amplio ubicado en diversos centros de la universidad o bien, porque la organización de una acción coordinada y general puede contribuir a aprovechar las mejores experiencias, ayudar a su generalización y facilitar su realización. Algunos programas sólo pueden ser desarrollados desde los órganos centrales aunque su aplicación posterior se realice en los diversos centros.

Los **programas de formación e información** son indispensables en todo proceso de implantación de la calidad. Estos programas se basan en la transparencia de la información, lo que implica el disponer y ofrecer mucha información y sobre todo hacerla fácilmente accesible por la comunidad universitaria. La formación permite juzgar y opinar con mayores conocimientos sobre el sentido, orientación y técnicas de trabajo y análisis que se encuentran vinculadas a la calidad total, también permite el aplicar estos conocimientos a los proyectos de mejora para que puedan dar mejores resultados.

La **evaluación de las titulaciones** es la piedra angular del plan y por tanto, de los programas de actuación. Los procesos de evaluación siguen en sus líneas básicas las guías y protocolos del Consejo de Universidades, aunque en caso necesario se ampliarán para recoger cuestiones específicas y atender los

requerimientos manifestados por la titulación o la unidad evaluada. En esta línea, el primer paso esencial consiste en obtener y disponer de la información necesaria de forma continuada, al menos con periodicidad anual, por lo que se debe realizar el mayor esfuerzo por disponer de la información cualitativa y cuantitativa necesaria, actualizada anualmente. Como consecuencia de las evaluaciones, los centros desarrollarán los programas de actuación aprobados por la Junta de Gobierno y recogidos en sus informes finales.

Los programas relacionados con los **procesos de gestión** se han agrupado de forma independiente porque es necesario avanzar mucho pero con cautela en este campo para garantizar que los cambios y mejoras que se emprendan y las actuaciones que se desarrollen, no provoquen distorsión alguna en los servicios. Esto exige una atención especial y diferenciada volcando una gran cantidad de esfuerzos que requieren partir de una base en la que determinadas barreras, especialmente de carácter tecnológico estén esencialmente superadas.

Los **programas de reconocimiento** son de una gran importancia para valorar e identificar aquello que se realizaba en la universidad con un alto nivel de calidad. Estos programas buscan el que el esfuerzo y el trabajo bien hecho sea conocido y valorado por la universidad.

6. Implantación

6.1. Sistema de evaluación

La consecución de la calidad pasa por la creación de modelos de análisis que la hagan efectiva. Por ello, es necesario determinar y perfeccionar los instrumentos que se utilizan para la evaluación tales como guías y protocolos.

La aplicación sistemática de metodologías es el mejor medio de propiciar una auténtica enseñanza superior de calidad. El modelo adoptado por la Universidad de Sevilla es el recogido en el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades el cual prevé que la unidad de evaluación se refiera en la titulación, evaluándose al tiempo todas las actividades de la universidad (enseñanza, investigación y servicios).

Todo proceso de evaluación institucional, tal y como se desarrolla en el contexto europeo y propone el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, se articula en tres fases básicas: Autoevaluación, Evaluación Externa e Informe Final con las propuestas de mejora.

Este proceso sólo es posible desarrollarlo en base a la disposición previa de datos y estadísticas tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, orientados a informar los juicios de valor consustanciales a todo proceso evaluativo. Todo sistema de Enseñanza Superior necesita contar con un sistema de información bien desarrollado.

6.2. Estructura organizativa

Como señalaba el Dictamen del Comité Económico y Social de la Comunidad Europea, es necesario "arbitrar los medios necesarios para que se creen estructuras dedicadas a la promoción, orientación y apoyo interno de la extensión del conocimiento y aplicación de los métodos y técnicas de la calidad".

La estructura de la que se ha dotado la Universidad de Sevilla se ha orientado a conseguir un desarrollo participativo en sus órganos de gobierno, asegurando la participación de todos los estamentos, en la línea de los principios básicos que deben regir las actividades relacionadas con la mejora de la calidad. Esto ha llevado a crear órganos enfocados a las cuestiones de calidad en todos los niveles esenciales de gobierno. De este modo se han creado los siguientes órganos colectivos:

- Comisión de Calidad del Claustro Universitario
- Comisión de Calidad de la Junta de Gobierno
- Comisiones de Calidad de Centros
- Comisión de Calidad del Claustro Universitario

Se constituye la Comisión de Calidad del Claustro Universitario con las siguientes funciones (acuerdo 3.3/C.U. 14.XI.96):

Realización de trabajos preparatorios, informes y estudios preliminares dirigidos a elevar propuesta al Pleno del Claustro de adopción de directrices y líneas generales de actuación de la universidad en materia de Calidad Global, así como cuantas otras funciones le asigne o encomiende el Claustro Universitario, con expresa indicación de que en materia de evaluación de calidad de la docencia estará a disposición de la Comisión de Docencia de la Universidad.

- Comisión de Calidad de la Junta de Gobierno

Se constituye una Comisión de Calidad de miembros de la Junta de Gobierno con funciones de (acuerdo 3.1.1/ J.G. 27:IX.96):

Seguimiento de las actividades que la universidad emprenda en materia de calidad; de estudio y asesoramiento acerca de los asuntos que afecten a la calidad en la enseñanza, en la gestión, y en la investigación; de informe a la Junta de Gobierno sobre los proyectos presentados al Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, y sobre el resultado de la evaluación de los proyectos presentados a dicho Plan; de evaluación de los programas, proyectos y acciones de calidad que se emprendan en la universidad; y de propuesta a la Junta de Gobierno de las medidas para la ejecución de las directrices generales que emanen del Claustro universitario en materia de Calidad.

- Comisiones de Calidad de Centros

Las Comisiones se constituyen en el Centro con participación de todos los estamentos, responsabilizándose de la evaluación y seguimiento de la calidad de las titulaciones integradas en su centro.

En especial apoyarán los procesos de recogida de datos y encuestas que se realicen en el centro por la Unidad Técnica de Calidad de la Universidad, realizarán una valoración (autovaloración) de la información presentada siguiendo las guías correspondientes, en base a los puntos fuertes y débiles detectados establecerán proyectos de mejora.

Las comisiones de centro realizarán las gestiones necesarias para garantizar la difusión de los informes de evaluación, la participación de la comunidad universitaria en el desarrollo y resultados del mismo, la colaboración con los Comités de Expertos Externos, la remisión a los órganos de gobierno correspondientes y el desarrollo e implantación de las medidas y proyectos aprobados por la Junta de Gobierno de la Universidad.

Con objeto de que el proceso pueda llevarse a cabo efectivamente, la Universidad de Sevilla creó el **Vicerrectorado de Calidad** por Resolución Rectoral sobre estructura del equipo de gobierno de la Universidad de Sevilla de 5 de julio de 1996. Sus funciones se centran en el impulso, diseño, implantación y seguimiento de Planes de Calidad. Del Vicerrectorado depende el Instituto de Ciencias de la Educación (I.C.E.) y en lo que afecte a las funciones del Vicerrectorado también depende el Secretariado de Formación del PAS que mantiene su vinculación con Gerencia.

Para que el Vicerrectorado de Calidad pueda apoyar efectivamente los procesos de evaluación y los programas propuestos en los planes de gobierno, se configurará una Unidad Técnica que necesariamente ha de responsabilizarse de la captación y acopio de información, la ayuda para completar los protocolos de enseñanza, investigación y servicios, la gestión de los programas institucionales de la universidad, el tratamiento de datos, la emisión de informes y la realización de estudios específicos.