

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Algunas reflexiones sobre los procesos de calidad que se implantan en los centros docentes universitarios

V. Pérez-Gracia, J. López López, P. Buenestado, JA. García-Alzórriz, R. Torres, J. Martínez, G. Velasco

*Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Barcelona (EUETIB),
Universidad Politécnica de Cataluña, C/ Urgell 187, 08036 Barcelona. Tlf:
+34934137403, e-mail: vega.perez@upc.edu*

Resumen

Tras diseñar un sistema interno de garantía de calidad se inició el proceso de implantación. Sin embargo, este proceso se ha dilatado en el tiempo y no se ha podido finalizar todavía. Es posible que muchos de los problemas con los que nos hemos encontrado sean fallos del sistema diseñado, que no fueron previstos por el centro ni detectados por los revisores externos. La discusión sobre nuestra experiencia, contrastándola con la de otros centros puede ser una herramienta valiosa para mejorar un sistema complejo.

Palabras Clave: sistema interno de garantía de calidad, informes de seguimiento de titulaciones.

Abstract

After the quality system design, implementation was the second step. However, several difficulties caused the delay in the implementation process and the system is not yet finalized. It is possible that some of the problems in the process were due to a non appropriate design or evaluation of the quality system. In our opinion, the discussion about the experience, contrasted to the other centres' experiences could help in the improvement of the system.

Keywords: quality system, degree evaluation reports.

1. Introducción

La aplicación de las directrices del Espacio Europeo de Educación Superior ha impulsado una reestructuración de las titulaciones y cambios en los planes de estudios. Los cambios de planes de estudios se han acompañado, en muchos casos, en un cambio de gestión de los centros en los que se imparten los grados y de recomendaciones para aplicar sistemas de gestión de calidad ya conocidos por haber sido utilizados en empresas [1]. La gestión de la calidad es un modelo de funcionamiento basado en procesos documentados y relacionados entre sí. De este modo, las actividades y procedimientos siguen siempre el mismo esquema, son comparables y pueden corregirse problemas y defectos detectados en un proceso de retroalimentación. Esto permite una mejor organización en los centros de educación superior, cuya estructura es cada vez más compleja [2, 3]. La relación entre los sistemas de control interno de calidad con los resultados de los estudiantes se recoge

en diferentes trabajos [e.g., 4, 5], aunque no hay un consenso sobre qué sistemas aplicar en el caso de las universidades y centros educativos [6].

Un aspecto importante de la gestión de la calidad es la información final sobre los resultados y la valoración de cada proceso desarrollado. Los datos necesarios para las valoraciones se obtienen de los análisis de resultados y de encuestas de satisfacción de los usuarios o clientes. Es un importante elemento para decidir la eficacia de cada proceso y para determinar si se ha desarrollado de forma adecuada, siendo uno de parámetros básicos en el proceso de retroalimentación y mejora. El otro parámetro es la valoración de resultados y su comparación con los resultados de años anteriores. Con ello se consiguen detectar tendencias y determinar si los posibles cambios han dado los resultados apetecidos.

En los centros universitarios catalanes se inició la implantación de estos sistemas gradualmente hace ya más de 4 años, aunque en unas pocas escuelas ya se habían introducido sistemas de gestión de la calidad con anterioridad. Se utilizó el sistema AUDIT, definido entre la agencia nacional para la calidad universitaria (ANECA) y las agencias para la calidad universitaria de Cataluña y de Galicia. Un único sistema para dar homogeneidad a la educación superior, pero adaptado a cada centro. Este sistema, en principio, debe ser una herramienta para aumentar la eficiencia y para mejorar los resultados. En nuestra escuela se inició el proceso hace cuatro años [7]. Sin embargo, de la planificación inicial y la perspectiva de una mejora organizativa y de resultados [7] se ha pasado a una implantación complicada en la que intervienen también factores ajenos al centro. En este artículo explicamos el desarrollo seguido e introducimos algunas reflexiones que han surgido durante la implantación todavía no finalizada y que ha coincidido en el tiempo con importantes cambios en el sistema universitario y en la sociedad en general. Nos interesa el intercambio de opiniones y de experiencias, iniciando un debate que puede ayudarnos a mejorar el proceso.

2. El diseño del sistema

Nuestra escuela inició hace cuatro años la implantación del sistema de gestión interna de calidad, intentando siempre involucrar a toda la comunidad educativa. En una primera etapa, en el año 2009, se creó una comisión de calidad formada por profesores del centro que representaban a todos los departamentos con docencia en los grados ofrecidos por el centro, por personal de administración y servicios y por estudiantes. Esta comisión es el órgano consultivo del centro para gestionar, coordinar y realizar el seguimiento de su sistema interno de garantía calidad. En las primeras

reuniones se discutió el significado del sistema de calidad y se informó de las etapas que se deberían seguir para implantarlo. Todos los miembros de la comisión estaban de acuerdo en que las escuelas y los centros tenían la obligación de garantizar que sus actuaciones alcanzaban los objetivos asociados a la formación que impartían, basándose en criterios de transparencia y en estándares y directrices establecidos. Este era la principal razón para disponer de un Sistema Interno de Garantía de Calidad (SIGC) formalmente establecido y público. Eran conocidos, también, trabajos que relacionaban la mejora de resultados con la implantación de estos sistemas en diversos países [8, 9, 10]. Se decidió, por lo tanto, participar en el programa AUDIT y se consensuó una política de calidad de la escuela, aprobada posteriormente en por la Junta de Escuela y que actualmente es pública y se puede consultar en nuestra página web.

En una segunda etapa, en el año 2010, la escuela se presentó a la tercera convocatoria de la agencia catalana para la calidad universitaria (AQU) para implantar el sistema. La comisión de calidad discutió las tres posibles opciones: crear un modelo de sistema de garantía de calidad propio, elaborar un modelo parcial a partir del aprobado para otro centro y adaptar un modelo ya aprobado para otro centro.

Optar por la tercera posibilidad –adaptar un modelo ya aprobado para otro centro– implicaba que las dos escuelas debían tener las mismas competencias. Por otro lado, la elaboración parcial de un modelo a partir de otro ya aprobado necesitaba definir claramente los cambios realizados, siendo necesarias adaptaciones. Finalmente se decidió crear un sistema propio, aunque estudiando previamente otros sistemas ya implantados. Para ello se identificaron los procesos ya existentes y se creó un grupo de trabajo formado por los responsables de dichos procesos. El grupo de trabajo se dividió en equipos y cada uno de ellos se encargó de estudiar y de redactar un procedimiento.

Para poder realizar el seguimiento de cada uno de los procesos, para difundir cada uno de los pasos llevados a cabo y para fomentar la participación de todos los miembros de la comisión de calidad, se utilizó el Campus Digital de la universidad, lo que permitió participar a todos los miembros de la comunidad educativa. Desde esta plataforma se difundió la documentación básica necesaria y las propuestas elaboradas, y se abrieron debates para poder opinar, preguntar y comentar todas las propuestas. La Junta de Escuela aprobó los documentos ya finalizados que fueron presentados a AQU. La valoración de las comisiones de expertos permitió mejorar los puntos menos elaborados y redactar un documento final.

3. La implantación del sistema

Ya teníamos el manual de procedimientos aprobado. ¿Qué hacer a continuación? El sistema debía implantarse para, poco a poco, pasar a configurar el funcionamiento del centro. En primer lugar se determinaron los responsables políticos de cada uno de los procesos. Cada uno de estos responsables debía identificar a su vez a los responsables de cada una de las acciones integrantes del proceso. Al mismo tiempo, el responsable de calidad del centro debía elaborar un listado de la documentación necesaria para poderlo aplicar el SIGC. Con la relación de documentos necesarios que debían elaborarse, se determinaron plazos de finalización de cada uno y responsables de los mismos. En reuniones posteriores se perfilaron necesidades, se modificaron plazos y se evaluaron dificultades que habían ido surgiendo y que en muchos casos no permitieron cumplir la primera previsión.

Sin embargo, aunque la planificación fue exhaustiva, aunque todos los agentes habían participado en la misma y, además, todos aceptaban que un sistema interno de garantía de calidad era una herramienta para facilitar y mejorar el funcionamiento del centro, la implantación se fue posponiendo y, actualmente, todavía no se ha conseguido establecer totalmente. ¿Cuál ha sido el problema?

3.1. Informes de seguimiento de las titulaciones

Durante el proceso de elaboración de los procedimientos se solicitó a los centros un informe de seguimiento de las titulaciones. Este informe necesitaba de una valoración de resultados anual.

La elaboración de los informes la realizó un equipo formado por la dirección del centro, los responsables de la gestión académica y el director del ente titular del centro (nuestra escuela es un centro peculiar, regentado por un Consorcio que depende de tres instituciones). En estos informes se debía incluir un apartado sobre el SIGC, pero el resto estaban referidos exclusivamente a los resultados académicos del centro y al profesorado.

Los informes de seguimiento se han visto como un elemento separado de los resultados del sistema de garantía de calidad, de manera que no han sustituido a los informes de resultados prometidos en los diferentes procesos. Sin embargo, dado que los resultados que se esperan en un centro docente son, en parte, académicos, ¿no sería más sencillo integrar todos los demás informes en este único, más sencillo y breve? Así se podrían simplificar las acciones a realizar y sería posible implantar más

fácilmente el sistema. En ese caso deberían ampliarse los aspectos tratados para incluir procesos que no están relacionados directamente con los resultados académicos, pero que afectan al correcto funcionamiento del centro, como sería el caso del proceso de matrícula y de la acogida de estudiantes, entre otros.

3.2. Información pública

Los criterios de transparencia exigen que la información sea pública. Por lo tanto, resulta imprescindible definir qué información debe ser pública y qué canales deben utilizarse para difundirla. También debe determinarse el grado de difusión de dicha información y los receptores en cada caso. En general, la difusión se realiza a través de la página web, por lo que es preciso un mantenimiento continuo para tenerla actualizada. Sin embargo, esta necesidad es un problema en la época actual, en la que la disminución del presupuesto hace difícil la dedicación de personas a esta tarea de manera intensiva. Deberíamos plantearnos, por lo tanto, simplificar la información al máximo y diseñarla de tal manera que mantenga su vigencia durante periodos más largos. El exceso de información puede facilitar la desinformación de los colectivos de interés.

3.3. Docencia e investigación

El sistema interno de garantía de calidad está centrado únicamente en la docencia y no introduce ningún aspecto relativo a la investigación o a la transferencia de tecnología. La docencia es una muy importante función de los centros, pero las actividades de investigación y transferencia deben complementarla y mejorarla. Por otro lado, se agrava una contradicción ya habitual en la universidad de este país: se pide una dedicación a la docencia que posteriormente no se reconoce, siendo únicamente los méritos de investigación los que se valoran a efectos de promoción, estabilización y reconocimiento del personal.

4. Problemas puntuales identificados durante la implantación

Al iniciar el proceso de implantación del sistema se plantearon dificultades puntuales y no por eso poco importantes. Muchos de estos problemas están relacionados con el incremento de trabajos, con las responsabilidades de cada tarea y con la metodología. Otros problemas se relacionan con los indicadores.

4.1. Exceso de informes y de indicadores

En un intento de documentar cada paso y cada resultado, se decidió elaborar informes parciales de cada proceso y un informe general final, todos ellos basados en un

elevado número de indicadores y documentos. La elaboración de los informes de seguimiento de las titulaciones nos han permitido darnos cuenta de lo complicado que resulta trabajar con muchos indicadores y lo difícil que puede ser una valoración concreta y adecuada de cada problema cuando se consideran excesivos factores. Posiblemente la adecuada implantación del sistema no sea posible sin una modificación que ahorre trabajo e informes, sintetizando la información en un único y breve documento. También será necesaria la revisión de indicadores, para seleccionar únicamente aquellos que proporcionen información realmente relevante. No por intentar ser más exhaustivos seremos más eficaces.

4.2. Buzón de sugerencias, reclamaciones y felicitaciones

La gestión de esta herramienta puede ser un problema complejo sin las herramientas adecuadas. Hay que seleccionar muy cuidadosamente qué tipo de entradas pueden permitirse y quiénes son los usuarios del sistema. También se debe organizar cuidadosamente el proceso, para que cada entrada llegue al departamento adecuado y para asegurar que desde dicho departamento se contesta en el plazo determinado. ¿Debe haber una persona detrás de la selección de las entradas? ¿O bien deben tener canales predefinidos y detallados para que, automáticamente, lleguen a quienes pueden dar respuesta a la demanda? Dada la estructura compleja y compartimentada de los centros docentes es posible que una solución basada en canales predefinidos sea más operativa. Sin embargo, la selección efectuada por una única persona puede facilitar la realización de estadísticas, el control de las respuestas y la valoración de los resultados.

4.3. Valoración de resultados y documentación

Para poder valorar los resultados, comparándolos con los de años anteriores, hay que manejar documentación compleja, cuya consecución requiere un trabajo mayor al esperado y en ocasiones se trata de datos no disponibles. La valoración final de resultados permite desarrollar mecanismos de mejora, de control interno y de información pública; elementos que favorecen la transparencia, generando confianza pública y una mejor distribución de recursos. Sin embargo, la valoración es compleja porque, aunque se pueden detectar desviaciones, es difícil determinar si son debidas a defectos en el proceso o a cambios en el entorno. Es imposible separar los resultados obtenidos por el centro de los cambios sociales en la que está inmersa la escuela. Posiblemente los cambios y movimientos sociales deberían también considerarse en los informes de resultados.

5. Conclusiones

Implantar el sistema debe significar no únicamente trabajar siguiendo unos procedimientos definidos, sino conseguir que esta forma de trabajo sea eficaz. Conseguir una retroalimentación que favorezca realmente la mejora continua. Para todo ello hace falta que la comunidad acepte el sistema y lo vea como una herramienta útil. Esto se logrará si todas las personas implicadas –es decir, toda la comunidad educativa formada por profesores, personal de administración y servicios y estudiantes– comprueban que no se trata de un elemento burocrático más. El rellenar informes sin otro motivo que el tenerlos recopilados no puede ser un aliciente. El realizar valoraciones únicamente observando los aspectos que no funcionan también puede ser perjudicial. Hay que detectar funcionamientos anómalos para corregirlos, pero no debemos olvidarnos de los factores positivos; reconocerlos y valorarlos.

Es posible que el sistema únicamente pueda implantarse completamente si somos capaces de simplificarlo lo suficiente, consiguiendo de este modo que resulte realmente efectivo. Para ello puede ser necesario revisar el sistema a fondo, detectando defectos y problemas; cambiando estructuras y simplificando su configuración. Aunque puede parecer un retroceso en la implantación, esta revisión formaría parte de los procedimientos de calidad, como retroalimentación por una mejora del funcionamiento del centro. Por ello no debería verse como un elemento negativo el reformular procesos y simplificar procedimientos.

Por otro lado, cada agente del proceso debe responsabilizarse de su tarea, evitando que el responsable del proceso sea quien finalmente recopila datos, los analiza, redacta informes y evalúa. Las tareas deben separarse para ser efectivas, y las responsabilidades de gestión y de actuación deben asumirse personalmente por todos los implicados.

6. Referencias

1. Final Report of the Quality Assurance for the Higher Education Change Agenda (QAHECA) Project, Improving quality, enhancing creativity: change processes in European Higher Education institutions, EUA publications, 2009.
2. L.A. Dobrzański, M.T. Roszak, Quality management in university education, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering 24(2),2007, 223-226.

3. J. F. Welsha, S. Alexander, S. Deyb, Continuous Quality Measurement: Restructuring assessment for a new technological and organisational environment, *Assessment & Evaluation in Higher Education* 26(5),2001, 391 – 401.
4. M.T. Muñoz, Educación y efectividad, *Revista Iberoamericana de Educación* 38(3),2006,1-8.
5. E. Hovdhaugen, P.O. Aamodt, Learning Environment: Relevant or Not to Students' Decision to Leave University?, *Quality in Higher Education* 15(2),2009, 177 – 189.
6. N. Becket, M. Brookes, Quality Management Practice in Higher Education – What Quality Are We Actually Enhancing?, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education* 7(1), 2008, 40 – 54.
7. V. Pérez-Gracia, X. Codinas, J. López López, J. A. García Alzórriz, P. Buenestado, R. Torres, J. Martínez Sánchez, G. Velasco, E. Carral, Sistemas Internos de Garantía de la Calidad (SIGC): necesidad y reto, *Actas del XIX Congreso Universitario de Innovación Educativa en Enseñanzas Técnicas (CUIEET)*, Barcelona, 2011
8. L.A. Stren, P.O. Aamodt, The Quality of Higher Education and Employability of Graduates, *Quality in Higher Education* 16(3),2010, 297 – 313.
9. G. Baldwin, Quality Assurance in Australian Higher Education: the case of Monash University, *Quality in Higher Education* 3(1),1997, 51 – 61.
10. B. Harris, J. Owen, The Development of a Quality System for Higher Education, *European Journal of Engineering Education* 19(3),1994, 329 – 349.