



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**LA GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD Y SU APOYO EN LOS SISTEMAS DE  
CALIDAD**

TESIS DOCTORAL presentada por el Licenciado en Ciencias del Trabajo D. José Manuel Doblas Viso para optar al título de Doctor por la Universidad de Málaga

DIRECTOR: Dr. D. Carlos A. Benavides Velasco  
Profesor Titular, Área de conocimiento de Organización de Empresas.


Málaga, 2 de noviembre de 2015





UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

AUTOR: José Manuel Doblas Viso

 <http://orcid.org/0000-0002-3596-4534>

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)





CARLOS ÁNGEL BENAVIDES VELASCO, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor Ingeniero Industrial, Profesor Titular de Universidad del Área de Conocimiento de Organización de Empresas, miembro del Departamento de Economía y Administración de Empresas adscrito a la Escuela Politécnica Superior y Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga. **INFORMA Y HACE CONSTAR:**

Que D. JOSÉ MANUEL DOBLAS VISO, Licenciado en Ciencias del Trabajo, ha realizado bajo mi dirección, en el Área de Conocimiento de Organización de Empresas (Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga) el trabajo de investigación titulado: *LA GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD Y SU APOYO EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD*.

Que finalizado y examinado dicho trabajo de investigación, conforme prescribe el artículo 8.1. del Real Decreto 778/1998, de 30 de abril (BOE núm. 104, de 1 de mayo), **AUTORIZA** su presentación por considerar que reúne todos los requisitos formales y científicos legalmente establecidos para que el doctorando obtenga el título de *Doctor por la Universidad de Málaga*.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, expide y firma el presente informe en Málaga a dos de noviembre de dos mil quince.

*“No podemos solucionar problemas  
usando el mismo razonamiento  
que usamos cuando los creamos.”*

ALBERT EINSTEIN

## SUMARIO



**LA GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD Y SU APOYO  
EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD**

**SUMARIO**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICES**

**INTRODUCCIÓN**

- **GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**
- **LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**
- **IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**
- **PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD**

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA Y LEGISLACIÓN BÁSICA CONSULTADA**

**GLOSARIO DE ACRÓNIMOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Este estudio es fruto de la experiencia y los conocimientos adquiridos en los últimos años en la propia Universidad de Málaga. Por todo esto quiero agradecer a todos y a cada una de las personas que han colaborado en que este trabajo se haya hecho realidad.

Agradecer al profesor Dr. D. Carlos Á. Benavides Velasco, por su apoyo para la realización de esta tesis doctoral. Se trata de una excelente persona, que siempre me ha orientado en el plano profesional. Sus recomendaciones han contribuido a mi eficacia en el quehacer cotidiano de la vida universitaria, sirviendo de orientación permanente en las tareas que ejecutamos dentro del área de la calidad.

Y sobre todo a Mariola y a toda mi familia, que son las personas que han permitido que esta tesis sea posible.

José Manuel Doblas

Universidad de Málaga, 2 de noviembre 2015

## ÍNDICES

## ÍNDICE GENERAL

**LA GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD Y SU APOYO  
EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD  
ÍNDICE GENERAL**

<b>SUMARIO</b> .....	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>6</b>
<b>ÍNDICES</b> .....	<b>8</b>
Índice general.....	9
Índice de figuras.....	16
Índice de cuadros.....	19
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO I: GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO</b> .....	<b>39</b>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	41
1.2. LAS DISPOSICIONES DE CALIDAD Y GOBERNANZA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	43
1.2.1. La necesidad de cambio en las universidades.....	45
1.2.2. La Gobernanza y la Calidad.....	47
1.3. LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GOBERNANZA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA. ...	48
1.3.1. La Gobernanza Universitaria.....	49

1.3.2. La Rendición de Cuentas.....	57
1.4. CONSIDERACIONES FINALES.....	60
<b>CAPÍTULO II: LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.....</b>	<b>64</b>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	66
2.2. POLÍTICAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.....	66
2.2.1. Criterios y directrices para la garantía de la calidad de la Educación Superior Europea.....	67
2.2.2. El Modelo EFQM aplicado en las Universidades.....	69
2.2.3. Análisis de la Normativa Universitaria. Estatal y Autonómica.....	71
2.3. DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS Y REFERENCIAS NORMATIVAS SOBRE CALIDAD UNIVERSITARIA EN PROGRAMAS ESTATALES Y AUTONÓMICOS DE LAS AGENCIAS DE CALIDAD.....	76
2.3.1. La evaluación de los títulos oficiales universitarios.....	77
2.3.2. Fases del proceso de mejora de la calidad de los títulos oficiales universitarios. Cumplimiento de requisitos esenciales.....	78
2.3.3. Programas de desarrollo de las políticas de Calidad en España.....	86
2.3.3.1. El programa AUDIT.....	87
2.3.3.2. El programa DOCENTIA.....	96
2.4. CONSIDERACIONES FINALES.....	101

<b>CAPÍTULO III: IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.....</b>	<b>104</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	107
3.2. DESPLIEGUE DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. PROCESOS DE EVALUACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE.....	111
3.2.1. Implantación de un Sistema Interno de Garantía de la Calidad de los Centros Universitarios (AUDIT).....	111
3.2.2. Evaluación y Acreditación de Titulaciones en la Universidad de Málaga.....	119
3.2.3. Sellos internacionales: Acredita Plus.....	127
3.2.4. Modificaciones recientes de la normativa universitaria, sobre los sistemas de Calidad.....	128
3.2.5. Procedimiento para la evaluación de la actividad docente del profesorado de la Universidad de Málaga.....	129
3.3. DESPLIEGUE DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. PROCESOS DE SOPORTE.....	137
3.3.1. Implantación de un Sistema de Gestión basado en el Modelo Europeo de la Gestión de la Calidad en el Área de Administración y Servicios: El Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios.....	138
3.3.2. Despliegue del Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios en la Universidad de Málaga.....	143
3.4. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA	157
3.4.1. Planificación Estratégica en la Universidad de Málaga.....	157

3.4.2. Contrato Programa: Universidad, Centros y Departamentos en la Universidad de Málaga.....	161
3.4.3. Sistema de Responsabilidad Social en la Universidad de Málaga.....	164
3.5. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.....	169
3.5.1. Sistema Integrado de la Información Universitaria (SIIU).....	175
3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.....	179
3.6.1. Avances y cuestiones pendientes en la Garantía de la Calidad de la Universidad de Málaga.....	180
3.6.2. Mirando al futuro en materia de Garantía de Calidad.....	185
3.7. CONSIDERACIONES FINALES.....	186

**CAPÍTULO IV: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD..... 195**

4.1. INTRODUCCIÓN.....	197
4.2. PROPUESTAS DE MEJORA ORGANIZATIVAS EN LA GESTIÓN PARA APOYAR UNA MEJORA EN LA GOBERNANZA.....	198
4.2.1. Plan de Modernización de la Gestión en la Universidad de Málaga.....	198
4.2.2. Propuesta de modelo de función directiva en la Universidad de Málaga.....	210
4.2.3. Propuesta de implantación de un modelo de Inteligencia Institucional.....	222

4.2.4. Propuesta para establecer el Portal de Transparencia.....	231
<b>4.3. PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS ENFOQUES ESTABLECIDOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UMA.....</b>	<b>235</b>
4.3.1. Revisar y actualizar la misión del Servicio, el Mapa de Procesos y la Cartera de compromisos del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.....	236
4.3.2. Diseño de una herramienta de gestión única para mantener y controlar los sistemas de gestión de la calidad en la Universidad de Málaga.....	244
4.3.3. Propuesta de implantación de un enfoque sistémico para mejorar la eficiencia de los procesos.....	248
<b>4.4. CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>256</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>261</b>
1. Gestión Pública y Gobernanza en el ámbito universitario.....	263
2. De la implantación de los Sistemas de Garantía de la Calidad en la Enseñanza Superior.....	266
3. De la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en la Universidad de Málaga.....	269
4. De las propuestas para mejorar la gobernanza de la Universidad de Málaga apoyándose en el sistema de garantía de la Calidad.....	279
5. Conclusiones finales.....	283
<b>BIBLIOGRAFÍA Y LEGISLACIÓN BÁSICA CONSULTADA.....</b>	<b>288</b>

**GLOSARIO DE ACRÓNIMOS..... 296**

## ÍNDICE DE FIGURAS

**LA GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD Y SU APOYO EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>CAPÍTULO I: GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO.....</b>	<b>39</b>
1.1. Características de una Universidad de Rango Mundial: conjugación de factores clave.....	46
<b>CAPÍTULO II: LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.....</b>	<b>64</b>
2.1. Vinculación entre el programa AUDIT y los procesos de evaluación de títulos oficiales .....	95
<b>CAPÍTULO III: IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.....</b>	<b>104</b>
3.1 Modelo de Evaluación .....	112
3.2. Esquema de funcionamiento de la herramienta QUACENTIA.....	134
3.3 Estructura del Plan Estratégico .....	159
3.4 Oracle Business Intelligence Enterprise Edition.....	173
3.5 Anuario Estadístico UMA.....	175
3.6. Esquema del Sistema Integrado de Información Universitaria.....	178
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD.....</b>	<b>196</b>
4.1. Firmantes del Pacto por la Modernización UMA.....	199
4.2. Propuesta de Organigrama de la Estructura de Gobierno y Gestión de la Universidad de Málaga .....	207
4.3. Etapas de la Modernización de la Gestión en la UMA,.....	208

4.4. Esquema funcionamiento Gobierno/Técnicos.....	213
4.5. Cadena de valor del dato: Participantes y propiedades.....	229
4.6. Mapa de Procesos actual del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.....	239
4.7. Propuesta de nuevo Mapa de Procesos del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social .....	239
4.8. Cuadro de Mando Seguimiento de una Titulación (OBIEE).....	247
4.9. Ciclo de Mejora Continua.....	250
4.10. Mapa de Procesos de la Universidad de Málaga.....	254
4.11. Mapa Estratégico de la Universidad de Málaga 2009/2012.....	256

## ÍNDICE DE CUADROS

**LA GOBERNANZA EN LA UNIVERSIDAD Y SU APOYO EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD**

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CAPÍTULO II: LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS.....</b>	<b>64</b>
2.1. Fases del proceso de evaluación de los títulos oficiales.....	78
2.2. Resumen de los aspectos evaluados en la verificación de títulos oficiales.....	80
2.3. Aspectos comunes evaluados por las agencias en el seguimiento de títulos oficiales .....	82
2.4. Relación entre los criterios del Capítulo 1 de los Criterios y Directrices Europeos (ENQA) y las directrices del programa AUDIT .....	90
2.5. Mapa Europeo del Audit.....	95
2.6. Experiencias internacionales en la evaluación de la calidad docente.....	98
2.7. Modelo de evaluación DOCENTIA .....	100
<b>CAPÍTULO III IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.....</b>	<b>104</b>
3.1. Hitos más importantes relacionados con la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en la UMA.....	110
3.2. Informe anual seguimiento indicadores SGC.....	118
3.3. Número de recomendaciones/modificaciones recibidas.....	125
3.4. Objetivos de la Vicegerencia de Organización y Mejora.....	147
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD.....</b>	<b>196</b>

4.1. Propuesta de Misión del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y  
Responsabilidad Social..... 237

## INTRODUCCIÓN



# INTRODUCCIÓN

Queremos exponer en estas líneas los motivos que nos llevaron a escoger y desarrollar el trabajo de investigación que hoy presentamos como tesis doctoral, con la que optamos al grado académico de *Doctor* por la Universidad de Málaga. De igual modo, efectuamos una descripción delimitadora del objeto de la investigación realizada y del método empleado a lo largo de la misma.

## DE LA MOTIVACIÓN

Ocuparse de la problemática, que para la Universidad de Málaga ha supuesto la implantación de métodos y herramientas de calidad que refuercen y permitan una mejor gobernanza de esta institución, ha sido una constante en nuestros planteamientos teóricos y prácticos en los últimos años desempeñando tareas de dirección y gestión universitaria.

Tras varios años de experiencia y de puesta en marcha de estos sistemas, podemos afirmar que la implantación de los Sistemas de Garantía de la Calidad no han contribuido suficientemente, a una mejora de la Gobernanza en la Universidad de Málaga.

Este hecho no es responsabilidad exclusiva de los Sistemas de Garantía de la Calidad, sino que, es consecuencia de múltiples circunstancias producidas en el despliegue de éstos, por parte de los responsables de gobernar a la propia universidad.

A lo largo de este estudio intentaremos demostrar este hecho, analizando uno por uno, todas las herramientas utilizadas para cumplir con los principios y criterios de la Calidad Europea y la normativa establecida de obligado cumplimiento para las universidades.

Algunos de los motivos identificados en la Universidad de Málaga, para confirmar la afirmación anterior, son:

- *La falta de formación y sensibilización previa* de las personas que tienen la responsabilidad y/o forman parte de los procesos que integran estos sistemas. Quizás se tendría que haber realizado un campaña de formación e información mantenida en el tiempo, que hubiera permitido adaptar las formas de actuar de las personas que conforman las organizaciones

aprovechando las posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías y conseguir alinear esfuerzos individuales que contribuyan a conseguir los objetivos fijados por la institución.

- *No disponer de sistemas de información consolidados ni herramientas informáticas* que pudieran facilitar la tarea de gestionar por procesos y por lo tanto poder hacer un seguimiento de los indicadores de forma automática. Se han implantado sistemas de gestión muy bien documentados y con muchos indicadores, que después han supuesto una enorme burocracia con la consiguiente carga de trabajo para muchas personas.
- Se han creado *estructuras paralelas* para mantener los Sistemas de Calidad, que aunque inicialmente y en el diseño están totalmente alineadas con los órganos de gobierno de las Universidades, en la práctica se han convertido en una estructura muy pesada y difícil de gobernar. Haciendo que la responsabilidad se diluya en una maraña de órganos y comisiones incapaces de tomar decisiones alineadas con las problemáticas del día a día de la institución. Es necesario simplificar y concentrar la responsabilidad, es decir el análisis y seguimiento de los Sistemas de Calidad deben ser partes fundamental de las discusiones y decisiones de los máximos órganos de gobierno, tanto colegiados como unipersonales, dejando la aplicación práctica a los gestores profesionales, eliminando comisiones intermedias que no aportan nada.

No se pone en duda el diseño establecido por los responsables, al contrario, las universidades han contado con personas excelentes, tanto académicas como técnicos que se han esforzado para que estos sistemas fueran los más adecuados y pudieran cumplir con los propósitos iniciales. Se han creados redes naciones, para trabajar de forma coordinada compartiendo el conocimiento entre el resto de universidades y con otras instituciones, certificadoras de la calidad, consultoras, etc.

Hay que destacar, que este análisis lo hacemos una vez completado el ciclo de mejora planteado en la normativa. Durante el año 2015 se han efectuado las primeras *renovaciones de la Acreditación*, de algunos títulos universitarios, grados y máster, realizándose una evaluación externa, de cómo se ha implantado y los resultados que se están obteniendo en el desarrollo de las enseñanzas de los títulos. Por esto, hemos podido contar con la impresión y experiencia de los propios responsables académicos de los centros/títulos que han participado en todo el proceso y han podido comprobar, si el diseño implantado es útil, para poder superar este proceso de renovación de la Acreditación.

Por todo esto, la percepción que en la actualidad se tiene de los Sistemas de Garantía de la Calidad, entre el profesorado, no es la más adecuada, ya que se percibe, como un fin en sí mismo (superar un proceso de acreditación) y no como un medio para conseguir la mejora real de las universidades. Quizás se ha dado más importancia a las formas que al fondo, convirtiendo este proceso en un gran sistema burocrático que no responde a su propósito inicial, todo lo contrario, sigue permitiendo conductas y actuaciones que impiden la mejora nuestras instituciones.

Según nuestro estudio y sobre la base de la experiencia adquirida en la organización de una institución tan compleja como es la universidad, es necesario abordar previamente o paralelamente a la implantación y mantenimiento de cualquier sistema de garantía de la calidad interno, las siguientes políticas, que deben estar implantadas y arraigadas en la cultura organizativa de la institución, si queremos que los sistemas cumplan con su función:

1. Mejora de los sistemas de Gobernanza (estructura y formas de gobierno).
2. Gobierno abierto, Responsabilidad Social y Reputación Universitaria (modo de gobernar).
3. Profesionalización de la dirección universitaria y estructura organizativa (profesionalización de la gestión).
4. Inteligencia Institucional y Planificación estratégica.
5. Fomento de la cultura innovadora.
6. Motivación y formación continua del personal.
7. Evaluación de Políticas Públicas Universitarias.

Estas son a nuestro entender algunas de las cuestiones que se tienen que abordar de forma coherente y sistematizada para que se produzca una mejora en las universidades. En este sentido, en el capítulo cuarto, se formulan varias propuestas concretas, para implantar en la Universidad de Málaga, enumerando una serie de actuaciones y pautas de funcionamiento que permitirían a nuestro juicio, mejorar sustancialmente el funcionamiento actual de la Universidad de Málaga.

Tras el estudio realizado, podemos afirmar, que existe una correlación directa entre los sistemas de calidad y la mejora de la gobernanza de las universidades.

## DEL PLANTEAMIENTO Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

Una vez seleccionado el tema objeto de estudio, la mejora de la gobernabilidad de la Universidad de Málaga apoyándose en los sistemas de gestión, era necesario acotarlo, determinar las cuestiones en las que centraremos nuestra investigación. Para ello tratamos de encontrar respuesta a una serie de preguntas tales como:

- ¿Cómo se gobierna una universidad?
- ¿Cómo se gestiona la calidad de la Universidad en todos sus ámbitos de actuación?
- ¿Cuáles son las directrices que se han establecido para garantizar la calidad de las Universidades?
- ¿Cómo se ha estructurado la documentación de los distintos Sistemas de Garantía de la Calidad de los Centros y Servicios?
- ¿Cómo se relacionan los Sistemas de Garantía de la Calidad con las exigencias establecidas para los títulos oficiales?
- ¿Por qué, la universidad no es capaz de funcionar de forma eficiente, falla la Gobernanza?
- ¿Qué tendencias/espacios de actuación se disponen en la actualidad para gestionar mejor una institución como la universidad?
- ¿Cómo podemos instaurar un sistema que permita aprovechar estas nuevas posibilidades y técnicas de gestión para mejorar la universidad?

Era nuestra intención, al formular las preguntas anteriores, alcanzar los siguientes objetivos:

- *Especificar y concretar* la forma de garantizar la calidad en los procesos de la universidad.
- *Detallar y analizar* las directrices que se han establecido por parte de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación y la comunidad autónoma para garantizar la calidad de los procesos.
- *Analizar* las distintas tendencias y enfoques de gestión que se están imponiendo en las instituciones, para mejorar la gestión de calidad de las universidades.
- *Proponer* un modelo de gobierno que integre estos enfoques y tendencias novedosas en la gestión para mejorar realmente a la Universidad.

## DE LA DOCUMENTACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de documentación e información utilizadas para la confección de nuestro trabajo de investigación han sido variadas y diversas. Haremos una exposición sintética de las mismas empleando para ello la siguiente taxonomía:

### FUENTES FORMALES

Podemos distinguir entre las *bases de datos*, *revistas*, *legislación básica* y *documentación* de las agencias e instituciones relacionadas con la calidad, así tenemos:

**BASES DE DATOS Y REVISTAS:** Iniciamos nuestro acopio de información planteando una búsqueda retrospectiva desde 2005 a 2015 en diversas *bases de datos* y del *Consejo Superior de Investigaciones Científicas*:

- *DIALNET*, base de datos de acceso libre que fue creada por la Universidad de La Rioja y constituye una hemeroteca virtual que contiene los índices de las revistas científicas y humanísticas de España, Portugal y Latinoamérica, incluyendo también libros (monografías), tesis doctorales, libros homenajes y otros tipos de documentos.
- *ISOC*, perteneciente al *Instituto de Información y Documentación en Ciencias Sociales y Humanidades*, cubre las áreas temáticas de *Economía, Sociología, Ciencias Políticas, Ciencias Jurídicas, etc.*
- *SCOPUS*, elaborada por *Elservier*.
- *TESEO*, base de datos con la información de las *Tesis Doctorales desde 1976*.
- *INTERNET*, la gran base de datos mundial donde utilizando las utilidades de búsqueda de *google*, se pueden encontrar numerosas publicaciones e información sobre los temas tratados en este estudio.

Empleamos así mismo, la *base de datos de la Agencia Española del ISBN*, que facilita información sobre todos los libros españoles en venta.

En todos los casos limitamos nuestra búsqueda, utilizando para ello como descriptores o palabras clave los términos: *Calidad, gestión de la calidad, sistemas de gestión de la calidad, normas ISO 9000, calidad total, excelencia, mejora continua, innovación, gobierno abierto, evaluación políticas públicas, gobernanza, ciclo de mejora, etc.*

Las búsquedas relacionadas nos facilitaron la bibliografía de mayor interés al respecto, la cual completamos profundizando en las referencias contenidas en manuales y artículos de reconocidos y prestigiosos expertos en la materia que se irán citando a lo largo de la tesis.

En este apartado, queremos destacar la consulta y la utilización de algunos extractos de las tesis realizadas por varios compañeros del mismo programa de doctorado y que están relacionado con este estudio, en concreto son:

- Tesis Gestión de la Calidad en los Procesos de enseñanza-aprendizaje realizada por la Doctora Eva Vallejo.
- Tesis Calidad y Evaluación de la actividad docente del profesorado por la Doctora Yolanda Gil.
- Tesis Responsabilidad Social en la Universidad: estudio de casos y propuesta de despliegue realizada por el Doctor Ignacio Aldeanueva.

Por otra parte, las búsquedas llevadas a cabo nos permitieron seleccionar una serie de revistas, bien especializadas, o en las que con frecuencia se abordan los temas objeto de nuestra atención, entre las que podemos enumerar, de aquellas publicadas en España y en el contexto internacional, las siguientes:

- *International Journal of Quality & Reliability Managemen*
- *Calidad.*
- *Cuadernos IRC.*
- *UNE.*
- *OCDE*
- *Etc.*

Junto a las anteriores, se han realizado numerosas consultas en línea en las páginas *Web* de:

- [Google Scollar](#)

- [Research gate](#)
- *Dirección de Evaluación y Acreditación de Andalucía (DEVA)*
- *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).*
- *Asociación Española para la Calidad (AEC).*
- *Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).*
- *Club Excelencia en Gestión (CEG).*
- *Etc.*

También queremos mencionar las consultas realizadas a las redes sociales relacionadas con los temas tratados en este estudio:

- [NOVAGOB](#). es una red social de la administración pública en español, para innovar el sector público mediante el trabajo colaborativo de las personas que trabajan en el sector público.
- [INAP SOCIAL](#). La Red Social Profesional de la Administración Pública gestionada por el Instituto Nacional de Administración Pública.
- [BCI](#). Banco de Conocimiento del INAP.
- [Red Telescopi](#). Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.
- [La Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria](#). Tiene como objetivo promover y dar soporte a las iniciativas que buscan la mejora y la innovación de la educación superior y de las universidades.

LEGISLACIÓN BÁSICA: Dadas las peculiaridades del trabajo realizado, la normativa legal ha jugado un papel primordial en la documentación de referencia. Esta normativa se puede agrupar en:

- *Leyes Orgánicas.*
- *Leyes.*
- *Reales Decretos.*
- *Decretos.*
- *Órdenes.*
- *Resoluciones.*
- *Acuerdos.*

- *Etc.*

## **DOCUMENTACIÓN DE LAS AGENCIAS E INSTITUCIONES RELACIONADAS CON LA CALIDAD**

Obtuvimos valiosas informaciones de los documentos y guías que han publicado las diferentes agencias e instituciones relacionadas con la calidad. Entre otras:

- *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).*
- *Dirección de Evaluación y Acreditación de Andalucía (DEVA)*
- *Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).*
- *European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).*
- *Etc.*

## **FUENTES INFORMALES**

Bajo esta rúbrica queremos hacer referencia a información obtenida a partir de asistencia a congresos, cursos, seminarios, reuniones etc.:

- *Encuentros de las Unidades Técnicas de Calidad (Autonómicas y Estatales)*
- *Foro del Almagro*
- *Jornadas del Club de Excelencia*
- *Seminarios sobre auditoría interna (ANECA)*
- *Etc.*

Obtuvimos valiosas informaciones de reuniones celebradas, así como de conversaciones mantenidas en diferentes momentos de la elaboración de nuestro trabajo con responsables de agencias y organizaciones; cabe destacar las siguientes:

- *Titulado en Prevención de Nivel Superior. Especialidad Ergonomía y Psicología. Instituto Sindical de Trabajo y Ambiente y Salud ISTAS (2006)*
- *Consultor de Calidad. Confederación de Empresarios de Andalucía. CEA (2007)*
- *Evaluador EFQM nivel acreditado. Club de Excelencia en Gestión Vía Innovación CEG (2007)*

- *I Jornadas de Excelencia en la Gestión Universitaria organizadas por el Grupo de Universidades del Club Excelencia en Gestión (CEG). Cádiz, 2007.*
- *III Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas, organizado por la Universidad de Málaga. Torremolinos, 2007.*
- *Curso Evaluador Nivel Acreditado, organizado por el Club Excelencia en Gestión (CEG). Málaga, 2007.*
- *Jornada sobre Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001 de 21 de diciembre, de Universidades, organizada por la Universidad de Málaga. Málaga, 2007.*
- *Curso Gestión por Competencias. Instituto Andaluz de Tecnología IAT (2008)*
- *Curso Auditor ISO 9001:2000. AENOR (2008)*
- *IV Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas, organizado por la Universidad de Córdoba. Córdoba, 2008.*
- *Curso Redacción de Memoria Conceptual 2005+, organizado por el Club Excelencia en Gestión (CEG). Madrid, 2009.*
- *Curso Cambios Organizativas y Gestión de Personas. INAP (2011)*
- *Diploma de Alta Dirección Universitaria (DADU). Universidad de Nebrija/CRUE (2011)*
- *Curso Dirección Pública. INAP (2014)*
- *Curso de Auditor Interno Sistema de Garantía de la Calidad. ANECA (2015)*
- *Curso Superior Gestión de la Innovación en las Administraciones Públicas. INAP (2015)*

A lo largo del presente estudio, se ha intentado que toda la documentación utilizada pueda ser accesible, de forma directa, a través de su correspondiente hipervínculo, por cualquier lector. Creemos que de esta forma, convertimos este estudio, en algo más que una serie de planteamientos y propuestas, sino que conseguimos reunir todas las fuentes de información en un mismo documento y accesible de forma sencilla por aquel lector interesado en comprobar o ampliar la información.

## DEL ESTADO ACTUAL DE LA CUESTIÓN

El tema investigado se basa en el estudio de la gobernanza actual de la universidad, los problemas que existen en la actualidad y los cambios que se podrían introducir en las estructuras de gobierno, así como aquellos sistemas de gestión y enfoques a implantar para mejorar los resultados.

Se ha analizado cómo se ha dado respuesta a las exigencias legales establecidas al respecto y los posibles nuevos enfoques de gestión que permitirían mejorar la gobernanza universitaria.

En la actualidad todas las universidades organizan su gobierno, según lo establecido en la Ley Orgánica de Universidades y en lo dispuesto en sus propios Estatutos. Son varios los estudios realizados, analizando la necesidad de abordar una reforma de la gobernanza universitaria que permitiría adoptar innovadores sistemas de gestión produciéndose una mejora en la eficiencia de la universidad.

Estos enfoques innovadores de gestión no son nuevos en la empresa privada, pero en la administración pública y especialmente en las universidades existe recorrido para su implantación.

No hay directrices normativas que especifican que tipos de sistemas de gestión deben de adoptar las universidades, aunque poco a poco, se van concretando y recomendando algunos modelos concretos, como es el sistema de gestión [AUDIT para Centros Universitarios](#)<sup>1</sup> y su posterior certificación, que permitiría una acreditación automática de los títulos que imparten. Este Sistema se ha diseñado por la [Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación \(ANECA\)](#)<sup>2</sup> en el Programa de Reconocimiento de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la Formación Universitaria, compuesto por diversos documentos.

Este sistema AUDIT es el modelo adoptado por los Centros académicos de la Universidad de Málaga (titulaciones) y el [modelo EFQM](#)<sup>3</sup> para los Servicios de gestión. Además y de forma complementaria se dispone de distintos subsistemas (prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, plan de igualdad, evaluación de personas, responsabilidad social, etc.).

---

<sup>1</sup> "AUDIT - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>>

<sup>2</sup> "AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ..." 2003. <<http://www.aneca.es/>>

<sup>3</sup> "EFQM." <<http://www.efqm.org/>>

## DE LOS PLANTEAMIENTOS DE TRABAJO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio realizado nos sugirió la formulación de varias premisas a plantear en nuestro trabajo, a saber:

- La forma de organizarse por parte de las universidades es potestativa de cada una, bajo unos mínimos establecidos por la Ley Orgánica de Universidades. Hay margen para mejorar la gobernanza.
- La Ley Orgánica de Universidades insta un modelo de evaluación certificación y acreditación de:
  - a) Las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.
  - b) Las enseñanzas conducentes a la obtención de diplomas y títulos propios de las Universidades y centros de educación superior.
  - c) Las actividades docentes, investigadoras y de gestión del profesorado universitario.
  - d) Las actividades, programas, servicios y gestión de los centros e instituciones de educación superior.
  - e) Otras actividades y programas que puedan realizarse como consecuencia del fomento de la calidad de la docencia y de la investigación por parte de las Administraciones públicas.” las titulaciones, basado en su sistema
- Los sistemas de garantía de la calidad planteados en el [Real Decreto 1393/2007](#)<sup>4</sup> establece la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar y desarrollar la garantía de la calidad en un título universitario.
- El diseño Sistema de Garantía de la Calidad siguiendo las directrices del Programa AUDIT de la ANECA, nos servirá para garantizar la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>4</sup> "Real Decreto 1393/2007 - BOE.es." 2012. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>>

- Se ha demostrado que la implantación de estos sistemas de gestión en los centros, sin una política integradora y enfoque sistémico, de políticas comunes en la universidad, no consigue aprovechar al máximo las posibilidades de estos sistemas.
- Implantar modelos integradores de gestión, inspirados en la transparencia, la innovación y la responsabilidad social, pueden ayudar a mejorar la universidad.

El planteamiento de estas premisas, responde a la intención de alcanzar, a partir de ellas los objetivos que antes hemos descrito. Para que así fuera, se procedió al diseño del trabajo de investigación, cuya estructura y contenidos detallamos seguidamente:

## **CAPÍTULO I: GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

En primer lugar, analizamos la Gobernanza y disposiciones sobre Calidad en la Enseñanza Superior.

Basándonos en el [informe sobre los acuerdos de la gobernanza y las disposiciones sobre la garantía de calidad de](#) Fabrice Hénard, Alexander Mitterle , hemos enfocado este capítulo. Este informe analiza la relación entre la gobernanza y la garantía de la calidad y cómo pueden ayudar a la enseñanza superior a cumplir su misión de una manera efectiva.

Este estudio también, analiza porqué las disposiciones de gobernanza y de calidad son de gran importancia para las universidades, en el nuevo contexto donde se desenvuelven.

En este capítulo, también vamos a analizar los últimos estudios e intentos de reformar la gobernanza universitaria en España. En concreto se estudian las propuestas presentadas en el año 2011 enmarcadas en la Estrategia Universidad 2015 bajo un gobierno socialista y las propuestas en el año 2013 dentro de una gran propuesta de reforma de las universidades, elaborada también por una comisión de expertos, bajo un gobierno del partido popular. De este análisis, podremos concluir que todos coinciden en la necesidad de reforma, pero que ha sido imposible, llevarlas a cabo.

## **CAPÍTULO II: LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS, ESPECIAL REFERENCIA EN ANDALUCÍA**

En este capítulo, nos hemos centrado en la descripción de cuáles son los requerimientos en cuanto a Calidad los que se les exigen a las Universidades. Se analizan la Ley Orgánica de Universidades y los Reales Decretos que la desarrollan, así como la Ley Andaluza de Universidades.

También analizamos los Programas estatales y autonómicos que han puesto en marcha las distintas agencias, estatal y autonómica. En concreto analizamos los programas AUDIT y DOCENTIA. El primero es el sistema diseñado por la agencia estatal (ANECA) para garantizar la implantación de los estándares y principios Estándares y Directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG) en relación a un título o un centro. El segundo, pretende mejorar el desempeño de la tarea docente.

## **CAPÍTULO III: IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

En este capítulo, explicaremos cómo se ha implantado estos requerimientos en la Universidad de Málaga. Este estudio nos ha permitido obtener una serie de conclusiones importantes para luego poder conformar una propuesta de enfoque y despliegue de sistemas de los necesarios sistemas de gestión a implantar.

Entre ellas podemos destacar la implantación del modelo AUDIT en todos los Centros académicos de la Universidad de Málaga, la implantación de un procedimiento para la evaluación del profesorado DOCENTIA, en parte basado en la encuesta de satisfacción realizada a los alumnos sobre el profesorado de cada una de las asignaturas. También analizaremos el sistema de gestión de la calidad en los Servicios Universitarios, basado en el modelo EFQM.

Por otro lado, hacemos un análisis de las distintas herramientas planteadas por la Ley Andaluza de Universidades, como ha sido la implantación del Plan Estratégico, los Contratos Programas con Comunidad Autónoma y con los propios Centros y Departamentos de la Universidad de Málaga, el Sistema de Información para la toma de Decisiones y los principios a cumplir por la Universidad de Málaga con la Responsabilidad Social.

Y por último, hacemos un análisis de la situación actual de la implantación de estos Sistemas de Garantía de la Calidad, en comparación con otro realizado en el año 2008 por el profesor Manuel Barbancho, donde queda patente el estancamiento producido en los últimos años, en cuanto a la adecuación de la implantación inicial y la realidad actual de las universidades.

#### **CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD**

En la actualidad, se está produciendo gracias a las facilidades que nos otorgan la tecnología y la internet, cambios sustanciales en la implantación de enfoques, sistemas de gestión, etc. Encaminados a mejorar la eficiencia de las universidades. Recientemente han entrado en vigor las leyes de transparencia, tanto estatal como autonómica, los rankings no paran de publicar nuevos datos y relaciones de universidades ordenadas según los criterios establecidos en ellos. Estos dos apartados, relacionados entre sí, obligan a las universidades a tener que repensarse su funcionamiento y adoptar mecanismos que permitan conseguir cumplir con las leyes de transparencia y mejorar su posicionamiento en los rankings nacionales e internacionales. Para ello existen varias técnicas o modelos de gestión:

1. Mejora de los sistemas de Gobernanza
2. Gobierno abierto y reputación universitaria
3. Profesionalización de la dirección universitaria y estructura organizativa.
4. Inteligencia Institucional y Planificación estratégica
5. Fomento de la cultura innovadora
6. Motivación y formación continua del personal
7. Evaluación de Políticas Públicas

Una vez analizados los capítulos anteriores estaríamos en disposición de poder formular una propuesta o quizás mejor un conjunto de propuestas que permitirían adoptar estos nuevos enfoques y que se implanten en las universidades otras formas de actuar y funcionar, abandonando aquellas que ya no tienen cabida en los tiempos actuales.

## DEL MÉTODO DE TRABAJO EMPLEADO

A lo largo de la investigación que presentamos, y dada su naturaleza, el método de trabajo ha conjugado el análisis bibliográfico y documental y el conocimiento práctico de la Universidad, en concreto de la Universidad de Málaga. Debido a nuestra experiencia en los últimos años, participando activamente en todos los ámbitos de representación y gobierno de la Universidad de Málaga y especialmente la condición de funcionario perteneciente al Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, nos ha permitido tener acceso directo, a mucha información y confección de documentos y procedimientos por la pertenencia a dicho servicio.

En concreto y como actividades y eventos en los que hemos participado activamente, incluso liderando algunos de estos eventos, en nuestra condición de representante de los trabajadores (sindicato y Junta de Personal):

- Negociación de la Relación de Puestos de Trabajo PAS de la Universidad de Málaga.
- Elaboración de los Estatutos de la Universidad de Málaga.
- Negociación de los acuerdos de ámbito autonómico sobre Homologación de las condiciones laborales y retributivas del Personal de Administración y Servicios de las Universidades Públicas de Andalucía.
- Negociación del acuerdo de ámbito autonómico sobre el Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios.
- Negociación del Pacto para lo Modernización y Mejora de la Universidad de Málaga.

Por otra parte, el desempeño durante ocho años del puesto de Vicegerente de Organización y Mejora de los Servicios, nos ha permitido desarrollar un papel destacado en los siguientes procesos:

- Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Área de Administración y Servicios de la Universidad de Málaga (40 unidades y más de 1200 personas).
- Obtención del reconocimiento externo del Sello de Compromiso con la Excelencia 200+ del modelo EFQM del Área de Administración y Servicios.
- Obtención del reconocimiento externo del Sello Excelencia Europea 300+ del modelo EFQM del Área de Administración y Servicios.

- Implantación de distintos Planes de Formación, destacando la puesta en marcha de la oferta de formación online de la Universidad de Málaga, para el PAS.
- Negociación de distintos acuerdos sobre condiciones laborales, destacando el acuerdo para la Evaluación del Desempeño del PAS de la Universidad de Málaga.

En estos últimos veinte años, hemos podido comprobar y experimentar directamente la complejidad de dirigir una universidad, a través de nuestra pertenencia a la Junta de Personal del Personal de Administración y Servicios, miembro electo del Claustro Universitario, miembro electo del Consejo de Gobierno, miembro electo del Consejo Social, miembro del Equipo de Gobierno de la Universidad durante los últimos años con responsabilidad en temas de Calidad y gestión de los recursos humanos de la administración y servicios.

A partir de la experiencia y del quehacer desarrollado hemos planteado una búsqueda documental relacionada con la temática objeto del trabajo de investigación. Tras la lectura reflexiva y la valoración crítica de sus contenidos hemos podido avanzar en nuestra investigación.

## DE LAS CONCLUSIONES

De la investigación que presentamos se deducen numerosas conclusiones que exponemos en el bloque correspondiente. Si bien sería necesario abrir una serie de líneas de investigación que permitiera la verificación en términos empíricos de algunos de los temas abordados:

- *Incidencia* de los Sistemas de gestión sobre el diseño de puestos de trabajo en la universidad.
- *Repercusión* de los Sistemas de gestión sobre el diseño de la estructura organizativa de la Universidad.
- *Impacto* de los Sistemas de gestión sobre los resultados de los procesos de la universidad.
- *Determinación* de los problemas que conlleva la implantación de nuevos enfoques y políticas de transparencia en la Universidad. Estudio de los efectos asociados a la resistencia al cambio.

## **CAPÍTULO I**

### **GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

## **CAPÍTULO I**

### **GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

#### **1.1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.2. LAS DISPOSICIONES DE CALIDAD Y GOBERNANZA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

1.2.3. La necesidad de cambio en las universidades

1.2.4. La Gobernanza y la Calidad

#### **1.3. LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GOBERNANZA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA**

1.3.2. La Gobernanza Universitaria

1.3.3. La Rendición de Cuentas

#### **1.4. CONSIDERACIONES FINALES**

## 1.1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar, analizamos la gobernanza y las disposiciones sobre la garantía de la Calidad en la Enseñanza Superior.

Basándonos en [el informe sobre los acuerdos de la gobernanza y las disposiciones sobre la garantía de calidad de Fabrice Hénard, Alexander Mitterle](#)<sup>5</sup>, hemos desarrollado este capítulo.

Se intenta analizar la relación entre la gobernanza y la garantía de calidad, así como la relevancia de la orientación que se hace para ayudar a la enseñanza superior a cumplir su misión de una manera efectiva.

Se analiza la distinción entre *la gobernanza* y las *disposiciones de calidad*, al igual que la posible necesidad de definir una orientación apropiada para las universidades. La mejora de la gobernanza, se ha convertido en una herramienta de influencia para mejorar la calidad de todos los aspectos de la enseñanza superior.

Por su parte, la garantía de calidad ha aumentado en todos los países gracias a un enfoque que relaciona la necesaria autonomía concedida a las universidades y la responsabilidad que adquieren con las administraciones que las financian. El informe detecta tres tipos de disposiciones de gobernanza:

- El primer tipo manifiesta el resultado de la voluntad de las instituciones de demostrar que pueden hacer un uso apropiado de la autonomía que se la ha concedido.
- El segundo tipo busca ayudar a las instituciones a adoptar una dirección inspirada en la filosofía de la [Nueva Gestión Pública \(Sánchez, 2007\)](#)<sup>6</sup>.
- El tercer tipo atiende a la respuesta de proteger a las instituciones de fraude o mala administración proporcionándoles consejo y desarrollando su autonomía, profundizando

---

<sup>5</sup> "GOBERNANZA Y DISPOSICIONES SOBRE LA CALIDAD ..." 2012.

<<http://www.oecd.org/fr/sites/eduimhe/46065702.pdf>>

<sup>6</sup> Sánchez, IMG. "La nueva gestión pública: evolución y tendencias - Instituto ..." 2007.

<[http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf)>

en los nuevos enfoques de Responsabilidad Social universitaria (Domínguez Pachón, 2012)<sup>7</sup>.

Las *disposiciones sobre gobernanza* intentan ayudar a las universidades, mediante recomendaciones a simplificar estructuras y procedimientos de gobierno. Mientras que las disposiciones de calidad se centran en más en los procesos y en crear una cultura de calidad en las universidades.

Las *disposiciones sobre gobernanza*, tienen una *naturaleza consultiva*, lo que permite que las instituciones las usen en función de su idiosincrasia, permitiendo a las universidades avanzar y mejorar sin menoscabo de su autonomía.

En contraposición, las *disposiciones sobre la calidad* tienen un *carácter prescriptivo* ya que normalmente, exigen un cumplimiento de estas disposiciones si se quiere un reconocimiento externo. Es decir proporcionan un modelo o directrices definido por entidades externas (agencias) de cómo debería funcionar la universidad.

Las disposiciones sobre la calidad son usadas por las instituciones, por ejemplo, para preparar una autoevaluación, la homologación de programas, etc. Estas disposiciones dejan poco margen para la ejecución o interpretación.

Para concretar el debate, y basándonos en el mismo informe, nos hacemos las siguientes preguntas:

**¿Existe la necesidad de desarrollar disposiciones de gobernanza?** Creemos que definir disposiciones sobre gobernanza, permiten analizar y determinar el grado de autonomía y responsabilidad de las administraciones financiadoras respecto de las Universidades, así como para los agencias de garantía de calidad, consejos sociales, etc. Estas disposiciones podrían servir para ampliar el cumplimiento de la normativa a todas las universidades, analizar los niveles de autonomía y localizar los elementos vitales que faciliten una gestión eficiente.

**¿La garantía de calidad puede gestionar los acuerdos de gobernanza adecuadamente?**  
Las disposiciones sobre la calidad podrían actuar como disposiciones de gobernanza y por

---

<sup>7</sup> Domínguez Pachón, María Jesús. "Responsabilidad social universitaria." (2012).

consiguiente, reemplazarlas, es decir, pueden ser complementarias y permitir en caso de que estas especifiquen los principales objetivos, como por ejemplo, definir como se debe planificar y dirigir la institución, mediante la implantación de un modelo de gestión EFQM.

## 1.2. LAS DISPOSICIONES DE CALIDAD Y GOBERNANZA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En España, las políticas institucionales de calidad fomentadas, tanto por el gobierno de la nación, como las Comunidades Autónomas, se han convertido en unas herramientas de palanca importante para la mejora de la calidad en todos los aspectos de la educación superior. Este hecho, se ha generalizado en todo los países desarrollados, intentando abordar el equilibrio entre la autonomía concedida a las instituciones y la rendición de cuentas.

Hay que destacar una serie de disposiciones que se ocupan de estos temas, como son:

- La [Ley Orgánica de Universidades](#)<sup>8</sup>, que en su artículo 31 se establecen los principios de básicos de la implantación de los sistemas de Evaluación y Acreditación de las instituciones,
- El [Real Decreto 1393/2007](#)<sup>9</sup> recientemente modificado para reestructurar y simplificar el diseño inicialmente planteado de Acreditación de los títulos universitarios,
- La [Ley Andaluza de Universidades](#)<sup>10</sup>.

Esta legislación está inspirada en los [estándares y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior \(ESG\)](#), recientemente revisados y actualizados por la Conferencia de Ministros de Educación del EEES celebrada en Ereván (Armenia) el 15 de mayo de 2015.

Es también en la Ley Orgánica de Universidades (LOU) donde se establece el modo y estructura de gobierno de las universidades españolas, en concreto en su Título III Del

---

<sup>8</sup> "Ley Orgánica de Universidades - BOE.es." 2012. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-24515>>

<sup>9</sup> "Real Decreto 1393/2007 - BOE.es." 2012. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>>

<sup>10</sup> "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013. <<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>

Gobierno y representación de las Universidades. En esta ley se establecen unas características mínimas de los distintos órganos de gobierno que las universidades, que luego deben desarrollarse en cada una de ellas mediante sus propios Estatutos.

En posteriores capítulos, analizaremos en profundidad estos estándares y directrices y como han sido incorporados en nuestra normativa universitaria.

Siguiendo el enfoque realizado por el estudio de la OCDE, del examen y análisis de los modelos establecidos por el gobierno estatal y la comunidad autónoma de Andalucía, se detectan tres tipos de mecanismos de gobernanza para mejorar la calidad de las universidades, denominados Acuerdos/Programas:

- Acuerdos/programas institucionales, donde se manifiesta la voluntad de las instituciones para demostrar que pueden hacer un buen uso de la autonomía universitaria.
- Acuerdos/programas que tienen como objetivos ayudar a las instituciones a adoptar el gobierno corporativo en línea con la filosofía de la Nueva Gestión Pública (NGP).
- Acuerdos/programas que dan respuesta a garantizar una gestión socialmente responsable.

Estos acuerdos o programas, enmarcados en las directrices de calidad, juegan un papel fundamental para ayudar a las instituciones a ser más eficaces, ya que aclaran las estructuras y procedimientos.

La mayoría de estos acuerdos/programas (contratos programas, recomendaciones, etc.) son de carácter consultivo, lo que permite a cada institución adaptarlos a su particularidad. Estos mecanismos de gobernanza representan un enfoque cauteloso para ayudar a las instituciones a progresar sin obstaculizar la diversidad de la educación superior.

En comparación, las directrices de calidad tienen un carácter más bien vinculante y podrán exigir el cumplimiento de éstas, si se busca una acreditación completa. Ya que estas directrices de calidad, respaldan una posición externa sobre cómo debería funcionar la universidad evaluada.

### 1.2.1. LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LA UNIVERSIDAD

La educación superior se ha enfrentado a cambios dramáticos en las últimas décadas:

- *Expansión de los sistemas de educación superior:* en 2004, había 132 millones de estudiantes matriculados en la educación superior, frente a 68 millones en 1991 (OCDE, 2008), en la actualidad esta cifra se habrá incrementado. Esta magnitud está convirtiendo todo lo relacionado con la educación superior por parte de los países de la OCDE, en algo de mucho interés, sobre todo en buscar una diversificación de la oferta y en los nuevos modos de ofrecer, muchos más flexible, tales como la educación a distancia y el *e-learning* y más recientemente los [MOOCS](#)<sup>11</sup>.
- *Población estudiantil más heterogéneos:* incorporación de la mujer y estudiantes más maduros. También se ha incrementado la diversidad, en cuanto a situación económica y la internacionalización de la educación.
- *Financiación de la educación superior diversificada en sus ingresos,* intentando reducir su dependencia de la financiación pública. En primer lugar, se ha producido una diversificación de las fuentes de financiación pública. En segundo lugar, la financiación pública de la educación superior se caracteriza cada vez más por una mayor focalización de los recursos, una financiación basada en el rendimiento y procedimientos competitivos.
- La aparición de los rankings universitarios, ya que mediante estas herramientas se identifican a las que son consideradas las mejores universidades, ya que ocupan las mejores posiciones en los rankings internacionales más reconocidos (ARWU, THE, QS).

Los efectos de estos retos en materia de gobernanza son diversas, y las universidades se están ajustando rápidamente y de forma eficiente a las crecientes y cambiantes demandas

---

<sup>11</sup> " García-Gutiérrez, J. (2013). Los MOOCs y el aprendizaje de la ciudadanía. *SCOPEO INFORME N°2. MOOC: Estado de la situación actual, posibilidades, retos y futuro*, 106-120.  
<[https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Garcia-Gutierrez/publication/244829932\\_Los\\_MOOCs\\_y\\_el\\_aprendizaje\\_de\\_la\\_ciudadana/links/00b7d51d45bde97130000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Garcia-Gutierrez/publication/244829932_Los_MOOCs_y_el_aprendizaje_de_la_ciudadana/links/00b7d51d45bde97130000000.pdf)>

de la sociedad y del mercado. Además, otra cuestión importante es la financiación de la investigación para que sea más relevante para la sociedad y la economía.

Paradójicamente, las universidades ya no son el único actor clave en la educación superior y la producción del conocimiento y difusión de la investigación y la enseñanza, ya no es el monopolio de la universidad.

Otro de los aspectos que se ha sumado a la presión sobre el gobierno universitario es la aparición de los Rankings internacionales. Según [Salmi en el Desafío de crear universidades de rango mundial](#) <sup>12</sup>, las universidades han de reunir tres factores:

- concentración del talento
- abundante financiación y
- gobernanza adecuada

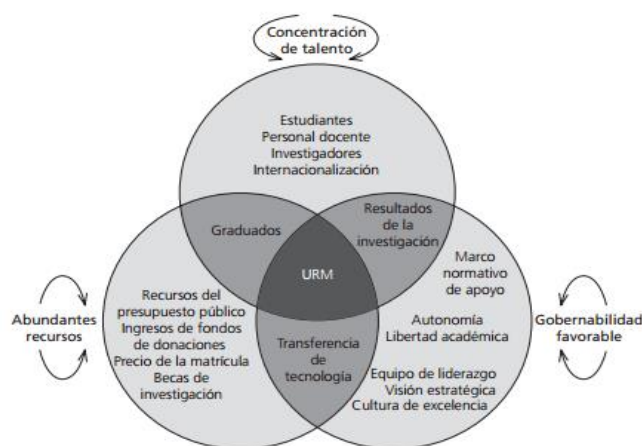


FIGURA 1.1

Características de una Universidad de Rango Mundial: conjugación de factores clave.

Fuente: Salmi J. 2009

La autonomía universitaria permite gestionar sus recursos hábilmente para responder rápidamente a las demandas de un mercado global es indispensable, aunque no suficiente por sí sola para establecer y mantener universidades de clase mundial.

<sup>12</sup> Salmi, J. "El desafío de crear universidades de rango mundial - World ..." 2009.

<[http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/World-Class\\_Universities\\_Spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/World-Class_Universities_Spanish.pdf)>

Para conseguir esto se necesitan otras funciones de gobierno, tales como líderes inspiradores y persistentes, una fuerte visión estratégica de la institución, una filosofía de éxito y excelencia y una cultura de constante reflexión, aprendizaje organizacional y cambio.

Los países están tratando de diseñar sistemas de financiación que permitan una mejora del rendimiento y resultados con el fin de aumentar la productividad y la pertinencia de la educación superior a las necesidades de la sociedad y de la economía. Por tanto la gobernabilidad institucional se convierte en un elemento vital que permita anticipar, diseñar, implementar, monitorear y evaluar las políticas eficaces y eficientes de las universidades.

### 1.2.2. LA GOBERNANZA Y LA CALIDAD

La responsabilidad es un elemento cada vez más importante en el gobierno de las universidades. Dentro del contexto de las universidades públicas, es fundamental ofrecer una mayor transparencia y responsabilidad pública, ya que es el dinero de los contribuyentes. El coste de tener autonomía hace imprescindible esa rendición de cuentas.

Por esto, las universidades se deben esmerar en garantizar la calidad y los estándares académicos, asegurando los procedimientos de admisión con equidad y accesibilidad para los estudiantes con menos recursos.

Esta rendición de cuentas se puede garantizar a través de diversos medios, entre ellos *la garantía de calidad, la financiación en función del rendimiento, los mecanismos del mercado y la participación externa de la sociedad en los órganos de gobierno* (donde representantes externos aconsejan y apoyaría la institución en cuanto a su contribución a la sociedad y la información sobre los resultados institucionales)

El desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad formal ha sido una de las tendencias más significativas que afectan a los sistemas de educación superior en las últimas décadas (El-Khawas, 1998<sup>13</sup>). A partir de la década de 1980, la calidad se ha

---

<sup>13</sup> El-Khawas, Elaine. "El sistema de aseguramiento de la calidad en los Estados Unidos." *S. Malo y A. Velásquez Jiménez (coords.)*, (1998).

convertido en un tema clave en la política de educación superior. En los siguientes capítulos estudiaremos la evolución en España y en Andalucía.

El tema de la calidad en la educación superior también ha sido objeto de escrutinio por su contribución al crecimiento económico. El auge de la de la nueva economía en la década de 1990 ha contribuido a que la investigación y la innovación sean clave para la competitividad de los países en la economía global.

Al mismo tiempo, garantizar la calidad en la educación superior, más allá del segmento de la élite es igualmente importante desde la perspectiva del empleo y la cohesión social. Esta mejora general de las competencias ha aumentado las expectativas de los empleadores. Por lo tanto, la garantía de la calidad es también una herramienta importante para informar al mercado de trabajo acerca de las habilidades y competencias que obtienen los egresados.

### **1.3. LA MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GOBERNANZA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA**

Desde la década de los 80, muchos gobiernos de la OCDE han experimentado cambios estructurales en su concepto de prestación de servicios públicos (incluyendo la educación superior) y han abrazado el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) inspirado por el sector privado. La NGP pone énfasis en el principio del liderazgo, los incentivos y la competencia entre los organismos públicos y privados, para mejorar resultados y ser más eficientes.

A lo largo de este capítulo, profundizaremos en los estudios e informes que se han realizado en los últimos años, planteando propuestas de cambio en relación a la mejora de la gobernanza de las Universidades.

### 1.3.1. LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Para definir el término de gobernanza universitaria, previamente debemos analizar el concepto de autonomía universitaria. Para ello en el artículo [Retos en la gobernanza de las universidades españolas](#)<sup>14</sup>, se dice que:

El análisis del funcionamiento de las organizaciones identifica como aspectos fundamentales la capacidad que tienen para tomar decisiones, ligada a la autonomía permitida y real, las personas relacionadas con las mismas, dentro del amplio espectro de modelos directivos que van desde el asambleario al unipersonal, y los mecanismos internos o externos de verificación que se establecen.

*La autonomía institucional es un elemento que define la capacidad de decisión y acción de la institución universitaria. Sus dimensiones son diversas: curricular, organizativa, financiera, etc.*

Cada sistema universitario acaba concretando de una manera específica cada uno de estas dimensiones de la autonomía. La participación, dimensión importante en el estudio actual de la gobernanza, es una dimensión que establece los mecanismos de representación de los diferentes colectivos (social y académico) y de los diversos estamentos (docentes, alumnos y personal de administración y servicios) de la institución universitaria.

Varios autores, según este mismo estudio, señalan dos tipos diferentes de autonomía: a) *autonomía sustantiva*, que tiene que ver con la académica y b) *autonomía de procedimiento*, que es la que permite disponer y usar los medios que dispone para obtener sus fines. Según este estudio, la autonomía universitaria consta de tres aspectos básicos:

- Autonomía para la selección de profesorado y alumnado y la determinación de las condiciones de su permanencia.
- Autonomía para fijar el contenido de los programas y de los títulos.
- Autonomía para asignar fondos.

---

<sup>14</sup> Gairin, Joaquín, y Diego Castro. "Retos en la gobernanza de las universidades españolas." *Perspectiva Educativa* 52.1 (2013): 4-30.

La Constitución española de 1987 “reconoce la autonomía a la Universidad en los términos que la ley establezca” (art. 27, CE). Para reforzar este principio aparecieron varias sentencias del Tribunal Constitucional, que han concretado este genérico concepto de autonomía universitaria, llegando a decir que ésta debe interpretarse “en términos reconocibles para la imagen de la misma tiene la conciencia social en cada tiempo y lugar” (STC 32/81). Otra sentencia del mismo tribunal define la autonomía universitaria como una garantía institucional (STC 26/87).

Según estas sentencias, el principio de autonomía universitaria puede ser considerado como un derecho fundamental, dado lo cual tiene las siguientes garantías:

- Los derechos fundamentales deben regularse forzosamente mediante Leyes Orgánicas.
- Para defender sus intereses, las universidades pueden acudir a los tribunales, solicitando el derecho especial de amparo.
- Los derechos fundamentales deben interpretarse y aplicarse siempre en su sentido más favorable y efectivo evitando lecturas restrictivas. Esto permite a las universidades a actuar libremente siempre y cuando no se incumpla ninguna otra normativa.

La Ley Orgánica de Universidades, en su artículo 2.2 reconoce la autonomía de la universidad:

- La elaboración de sus estatutos y normas de funcionamiento interno.
- Elección y designación de los órganos de gobierno.
- Posibilidad de diseñar estructuras específicas de apoyo a la actividad académica.
- Elaboración de planes de estudio e investigación.
- Establecimiento de plantillas.
- Posibilidad de admisión, establecimiento de permanencia y evaluación del alumnado.
- Expedición de programas y títulos de carácter propio o no oficial.
- Aprobación y gestión presupuestaria.
- Formación y promoción del personal de la universidad.

- Relaciones institucionales.

Además la sentencia del Tribunal Constitucional (STC 26/78) “la universidad posee en principio plena capacidad de decisión en aquellos aspectos que no son objeto de regulación específica en la ley”

Todo lo anterior, permitirá a las universidades organizarse según su propio criterio y necesidades, lo que permitiría unos rasgos muy particulares en la forma de organizar su gobierno y gestión.

En uno de los estudios y análisis más rigurosos e importante, realizados sobre la universidad, como es el [informe Universidad 2000 o más conocido como el Bricall](#)<sup>15</sup> (2000), define la autonomía universitaria como la forma de organización según tres dimensiones:

*Dimensión financiera*, capacidad de disposición de recursos propios suficientes, la capacidad para conseguir recursos de diferentes fuentes, y la libertad para emplearlos

*Dimensión de gestión*, capacidad para fijar los objetivos de la institución y para asignar los medios necesarios para conseguir dichos objetivos).

*Dimensión académica*, caracterizada por la facultad de fijar el contenido de los programas y los cursos para otorgar títulos académicos; la libertad para definir objetivos y programas de investigación; la capacidad para seleccionar libremente al profesorado, y la capacidad para seleccionar y evaluar a los estudiantes

Esta autonomía debería permitir a las universidades ser más flexibles para responder de forma más eficiente al entorno y poder adaptarse a éste. Como se puede desprender de este estudio, las universidades son complejas organizaciones y por lo tanto, sin esta autonomía sería complicado obtener una gestión eficiente de los recursos.

---

<sup>15</sup> Informe universidad 2000. Publicacions de la Universitat de Barcelona, 2000.

Esta autonomía puede permitir a las universidades adoptar nuevos sistemas de gestión (Nueva Gestión Pública), más cercanos a las prácticas gerencialistas de las empresas que a los modelos de la administración pública. Cuestión que no ha sido lo suficientemente aprovechada por las universidades, ya que han mimetizado el modelo burocrático del resto de administraciones públicas. Quizás debido también a la excesiva regulación en cuanto a personal que se incorporó en la Ley Orgánica de Universidades.

Este aumento de la autonomía ha conllevado la implantación de sistemas de control y rendición de cuentas a las universidades, que exige una mayor eficiencia en la gestión de los recursos de que disponen las universidades.

Una vez aclarado el concepto de autonomía universitaria, ya estamos en disposición de definir la gobernanza universitaria. La gobernanza de la universidad debe entenderse como *un conjunto interrelacionado de premisas: la autonomía universitaria, la organización y gestión económico-financiera, los modelos internos de estructuras académicas en las que se distribuyen las funciones y las responsabilidades, la organización de la investigación y la innovación académica y las relaciones institucionales e internacionales y su promoción en el exterior, entre otras.*

En los últimos años se han planteado varios debates serios, sobre la mejora de la Gobernanza a raíz de la [estrategia Universidad 2015](#)<sup>16</sup> reformulada en la actualidad a Universidad 2020. En esta estrategia, se identifican cuatro niveles de gobernanza:

- Gobernanza, financiación universitaria y rendición de cuentas
- Gobernanza y estructuras universitarias
- Gobernanza y gobierno de la universidad
- Gobernanza de las agregaciones estratégicas (Campus de Excelencia Internacional)

Este debate produjo algunos temas controvertidos:

- Profesionalización de la gestión.

---

<sup>16</sup> "Estrategia Universidad 2015." 2013. <<http://www.mecd.gob.es/dms-static/a8c5f36e-f467-4e87-b749-3529cc3b856b/2011-estrategia-universidad-2015-pdf.pdf>>

- Que los académicos de mayor experiencia y prestigio ocupen los cargos unipersonales.
- Que la autonomía universitaria sea plena aumentado la rendición de cuentas.
- Establecimiento de sistemas que permita una toma de decisiones ágiles, aumentando la eficacia para afrontar los nuevos retos.

Tras analizar varios informes realizados en los últimos años, encargados por distintos gobiernos, pertenecientes a distintos partidos, podemos extraer las siguientes conclusiones, para mejorar la gobernanza en las universidades.

1. En un primer lugar analizaremos, el documento elaborado por una comisión de expertos sobre Gobernanza Universitaria a propuesta del Ministerio de Educación y enmarcada dentro de la estrategia Universidad 2015<sup>17</sup>, plantearon en el año 2011, entre otras, los siguientes principios para mejorar la gobernanza en las universidades, en un documento denominado de Reflexión para la Gobernanza y los Órganos de Gobierno:

*Principio 1. Autonomía Universitaria.* Un nuevo modelo de gobernanza debe tener en cuenta el principio básico de la autonomía universitaria.

*Principio 2. Responsabilidad Social de las Universidades.* Las universidades asumen en la actualidad un mayor nivel de responsabilidad tanto en lo que se refiere a su contribución socioeconómica al desarrollo territorial, como a la mayor necesidad de rendición de cuentas sobre los retornos y la eficiencia de su actividad.

*Principio 3. Modelo de gobierno participativo a nivel interno y externamente.* La universidad española debe abordar la modernización de su modelo de gobernanza sin perder su característica participación de todos los estamentos en el gobierno y en la elección de sus órganos de administración.

*Principio 4. Sistema de toma de decisiones ágiles. Disminución del número de miembros en los órganos de decisión y gobierno.* Una fórmula eficiente de agilizar la toma de decisiones de forma análoga al aumento de la responsabilidad pasa por una disminución de los miembros de los órganos de decisión.

*Principio 5. Alineamiento de la estructura universitaria al gobierno de la universidad.* Habría que adaptar la legislación actual, para que se puedan implantar las mejoras propuestas.

*Principio 6. Promover un modelo flexible que permita la diferenciación de forma voluntaria.* Un elemento básico a considerar es la dificultad de plantear un modelo único de gobernanza dadas las diferencias existentes entre universidades en relación con su consolidación histórica como universidad, con su tamaño y complejidad, con la oferta de titulaciones homogéneas o diversas, con

<sup>17</sup> "Comisión mixta de gobernanza universitaria - Consejo ..." 2012.

<[http://consejosocial.psc.uva.es/pdf/documentos/Doc03\\_Modelo\\_Gobernanza.pdf](http://consejosocial.psc.uva.es/pdf/documentos/Doc03_Modelo_Gobernanza.pdf)>

la tradición de sus Centros o Escuelas, con las estructuras internas y externas que ha ido creando para responder a los diferentes retos planteados y con su relación con el entorno socioeconómico y sociocultural próximo.

*Principio 7. Participación de representantes externos en la gobernanza de las universidades elegidos por los colectivos de la comunidad universitaria.* Los miembros externos deberían ser personas independientes elegidas a título personal en función de sus méritos y prestigio social reconocido.

*Principio 8. Flexibilización de los marcos legales que permitan aportaciones específicas en diferentes CCAA.* Sería deseable la disminución de la regulación excesiva, uniformizada y atomizada. Este mayor nivel de flexibilidad y de autonomía para decidir el modelo y el momento de implantación conllevaría un aumento de la autonomía universitaria real.

*Principio 9. Reformular las funciones de los Consejos de Gobierno y Consejos Sociales.* La estructura superior del gobierno de las universidades, es decir, el papel de los Consejos de Gobierno y de los Consejos Sociales, manteniendo o no sus nombres, pero reformulando sus competencias y sus funciones básicas (presupuestos, planificación estratégica, programación general, definición de las misiones, relaciones con el entorno, establecimiento de prioridades, elaboración de normativas de funcionamiento, nombramiento o no de los cargos directivos unipersonales, relación de los puestos de trabajo de funcionarios y laborales en profesorado y en personal de administración y servicios, determinación de la estructura y funciones de los órganos colegiados, etc.) pero dejando la concreción de qué estructuras organizativas internas tienen que crearse y cómo se han de distribuir sus competencias y las responsabilidades derivadas de su desempeño.

*Principio 10. Reducción de cargos académicos y potenciación de la profesionalización la carrera profesional del PAS.* Debería abandonarse la excesiva aportación de voluntarismo y amateurismo en la actividad de los cargos académicos universitarios y plantear cierto grado de profesionalización de la gestión y de exigencia curricular.

2. En segundo lugar y elaborada más recientemente, otra comisión de expertos nombrada por el Ministerio de Educación, plantea dentro de un documento de propuestas para la Reforma y Mejora de la Calidad y Eficiencia del Sistema Universitario Español elaborado en el año 2013<sup>18</sup>, planteando lo siguiente:

- Es imprescindible exigir *mayor transparencia en la gestión* y una política más clara de *rendición de cuentas*.
- En cuanto a los *órganos colegiados* de las universidades, la Comisión considera que es esencial *reducir su número, tamaño* y, para la mayoría de ellos, también sus atribuciones.
- Dar una *mayor presencia* en los órganos colegiados a *representantes externos a la Universidad, nacionales o extranjeros*, y exigir de ellos competencia y dedicación.
- Debe tenderse a una *mayor profesionalización* de las tareas de la gestión universitaria.
- De igual forma, *debe evitarse la creciente dedicación del PDI a tareas burocráticas*. El PDI está asumiendo cada vez más competencias administrativas que no le son propias, en detrimento, por tanto, de la docencia y la investigación que constituyen su tarea fundamental.

Esta comisión de expertos, incluso llega a plantear propuestas concretas sobre el modo de organizar el gobierno de las universidades y las funciones concretas que deberían de tener cada uno de estos órganos, entre ellas podemos destacar las siguientes:

---

<sup>18</sup> "La Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema ..." 2013. <<http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2013/02/20130215-comision-expertos.html>>

### *El Rector*

- Se propone que sea *designado directamente* por el Consejo de la Universidad, ante el que responde. El mandato del Rector será de 5 años renovables.
- Los candidatos serán académicos, internos o externos a la universidad, con *tres sexenios* salvo que no le fuera aplicable por ser, por ejemplo, extranjeros o españoles que han desarrollado su carrera académica en el extranjero. En ese caso deberán tener gran prestigio investigador y docente, con probada experiencia y capacidad de gestión, a juicio del Consejo de la Universidad
- Se recomienda que la elección del rector sea precedida de un anuncio internacional de búsqueda de candidatos, y que *el cargo esté por tanto abierto tanto a académicos españoles como a extranjeros*.
- El Rector tendrá un complemento salarial fijo, común para todas las universidades públicas españolas, y uno adicional que se establecerá atendiendo a factores como, por ejemplo, la valía profesional del candidato, el tamaño de la universidad u otros.

### *El Consejo de la Universidad.*

- El Consejo es el órgano de la Universidad en el que están representados los intereses académicos y los de la sociedad. El Consejo de la Universidad *aglutina y refuerza* en ese único órgano el papel de los actuales Consejo de Gobierno y Consejo Social.
- Se recomienda que tenga un tamaño reducido, con no más de *21-25 miembros*. La duración de su mandato sería de 5 años, renovables por una sola vez. El Consejo de la Universidad *deberá tener una mayoría de académicos*.
- La elección de sus miembros, que en todo momento deberá garantizar que el Consejo esté constituido por una mayoría de académicos, podría realizarse de la siguiente forma:
  - Un 50% sería *elegido por el Claustro* de la Universidad, Deberá garantizarse la presencia en el Consejo al menos de un estudiante y un miembro del PAS.
  - Un 25% por la correspondiente *Comunidad Autónoma*, para garantizar la participación efectiva de la sociedad civil en el máximo órgano de gobierno universitario.
  - El 25 % restante será elegido por los anteriores dos grupos entre personas internas o externas a la Universidad, nacionales o extranjeras, que sean de *especial interés para el desarrollo de cada proyecto universitario* (antiguos cargos académicos nacionales o extranjeros, antiguos alumnos o profesores, científicos, académicos, innovadores, empresarios, etc.).

Las principales misiones del Consejo de la Universidad serán:

- *Nombramiento y cese* del Rector.
- *Control de la gestión* del Rector. A estos efectos, el Rector presentará ante el Consejo de la Universidad un informe detallado de su gestión, con periodicidad anual y al final de su mandato. Su no aprobación podrá determinar su cese en el cargo si así lo decide el Consejo.
- *Aprobar los informes* de los decanos o directores de centro (facultades, escuelas) nombrados por el Rector, quien decidirá sobre su continuidad si los informes son rechazados.
- *Colaborar con el equipo rectoral* en la definición de la estrategia de la universidad en todos los aspectos, así como en la captación y retención del talento docente e investigador, nacional e internacional.
- *Aprobación y control* de presupuestos.
- *Obtención de financiación externa*.
- *Nombramiento del Gerente* de la universidad, a propuesta del Rector.

### *Equipos de gobierno*

- El Rector nombrará a su equipo (Vicerrectores, Secretario General) así como a los *Decanos y Directores de los Centros* de la Universidad, Facultades o Escuelas, en este último caso tras oír a los Directores de Departamento que tengan presencia en esos Centros.
- El Rector, al frente de su equipo de Gobierno, tendrá plenas *funciones ejecutivas* de las que rendirá cuentas al Consejo de Universidad para su aprobación.

- Los Directores de Departamento y de los Institutos Universitarios serán nombrados por el Rector a propuesta de sus miembros.
- Todos estos cargos deberán tener *tres sexenios* o, si no les fueran aplicables por ser extranjeros, ser personas de acreditado prestigio científico a juicio del Consejo de la Universidad.
- Los equipos de Gobierno, encabezados por el Rector, darán cuenta de su gestión con la debida transparencia al Consejo de la Universidad.
- Para facilitar la gestión se deberá, en general, introducir la cultura de la *evaluación posterior de las actividades (ex-post)* frente a la de someter cualquier iniciativa a un largo proceso de examen previo (*ex-ante*).

#### *Claustro de la Universidad*

- El Claustro tendrá carácter de *órgano consultivo*, especialmente sobre aquellas cuestiones que el Consejo de la Universidad considere de relevancia o en las que su opinión esté dividida. El Claustro tendrá capacidad para someter iniciativas al Consejo de la Universidad.
- Se recomienda que los componentes del Claustro *no superen un total de 60-70* claustrales para las universidades de mayor tamaño y que el número sea menor para las demás universidades.
- Se recomienda que los *representantes del PDI en el Claustro estén en torno al 80%* del total, con un *10% de alumnos* y un *10% de PAS*.
- El Claustro se constituirá por períodos de *cinco años*, salvo inicialmente, que lo hará por un período inferior de forma que *su renovación esté separada al menos en un año* de la del Consejo de la Universidad.

Como podemos apreciar, ambas propuestas, tanto la presentada en el ámbito de la estrategia Universidad 2015 (2011), como la propuesta por la comisión de expertos del año 2013, coinciden en los planteamientos básicos, y que podríamos concretar en los siguientes:

- *Mayor transparencia en la gestión* y una política más clara de *rendición de cuentas*.
- *Reducir el tamaño de los órganos colegiados* y su número y, para la mayoría de ellos, también sus atribuciones.
- Dar una *mayor presencia* en los órganos colegiados a *representantes externos a la Universidad, nacionales o extranjeros*, y exigir de ellos competencia y dedicación.
- Debe tenderse a una *mayor profesionalización* de las tareas de la gestión universitaria.
- De igual forma, *debe evitarse la creciente dedicación del PDI a tareas burocráticas*. El PDI está asumiendo cada vez más competencias administrativas que no le son propias, en detrimento, por tanto, de la docencia y la investigación que constituyen su tarea fundamental.

Y algo fundamental, para que esta mejora de la gobernanza se produzca, es necesario que las universidades tengan autonomía plena, y que dispongan de los instrumentos legales y financieros necesarios para desarrollar sus iniciativas.

Aunque, sí existe, una diferencia importante en ambas propuestas, mientras que la formulada en la Estrategia Universidad 2015 no plantea un modelo concreto y aplicable de forma imperativa a todas las universidades, mediante una modificación de la Ley de Universidades, sino que, proponen una serie de principios a seguir, pero no prescriben lo que hay que hacer. Sin embargo la Comisión de expertos, si proponen planteamientos concretos para su posterior incorporación en la legislación y por lo tanto de obligado cumplimiento por todas las universidades.

A pesar de la coincidencia en los planteamientos y en el convencimiento generalizado de que es necesario abordar una reforma de la Gobernanza Universitaria, demostrado en innumerables estudios e informes, no se ha producido ningún cambio y ningún intento serio por ninguno de los gobiernos que promovieron ambos estudios, ni el estatal ni autonómicos, aunque podemos mencionar el [estudio realizado por la comunidad autónoma de Cataluña](#)<sup>19</sup> denominado Estudio de la gobernanza de las universidades y algunas actuaciones en algunas universidades encaminadas a mejorar la gobernanza, destacando la [Universidad de Barcelona](#)<sup>20</sup> que recientemente ha aprobado un plan muy ambicioso de reformas de sus estructuras académicas y organización administrativa, donde se han iniciado procesos de fusión de Centros y Departamentos, en un intento de simplificar y reducir estructuras de gobierno.

### 1.3.2. LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Siguiendo el artículo [Retos en la gobernanza de las universidades españolas](#) los nuevos enfoques de gobernanza amplían el sentido de la autonomía y lo ligan al desarrollo de

---

<sup>19</sup> "Estudio de la gobernanza de las universidades." 2014.

<[http://universitatsirecerca.gencat.cat/web/.content/home/02\\_serveis\\_i\\_tramits/publicacions/publicacions\\_sobre\\_universitats/docs/governanza\\_castella.pdf](http://universitatsirecerca.gencat.cat/web/.content/home/02_serveis_i_tramits/publicacions/publicacions_sobre_universitats/docs/governanza_castella.pdf)>

<sup>20</sup> "Universitat de Barcelona Proposta de reforma d'estructures i ..." 2015.

<[http://www.ub.edu/web/ub/ca/sites/reforma/pdf/Proposta\\_reforma.pdf](http://www.ub.edu/web/ub/ca/sites/reforma/pdf/Proposta_reforma.pdf)>

controles directos o indirectos, planificados y compatibles con la autonomía universitaria, entre los que McDaniel (1997)<sup>21</sup> propone como ejemplos:

- *Crear sistemas competitivos para captar estudiantes, profesores y recursos.*
- *Establecer sistemas para valorar la reputación de las instituciones*
- *Incrementar el poder de los usuarios.*
- *Incrementar la responsabilidad social de las instituciones.*
- *Establecer sistemas públicos de rendición de cuentas sobre el funcionamiento interno.*

La rendición de cuentas es una consecuencia de disponer de autonomía universitaria. La Administración, como financiadora de las universidades, debe comprobar que los recursos aportados sean gestionados de forma eficiente. Pero las universidades mantienen y defienden que sin financiación no hay autonomía y que esta limitación puede limitar la libertad de cátedra, de investigación y estudio. Este conflicto de intereses, en parte lógico se debería de solucionar, mediante la participación y negociación de los objetivos estratégicos de las universidades, mediante la firma de contratos programas, cuyo cumplimiento o no, permitiría obtener mayor financiación por parte de las universidades.

Por tanto la rendición de cuentas debe ser un proceso negociado entre las partes, que permite informar a la sociedad sobre cómo se han gestionado los recursos (procesos) y los resultados que se han obtenido, de acuerdo a lo acordado inicialmente. Por lo tanto, las universidades tienen un gran aliciente, para introducir nuevos sistemas de gestión flexibles que permitan realizar un desempeño efectivo, participativo y responsable de la dirección universitaria.

Esta necesidad de rendir cuentas a la sociedad, debe permitir enmarcar adecuadamente las relaciones con sus grupos de interés y sus financiadores (Estado y sociedad). Para conseguir hacer efectivas estas relaciones, se instaura una nueva concepción de la gestión pública, basada en los siguientes principios, que no siempre se cumplen:

---

<sup>21</sup> Pariseau, Susan E, y JR McDaniel. "Assessing service quality in schools of business." *International Journal of Quality & Reliability Management* 14.3 (1997): 204-218.

- Separar los intereses del gobierno como propietario de sus intereses como cliente de la misma universidad.
- Fijar los objetivos de rendimiento para las agencias gubernamentales o para los gobiernos directamente.
- Estimular el rendimiento a través de contratos explícitos, la competencia entre agencias e incluso su privatización.

Así, como hemos dicho anteriormente, esta autonomía o libertad de gestión, conlleva elevados niveles de eficiencia interna mediante la implantación de sistemas de gestión de calidad. En el artículo antes mencionado, se asegura que la implantación en toda Europa de sistemas de evaluación y garantía de la calidad en los últimos años es una consecuencia clara de este movimiento de mayores demandas de rendición de cuentas.

La rendición de cuentas se debe implementar en distintas fases y de acuerdo a los principios de transparencia y responsabilidad. En España la herramienta que más se ha utilizado en para garantizar esta rendición de cuentas, es el denominado Contrato Programa, donde previamente las partes acuerdan los objetivos e indicadores para comprobar que los objetivos se cumplen, así como el mecanismo para comprobar (auditorías internas o externas) Si se cumplen los objetivos, las universidades podrán recibir la financiación acordada, siempre y cuando puedan demostrar el cumplimiento del acuerdo en las diferentes áreas (investigación, docencia, gestión, etc.).

La rendición de cuentas se concreta en Contratos programas entre la Administración y el Rector, mediante la negociación y la participación. Este sería el primer nivel, después sería necesario trasladar estos objetivos a otras estructuras internas, como son facultades, departamentos, gerentes de servicios, etc. Estas herramientas de rendición de cuentas, obliga a la participación de todos los agentes dentro de la propia institución aumentando su interés e implicación por la consecución de los objetivos marcados.

Además de estos controles externos, las universidades son controladas por otros mecanismos internos:

- El que se produce como consecuencia del modelo instaurado en las universidades de gestión participativa y de representación institucional.

- El ejercido por el Consejo Social.
- El correspondiente a los Tribunales de Cuentas, tanto estatal como autonómico.

Los mecanismos de control indirecto, conviven con otros mecanismos de control informal generados por la propia dinámica organizativa de la universidad. Resumiendo, todos los sistemas de control existentes en las Universidades, responden a los principios de autonomía y responsabilidad y buscan garantizar la prestación eficiente del servicio público universitario.

A lo largo de los siguientes capítulos, podremos comprender cómo se articula esta rendición de cuentas en las universidades, a través de los contratos programas y los sistemas de gestión de la calidad.

#### **1.4. CONSIDERACIONES FINALES**

En este apartado se recogen algunas consideraciones destacables de este capítulo.

- a) Con respecto a la gobernanza y la mejora de la calidad en las universidades:
- La mejora de la gobernanza, se ha convertido en una herramienta de influencia para mejorar la calidad de todos los aspectos de la enseñanza superior.
  - La garantía de calidad ha aumentado en todos los países gracias a un enfoque que relaciona la necesaria autonomía concedida a las instituciones y la responsabilidad.
  - La *disposiciones de gobernanza* se pueden enfocar de varias formas:
    - Promoviendo que las universidades puedan demostrar que hacen un uso apropiado de la autonomía recibida.
    - Ayudar a las instituciones a adoptar una dirección inspirada en la Nueva Gestión Pública:
    - Y un tercer tipo, intentando proteger a las universidades de fraude o mala administración, profundizando en la Responsabilidad Social universitaria.

- Las *disposiciones sobre gobernanza* simplifican las estructuras y los procedimientos institucionales, en particular, para los miembros del consejo de dirección. Tienen un carácter no prescriptivo.
- Por su parte, las *disposiciones de calidad* se centran en los procesos de planificación y el desarrollo de una cultura de calidad. Tienen un carácter prescriptivo.

b) En lo que se refiere a la necesidad de cambio en las universidades:

- Los cambios a los que se enfrenta la Universidad, se derivan de varios factores:
  - Expansión de los sistemas de educación superior y por lo tanto una necesidad de diversificar la oferta y la utilización de modos de ofrecer la educación superior mucho más flexible (*e-learning*, MOOCS, etc.)
  - Grupos estudiantiles más heterogéneos con la incorporación masiva de la mujer y estudiantes de distintas edades que hace necesario tener el enfoque de la universidad para toda la vida, como especialización y actualización de contenidos. También se ha producido una internacionalización de la educación.
  - Una menor financiación pública y por lo tanto más exigente basada en el rendimiento y procedimientos competitivos.
- Los efectos de estos retos en materia de gobernanza son diversas, y las universidades se están ajustando rápidamente y de forma eficiente a las crecientes y cambiantes demandas de la sociedad y del mercado.

c) En lo relativo a la responsabilidad y rendición de cuentas de las universidades:

- Es fundamental ofrecer una mayor transparencia y responsabilidad pública, ya que es el dinero de los contribuyentes. El coste de tener autonomía hace imprescindible esa rendición de cuentas.

- La rendición de cuentas se puede garantizar a través de diversos medios, entre ellos la garantía de calidad, la financiación en función del rendimiento, los mecanismos del mercado y la participación externa de la sociedad en los órganos de gobierno.

En cuanto a la mejora de la gobernanza y la rendición de cuentas:

- La gobernanza de la universidad debe entenderse como un conjunto interrelacionado de premisas: la autonomía universitaria, la organización y gestión económico-financiera, los modelos internos de estructuras académicas en las que se distribuyen las funciones y las responsabilidades, la organización de la investigación y la innovación académica y las relaciones institucionales e internacionales y su promoción en el exterior, entre otras.
- En España, en los últimos años, se ha producido un importante debate y análisis sobre la necesidad de cambiar la gobernanza de las universidades.
- Todos los estudios y propuestas realizados por expertos de reconocido prestigio, coinciden en las siguientes planteamientos:
  - Mayor transparencia en la gestión y una política más clara de rendición de cuentas.
  - Reducir el tamaño de los órganos colegiados y su número y, para la mayoría de ellos, también sus atribuciones.
  - Dar una mayor presencia en los órganos colegiados a representantes externos a la Universidad, nacionales o extranjeros, y exigir de ellos competencia y dedicación.
  - Debe tenderse a una mayor profesionalización de las tareas de la gestión universitaria. De igual forma, debe evitarse la creciente dedicación del PDI a tareas burocráticas. El PDI está asumiendo cada vez más competencias administrativas que no le son propias, en detrimento, por tanto, de la docencia y la investigación que constituyen su tarea fundamental.
- A pesar de esta coincidencia en la necesidad de abordar un cambio sustancial en el sistema de gobernanza, no ha sido posible establecer unas directrices normativas que garanticen el cambio en la gobernanza actual.

- La rendición de cuentas es una consecuencia de disponer de autonomía universitaria. La Administración, como financiadora de las universidades, debe comprobar que los recursos aportados sean gestionados de forma eficiente. Pero las universidades mantienen y defienden que sin financiación no hay autonomía y que esta limitación puede limitar la libertad de cátedra, de investigación y estudio. Este conflicto de intereses, en parte lógico se debería de solucionar, mediante la participación y negociación de los objetivos estratégicos de las universidades, mediante la firma de contratos programas, cuyo cumplimiento o no, permitiría obtener mayor financiación por parte de las universidades.

## **CAPÍTULO II**

# **LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

## **CAPÍTULO II**

### **LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

#### **2.2. POLÍTICAS DE CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

2.2.1. Criterios y directrices para la garantía de la calidad de la Educación Superior Europea

2.2.2. El Modelo EFQM aplicado en las Universidades

2.2.3. Análisis de la Normativa Universitaria. Estatal y Autonómica

#### **2.3. DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS Y REFERENCIAS NORMATIVAS SOBRE CALIDAD UNIVERSITARIA EN PROGRAMAS ESTATALES Y AUTONÓMICOS DE LAS AGENCIAS DE CALIDAD**

2.3.1. La evaluación de los títulos oficiales universitarios

2.3.2. Fases del proceso de mejora de la calidad de los títulos oficiales universitarios. Cumplimiento de requisitos esenciales

2.3.3. Programas de desarrollo de las políticas de Calidad en España

2.3.3.1. El programa AUDIT

2.3.3.2. El programa DOCENTIA

#### **2.4. CONSIDERACIONES FINALES**

## 2.1. INTRODUCCIÓN

Existen tres pilares básicos que sustentan a los sistemas de calidad total en las organizaciones, a saber:

- La calidad es responsabilidad de todas las personas que integran la Universidad.
- La calidad debe apoyarse y fomentarse desde todas las áreas y unidades de la Universidad.
- La calidad, exige “la medida” de la misma.

El nexo de unión entre estos tres pilares es la información, a través de la cual se interrelacionan e interactúan. Sin un sistema de gestión integrada de la información que facilite los procesos de adopción de decisiones, la calidad total es inviable y por ende la excelencia una meta inalcanzable.

Siguiendo estos tres pilares y apoyándome en los principios y criterios definidos por la European Association for Quality Assurance in Higher Education ([ENQA](#)<sup>22</sup>) y los sistemas y procedimientos derivados de estos principios, hemos intentado describir de forma sistemática las políticas de calidad implementadas en los últimos años en las universidades españolas.

## 2.2. POLÍTICAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

En los últimos 20 años desde las distintas administraciones (europea, estatal y autonómica) se han desarrollado diversas políticas tendentes a introducir sistemas de garantía de la calidad en las universidades.

En este apartado vamos a describir todo el conjunto de principios, criterios y modelos, europeos que han inspirado las distintas normativas y programas de los estados y de las comunidades autónomas.

---

<sup>22</sup> "ENQA | European Association for Quality Assurance in ..." 2006. <<http://www.enqa.eu/>>

## 2.2.1. CRITERIOS Y DIRECTRICES PARA LA GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Los [criterios y directrices para la garantía de la calidad de la Educación Superior Europea](#)<sup>23</sup> que se recogen a continuación, han sido desarrollados para que sean utilizadas por las instituciones de educación superior y las agencias de garantía de calidad que trabajan en el Espacio Europeo de la Educación Superior (EEES<sup>24</sup>) y cubren áreas clave relacionadas con la calidad.

La finalidad de estos criterios y directrices es proporcionar una fuente de apoyo y orientación tanto a las instituciones de educación superior que están desarrollando sus propios sistemas de garantía de calidad como a las agencias de garantía externa de calidad, así como el contribuir a un marco de referencia común que pueda ser utilizado tanto por las instituciones como por las agencias. En modo alguno se pretende que estos criterios y directrices dicten la práctica o se interpreten como obligatorias o inmodificables.

Recientemente estos criterios han sido revisados y aprobados por la Conferencia de Ministros de Educación del EEES celebrada en Ereván (Armenia) el 15 de mayo de 2015

Los Criterios y directrices europeas para la garantía interna de calidad en las instituciones de educación superior son los siguientes:

*Política de aseguramiento de la calidad.* Las universidades deben tener una política de aseguramiento de la calidad que sea pública y que forme parte de su gestión estratégica. Los grupos de interés internos deben desarrollar e implementar esta política a través de sus estructuras y procesos, implicando a los grupos de interés externos.

La diferencia que podemos destacar con la versión del año 2005, es que la política de calidad debe formar parte de la gestión de la universidad, es decir el aseguramiento de la calidad se debe desarrollar e implementar a través de sus estructuras y procesos. En la versión del 2005 se establecía tener unos procedimientos asociados para la garantía de la calidad.

---

<sup>23</sup> "Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad ... - Aneca." 2009.

<[http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish\\_by%20ACPUA.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ACPUA.pdf)>

<sup>24</sup> "Espacio Europeo de Educación Superior." 2005. <<http://www.eees.es/>>

*Diseño y aprobación de programas.* Las universidades deben disponer de procesos para el diseño y aprobación de sus programas. Los programas deben ser diseñados de tal modo que cumplan los objetivos establecidos, incluyendo los resultados de aprendizaje previstos. Se debe especificar y comunicar claramente la titulación resultante de la aplicación de un programa, y esta debe referirse al nivel correspondiente del marco nacional de titulaciones de educación superior y, en consecuencia, del EEES.

Se incorpora como novedad, la necesidad de incorporar en los objetivos de los programas, la previsión de los resultados en el aprendizaje.

*Aprendizaje, enseñanza y evaluación centrados en el estudiante.* Las universidades deben garantizar que los programas se implementan de tal manera que promuevan que los alumnos adopten un papel activo en la creación de los procesos de aprendizaje y que la correspondiente evaluación refleje este enfoque.

*Admisión, progreso, reconocimiento y certificación de los estudiantes* Las universidades deben desarrollar sistemáticamente normativas definidas previamente y publicadas, que abarquen el “ciclo de vida” completo del estudiante. Por ejemplo: admisión, progreso, reconocimiento y certificación.

Hay que destacar la incorporación en la nueva versión, de la necesidad de implicar más a los alumnos en el proceso de aprendizaje, es decir que tengan un papel más activo y que esto se refleje en la evaluación. En la anterior versión, tan sólo se recomendaba tan sólo que los criterios, normas y procedimientos estuvieran publicados.

*Profesorado.* Las universidades deben garantizar la competencia de su profesorado. Deben aplicar procesos justos y transparentes en la selección y desarrollo profesional del profesorado.

En este criterio, se incorpora como novedad, la necesidad de aplicar procesos de selección justos y transparentes y que deben existir políticas de desarrollo profesional del profesorado. En la anterior versión, se requería a las universidades que dispusieran de mecanismos que garanticen que el personal está capacitado y competente.

*Recursos de aprendizaje y apoyo a los estudiantes* Las universidades deben tener los fondos apropiados para las actividades de enseñanza y aprendizaje, poniendo a disposición de los estudiantes recursos de aprendizaje y servicios de apoyo adecuados y fácilmente accesibles.

*Gestión de la información.* Las universidades deben garantizar que recogen, analizan y utilizan la información relevante para la gestión eficaz de sus programas y otras actividades.

*Información pública.* Las universidades deben hacer pública información clara, precisa, objetiva, actualizada y fácilmente accesible de sus actividades, incluyendo los programas y títulos.

Estos tres criterios se mantienen como en la versión del año 2005.

*Seguimiento continuo y revisión periódica de programas.* Las universidades deben hacer un seguimiento y revisar periódicamente sus programas para asegurar que logran sus objetivos previstos y responden a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. Estas revisiones deben conllevar la mejora continua de los programas. Cualquier acción planeada o adoptada como resultado de estas revisiones debe ser comunicada a todas las partes implicadas.

*Aseguramiento externo de la calidad cíclico.* Las universidades deben someterse cíclicamente a un aseguramiento externo de la calidad de acuerdo a los ESG.

Y por último, en la nueva versión se han incorporado dos nuevos criterios, relacionados con la evaluación y seguimiento de forma periódica de los programas, tanto internas como externas y que deben conllevar la mejora continua de dichos programas.

De un primer análisis y comparación de ambas versiones, podemos destacar lo siguiente:

- Se pretende que los sistemas de aseguramiento no sea algo paralelo a la gestión de la universidad, sino que, la calidad esté incorporada de forma natural en todos los procesos y procedimientos de la universidad.
- Es necesario incorporar en los objetivos de los programas, la previsión de resultados en el aprendizaje de los estudiantes.
- Se incide mucho en la necesidad de contar con una participación más activa de los estudiantes en los procesos de aprendizaje y en su evaluación.
- Se insta la necesidad de unas evaluaciones internas y externas, para hacer un seguimiento y revisión de los programas, que impliquen la mejora continua.

Esta revisión y actualización de los criterios, junto con la experiencia adquirida por los responsables universitarios, podría servir para realizar una revisión en profundidad de la política de calidad implantada en las universidades en los últimos años. Buscando la simplificación y la integración en los procesos de la universidad de forma natural y con la necesidad de buscar mejoras que tengan una repercusión directa sobre nuestros grupos de interés.

Existe una [versión en inglés del año 2015](#)<sup>25</sup>, también se dispone de una [traducción realizada por la Agencia de Calidad de Aragón](#)<sup>26</sup>.

### 2.2.2. EL MODELO EFQM APLICADO EN LAS UNIVERSIDADES

Los principios y directrices de la ENQA son los que han inspirado la Ley Orgánica de Universidades en el [Título V de Evaluación y Acreditación](#) y al [modelo de garantía interna](#)

---

<sup>25</sup> "Nueva versión de 'Criterios y Directrices para la Garantía de ...' 2015. <<http://www.aneca.es/Sala-de-prensa/Noticias/2015/Nueva-version-de-Criterios-y-Directrices-para-la-Garantia-de-Calidad-de-la-Educacion-Superior>>

<sup>26</sup> "Estándares y directrices para el aseguramiento de la ... - Enqa." <[http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish\\_by%20ACPUA.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ACPUA.pdf)>

de la calidad de la formación universitaria, diseñado por la Agencia Nacional de Evaluación y Calidad (ANECA<sup>27</sup>) denominado AUDIT<sup>28</sup>. En la Universidad de Málaga se decidió utilizar este modelo y todos los Centros académicos tienen evaluado positivamente su diseño desde el año 2010.

Pero para garantizar la calidad en los servicios de gestión, tanto técnica y/o administrativa que apoyan los procesos clave de la Universidad, se ha utilizado el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM).

El modelo EFQM es un conjunto de principios y criterios de referencia<sup>29</sup>, para aquellas instituciones que quieran caminar hacia la excelencia de forma innovadora. Está basado en la premisa de que los resultados excelentes, en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad, se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas, los recursos y los procesos.

El modelo examina la organización desde distintos ángulos a la vez, con un enfoque sistémico del rendimiento de la organización. Este enfoque ayudará a gestionar el servicio de forma equilibrada y eficiente. Los principios que cualquier responsable y/o miembro de la Universidad de Málaga debe tener presente a la hora de abordar cualquier actividad o proceso de gestión y/o dirección son los siguientes:

- *Añadir valor para los usuarios.* Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo derechos, necesidades, expectativas y oportunidades.
- *Crear un futuro sostenible.* Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
- *Desarrollar la capacidad de la organización.* Las organizaciones excelentes, incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
- *Aprovechar la creatividad y la innovación.* Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.

---

<sup>27</sup> "Aneca." 2003. 13 <<http://www.aneca.es/>>

<sup>28</sup> "AUDIT - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>>

<sup>29</sup> "Modelo EFQM de Excelencia" 2014

<<https://drive.google.com/file/d/0B618zq0cMFbMYkFJVHhZMDF0NWm/view?usp=sharing>>

- *Liderar con visión, inspiración e integridad.* Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- *Gestionar con agilidad.* Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
- *Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.* Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
- *Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.* Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Estos principios y criterios del modelo EFQM están muy relacionados con los criterios y principios de la [ENQA](#)<sup>30</sup>. Por lo tanto es interesante, como veremos más adelante cómo se pueden alinear y coordinar ambos sistemas y establecer políticas de coordinación que garanticen una coherencia en la prestación de los servicios de la educación superior.

En este sentido, las universidades han colaborado con el Club de Excelencia en la Gestión (CEG) para diseñar un modelo adaptado a las particularidades de las Universidades, todavía está en fase de redacción. Pero, recientemente se ha publicado un “[caso práctico](#)” realizado por varias personas integrantes de varias universidades, coordinados por el CEG, con la finalidad de la formación de evaluadores, prestando especial interés en que sirva para suscitar el debate acerca de los enfoques, despliegue, evaluación, revisión, perfeccionamiento y mejora, sin pretender servir como modelo de gestión universitaria.

### **2.2.3. ANÁLISIS DE LA NORMATIVA UNIVERSITARIA. ESTATAL Y AUTONÓMICA**

Además de tener como guía los principios de la calidad según el modelo EFQM y los concretos para Universidad de la ENQA, debemos tener muy presente, como podremos ir comprobando, los mandatos normativos diseñados por los respectivos gobiernos y directrices de las Agencias de Calidad, que en nuestro caso son la Agencia Nacional de

---

<sup>30</sup> "ENQA | European Association for Quality Assurance in ..." 2006. <<http://www.enqa.eu/>>

Evaluación de la Calidad y Acreditación (en adelante [ANECA](#)<sup>31</sup>) en el ámbito estatal y la [Dirección de Evaluación y Acreditación](#) (en adelante [DEVA](#)<sup>32</sup>) en el territorio andaluz.

Si se analiza la [Ley Orgánica de Universidades](#)<sup>33</sup>, esta dedica su título V a la Evaluación y Acreditación, donde establece en su artículo 31 los siguientes objetivos:

#### **Artículo 31 Garantía de la calidad**

1. La promoción y la garantía de la calidad de las Universidades españolas, en el ámbito nacional e internacional, es un fin esencial de la política universitaria y tiene como objetivos:

- a) La medición del rendimiento del servicio público de la educación superior universitaria y la rendición de cuentas a la sociedad.
- b) La transparencia, la comparación, la cooperación y la competitividad de las Universidades en el ámbito nacional e internacional.
- c) La mejora de la actividad docente e investigadora y de la gestión de las Universidades.
- d) La información a las Administraciones públicas para la toma de decisiones en el ámbito de sus competencias.
- e) La información a la sociedad para fomentar la excelencia y movilidad de estudiantes y profesores.

2. Los objetivos señalados en el apartado anterior se cumplirán mediante el establecimiento de criterios comunes de garantía de calidad que faciliten la evaluación, la certificación y la acreditación de:

- a) Las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.
- b) Las enseñanzas conducentes a la obtención de diplomas y títulos propios de las Universidades y centros de educación superior.
- c) Las actividades docentes, investigadoras y de gestión del profesorado universitario.
- d) Las actividades, programas, servicios y gestión de los centros e instituciones de educación superior.
- e) Otras actividades y programas que puedan realizarse como consecuencia del fomento de la calidad de la docencia y de la investigación por parte de las Administraciones públicas.”

Como se puede comprobar, estos principios son muy similares y están inspirados en los principios de la ENQA, tanto en la evaluación interna de las Universidades como en la externa encargada a las agencias de calidad estatal y autonómica, que anteriormente hemos relacionado.

---

<sup>31</sup> "Aneca." 2003. <<http://www.aneca.es/>>

<sup>32</sup> "Agencia Andaluza del Conocimiento: Dirección de ..." 2013. <<http://deva.aac.es/>>

<sup>33</sup> "Ley Orgánica de Universidades - BOE.es." 2012. <<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-24515>>

Además de las referencias estatales y de obligado cumplimiento, la comunidad autónoma de Andalucía también ha regulado la forma de evaluar a las Universidades en su propia [Ley Andaluza de Universidades \(LAU\)](#)<sup>34</sup>:

Esta Ley, es más explícita que la estatal, en el siguiente artículo establece los principios de gestión de las universidades, aunando los de la administración pública y los propios de las universidades.

#### **Artículo 31. Principios de gestión.**

Los servicios académicos, así como los administrativos, económicos y cualesquiera otros que sean precisos para el funcionamiento de las Universidades andaluzas, adecuarán su organización y funcionamiento a los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, así como a los de cooperación y asistencia activa a otras Universidades y Administraciones Públicas.

Es en los capítulos III y V es donde se regula los principios de calidad de las enseñanzas y de la investigación.

### **CAPÍTULO III De la docencia y de la investigación universitaria en Andalucía**

#### **Artículo 59. Principios de calidad.**

1. Las Universidades andaluzas potenciarán la calidad de la docencia y de la investigación en todas las ramas del saber: técnico, científico, de la salud, social y jurídico, artístico y humanístico; la transferencia del conocimiento a la sociedad, y la tecnología como expresión de la actividad universitaria. Estos principios constituyen una función esencial de la Universidad, que deriva de su papel clave en la generación de conocimiento y de su capacidad de estimular y generar pensamiento crítico, decisivo en todo proceso científico.
2. La Consejería competente en materia de Universidades, a través del Consejo Andaluz de Universidades, diseñará políticas de calidad que impliquen la evaluación de la actividad docente e investigadora de los profesores, el desarrollo de planes de actualización y mejora y la creación de incentivos económicos a través de los complementos retributivos reconocidos en esta Ley.
3. En la evaluación de la calidad de la docencia y la investigación universitarias en Andalucía se tendrá en cuenta su adecuación a los principios que inspiran esta Ley, su contribución al conocimiento y al desarrollo del entorno, su vinculación a programas y proyectos educativos o investigadores y, en general, sus implicaciones éticas y sus repercusiones sociales.

En este título podemos destacar la inclusión en el artículo 59.2 la creación de incentivos económicos a través de complementos retributivos para fomentar un mejor desempeño del profesorado universitario. Posteriormente este planteamiento fue desarrollado mediante un acuerdo de ámbito autonómico con los representantes de los trabajadores.

---

<sup>34</sup> "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013.

<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>

## **TÍTULO V De la calidad universitaria**

### **CAPÍTULO I De la evaluación de la calidad de la actividad universitaria**

#### **Artículo 82. Calidad de medios y fines.**

1. La calidad del sistema educativo universitario se define en función de su capacidad para formar ciudadanos que puedan desempeñar una actividad relevante personal, social y profesional.
2. La calidad del sistema debe manifestarse tanto en los resultados como en la excelencia de los procesos de enseñanza e investigación que desarrollan las Universidades.
3. La calidad de los procesos y resultados se medirá por el grado en que se desarrollen los valores que definen la naturaleza de las Universidades y del sistema universitario andaluz en la práctica cotidiana de la docencia, la investigación y la creación cultural, científica y técnica.
4. La consecución satisfactoria de las finalidades del sistema universitario andaluz requiere:
  - a) La formación, perfeccionamiento permanente y dedicación del personal docente e investigador, así como del personal de administración y servicios.
  - b) La elaboración de planes de estudio suficientemente flexibles, abiertos y relevantes, así como su evaluación.
  - c) La provisión de medios y recursos humanos y materiales que permitan el desarrollo eficaz de una enseñanza rigurosa, actual, práctica, crítica y creativa.

#### **Artículo 83. Evaluación de la calidad.**

1. La Agencia Andaluza del Conocimiento, oído el Consejo Andaluz de Universidades, establecerá los criterios, indicadores y bases comunes que permitan establecer un sistema de información homogéneo que asegure la evaluación objetiva de medios y fines, resultados y procesos, de las Universidades andaluzas.
2. Las Universidades deberán asegurar el funcionamiento de sus propios órganos de evaluación institucional, en los términos que se disponga en sus estatutos. Las autoevaluaciones universitarias se realizarán sin perjuicio de las evaluaciones que hayan de llevarse a cabo por la Agencia Andaluza del Conocimiento y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, en el ámbito de sus respectivas competencias.
3. La evaluación abarcará las funciones de docencia y gestión docente, investigación y gestión de administración y servicios, sirviendo de apoyo a la planificación universitaria al servicio de la excelencia. Sus resultados serán tenidos en cuenta en la financiación de las Universidades evaluadas.
4. Las evaluaciones y acreditaciones realizadas por otras agencias u órganos de evaluación podrán ser consideradas por la Agencia Andaluza del Conocimiento a los efectos establecidos en esta Ley.

A lo largo de esta ley, se incluyen artículos, donde se insta a las universidades a utilizar herramientas de gestión de la calidad, como la Planificación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral, las técnicas de prospectiva y sistemas de información,

#### **Artículo 69. Objetivos y fines.**

La coordinación de las Universidades andaluzas sirve a los siguientes objetivos y fines:

1. La planificación del sistema universitario andaluz.
2. La mejora de la calidad y excelencia docente, investigadora y de gestión, mediante la fijación de criterios comunes de evaluación de la eficacia, eficiencia y rendimiento de las actividades, estructuras y servicios universitarios.

### **Artículo 71. El cuadro de mando integral del sistema universitario andaluz.**

1. Los planes estratégicos de las Universidades públicas desarrollarán y verificarán el control de su gestión a través de un cuadro de mando integral, instrumento de gestión del sistema universitario andaluz orientado a garantizar la eficacia y transparencia del mismo, permitiendo el seguimiento de los objetivos anuales contenidos en el contrato programa.

Las Universidades públicas presentarán anualmente un informe de seguimiento de los compromisos que estará fundamentado en la evolución de los indicadores conforme al cuadro de mando integral.

2. La Consejería competente en materia de Universidades definirá un modelo de cuadro de mando integral del sistema universitario andaluz que servirá de marco de desarrollo de los cuadros de mando integrales de las Universidades.

### **Artículo 72. La función de prospectiva.**

La Consejería competente en materia de Universidades, directamente o a través de la Agencia Andaluza del Conocimiento, promoverá una visión prospectiva del desarrollo del servicio público de enseñanza superior universitaria en Andalucía, ofreciendo un enfoque global sobre la evolución de las Universidades y la función docente e investigadora, y analizará las tendencias a largo plazo sobre las enseñanzas superiores y, en especial, la prospectiva y análisis de las nuevas demandas tecnológicas, científicas y universitarias de utilidad para la Comunidad andaluza.

## **CAPÍTULO II Instrumentos al servicio de la calidad universitaria**

### **Artículo 84. Instrumentos de calidad y excelencia.**

1. Las Universidades deberán establecer un sistema integrado de gestión de la calidad y someter sus sistemas de gestión de calidad cada cinco años a evaluaciones de la Agencia Andaluza del Conocimiento. Los resultados serán públicos con los límites establecidos legalmente.

2. Las Universidades evaluarán los procesos y resultados de sus actividades de formación e investigación. Reglamentariamente se establecerán los tipos de evaluación y sus respectivos objetivos.

### **Artículo 85. Instrumentos de modernización.**

3. Las Universidades públicas adoptarán modelos de gestión que modernicen su organización con el fin de dinamizar el servicio público y garantizar un marco de innovación adecuado. El personal de estas Universidades deberá adaptarse y utilizar las nuevas tecnologías y habilidades en el desempeño de sus funciones, a cuyo efecto las Universidades realizarán las acciones formativas necesarias.

### **Artículo 86. Relaciones interuniversitarias.**

1. La Consejería competente en materia de Universidades establecerá un sistema andaluz de información universitaria que garantice la interoperabilidad entre los distintos sistemas de información, la disponibilidad de la información y la comunicación recíprocas entre las Universidades andaluzas en los distintos ámbitos de actuación universitaria. Asimismo, establecerá, oído el Consejo Andaluz de Universidades, la definición y normalización de datos y flujos, los requerimientos técnicos necesarios para la integración de la información y para su análisis y evolución, así como las reglas de acceso y difusión.

Las Universidades y la Administración de la Junta de Andalucía aportarán al sistema de información universitaria los datos necesarios para su mantenimiento y desarrollo, pudiendo crear redes que generen conocimiento científico y favorezcan la participación social en la educación superior universitaria.

El sistema andaluz de información universitaria suministrará la información y ejercerá como entidad para Andalucía del sistema de información universitaria de ámbito estatal.

3. Para la determinación de las transferencias correspondientes a cada Universidad pública andaluza se elaborará un modelo de financiación común, revisable cada cinco años, que será aprobado por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, atendiendo a los siguientes principios básicos:

- e) Planificación estratégica y del cumplimiento de los objetivos sociales fijados.
- f) Transparencia de la gestión y evaluación objetiva de la eficiencia en la gestión y en la consecución de objetivos.

**Artículo 88. Planificación estratégica y contratos programa.**

1. Cada Universidad pública andaluza, sobre la base del modelo de financiación aprobado, elaborará su respectivo plan estratégico, en el que se fijarán sus objetivos específicos sociales, académicos e investigadores, la planificación económica y académica de su actividad y los programas destinados a lograr dichos objetivos.
2. A los efectos del apartado anterior, las Universidades públicas andaluzas podrán elaborar programaciones plurianuales que puedan conducir a la aprobación por la Comunidad Autónoma de convenios y contratos programa que incluirán los objetivos a que se refiere el apartado anterior. En estos convenios y contratos programa se incluirán los medios de financiación, así como los criterios para la específica evaluación del cumplimiento de los mencionados objetivos.
3. Los planes estratégicos se concretarán en Planes Operativos de Mejora de Calidad que servirán de base para la firma de los contratos programa y determinar su financiación afecta a resultados.
4. El Consejo Andaluz de Universidades establecerá los criterios generales para la elaboración del plan estratégico por cada Universidad.

Estos artículos mandatan a las universidades Andaluzas a incorporar en su funcionamiento los principios de la calidad y a implementar una serie de herramientas para mejorar su funcionamiento y planificación, como son la elaboración de planes estratégicos, evaluaciones institucionales, sistemas de información, etc. Hemos querido relacionar todos los artículos y referencias en relación a la mejora de la calidad y la implantación de herramientas que permitan una mejor gestión de las universidades.

A lo largo de este trabajo, describiremos cómo desde la Universidad de Málaga se abordan estas directrices. También consideramos que es necesario hacer referencia a estos artículos por incidir sobre la importancia que tiene el conocimiento de la legislación vigente, por parte de la comunidad universitaria y sobre todo por los responsables en gestión y dirección, quienes deben garantizar el cumplimiento de estas leyes, así como organizar sus actividades principales (docencia, investigación y transferencia del conocimiento) bajo estos principios.

### **2.3. DESARROLLO DE LOS PRINCIPIOS Y REFERENCIAS NORMATIVAS SOBRE CALIDAD UNIVERSITARIA EN PROGRAMAS ESTATALES Y AUTONÓMICOS DE LAS AGENCIAS DE CALIDAD**

Para desarrollar todas estas directrices y principios, las distintas agencias de calidad y sobre todo la Agencia Nacional (ANECA), en algunos casos en colaboración con algunas agencias autonómicas, desarrollaron una serie de programas y guías para poder desplegar en las

universidades todos estas premisas acordadas por las autoridades europeas (ENQA) y las aprobadas por las instituciones españolas.

### 2.3.1. LA EVALUACIÓN DE LOS TÍTULOS OFICIALES UNIVERSITARIOS

En este apartado vamos a abordar la incidencia de los procesos de evaluación de la calidad de los títulos oficiales a lo largo de las fases de diseño, implantación y renovación de la acreditación de tales títulos, según el informe de [Evaluación externa de la Calidad de las Universidades realizado por la Aneca](#)<sup>35</sup>.

Atendiendo al marco normativo nacional vigente así como a los criterios y directrices comunes en el EEES, los procesos de evaluación de los títulos oficiales, llevados a cabo desde las agencias de calidad de manera coordinada a través de la Red Española de Agencias de Calidad Universitaria (REACU), tienen como propósito el poner a disposición de la sociedad una educación superior que, sin merma de la autonomía de las universidades, cumpla unos ‘mínimos’ de calidad esenciales y sea reconocida en su conjunto en el ámbito europeo e internacional. En otras palabras, los mencionados programas de evaluación pretenden asegurar un adecuado diseño e implantación de todos los títulos oficiales en el territorio nacional.

Estos procesos velan por el cumplimiento de los Criterios y Directrices del Espacio Europeo de Educación Superior en diferentes niveles. Es decir las universidades deben tener en cuenta los criterios antes mencionados, la aprobación, control y revisión de sus programas académicos, la evaluación de los estudiantes, la calidad del personal docente, los recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante; sistemas de información; información pública.

Si las universidades cuidan del cumplimiento efectivo de estos aspectos, pueden garantizar unos resultados equilibrados según los criterios de la ENQA y reconocimiento europeo de los títulos.

---

<sup>35</sup> "Informe sobre la calidad en las universidades ... - Aneca." 2015. <<http://www.aneca.es/Sala-de-prensa/Noticias/2015/Informe-sobre-la-calidad-en-las-universidades-espanolas-2014>>

## Proceso y modelos de evaluación

Haciéndose eco de las directrices europeas los procesos de evaluación de títulos se hacen públicos y se articulan en varias fases acumulativas.

- Reflexión y autoevaluación por parte de los responsables del título en la universidad, el diseño del mismo pasa por una evaluación externa de su calidad previa a la verificación, cuya finalidad es comprobar a priori la viabilidad académica del título propuesto.
- Algunas agencias, antes de la autorización e implantación deben emitir un informe valorativo adicional.
- Una vez implantado el título, éste habrá de someterse a un proceso de seguimiento periódico.
- Tras varios años de seguimiento, será en el momento de la fase de renovación de la acreditación del título cuando se compruebe que, efectivamente, el plan de estudios, una vez consolidada su implantación y vistos los resultados obtenidos.

	Fases del proceso				
	Auto-revisión del diseño del título	Verificación del diseño del título	Autorización	Seguimiento de la implantación del título	Renovación de la acreditación del título implantado
Evaluación	Universidad	ANECA (2007-2009)	Determinadas agencias autonómicas por encargo de sus CCAA	ANECA y agencias autonómicas	ANECA y agencias autonómicas
		ANECA coordina Agencias autonómicas miembros de ENQA (2009-2010)			
		ANECA y agencias ENQA y EQAR (2010-)			
Aprobación	Universidad	Consejo de Universidades	CCAA	----	Consejo de Universidad es CCAA

CUADRO 2.1.

Fases del proceso de evaluación de los títulos oficiales

Fuente: ANECA, 2014

### 2.3.2. FASES DEL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS TÍTULOS OFICIALES UNIVERSITARIOS. CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS ESENCIALES

El proceso de mejora consta de las siguientes fases:

## Primera fase: Verificación

La superación de una evaluación correspondiente a la fase de verificación por parte de un título oficial, supone que éste, en su diseño, muestra un cumplimiento suficiente del conjunto de los criterios establecidos por las agencias de evaluación siguiendo las directrices europeas y el marco legal de aplicación.

CRITERIOS Y DIRECTRICES VERIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES	
GRADO Y MÁSTER	DOCTOR
<b>Descripción del título.</b> El título incluye una descripción adecuada y coherente con su nivel o efectos académicos, de manera que no induzca a confusión sobre su contenido, alcance y, en su caso, efectos profesionales.	<b>Descripción del programa de doctorado.</b> El programa de doctorado debe incluir una descripción coherente con su nivel y efectos académicos, de manera que ésta no induzca a confusión sobre sus características. Asimismo se valora la existencia de redes o convenios internacionales, la imbricación del programa en la estrategia I+D+i de la universidad, la participación en el programa de otras instituciones participantes.
<b>Justificación del título.</b> El título debe ser relevante, adecuado a las experiencias formativas o investigadoras, coherente con el ámbito académico al que hace referencia y/o acorde con estudios similares existentes.	<b>Competencias.</b> Las competencias a adquirir por los doctorandos deben estar de acuerdo con las exigibles para otorgar el título de doctor y con las cualificaciones establecidas en el Espacio Europeo de Educación Superior.
<b>Competencias.</b> Las competencias a adquirir por los estudiantes deben ser evaluables y estar de acuerdo con las exigibles para otorgar el título y con las cualificaciones establecidas en el Espacio Europeo de Educación Superior.	<b>Acceso y admisión de doctorandos.</b> El programa de doctorado debe disponer de un sistema de acceso y admisión que regule e informe, claramente, a los estudiantes sobre los criterios de admisión.
<b>Acceso y admisión de estudiantes.</b> El título debe disponer de unos sistemas accesibles que regulen e informen claramente a los estudiantes sobre las diferentes vías de acceso, admisión y orientación al inicio de sus estudios.	<b>Actividades formativas.</b> Las actividades formativas incluidas en el programa de doctorado, la organización de la formación que se proporcione a los doctorandos y su planificación a lo largo del desarrollo del programa de doctorado deben constituir una propuesta coherente de formación diseñada de forma coordinada y tomando en consideración la dedicación de los doctorandos en un periodo temporal determinado.
<b>Planificación de las enseñanzas.</b> El plan de estudios debe constituir una propuesta coherente de formación diseñada de forma coordinada y tomando en consideración la dedicación de los estudiantes en un periodo temporal determinado.	<b>Organización del programa.</b> Los procedimientos de seguimiento del doctorando y de su supervisión de la tesis doctoral o la presencia de expertos internacionales deben asegurar que el estudiante adquiere las competencias definidas en el programa de doctorado.
<b>Recursos humanos.</b> El profesor y los recursos humanos de apoyo al título deben ser adecuados para asegurar la adquisición de las competencias previstas en el plan de estudios.	<b>Recursos humanos.</b> El programa de doctorado debe venir avalado por un conjunto de investigadores que aseguren, a priori, la viabilidad del programa en cuanto a la formación de doctores. El personal académico implicado debe ser suficiente y su cualificación y experiencia, las adecuadas para llevar a cabo el programa de doctorado.
<b>Recursos materiales y servicios.</b> Los recursos materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades previstas en el plan	<b>Recursos materiales y de apoyo disponibles para los doctorandos.</b> Los recursos materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las

de estudios deben ser adecuados para asegurar la adquisición de las competencias.	actividades formativas previstas en el programa de doctorado y para la formación integral del doctorando deben asegurar la adquisición de las competencias previstas.
<b>Resultados previstos.</b> El título debe incluir una previsión de resultados y un procedimiento general para la valoración de los resultados del aprendizaje de los estudiantes.	<b>Revisión, mejora y resultados del programa de doctorado.</b> El programa de doctorado debe disponer de mecanismos que permitan analizar su desarrollo y resultados, asegurando su revisión y mejora continua.
<b>Sistema de garantía de la calidad.</b> El título debe incluir un Sistema de Garantía Interna de la Calidad (SGIC) que asegure el control, la revisión y mejora continua del mismo	
<b>Calendario de implantación.</b> El proceso de implantación del título debe estar planificado en el tiempo y contemplar un mecanismo para acomodar, en su caso, a los estudiantes procedentes de planes de estudio ya existentes.	

**CUADRO 2.2.**  
Resumen de los aspectos evaluados en la verificación de títulos oficiales.  
Fuente: ANECA, 2014

Los títulos de grado y de máster comparten una serie de criterios de referencia. Para el caso de las enseñanzas de doctorado, aunque hay paralelismo en el nombre de los criterios, no hay una correspondencia estricta con los anteriores aspectos a valorar, dadas las diferencias de las enseñanzas de doctorado con respecto a los títulos de grado y de máster. Los estudios de tercer ciclo tienen presentes las nuevas bases de la Agenda Revisada de Lisboa, así como la construcción del [Espacio Europeo de Investigación \(EEI\)](#)<sup>36</sup> y los objetivos trazados para éste en el [Libro Verde de 2007](#)<sup>37</sup>.

La ordenación y verificación de enseñanzas universitarias oficiales se establece en el [Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre](#)<sup>38</sup> y en el [Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado](#)<sup>39</sup>, de conformidad con lo previsto en el Título VI de la LOMLOU 4/2007, de 12 de abril.

<sup>36</sup> "Espacio Europeo de Investigación (EEI)." 2011. <<http://www.isciii.es/ISCIII/es/contenidos/fd-internacional/espacio-europeo-investigacion.shtml>>

<sup>37</sup> "Libro verde: El Espacio Europeo de Investigación - Europa." 2015. <[https://ec.europa.eu/research/era/pdf/era\\_gp\\_final\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/research/era/pdf/era_gp_final_es.pdf)>

<sup>38</sup> "Real Decreto 1393/2007 - BOE.es." 2012. <<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>>

<sup>39</sup> "Real Decreto 99/2011 - BOE.es." 2013. <<https://www.boe.es/boe/dias/2011/02/10/pdfs/BOE-A-2011-2541.pdf>>

## **Segunda fase: Autorización**

Según se establece en la legislación actual, las enseñanzas universitarias oficiales se concretarán en planes de estudios que serán elaborados por las universidades, con sujeción a las normas y condiciones que les sean de aplicación en cada caso.

Dichos planes de estudios habrán de ser verificados por el Consejo de Universidades y autorizados en su implantación por la correspondiente comunidad autónoma

Por tanto, visto que la autorización de los nuevos títulos es competencia directa de las comunidades autónomas, algunas de éstas, con anterioridad a la emisión de autorización, solicitan a sus respectivas agencias de calidad autonómicas un informe de evaluación.

La competencia autonómica en la autorización para la implantación de los títulos universitarios oficiales implica un ejercicio de coordinación y planificación por parte de la comunidad autónoma, desde el respeto a la autonomía universitaria, de manera que las universidades puedan definir su organización, estructuras y contenidos de las enseñanzas universitarias oficiales, así como obtener la garantía de que la oferta de estas enseñanzas y títulos oficiales responden a unos criterios de calidad y a una adecuada planificación.

El proceso de autorización para la implantación de los títulos oficiales, requiere que las agencias de calidad, de conformidad con lo establecido por su comunidad autónoma, elaboren sus propios procedimientos y condiciones acorde con las necesidades de cada comunidad y en función de unos criterios frecuentemente de diferente naturaleza a los revisados en el proceso de verificación, y más ligados a cuestiones estratégicas, de ordenación académica o de pertenencia del título analizado. Por lo tanto la el órgano competente (agencia) debe revisar tales criterios, indicando que títulos deben ser autorizados para su implantación.

## **Tercera fase: Seguimiento**

La fase de seguimiento de los títulos supone un salto cualitativo con respecto a las fases anteriores, ya que en ésta se procede a evaluar por vez primera el despliegue de títulos

que, a partir de un diseño inicial, efectivamente se ha puesto en marcha por parte de las universidades.

Los procesos de evaluación llevados a cabo por las agencias para el seguimiento de los títulos oficiales parten de un marco común previamente acordado: el protocolo aprobado por la [Comisión Universitaria para la Regulación del Seguimiento y la Acreditación \(CURSA\)](#)<sup>40</sup>. Dicho protocolo examina, en términos generales, los siguientes aspectos:

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información pertinente y relevante para los estudiantes y la sociedad en general que, sobre cada uno de sus títulos, la Universidad debe hacer pública.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Las características más relevantes de la memoria del título acreditado.</li> <li>b. El despliegue operativo del plan de estudios en cada curso, identificando las concreciones de planificación docente, profesorado y orientaciones específicas para el trabajo y evaluación de los estudiantes.</li> </ol> </li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Información referida a un núcleo de indicadores mínimos que faciliten la elaboración del informe anual de seguimiento.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tasa de rendimiento del título.</li> <li>b. Tasa de abandono del título</li> <li>c. Tasa de eficiencia del título</li> <li>d. Tasa de graduación del título</li> </ol> </li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. La información derivada de la valoración de la aplicación del sistema interno de garantía de calidad, con la identificación de las problemáticas encontradas y las decisiones adoptadas para su solución.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Las acciones llevadas a cabo ante las recomendaciones establecidas tanto en los informes de verificación como en los sucesivos informes de seguimiento.</li> </ol>

### CUADRO 2.3.

Aspectos comunes evaluados por las agencias en el seguimiento de títulos oficiales.  
Fuente: ANECA, 2014

Aunque los procedimientos seguidos por las diferentes agencias, en general, pueden considerarse similares, se aprecian ciertas disparidades que afectan, por ejemplo, a la cobertura de los títulos evaluados o al grado de detalle con que se valoran determinados aspectos.

#### **Cuarta fase: Renovación de la Acreditación**

Como se ha mencionado, el marco legal de referencia establece fases en el camino de plena puesta en marcha de los títulos universitarios oficiales de grado, máster y doctorado. Los procesos de verificación, seguimiento y renovación de la acreditación

<sup>40</sup> "Protocolo CURSA - Madri+d." 2015.

<[https://www.madrimasd.org/acreditacion/doc/Protocolo\\_CURSA%20\\_020710.pdf](https://www.madrimasd.org/acreditacion/doc/Protocolo_CURSA%20_020710.pdf)>

están centrados en garantizar la calidad de las enseñanzas universitarias oficiales y en facilitar su mejora continua a partir de unos determinados estándares.

La acreditación inicial debe ser renovada cada cierto tiempo a partir de la fecha de su verificación por parte del Consejo de Universidades o desde la fecha de su última acreditación:

El conjunto de estos tres procesos cumple con una de las principales novedades introducidas en el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales: “la autonomía en el diseño del título se combina con un adecuado sistema de evaluación y acreditación, que permitirá supervisar la ejecución efectiva de las enseñanzas e informar a la sociedad sobre la calidad de las mismas. La concreción del sistema de verificación y acreditación permitirá el equilibrio entre una mayor capacidad de las universidades para diseñar los títulos y la rendición de cuentas orientada a garantizar la calidad y mejorar la información a la sociedad sobre las características de la oferta universitaria”.

Así pues, como sucediera con la fase de seguimiento, con motivo de la puesta en funcionamiento de los procesos de renovación de acreditación, la Red Española de Agencias de Calidad Universitaria (REACU) ha trabajado en la elaboración de un protocolo que sirva de marco común de actuación. En este sentido, se dan criterios compartidos por tales agencias con el fin de llevar a cabo la evaluación para la acreditación de las enseñanzas universitarias oficiales, y configurar un proceso conforme a los estándares internacionales de calidad y a lo legalmente dispuesto.

Tal y como establece dicha normativa, el procedimiento para la acreditación y su renovación debe sustentarse en estándares internacionales de calidad. Por ello, el diseño y desarrollo del proceso de evaluación para la acreditación contemplan los [Criterios y Directrices Europeos](#)<sup>41</sup>, los cuales destacan que las instituciones deben conseguir y mantener la confianza de los estudiantes y de otros agentes implicados en la Educación Superior. A la postre, el proceso de renovación de la acreditación tiene

---

<sup>41</sup> "Estándares y directrices para el aseguramiento de la ... - Enqa."

<[http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish by%20ACPUA.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish%20by%20ACPUA.pdf)>

una clara vocación de incrementar la transparencia y de rendir cuentas a la sociedad de los resultados obtenidos por las enseñanzas universitarias oficiales.

Más concretamente, los propósitos definidos para dicha renovación de la acreditación de los títulos universitarios oficiales serán:

- Asegurar la calidad del programa formativo ofertado de acuerdo con los niveles de cualificación establecidos y los criterios expresados en la normativa legal vigente.
- Garantizar que la calidad de los resultados obtenidos en el desarrollo de las enseñanzas universitarias oficiales se corresponde con los compromisos adquiridos y verificados por el órgano de evaluación correspondiente.
- Comprobar que el título ha tenido un proceso de seguimiento apropiado y que se ha utilizado la información cuantitativa y cualitativa disponible para analizar su desarrollo, generar y poner en marcha las propuestas de mejora pertinentes.
- Asegurar la disponibilidad y accesibilidad de la información pública, válida, fiable, pertinente y relevante que ayude en la toma de decisiones de los estudiantes y otros agentes de interés del sistema universitario de ámbito nacional e internacional.
- Aportar recomendaciones y/o sugerencias de mejora para el título que apoyen los procesos internos de mejora de calidad del programa formativo y su Real Decreto 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales; modificado por el Real decreto 861/2010 y por el real decreto 99/2011.

Así, un informe favorable para la renovación de la acreditación, indica que el título ha cumplido con una serie de criterios de calidad, agrupados en torno a las tres dimensiones siguientes:

- **GESTIÓN DEL TÍTULO.** Serán objeto de análisis la calidad, gestión y organización del plan de estudios (incluyendo el acceso, los mecanismos de coordinación docente y los sistemas de transferencia y reconocimiento de créditos); la transparencia y visibilidad del título en cuanto a la información que facilita sobre el mismo a los distintos agentes de interés y la eficacia del Sistema Interno de Garantía de Calidad como instrumento para recoger información,

analizarla, implementar acciones de mejora y realizar el oportuno seguimiento de éstas.

- **RECURSOS.** Serán objeto de análisis la adecuación y suficiencia del personal académico y de apoyo, así como los recursos materiales, infraestructuras y servicios disponibles para garantizar la consecución de los resultados definidos por el título.
- **RESULTADOS.** Se evaluarán aspectos relacionados con los resultados del título y la evolución que éstos han tenido durante el desarrollo del mismo. En este sentido, se analizarán los mecanismos establecidos por la universidad para comprobar la adecuada adquisición, por parte de los estudiantes, de las competencias inicialmente definidas para el título, es decir, el cumplimiento de los resultados de aprendizaje que definen el perfil de egreso. También se analizará la evolución de los diferentes indicadores de resultados académicos, profesionales y personales.

Por otro lado, es importante señalar que el proceso de renovación de la acreditación de títulos revisa aspectos que son comunes con determinados puntos del programa AUDIT<sup>42</sup> -que evalúa de los Sistemas de Garantía Internos de Calidad de los centros universitarios-, y con determinados puntos del programa DOCENTIA<sup>43</sup> -que evalúa los mecanismos propios de las universidades para gestionar la calidad de la actividad docente del profesorado universitario y favorecer su desarrollo y reconocimiento-.

La obtención de un certificado de la implantación de AUDIT lleva asociado un informe de evaluación donde se refleja la valoración de los distintos aspectos del Sistema de Garantía Interno de Calidad implantado en el centro. Así, con motivo de la renovación de la acreditación, en algunas agencias de evaluación, el contenido de dicho informe será tenido en cuenta en el proceso de evaluación de los títulos del centro, permitiendo, como norma general, que ciertas directrices concretas del programa de renovación de la acreditación no sean objeto de una nueva evaluación por las comisiones

---

<sup>42</sup> "AUDIT - Aneca." 2011. 28 <<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>>

<sup>43</sup> "DOCENTIA - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>>

que visiten los centros universitarios durante el período de vigencia de la certificación de la implantación del programa AUDIT.

De un modo similar, se prevé que, en el caso de los títulos impartidos en universidades que han conseguido una certificación de la implantación en el marco del programa DOCENTIA, los paneles de evaluación tendrán en consideración el informe que acompaña a tal certificación y no entrarán a evaluar unos determinados criterios ya revisados con anterioridad en dicho programa.

Por último, cabe indicar que serán objeto de evaluación para la renovación de la acreditación todos los títulos universitarios oficiales de grado, máster y doctorado inscritos en el RUCT<sup>44</sup>.

En el procedimiento de tal evaluación, la universidad deberá justificar el ajuste existente entre el título implantado y el diseño propuesto en la memoria verificada, justificando en caso necesario las situaciones de desajuste y sus causas, así como las acciones realizadas y su incidencia sobre los resultados para los que se diseñó el título. Las agencias de evaluación deberán comprobar la implantación del título conforme a la última versión de la memoria verificada mediante una evaluación que incluirá, en todo caso, una visita externa a la universidad.

Respecto a los programas de doctorado, no todos los criterios empleados para títulos de grado y máster son directamente aplicables a los anteriores, aunque su coincidencia en la mayoría de ellos recomienda el tratamiento conjunto de todas las titulaciones universitarias.

### **2.3.3. PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD EN ESPAÑA**

En este apartado vamos a describir los dos programas más importantes desplegados por la ANECA, para desarrollar las políticas de calidad planteadas en la Ley Orgánica de Universidades. Nos hemos centrado en los diseños realizados por la ANECA ya que estos

---

<sup>44</sup> "Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT ...) 2011.

<<https://www.educacion.gob.es/ruct/home>>

han servido de guía para el resto de agencias autonómicas y por lo tanto, con ciertas salvedades, recogen los enfoques principales que han seguido el conjunto de universidades.

Estos programas son el AUDIT y el DOCENTIA, el primero destinado a garantizar la implantación de los Sistemas de Garantía Internos de la Calidad de los títulos/centros y el segundo para garantizar la competencia de los profesores.

### 2.3.3.1. EL PROGRAMA AUDIT

El programa AUDIT, desarrollado por las agencias autonómicas de Calidad, ACSUG<sup>45</sup>, ANECA, AQU Catalunya<sup>46</sup> y Unibasq<sup>47</sup>, está dirigido a los centros universitarios con el propósito de servir de orientación en el diseño de sus sistemas de garantía interna de calidad (SGIC), de modo que éstos integren las actividades relacionadas con la garantía de calidad de las enseñanzas, así como elementos transversales dirigidos al conjunto de la universidad o sus centros (el personal académico, recursos materiales y servicios, etc.)

Los objetivos que persigue este programa son:

- Permitir el desarrollo y la implementación del SGIC para la formación universitaria de los centros universitarios
- Garantizar el reconocimiento de los SGIC, a través de la evaluación de la adecuación de los SGIC diseñados y la posterior certificación de los SGIC implementados.

Este programa promueve que los SGIC tengan en cuenta las directrices AUDIT con el fin de integrar todas aquellas acciones que garanticen la calidad del programa formativo con la participación de todos los grupos de interés.

El programa AUDIT se estructura en siete directrices ; para cada una de las directrices se debe especificar:

---

<sup>45</sup> "acsug." 2013. <<http://www.acsug.es/es>>

<sup>46</sup> "Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de ..." 2006. <<http://www.aqu.cat/>>

<sup>47</sup> "UNIBASQ::Portada." 2010. <<http://www.unibasq.org/>>

- el órgano responsable,
- descripción de cómo participan los diferentes grupos de interés, mecanismos para la medición, revisión y mejora de los procesos contenidos en la directriz y, por último,
- los mecanismos para la información pública y rendición de cuentas.

La obtención de una evaluación favorable en el programa, bien en la fase de diseño de los SGIC o, posteriormente, en la fase de su implantación, está supeditada a la demostración de una adecuada solvencia en los siguientes aspectos:

La evaluación de la implantación de los sistemas se llevará a cabo tomando como referente los criterios y las directrices definidos en la documentación del Programa AUDIT, “Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria<sup>48</sup>”. El propósito último, es por tanto, comprobar la correcta implantación de los SGIC y su nivel de eficacia.

Esta nueva etapa del programa, que supone una forma de reconocimiento y difusión pública del nivel de madurez alcanzado en la implantación de sus SGIC, inició su andadura con una convocatoria piloto del Modelo de Certificación<sup>49</sup>, que culminó a finales del 2013, comenzando en esa misma fecha el programa ya validado.

El objetivo fundamental de la convocatoria piloto, fue la de validar la metodología y los criterios de certificación de la implantación de los SGIC, recogiendo las sugerencias y propuestas de mejora que surgieron del proyecto piloto.

Este modelo de certificación, se diferencia fundamentalmente del utilizado para la evaluación de los diseños en que, en este caso, se hacen auditorías presenciales para comprobar que el diseño del sistema sigue siendo válido y además que se cumplen los compromisos de funcionamiento establecidos en tal sistema.

<sup>48</sup> "Herramientas para el diseño - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT/Herramientas-para-el-diseno>>

<sup>49</sup> "Guía del Modelo de Certificación - Aneca." 2015. <[http://www.aneca.es/content/download/12657/157038/file/UCPE\\_Doc%20%2005%20Gu%C3%ADa%20%20Certificaci%C3%B3n%20AUDIT\\_V01\\_181113.pdf](http://www.aneca.es/content/download/12657/157038/file/UCPE_Doc%20%2005%20Gu%C3%ADa%20%20Certificaci%C3%B3n%20AUDIT_V01_181113.pdf)>

La implantación de un SGIC en una institución de educación superior requiere de una sistematización y estructuración de los procesos de garantía interna de calidad existentes y contempla, entre otros procesos claves, la planificación de la oferta formativa, la evaluación y revisión de su desarrollo, así como la toma de decisiones para la mejora de la formación.

Debe ponerse de manifiesto que el SGIC implantado permite que el ciclo de mejora continua resulte eficaz y operativo, es decir, que se oriente al logro de la satisfacción de los distintos grupos de interés y que el sistema se mantenga de manera adecuada en el tiempo.

Con todo, las fases previstas para el desarrollo del Modelo de Certificación del Programa AUDIT comprenden tanto actuaciones orientadas a asegurar internamente la calidad del proceso, como actuaciones relacionadas con la garantía externa de calidad.

Es de importancia destacar el hecho de que el programa AUDIT, para la definición de tales directrices, se ha sustentado fundamentalmente en los Criterios y Directrices Europeos para la garantía interna de la calidad:

Criterios ENQA 2015	Criterios ENQA 2005	AUDIT
Política de aseguramiento de la calidad  Seguimiento continuo y revisión periódica de programas  Aseguramiento externo de la calidad cíclico	1. Política y procedimientos para la garantía de calidad	Directriz 1.0. Cómo el Centro define su política y objetivos de calidad
Diseño y aprobación de programas	2. Aprobación, control y revisión periódica de programas y títulos	Directriz 1.1. Cómo el Centro garantiza la calidad de sus programas formativos. Diseño de la Oferta formativa: Definición de política y objetivos de calidad; Definición y aprobación de programas formativos; Criterios de admisión de estudiantes; Planificación de la oferta formativa; Criterios para la eventual suspensión del título.
Aprendizaje, enseñanza y evaluación centrados en el estudiante.  Admisión, progreso reconocimiento y	1.3. Evaluación de los estudiantes	Directriz 1.2. Cómo el Centro orienta sus enseñanzas a los estudiantes. Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes: Actividades de acogida y apoyo al aprendizaje; Desarrollo de la oferta formativa (Metodología de enseñanza-aprendizaje y Evaluación del aprendizaje); Prácticas externas y movilidad de estudiantes; Orientación profesional; Evaluación y mejora

certificación de los estudiantes.		de la oferta formativa (Despliegue de las Acciones de mejora detectadas); Gestión de las quejas y reclamaciones; Gestión de expedientes y tramitación de títulos
Profesorado	1.4. Garantía de la calidad del personal docente	Directriz 1.3. Cómo el Centro garantiza y mejora la calidad de su personal académico. Personal académico y de apoyo a la docencia; Acceso, evaluación, promoción, formación, reconocimiento y apoyo a la docencia.
Recursos de aprendizaje y apoyo a los estudiantes	1.5. Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiantes	Directriz 1.2. Cómo el Centro orienta sus enseñanzas a los estudiantes. Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes. Directriz 1.4. Cómo el Centro gestiona y mejora sus recursos materiales y servicios. Recursos materiales y servicios: Diseño, gestión y mejora de aulas, espacios de trabajo, laboratorios y espacios experimentales, bibliotecas y fondos bibliográficos, Recursos y servicios de aprendizaje y apoyo a los estudiantes.
Gestión de la Información.	1.6. Sistemas de información	Directriz 1.5. Cómo el Centro analiza y tiene en cuenta los resultados. Resultados de la formación: Medición, análisis y utilización de resultados (inserción laboral, académicos, satisfacción de los diferentes grupos de interés)
Información pública	1.7. Información pública	Directriz 1.6. Cómo el Centro publica información sobre las titulaciones. Información pública; Difusión de información actualizada sobre formación universitaria.

#### CUADRO 2.4.

Relación entre los criterios del Capítulo 1 de los Criterios y Directrices Europeos (ENQA) y las directrices del programa AUDIT.

Fuente: ANECA, 2014

Recientemente el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales ha sido modificado, incorporando una novedad importante, debido a que el actual modelo de acreditación de enseñanzas se definió sobre unas bases muy garantistas para los títulos implantados, en un proceso en tres etapas: verificación o acreditación ex ante, seguimiento de los títulos implantados y renovación de la acreditación de los títulos a los seis años en el caso de los grados y los doctorados y cuatro años para los másteres.

Por tanto, es un proceso costoso en su desarrollo por parte de las universidades y de las agencias, que deben acometer los procedimientos de evaluación derivados del mismo. Este hecho, unido al número tan elevado de títulos presentados por las universidades para su verificación e implantación, con la autorización previa preceptiva de los gobiernos autonómicos para los títulos de las universidades públicas, pone de relieve la conveniencia de intentar encontrar fórmulas más eficientes, alternativas al modelo vigente y alineadas con las exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior y con la tendencia en otros sistemas de educación superior europeos, que incluye una dimensión institucional en el proceso de acreditación.

Por ello, se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, para permitir a aquellos centros que hayan obtenido la acreditación institucional renovar la acreditación de las titulaciones oficiales que impartan sin necesidad de someterse al procedimiento previsto en dicho real decreto.

La obtención de esta certificación, va a permitir a los centros o instituciones que lo deseen, obtener la Acreditación Institucional, posibilitando que el 50% de sus títulos no tengan que pasar por el proceso de renovación de la acreditación. Este procedimiento está por concretar y desarrollar, se puede prever que sea bajo el procedimiento diseñado por ANECA. Esta novedad se ha introducido en la última modificación del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, en su artículo 27 establece lo siguiente:

**Artículo 27 ter. Procedimiento especial para la renovación de la acreditación de los títulos oficiales.**

1. Las universidades cuyos centros hayan obtenido la acreditación institucional podrán, mientras mantenga sus efectos, renovar la acreditación de las titulaciones oficiales que impartan sin necesidad de someterse al procedimiento previsto en el artículo anterior.
2. Todas las titulaciones oficiales de la universidad correspondientes al centro acreditado incorporarán como fecha de renovación de la acreditación en el Registro de Universidades, Centros y Títulos, la correspondiente a la resolución de acreditación institucional del Consejo de Universidades.

Esta **acreditación institucional** se regula en el Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios, y concretamente en su capítulo II:

**CAPÍTULO III**

**Acreditación institucional**

**Artículo 14. Acreditación institucional de centros de universidades públicas y privadas.**

1. La universidad solicitará la **acreditación institucional** de sus centros a ANECA o, en su caso, al órgano de evaluación externa de la comunidad autónoma en cuyo territorio se haya establecido la universidad y que se encuentren inscritos en el Registro Europeo de Agencias de Calidad (European Quality Assurance Register, EQAR). ANECA, o el órgano de evaluación que corresponda de acuerdo con lo anterior, emitirá un informe de evaluación vinculante para el Consejo de Universidades, que dictará la resolución de acreditación que se enviará a la universidad, a la comunidad autónoma y al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte a los efectos de la inscripción de los centros acreditados en el Registro de Universidades, Centros y Títulos.
2. Para obtener la acreditación institucional los centros universitarios tendrán que cumplir los siguientes requisitos:

- a) Haber renovado la acreditación inicial de al menos la mitad de los títulos oficiales de grado y máster que impartan de acuerdo al procedimiento general previsto en el artículo 27 bis del Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- b) Contar con la certificación de la implantación de su sistema de garantía interno de calidad, orientado a la mejora continua de la formación que se ofrece a los estudiantes, de acuerdo a lo establecido en el apartado 9 del anexo I del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, y conforme los criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG).

3. En el caso de que un título, o más, se imparta en varios centros de la misma universidad, no se podrá solicitar la acreditación de los centros implicados hasta que se renueve la acreditación del título o títulos en cuestión conforme al Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre.

4. El certificado de implantación de su sistema de garantía interno de calidad podrá ser expedido por ANECA o por los órganos de evaluación que la ley de las comunidades autónomas determine y que estén inscritos en el Registro Europeo de Agencias de Calidad (European Quality Assurance Register, EQAR). **El proceso que desarrollen los órganos de evaluación para emitir este certificado deberá seguir el protocolo que, a propuesta del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se establezca en el seno de la Conferencia General de Política Universitaria.**

5. La renovación de la acreditación de los centros, o re-acreditación institucional, se deberá producir antes del transcurso de cinco años contados a partir de la fecha de obtención de la primera resolución de acreditación, o siguientes, del Consejo de Universidades. El procedimiento de evaluación de la re-acreditación institucional deberá incorporar un informe de un panel de expertos externos e independientes de la institución que solicite la acreditación, nombrados por ANECA, o por los órganos de evaluación externa de la comunidad autónoma en cuyo territorio se establezca la universidad y que estén inscritos en el registro europeo de agencias de calidad (EQAR).

Debido a su reciente publicación, todavía no se ha concretado cómo se va a obtener esta certificación, pero se puede prever, que el procedimiento que se establezca se asimile mucho al ya establecido y definido por ANECA para la certificación de la implantación de los sistemas AUDIT de centros.

La experiencia de implantación de programas para la evaluación de procesos enmarcados en los SGIC de los centros e instituciones de educación superior no se da exclusivamente en España, sino que está presente también en otros países de Europa y es continuadora de una tradición en materia de sistemas de garantía de calidad que se viene desarrollando desde hace varios años.

En el siguiente cuadro podemos conocer, gracias a un estudio elaborado por la ANECA, cómo se han desarrollado estos sistemas en el resto de países.

## MAPA EUROPEO DE AUDIT

Para comprender mejor el AUDIT europeo, hay que comentar que el foco de este Programa no está tanto en la evaluación del grado de cumplimiento de un conjunto de requisitos por parte de una determinada titulación de las que integran un catálogo, o bien de la propia institución, sino que está más orientado a comprobar que ésta ha desarrollado e implementado eficientemente un sistema de garantía de calidad propio (o al menos de una serie de procedimientos vinculados a ello), aunque basado, en la mayoría de los casos, en el capítulo primero de los Criterios y Directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior.

En muchos de los países europeos existen leyes que obligan a las universidades a dotar a sus titulaciones de sistemas de garantía de calidad. En algunos de dichos países, el hecho de tener una evaluación positiva en AUDIT, repercute directamente en el acceso a fuentes públicas de financiación (es el caso de Reino Unido, Suiza o Austria), mientras que en otros, dicho mérito proporciona a las universidades una capacidad mayor de autorregulación y autonomía a la hora de incrementar y/o modificar las titulaciones incluidas en su oferta (como ocurre en Noruega, Alemania o Dinamarca).

En el caso español, el disponer de un certificado de implantación de AUDIT en un determinado centro (facultad o escuela universitaria) permite al título impartido en el centro implicado que, como en el caso de ANECA, la agencia evaluadora reconozca el cumplimiento de un total de 10 apartados sobre los 26 que es necesario examinar cuando se lleva a cabo la acreditación de cada una de las titulaciones y en el caso de que se tenga el 50% de las titulaciones ya renovada su acreditación, el resto de títulos no tendría que someterse a este procedimiento de renovación de la acreditación. Esto viene a representar un “ahorro” muy importante del esfuerzo de evaluación necesario, tanto por parte de la universidad como de la propia agencia.

En cuanto a sus semejanzas y divergencias, a pesar de que los principios inspiradores sean los European Standards and Guidelines (ESG), lo cual facilita que exista un “lenguaje común” en materia de garantía de calidad, no dejan de existir diferencias por países en cuanto a los aspectos incluidos en cada modelo AUDIT y su alcance, dependiendo fundamentalmente del mandato legal establecido tanto para la universidad como para la agencia evaluadora. Así, aunque el objeto predominante de la evaluación sea el sistema de gestión de la calidad institucional, pueden darse enfoques diferentes orientados hacia el aprendizaje, la enseñanza, la investigación, el impacto social, etc. Por ejemplo, en el caso de Austria, Dinamarca, Finlandia y Suiza, el SGIC incorpora los procesos de investigación. Sin embargo, en Noruega, España y Reino Unido, la investigación es evaluada por otras instituciones. Es oportuno recordar que los ESG, en su versión actual, no cubren entre sus criterios los relativos a la investigación.

En todos los casos, un tema recurrente cuando se evalúa el grado de implantación y rendimiento que proporcionan los SGIC a las instituciones, es la participación de los grupos de interés, así como la transparencia y la rendición de cuentas respecto a los principales indicadores que miden los procesos.

Otro punto en el que los AUDIT nacionales congregan un importante número de semejanzas es en cuanto al procedimiento utilizado por las agencias para su desarrollo. Así, básicamente se cumple que el esquema de desarrollo habitual es: 1) Fase preparatoria; 2) Autoinforme (o autodiseño de SGIC); 3) Formación del panel de expertos; 4) Evaluación in situ; 5) Elaboración de informes; 6) Toma de decisión; 7) Seguimiento.

En la fase preparatoria, existe un consenso respecto a la necesidad de que las agencias se involucren con la universidad para explicar adecuadamente el modelo de referencia, sus objetivos y el planteamiento de la evaluación, sin que esto pueda interpretarse como un ejercicio de consultoría, pues aquellas en ningún caso deberían ser copartícipes de los modelos que diseñen las propias universidades, siendo éste un ámbito de su exclusiva responsabilidad de las últimas.

Existen numerosas y evidentes diferencias en cuanto al producto “entregable” que se exige a las universidades por parte las agencias. Así, algunas de ellas hablan de “autodiseño”,

“autoinforme”, “autoevaluación”, “análisis reflexivo”, “material auditable”, etc. Adicionalmente, algunas agencias pueden también solicitar que se aporten evidencias que acompañen a dicho material y pongan de manifiesto un determinado cumplimiento. En el caso español, esta evaluación se hace en dos etapas: una primera donde se evalúa el diseño –etapa en que no se piden evidencias- y una segunda donde se evalúa el grado de implementación real –etapa en que sí se piden evidencias in situ-. Cada una de ellas es susceptible de ser certificada en caso de evidenciarse un alto grado de cumplimiento con el Modelo.

En cuanto a la composición de los paneles, éstos se integran por grupos de entre tres y seis personas con perfiles comunes, entre los que pueden participar docentes universitarios, excargos gestores con puestos de responsabilidad, profesionales del ámbito de la calidad ajenos a la universidad y, en todos los casos, estudiantes. En el caso español, además, se cuenta habitualmente con la participación de técnicos de las oficinas de calidad de otras universidades, que hayan estado involucrados en el diseño del SGIC de su propia universidad. Cabe señalar adicionalmente que aún es incipiente la participación de pares de otros países en los paneles nacionales.

Todas las agencias proporcionan formación, documentos y posibilidad de entrenamiento a los miembros de sus paneles de evaluación, si bien la metodología y número de horas de dedicación son muy variables.

Para la evaluación in situ, muchas agencias organizan dos visitas. Durante la primera, que puede ser realizada por el panel al completo o por solo alguno de sus miembros, se pone el foco en conocer el sistema de calidad al completo; mientras que en la segunda visita, es cuando se solicita evidencia del cumplimiento de dicho sistema. En el caso de otras agencias, la evaluación del diseño no requiere visita, mientras que la evaluación para la certificación de la implantación del SGIC tiene una duración aproximada de un día por cada centro auditado.

Durante la preparación de los informes, de nuevo encontramos diferencias notables. Así, mientras el personal técnico de algunas agencias se involucra activamente, en otras se mantiene al margen y delega esta responsabilidad totalmente en el panel. También resulta interesante la diferente perspectiva en relación al papel de la agencia como mero agente evaluador y/o su papel a la hora de sugerir posibles mejoras en sus informes. En este punto tampoco existe una posición común.

Adicionalmente, muchas agencias ofrecen además a las universidades la posibilidad de realizar seminarios conjuntos o bien actividades de seguimiento del grado de cumplimiento de sus planes de mejora, realizados a partir de los resultados del informe de auditoría.

Como resultado de estas actividades, se cierra un ciclo de evaluación durante un tiempo determinado, al cabo del cual volverá a repetirse el proceso con carácter periódico. En cada una de las repeticiones de este ciclo, las agencias confían en apreciar cambios en los SGIC de las universidades, de acuerdo a las conclusiones recogidas en los informes realizados. Para conocer el impacto de estas actividades realizadas sobre las universidades, muchas agencias recurren a ejercicios de metaevaluación, como, por ejemplo, en el caso de España, Alemania o Escocia.

En el caso Finlandés, los ejercicios de AUDIT se plantean como ejercicios de benchmarking entre diferentes universidades e incluso pueden, en función de intereses comunes, hacer que se modifiquen los objetivos de los siguientes audits.

También para las propias agencias estas actividades resultan relevantes, de manera que son aprovechadas para depurar y afinar aún más sus modelos de gestión y evaluación de los audits.

Mirando hacia el futuro, ante la pregunta de cuáles son los temas que preocupan a las diversas agencias en relación al desarrollo de AUDIT, encontramos varios aspectos. Por ejemplo, promover un cambio desde las evaluaciones del rendimiento de la propia institución universitaria hacia una evaluación de su SGIC y su orientación hacia la mejora continua. En el caso Suizo, sin embargo, el cambio ha sido hacia la acreditación de las instituciones.

Algunos países, como Austria o España, han visto la oportunidad de certificar incluso los SGIC. En cuanto a las interacciones de los SGIC con otros ámbitos, como por ejemplo la evaluación de titulaciones, se destaca que Finlandia y España están trabajando en un modelo que aproveche las sinergias de ambos, mientras que Alemania ya dispone de un modelo más consolidado en este sentido.

Un deseo común de todas las agencias es poder llevar a cabo las evaluaciones AUDIT con la presencia de evaluadores internacionales formando parte de sus equipos, si bien este deseo se enfrenta aún a graves dificultades, como la falta de un conocimiento en profundidad del sistema de educación superior en el país receptor, o como la barrera del idioma -tanto en la documentación de los SGIC, como para mantener entrevistas en la evaluación presencial-.

Finalmente, y en relación a la posibilidad de que las agencias realicen sus audits fuera de sus fronteras, algunas de ellas, como las de Finlandia, Suiza o Austria, ya han reportado una actividad AUDIT internacional.

CUADRO 2.5:  
Mapa Europeo del ADIT  
Fuente: ANECA, 2014

Como no puede ser de otra forma, un objetivo básico, es alinear este programa AUDIT con aquellos otros programas de evaluación de las enseñanzas que desarrollan las agencias, surgidos como requisito legal y a través de los que se persigue la garantía de la calidad de las titulaciones oficiales en sus diversas fases: verificación, seguimiento y acreditación, y que veremos en el siguiente capítulo.



FIGURA 2.1  
Vinculación entre el programa AUDIT  
y los procesos de evaluación de títulos oficiales.  
Fuente: ANECA, 2014

Esta es la clave, y quizás no se ha entendido suficientemente bien por los responsables de aplicar estos sistemas y procedimientos, generando una mayor burocracia. Por lo tanto

es necesario buscar una sinergia en los esfuerzos realizados por las universidades para demostrar la conformidad tanto de los SGIC implantados, como de las titulaciones oficiales que imparten.

Dentro del marco legal de aplicación, se indica la necesidad de establecer criterios de garantía de calidad que faciliten la evaluación, la certificación y la acreditación, y considera la garantía de la calidad como una parte esencial de la política universitaria. La organización de títulos superiores impartidos por las universidades se centra en la garantía de la calidad como uno de los elementos básicos que un plan de estudios ha de tener en consideración. Tanto es así que, en los principios generales propuestos para el diseño de nuevos títulos, se incluye la necesidad de introducir un sistema de garantía de la calidad como uno de los elementos imprescindibles de las futuras propuestas de títulos.

El enfoque de AUDIT es institucional y, por tanto, la certificación se refiere de modo general a los centros de las instituciones de educación superior y no específicamente a sus titulaciones; así, pone su foco de atención sobre el esquema general de gestión y mejora de los procesos incluidos en el SGIC. Sin embargo, los programas de evaluación de titulaciones se centran en el cumplimiento de lo especificado en las memorias verificadas y bajo un punto de vista académico. La certificación de los SGIC busca de este modo, y como objetivos complementarios a los anteriormente descritos, que las universidades puedan economizar recursos y tiempo en la evaluación de sus títulos, el objeto de esta tesis.

### **2.3.3.2. EL PROGRAMA DOCENTIA**

El programa DOCENTIA<sup>50</sup> tiene como objetivo apoyar a las universidades en el diseño e implantación de procedimientos para revisar y mejorar la actividad docente de su profesorado.

Puesto en marcha gracias a la colaboración de todas las agencias de evaluación, este programa pone a disposición de las universidades unas guías de actuación para que las universidades, en virtud de su autonomía, desarrollen procedimientos de

---

<sup>50</sup> "DOCENTIA - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>>

evaluación ajustados a sus necesidades que contribuyan a la mejora de calidad de la docencia que en ellas se imparte y poder favorecer el desarrollo y el reconocimiento del profesorado universitario.

En los Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el EEES se indica que “las instituciones deben disponer de medios para garantizar que su profesorado está cualificado y es competente para su trabajo”, afirmación que da idea de la importancia de la calidad de la docencia del profesorado en una de las funciones esenciales a desempeñar por parte de las universidades. La propia legislación estatal vigente señala la necesidad de una evaluación de las actividades docentes, investigadoras y de gestión del profesorado universitario, en pro de una mejora en la formación impartida.

El Programa DOCENTIA responde a los puntos anteriormente señalados. Así, en un marco de respecto a la autonomía institucional de las universidades, éstas se esfuerzan, atendiendo a su responsabilidad, en mejorar la calidad docente, poniendo en funcionamiento políticas de PDI como la puesta en marcha de planes de formación, evaluación del desempeño, etc.

En el siguiente cuadro, realizado por la ANECA podemos analizar las experiencias en otros países de nuestro entorno:

#### **Experiencias internacionales en la evaluación de la calidad docente**

La relevancia de la garantía de la calidad de la actividad docente en la educación superior ha ido incrementándose en los últimos tiempos. Esta garantía viene desarrollándose en España, prácticamente en la totalidad de universidades españolas, a través del programa DOCENTIA. Durante los últimos años, también se han llevado a cabo distintas iniciativas, en el contexto europeo e internacional, en relación con la garantía de la actividad docente en la educación superior, lo que se ha ido traduciendo en distintos países en un aumento del valor de la profesionalidad docente. Estas iniciativas se han venido relacionando, principalmente, con la acreditación de profesores que imparten una docencia de calidad y con la identificación de necesidades de formación sobre las competencias profesionales de los profesores para diseñar planes de formación.

Además, se han ido desarrollando en paralelo a un sistema de reconocimiento manifiesto de esta calidad en forma de algún tipo de cualificación, lo que en algunos casos se traduce incluso en términos de acceso a las plazas y de incentivos salariales.

A modo de ejemplo, se describen a continuación dos de las iniciativas internacionales desarrolladas en relación con la evaluación y reconocimiento de la calidad docente.

Desde el ámbito de la Ingeniería se ha desarrollado la iniciativa CDIO (Concebir – Diseñar – Implementar – Operar), un entorno cooperativo que define un marco educativo para la formación

en Ingeniería. Este marco incluye, además de las competencias indicadas para cualquier disciplina y las propias de la Ingeniería, 12 estándares que facilitan que el diseño de planes de estudio incorpore dichas competencias, así como la descripción de las competencias del profesorado necesarias para desarrollar/participar en este modelo.

Además, se plantea la necesidad de un programa de formación para el profesorado, concretamente, sobre la mejora de las competencias del profesorado en CDIO a través de acciones que mejoren la capacidad del profesorado respecto a las competencias personales, interpersonales, y de desarrollo de productos (Estándar 9); y sobre la mejora de las competencias docentes respecto a la capacidad de generación de experiencias de aprendizaje integradas, al uso de métodos activos de aprendizaje y a la Evaluación del aprendizaje de los estudiantes (Estándar 10).

Por otro lado, en este marco se evalúa periódicamente la competencia del profesorado en la enseñanza, el aprendizaje y los métodos de evaluación como parte de un proceso permanente de mejora.

La iniciativa CDIO ha sido adoptada por relevantes escuelas de ingeniería de Estados Unidos, Europa, Canadá, Reino Unido, África, Asia y Nueva Zelanda como marco educativo y de evaluación basada en resultados.

Las universidades participantes desarrollan regularmente material y metodologías para compartir con otros.

Por otra parte, en 2008, las universidades holandesas firmaron un Acuerdo Mutuo de la Cualificación Docente de la Universidad.

Este acuerdo permitía la aplicación de un sistema de cualificación docente el University Teaching Qualification (UTQ). Como resultado, se ha desarrollado un sistema que es obligatorio, aunque no esté regulado por ley.

Partiendo de la propuesta de un perfil de las competencias requeridas por el profesor universitario que fue desarrollada por un grupo de trabajo de varias universidades, se diseñó un marco para el desarrollo profesional y un programa de cualificación de la docencia. Dado que un perfil de enseñanza genérico podría no adaptarse a los requerimientos de enseñanza específicos de universidades individuales, se acordó un marco que se focalizará en la uniformidad con respecto a los principios genéricos del marco y fuera flexible con respecto a los detalles.

Dado que, en Holanda, cada universidad debe elaborar un plan para mejorar su rendimiento respecto a la investigación y a la educación, y de este plan resulta un acuerdo con el Ministerio de Educación de cuyo cumplimiento de los objetivos depende la asignación de fondos, las universidades tienen que utilizar indicadores (por ejemplo, Lecturer quality: porcentaje de profesorado con un certificado UTQ).

La introducción del UTQ en todas las universidades ha facilitado al Ministerio holandés utilizar el indicador sobre la calidad del profesorado como uno de los indicadores de desempeño para medir y valorar la calidad educativa.

Por otro lado, todos los profesores con un certificado UTQ están cualificados para enseñar en cualquiera de las universidades holandesas.

La evaluación del profesorado está basada en el portafolio, con el cual han de proporcionar las evidencias necesarias para sustentar que son capaces de enseñar y guiar el aprendizaje de los estudiantes.

CUADRO 2.6:  
Experiencias internacionales en la evaluación de la calidad docente  
Fuente: ANECA, 2014

La mayoría de las clasificaciones internacionales sobre la calidad de las instituciones de educación superior otorgan un peso preponderante a los méritos de su personal fundamentalmente vinculados a la investigación, y no contemplan la faceta docente o la dejan en un plano secundario de importancia menor.

Según la ANECA una buena parte de las universidades, conocedoras de la importancia la mejora en la transmisión de conocimientos a los estudiantes, emplean esfuerzos importantes en su labor educativa y participan de forma voluntaria de las universidades en el programa DOCENTIA, respaldada por los responsables universitarios y por los agentes participantes en el proceso. Por tanto, el compromiso por mejorar la calidad de la actividad docente viene sustentado en mecanismos que les permiten analizar su actividad con el fin de tomar acciones oportunas.

El modelo de evaluación definido en el programa contempla tres dimensiones en el análisis y valoración de la actividad docente:

- planificación de la docencia,
- desarrollo de la enseñanza y
- resultados obtenidos.

Una evaluación favorable implica que la universidad cumple con garantías con los elementos involucrados en dicho modelo.

Las fases en que se desarrolla el programa DOCENTIA, con sus consecuentes evaluaciones, son las siguientes:

1. Diseño de los modelos de evaluación por parte de las universidades.
2. Implantación de los modelos de evaluación en la universidad durante, al menos, dos anualidades o convocatorias.
3. Certificación de la implantación de los modelos de evaluación una vez comprobado el cumplimiento de una serie de requisitos.

DIMENSIONES	ELEMENTOS	
I. PLANIFICACIÓN DE LA DOCENCIA	1. Organización y coordinación docentes	Modalidades de organización
		Coordinación con otras actuaciones docentes
	2. Planificación de la enseñanza y del aprendizaje con relación a las materias impartidas	Resultados de aprendizaje previstos
		Actividades de aprendizaje previstas
		Criterios y métodos de evaluación
	Materiales y recursos para la docencia	
II. DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA	3. Desarrollo de la enseñanza y evaluación del aprendizaje	Actividades de enseñanza y aprendizaje realizadas.
		Procedimientos de evaluación aplicados
III RESULTADOS	4. Resultados en términos de objetivos formativos	
	5. Revisión y mejora de la actividad docente: formación e innovación.	

**CUADRO 2.7.**  
Modelo de evaluación Docencia  
Fuente: ANECA, 2014

El programa DOCENTIA es complementario con otros programas de evaluación vigentes, como el AUDIT. La evaluación de la actividad docente del profesorado es un medio para garantizar la calidad de las enseñanzas. Y, al mismo tiempo, el sistema de garantía interna de calidad (SGIC) de la universidad es un instrumento empleado por las universidades para detectar las posibles mejoras. De hecho las universidades están utilizando los resultados obtenidos en el marco del Programa DOCENTIA para cumplir varias de sus responsabilidades en materia de calidad de la docencia revisadas por otros programas de evaluación llevados a cabo por las agencias.

En muchas comunidades autónomas, estos resultados se han empleado, frecuentemente, para estimular y reconocer la actividad docente a través de la concesión de complementos retributivos al profesorado, quinquenios docentes, asignación de partidas presupuestarias a los departamentos, para la propia selección última del PDI a partir de un conjunto de candidatos previamente acreditados, o para cualquier otra finalidad que previamente hayan establecido en los propios procedimientos de evaluación.

## 2.4. CONSIDERACIONES FINALES

En este apartado se recogen algunas consideraciones destacables de este capítulo.

- a) En cuanto a las políticas de calidad desarrolladas en las universidades españolas:
- Los gobiernos de España y posteriormente el gobierno de la comunidad autónoma de Andalucía, han transpuesto a la legislación universitaria la aplicación y adaptación de los estándares y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG) actualizados y revisados por la Conferencia de Ministros de Educación del EEES celebrada en Ereván (Armenia) el 15 de mayo de 2015.
  - Es en el título V de la Ley Orgánica de Universidades donde se concreta la adaptación de estos estándares de calidad europeos. Posteriormente estos parámetros son desarrollados mediante el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales en España, en la modificación introducida por el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio; recoge en sus artículos 24 y 27 bis que la renovación de la acreditación de los títulos oficiales debe ser realizada periódicamente a partir de la fecha de su verificación inicial o desde la fecha de su última acreditación.
  - Recientemente la aprobación del Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios regula la acreditación institucional de centros, como alternativa al modelo de acreditación de títulos.
  - El proceso de evaluación para la renovación de la acreditación incluirá, en todo caso, una visita de expertos externos a la universidad, siendo la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) o, en su caso, los órganos de evaluación que la Ley de las Comunidades Autónomas determinen, los encargados de realizar una valoración para la renovación de la acreditación, de acuerdo con los protocolos de evaluación que se establecerán conjuntamente entre las Agencias de Evaluación que cumplan con los criterios y estándares de calidad establecidos por la Comisión Europea.

- Estos resultados se centrarán, entre otros, en la comprobación de la adquisición de competencias por parte de los estudiantes y en los mecanismos de valoración de la adquisición de las mismas que la universidad ha desarrollado para cada título, así como en el análisis de la evolución de los resultados del mismo.
  - En la comunidad autónoma de Andalucía, mediante la aprobación de la [Ley Andaluza de Universidades](#)<sup>51</sup>, se regulan y fijan los principios de actuación que deben impregnar toda la actuación de las universidades buscando la calidad y eficiencia en sus resultados. Podemos destacar que el legislador autonómico ha ido un poco más allá, de trasponer los estándares de calidad europeos y despliega una serie de imposiciones concretas a las instituciones, como pueden ser:
    - Disponer de un Sistema de Gestión de la Calidad que deberán ser evaluados periódicamente por la [Agencia Andaluza del Conocimiento](#)<sup>52</sup>.
    - Disponer de un Sistema de Información.
    - Disponer de Un Plan Estratégico y el cumplimiento del Contrato Programa para obtener la financiación.
  - De toda esta regulación se puede concluir que la mayor autonomía de las universidades en el diseño de sus títulos se combina con un sistema de evaluación, seguimiento y renovación de la acreditación que permite obtener indicios claros de la ejecución efectiva de las enseñanzas y, por tanto, la rendición de cuentas de la institución universitaria. Tema de estudio de esta tesis.
- b) En lo que respecta al desarrollo de los principios y referencias en las Universidades:
- Los dos programas más importantes diseñados por la ANECA para desarrollar las políticas de calidad en las universidades, son el AUDIT y el DOCENTIA.
  - El programa AUDIT, está dirigido a los centros universitarios con el propósito de servir de orientación en el diseño de sus sistemas de garantía interna de calidad (SGIC),

<sup>51</sup> "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013.

<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>

<sup>52</sup> "Agencia Andaluza del Conocimiento." <<http://www.aac.es/>>

de modo que éstos integren las actividades relacionadas con la garantía de calidad de las enseñanzas, así como elementos transversales dirigidos al conjunto de la universidad o sus centros, como, por ejemplo, los elementos relacionados con el personal académico, recursos materiales y servicios, etc

- Recientemente el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales ha sido modificado, incorporando una novedad importante, y es la Acreditación Institucional, debido a que el actual modelo de acreditación de enseñanzas se definió sobre unas bases muy garantistas para los títulos implantados, en un proceso en tres etapas: verificación o acreditación ex ante, seguimiento de los títulos implantados y renovación de la acreditación de los títulos a los seis años en el caso de los grados y los doctorados y cuatro años para los másteres.
- La obtención de esta certificación, va a permitir a los centros o instituciones que lo deseen, obtener la Acreditación Institucional, permitiendo que el 50% de sus títulos no tengan que pasar por el proceso de renovación de la acreditación.
- El programa DOCENTIA tiene como objetivo apoyar a las universidades en el diseño e implantación de procedimientos para revisar y mejorar la actividad docente de su profesorado.
- El modelo de evaluación definido en el programa contempla tres dimensiones en el análisis y valoración de la actividad docente:
  - planificación de la docencia,
  - desarrollo de la enseñanza y
  - resultados obtenidos.

### **CAPÍTULO III:**

## **IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

## CAPÍTULO III

### IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

#### 3.1. INTRODUCCIÓN.

#### 3.2. DESPLIEGUE DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. PROCESOS DE EVALUACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE

3.2.1. Implantación de un Sistema Interno de Garantía de la Calidad de los Centros Universitarios (AUDIT)

3.2.2. Evaluación y Acreditación de Titulaciones en la Universidad de Málaga

3.2.3. Sellos internacionales: Acredita Plus

3.2.4. Modificaciones recientes de la normativa universitaria, sobre los sistemas de Calidad

3.2.5. Procedimiento para la evaluación de la actividad docente del profesorado de la Universidad de Málaga

#### 3.3. DESPLIEGUE DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. PROCESOS DE SOPORTE

3.3.1. Implantación de un Sistema de Gestión basado en el Modelo Europeo de la Gestión de la Calidad en el Área de Administración y Servicios: El Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios

3.3.2. Despliegue del Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios en la Universidad de Málaga

#### 3.4. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.4.1. Planificación Estratégica en la Universidad de Málaga

3.4.2. Contrato Programa: Universidad, Centros y Departamentos en la Universidad de Málaga

3.4.3. Sistema de Responsabilidad Social en la Universidad de Málaga

### **3.5. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

3.5.1. Sistema Integrado de la Información Universitaria (SIIU)

### **3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

3.6.1. Avances y cuestiones pendientes en la Garantía de la Calidad

3.6.2. Mirando al futuro en materia de Garantía de Calidad de la Universidad de Málaga

### **3.7. CONSIDERACIONES FINALES**

### 3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez analizado el capítulo dos, donde hemos comprobado, como las distintas administraciones han organizado los procedimientos para la implantación de los principios y criterios de la calidad en las instituciones de la educación superior, en este capítulo nos vamos a centrar en el despliegue que ha realizado la Universidad de Málaga para cumplir con estos principios y mandatos normativos.

Para ello la Universidad se ha dotado de una estructura administrativa estable, que ha permitido implantar una gestión por procesos en los ámbitos académicos (AUDIT) y de gestión (EFQM) que ha facilitado la adopción y cumplimiento de estos principios europeos y las obligaciones normativas establecidas por las administraciones competentes.

Por tanto, en este capítulo nos vamos a centrar en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y las distintas herramientas de calidad utilizadas para facilitar y ayudar a la eficiencia de dicho Sistema de Gestión implantado. Ésta tarea ha sido encomendada al Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga y a través de la [Memoria para optar al puesto de Jefe de Servicio realizada por José Manuel Doblás Viso](#)<sup>53</sup>, hemos descrito las actividades que realiza dicho Servicio para poder implantar y mantener estos sistemas.

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Servicio comprende los [procesos clave](#)<sup>54</sup> del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, según el [Manual de Calidad](#), éstos son:

- [PC01. Calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje](#)
  - [PO01-PC01. DISEÑO Y DESARROLLO DE ACCIONES FORMATIVAS](#)

---

<sup>53</sup> “Memoria para optar al puesto de Jefe del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica Responsabilidad Social” 2015

<<https://drive.google.com/a/uma.es/file/d/0BwZZKbUIMcn6dFhFQIRzZW9abGM/view>>

<sup>54</sup> “Desglose de Procesos Clave del Servicio de Calidad”. 2013

<<https://docs.google.com/document/d/1DtuMXTkL5rYtSSCD85W3H15IgKNFLv8frhgU6oLQU94/edit?usp=sharing>>

- [PO02-PC01. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE DEL PROFESORADO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA](#)
  - [PO03-PC01. PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA](#)
  - [PO04-PC01. CONVENIO ENTRE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA Y EL CENTRO ANDALUZ DE PROSPECTIVA, PARA LA REALIZACIÓN DE LA “ENCUESTA DE OPINIÓN DEL ALUMNADO SOBRE LA ACTUACIÓN DOCENTE DEL PROFESORADO](#)
  - [PO05-PC01. ORGANIZACIÓN DE REUNIONES CON LAS CGC DE LOS CENTROS](#)
- [PC02. Calidad en los servicios universitarios](#)
  - [PC03. Planificación Estratégica](#)
  - [PC04. Contrato Programa](#)
  - [PC05. Responsabilidad Social](#)

Para cada proceso clave se ha definido una ficha de proceso y, en su caso, los procedimientos operativos necesarios. Siguiendo los requerimientos de la norma UNE-EN ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de la Calidad se han definido una serie de procesos requeridos por la norma:

- [PA01. Control de los documentos](#)
- [PA02. Control de los registros](#)
- [PA03. Auditorías internas](#)
- [PA04. Control del producto no conforme y de las acciones correctivas y preventivas](#)

Para facilitar la consulta de estos procesos y procedimientos, se ha habilitado su correspondiente hipervínculo, siendo accesible desde la web.

Como se podrá comprobar en los siguientes epígrafes, el Servicio de Calidad ha sido y es fundamental para garantizar la implantación de las políticas de calidad y mantener en el tiempo los sistemas desplegados.

A continuación se relacionan los hitos más importantes, en cuanto a la generación de la cultura de calidad se han realizado en la Universidad de Málaga, en los que ha participado activamente el Servicio de Calidad.

Evento	Año
Participación en los Procesos de Evaluación Institucional	1998
Creación de la Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza (Coordinación procesos de Calidad)	1999
Creación del Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica que asumen las funciones de la Dirección de Evaluación y Mejora de la Enseñanza y amplía sus funciones a todo el ámbito de la UMA (Enseñanzas y Servicios)	2004
Responsabilidad Social en la UMA y adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas	2006
Incorporación de la UMA a la <i>Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM)</i>	2006
Primer Plan Estratégico de la Universidad de Málaga	2006
<i>Informe de la Rectora sobre Responsabilidad Social en la UMA.</i> Declaración de la UMA como Universidad Socialmente Responsable y proclamación de compromisos de la institución ante la sociedad en materia de: gobierno y gestión, formulación de estrategias, cumplimiento de sus obligaciones legales, desarrollo económico y social del entorno y preocupación por el medio ambiente	2006
La UMA es reconocida como la institución mejor valorada de la Provincia de Málaga en el año 2006	2007
Acuerdo del Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios	2007
Publicación en Boja de las Cartas de Servicios de: SCI, Biblioteca, OTRI y Deportes	
Incorporación al Proyecto Internacional <i>Assessment Instrument for Sustainability in Higher Education (AISHE)</i> Proyecto para el diseño y elaboración de un <i>instrumento de medida para la sostenibilidad de la alta educación</i> , que se inició y desarrolló en el periodo 2000-2001 y que en el año 2008 ha comenzado una fase de actualización	2008
Creación de la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios	2008
Elaboración y publicación del <i>Informe de Progreso de la Universidad de Málaga 2008</i>	2009
Segundo Plan Estratégico de la Universidad de Málaga	2009
Celebración de las primeras Jornadas de Calidad de los Servicios.	2009

Adhesión al <i>Código de Conducta de Universidades en materia de Cooperación Internacional</i> , auspiciado por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE)	2009
Creación en el <i>Foro de Universidades del Club Excelencia en Gestión. Vía Innovación</i> , promovido y liderado por la Universidad de Málaga, del Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social y Universidad	2009
Diseño y despliegue del Sistema de Gestión Ambiental de la Universidad de Málaga e inicio del proceso de certificación del mismo en la norma UNE-EN ISO 14001:2004	2009
La <i>Escuela de Ingenierías obtiene la Calificación Energética A</i> concedida por la Agencia Andaluza de la Energía dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Es la máxima calificación que se concede las instalaciones tecnológicas del Centro ascienden a 57.000 m <sup>2</sup>	2010
El Área de Administración y Servicios de la UMA obtiene el <i>Sello Compromiso hacia la Excelencia Europea 200+</i> por su Sistema de Gestión	2010
La Universidad de Málaga conjuntamente con la Universidad de Sevilla logra el <i>Sello de Campus de Excelencia Internacional</i> con el <i>Proyecto Andalucía TECH</i>	2010
Obtención por el Secretariado de Deporte Universitario el <i>Sello de Excelencia Europea 300+</i> por su Sistema de Gestión.	2010
Obtención por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) para su sistema de gestión ambiental de la certificación en el estándar UNE-EN ISO 14001:2004	2011
<a href="#">El Área de Administración y Servicios de la UMA obtiene el Sello Excelencia Europea 300+ por su Sistema de Gestión.</a>	2013
Participación en el proyecto piloto para la Renovación de la Acreditación diseñado por la DEVA. Participan los títulos de Ciencias de la Salud	2014
Proceso de Renovación de la Acreditación convocatoria 2014/15, donde 29 títulos de grado y master son evaluados externamente y obtienen un informe favorable por parte de la DEVA	.2015
<a href="#">Publicación de la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga</a>	2015

### CUADRO 3.1

Hitos más importantes relacionados con la implantación de los  
Sistemas de Gestión de la Calidad

Fuente: Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social

En los siguientes epígrafes, se analizan uno por uno los procesos clave del Servicio ya que se corresponden con cada una de las iniciativas planteadas en la Universidad de Málaga, para implantar y cumplir con los estándares de calidad europeos (ESG).

### **3.2. DESPLIEGUE DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. PROCESOS DE EVALUACIÓN ACADÉMICA Y DOCENTE**

Mediante este proceso, el Servicio de Calidad de la Universidad de Málaga, proporciona apoyo técnico, asesoramiento y formación en los procesos de evaluación institucional; evaluación de la actividad docente del profesorado; diseño e implantación de sistemas para la garantía interna de la calidad en centros, elaboración, implantación, ejecución y seguimiento de los planes de mejora; elaboración, aprobación, publicación y difusión de la cultura de la calidad y la excelencia en la Universidad.

En concreto, los programas en los que la Universidad de Málaga está participando junto a la [Dirección de Evaluación y Acreditación](#)<sup>55</sup> (DEVA) son los siguientes:

- Verificación
- Seguimiento
- Modificación
- Acreditación

Aunque las competencias directas de garantizar la puesta en marcha de estos programas recaen en el Vicerrectorado de Ordenación Académica y Profesorado y en la Dirección del Centro Internacional de Posgrado y Doctorado, desde el Servicio de Calidad se ofrece todo el apoyo técnico y de asesoramiento necesario para la implantación de estos programas.

#### **3.2.1. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA INTERNO DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LOS CENTROS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

El proceso de Acreditación ([ver guía de la DEVA](#)<sup>56</sup>) de titulaciones tiene los siguientes propósitos:

---

<sup>55</sup> "DEVA - Dirección de Evaluación y Acreditación - Agencia ..." 2013. <<http://deva.aac.es/?id=deva>>

<sup>56</sup> GUIA PARA LA RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN DE LOS TÍTULOS UNIVERSITARIOS DE GRADO Y MÁSTER DE ANDALUCÍA  
<<http://deva.aac.es/include/files/Universidades/acreditacion/Guia-RenovacionAcreditacion.pdf?v=201562083317>>

1. *Asegurar la calidad del programa formativo ofertado* de acuerdo con los niveles de cualificación establecidos y los criterios expresados en la normativa legal vigente.
2. *Garantizar que la calidad* de los resultados obtenidos en el desarrollo de las enseñanzas universitarias oficiales se corresponde con los compromisos adquiridos y verificados por el órgano de evaluación correspondiente.
3. *Comprobar que el título ha tenido un proceso de seguimiento apropiado* y que se ha utilizado la información cuantitativa y cualitativa disponible para analizar su desarrollo, generar y poner en marcha las propuestas de mejora pertinentes.
4. *Asegurar la disponibilidad y el acceso de una información pública*, válida, fiable, pertinente y relevante que ayude en la toma de decisiones de los estudiantes y otros agentes de interés del sistema universitario de ámbito nacional e internacional.
5. *Aportar recomendaciones y/o sugerencias de mejora para el título* que apoyen los procesos internos de mejora de calidad del programa formativo y su desarrollo, y que habrán de ser tenidos en cuenta en futuros seguimientos y renovaciones de la acreditación.



FIGURA 3.1  
Modelo de Evaluación  
Fuente: ANECA

Y para conseguir y facilitar estos objetivos, la Universidad de Málaga a través del Servicio de Calidad ofrece los siguientes servicios y apoyo:

- Apoyo, asesoramiento y seguimiento de los Sistemas de Garantía de la Calidad y la gestión centralizada de la herramienta ISOTOOLS.
- Obtención de la información disponible en los Servicios Centralizados de la UMA para el cálculo de las tasas CURSA y resto de indicadores del SGC.
- Diseño y Gestión de las Encuestas de alumnos, egresados, profesores, etc. emitiendo informe de resultados de cada encuesta y su posterior carga en los indicadores del sistema.
- Reuniones formativas y de coordinación con los distintos responsables y comisiones de calidad de los centros.
- Revisión de los Autoinformes de Seguimiento y de Renovación de la Acreditación de Títulos (Grados y Másteres).
- Apoyo a los Centros y responsables de titulaciones en el proceso de Renovación de la Acreditación de Titulaciones.
- Coordinación con la DEVA de los procesos de seguimiento y renovación de la acreditación de títulos oficiales de grado y máster.

Para lograr estas tareas, se han diseñado y desplegado los siguientes procesos del Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros de la Universidad de Málaga, que posteriormente han sido personalizados para cada uno de los Centros. Estos procesos lo que hacen es mantener el sistema para garantizar la eficiencia y eficacia en los programas antes mencionados:

El Sistema de Garantía de la Calidad de cada Centro se compone de dos Manuales: [Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad](#)<sup>57</sup>. Dentro del Manual de Procedimientos se recogen procesos generales de Universidad y procesos específicos de Centro. Los procesos generales de

---

<sup>57</sup> Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad

<<https://docs.google.com/document/d/1E5g9KtjstI94kzviAAgdYqfZD8N3BOqXkiGJE9YOdCo/edit?usp=sharing>>

Universidad son los siguientes: (*para consultar dichos procesos tan sólo hay que pinchar en los hipervínculos correspondientes*):

[PE02. Diseño de la oferta formativa de la Universidad.](#)

[PE03. Definición de la política de personal académico.](#)

[PE04. Definición de la política de personal de administración y servicios.](#)

[PE06. Responsabilidad Social.](#)

[PC03. Selección, admisión y matriculación de estudiantes.](#)

[PC08. Gestión y revisión de la movilidad de los estudiantes enviados.](#)

[PC09. Gestión y revisión de la movilidad de los estudiantes recibidos.](#)

[PC10. Gestión y revisión de la orientación e inserción profesional.](#)

[PC13. Extinción del título.](#)

[PA02. Gestión de expedientes y tramitación de títulos.](#)

[PA03. Captación y selección del personal académico.](#)

[PA04. Captación y selección del personal de administración y servicios.](#)

[PA05. Evaluación, promoción, reconocimiento e incentivos del personal académico.](#)

[PA06. Evaluación, promoción, reconocimiento e incentivos del personal de administración y servicios.](#)

[PA07. Formación del personal académico.](#)

[PA08. Formación del personal de administración y servicios.](#)

[PA11. Gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.](#)

En los siguientes enlaces se puede consultar la información relativa al Sistema de Garantía de la Calidad de los Centros de la Universidad de Málaga:

- [Escuela Politécnica Superior.](#)
- [E.T.S. de Arquitectura.](#)
- [E.T.S. de Ingeniería de Telecomunicación.](#)

- E.T.S. de Ingeniería Industrial.
- E.T.S. de Ingeniería Informática.
- Facultad de Bellas Artes.
- Facultad de Ciencias.
- Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Facultad de Ciencias de la Educación.
- Facultad de Ciencias de la Salud.
- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Facultad de Comercio y Gestión.
- Facultad de Derecho.
- Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo.
- Facultad de Filosofía y Letras.
- Facultad de Medicina.
- Facultad de Psicología.
- Facultad de Turismo.

#### Centros Adscritos

- Centro de Enfermería (Diputación Provincial).
- Centro de Enfermería “Virgen de la Paz” (Ronda).
- Centro de Magisterio “María Inmaculada” (Antequera).

Como se puede comprobar el trabajo realizado por el Servicio es de vital importancia para apoyar el mantenimiento de todos estos sistemas, de modo que cuando llegue el proceso de Renovación de la Acreditación, el sistema funcione y contribuya a tener unos mejores títulos que posibiliten una formación de calidad y una inserción laboral acorde a la formación recibida.

En todo sistema de gestión, para comprobar que los objetivos se cumplen, es necesario el establecimiento de indicadores, por esto el sistema cuenta con un conjunto de indicadores. En gran medida, la recopilación de información y medición de estos indicadores le corresponde al Servicio de Calidad, que periódicamente emite un informe con dichos indicadores a cada centro/titulación.

**INFORME DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE ALUMNOS DE GRADOS DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD**

CENTRO
TITULACIÓN
CURSO

**DATOS DE LA ENCUESTA:**

	14/15	13/14
Nº DE ALUMNOS MATRICULADOS	1034	1046
Nº DE RESPUESTAS	456	504
ESCALA DE VALORACIÓN	1-5	1-5

**DESGLOSE DE RESULTADOS POR ÍTEMS DE LA ENCUESTA:**

ÍTEMS DE LA ENCUESTA	PROMEDIO DEL TÍTULO 14/15	PROMEDIO TOTAL GRADOS UMA 14/15	PROMEDIO DEL TÍTULO 13/14	PROMEDIO TOTAL GRADOS UMA 13/14
Información facilitada y/o disponible sobre la titulación	3,33	3,17	3,38	3,11
Proceso de selección y admisión*	3,53	3,66	3,57	3,66
Atención recibida durante el proceso de matriculación	2,89	3,02	3,13	3,06
Actividades de acogida en primer curso*	2,82	2,88	3,08	2,84
Distribución de las asignaturas en la titulación	2,97	2,76	3,09	2,79
Contenidos de las asignaturas en la titulación	3,22	3,00	3,24	2,98
Coordinación entre el profesorado de las distintas asignaturas de la titulación	3,14	2,74	3,13	2,69
Si has participado, valora las actividades de apoyo a la formación (seminarios, talleres, charlas, etc.)	3,38	3,46	3,55	3,41

Programas de movilidad	2,87	2,75	2,83	2,47
Trámites realizados en Secretaría (expedientes, certificados, convalidaciones, etc.)	2,66	2,78	2,73	2,74
Valoración global del título	3,62	3,35	3,72	3,34
Equipo Decanal/Directivo del Centro	3,29	3,05		
Profesorado de la Titulación	3,52	3,27	3,5	3,22
Personal de Secretaría	2,64	2,96	2,68	2,91
Personal de Biblioteca	3,27	3,69	3,33	3,66
Personal de Conserjería	3,82	3,83	3,76	3,75
Personal del aula de informática	3,83	3,61	3,73,5	3,52
Aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de docencia	3,54	3,32	3,5	3,31
Servicio de reprografía	3,3	3,36	3,3	3,26
Servicio de limpieza	4,15	4,11	4,21	4,09
Servicio de Cafetería	3,67	3,85		
Imagen que tienes de la Universidad de Málaga	3,67	3,35	3,73	3,33
Actividades culturales organizadas por la UMA	3,49	3,29		
Programas de voluntariado existentes en la Universidad de Málaga	3,43	3,30	3,52	3,24
Respuesta de la Universidad de Málaga a las personas con necesidades especiales	3,46	3,23	3,57	3,36
Actividades de preservación y/o defensa del medio ambiente que realiza la Universidad de Málaga	3,34	3,12	3,33	2,99
Zonas verdes del Campus	2,43	2,83	2,59	2,71
Medios de transporte públicos para acceder a la Universidad de Málaga	3,11	3,36	2,62	2,91
Seguridad vial del Campus	3,34	3,15	3,35	3,06

**INDICADORES DEL SGC CALCULADOS A PARTIR DE LA ENCUESTA DE ALUMNOS DEL SGC:**

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	PROMEDIO DEL TÍTULO 14/15	PROMEDIO TOTAL GRADOS UMA 14/15	PROMEDIO DEL TÍTULO 13/14	PROMEDIO TOTAL GRADOS UMA 13/14
<p><b>IN19.</b> Nivel de satisfacción de los estudiantes con el proceso de selección, admisión y matriculación</p> <p><b>Cálculo:</b> promedio de los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de selección y admisión</li> <li>- Atención recibida durante el proceso de matriculación</li> </ul>	2,92	3,07	3,18	3,11
<p><b>IN24.</b> Nivel de satisfacción de los estudiantes con las actividades de orientación</p> <p><b>Cálculo:</b> promedio de los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades de acogida en primer curso</li> <li>- Actividades de apoyo a la formación (seminarios, talleres, charlas, etc.)</li> </ul>	3,26	3,31	3,43	3,25
<p><b>IN58.</b> Satisfacción de los grupos de interés con respecto a los recursos materiales</p> <p><b>Cálculo:</b> promedio del siguiente ítem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aulas, talleres, laboratorios y otros espacios de docencia</li> </ul>	3,54	3,32	3,5	3,31
<p><b>IN61.</b> Nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios</p> <p><b>Cálculo:</b> promedio de los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de cafetería</li> <li>- Servicio de reprografía</li> <li>- Servicio de limpieza</li> <li>- Personal de Administración y Servicios</li> </ul>	3,53	3,64	3,44	3,55

CUADRO 3.2

Informe anual seguimiento indicadores SGC Centro

Fuente: Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social

### **3.2.2. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE TITULACIONES EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Como hemos comentado anteriormente, durante el curso 2014/2015 se han procedido a renovar la acreditación, todos aquellos títulos que cumplieran con los requisitos establecidos.

Las primeras renovaciones se producen con un plan piloto en octubre de 2014, siendo evaluado el Grado de Ciencias de la Salud. Durante los meses de abril y mayo de 2015 se han producido las [primeras evaluaciones externas para la Acreditación](#)<sup>58</sup> de aquellos títulos que han alcanzado el grado de madurez que la ley establece para superar esta evaluación externa. El proceso ha constado de varias fases.

#### **PRIMERA FASE: RENOVACIÓN DE ACREDITACIÓN ACREDITACIÓN (28 DE FEBRERO DE 2015)**

El plazo inicial para solicitar la renovación de la acreditación de títulos estaba fijado para el 30 de enero de 2015, siendo ampliado hasta el 28 de febrero de 2015, ante la imposibilidad de poder redactar los autoinformes para la renovación de la acreditación de forma coherente, ya que en algunos casos, todavía no se habían recibido los informes de seguimiento por parte de la Dirección de Evaluación y Acreditación (DEVA). El último informe de seguimiento recibido de aquellos títulos que se tenían que renovar fue el del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas, el día 26 de enero de 2015 y la gran mayoría se recibieron el 13 de enero del mismo año.

Es importante destacar que estos informes se referencian a los últimos dos años, es decir a las convocatorias 2012/2013 y 2013/2014. Esto, unido al solapamiento con el plazo para redactar los autoinformes para la renovación de la acreditación, impide hacer cualquier esfuerzo de mejora coherente y con el grado de implicación y madurez necesario para poder tomar medidas encaminadas a resolver los problemas detectados en el seguimiento, ya que en los últimos años no se han podido detectar acciones de mejora que hubiesen facilitado la redacción de los autoinformes y su posterior revisión por los evaluadores externos.

---

<sup>58</sup> “Proceso de renovación de la acreditación en la Universidad de Málaga” 2015.

<<https://docs.google.com/document/d/1L2dHugErAssjhmK0GZ-kBf0UdUTivPY664W43Lt0skY/edit?usp=sharing>>

Este hecho, a nuestro entender, debe ser considerado como un hecho limitativo, para abordar de forma seria y coherente un proceso de renovación de la acreditación de los títulos universitarios. Más adelante en este informe se profundizará en este hecho de suma gravedad.

#### **Actuaciones realizadas por los Servicios Generales para coordinar el proceso:**

- **2 de diciembre 2014:"Jornada de Formación sobre la Renovación de la Acreditación de Titulaciones Oficiales de Graduado y Máster"** en la Sala de Grados de la Facultad de Derecho. En esta jornada se explica todo el proceso y las tareas que cada responsable debe seguir para realizar el autoinforme de renovación<sup>59</sup>.
- Se crearon Salas en el Campus Virtual de la Universidad de Málaga. De este modo cada titulación disponía de su sala específica, distinguiendo por cada uno de los seis criterios del programa piloto las evidencias requeridas.
- Recopilación de todas aquellas evidencias de los Servicios Generales (Personal, Formación, Tasas, Investigación, Enseñanza Virtual, etc.).
- Revisión individualizada de todos los autoinformes por parte de los Servicios de Ordenación Académica, Posgrado y Calidad, previamente del envío a la DEVA.

#### **SEGUNDA FASE: VISITAS EXTERNAS (del 15 de abril 2015 al 15 de mayo de 2015)**

El 9 de marzo de 2015 se remite por parte de la DEVA la [relación de títulos](#), que participaban en el proceso de renovación de la acreditación en la convocatoria 2014/15, con las fechas previstas para las visitas y la relación de expertos externos. En total 28 títulos y un periodo de visitas de un mes, en concreto del 15 de abril al 15 de mayo.

Para organizar todo este proceso desde los Vicerrectorados implicados (Ordenación Académica y Profesorado, Estudiantes y Calidad, así como el CIPD) se diseñaron y celebraron varios talleres formativos. En concreto, el 23 de marzo de 2015 se organiza unas jornadas para coordinar y hacer frente a todas estas visitas, debido a que se tenía que

---

<sup>59</sup> “Presentación elaborada por el Servicio de Calidad explicando el proceso y tareas a realizar”

<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6bIUzVklkOXV6ajQ5N2NWV3BncTk1d01GUEZZ/view?usp=sharing>>

movilizar a un número importante de grupos de interés del título (alumnos, profesores, egresados, empleadores, PAS, etc.) y se tenía que garantizar la disponibilidad de las evidencias que aparecían en la Guía de Renovación de la Acreditación. Esto supuso un esfuerzo considerable, ya que en este mismo momento se estaban recibiendo solicitudes de evidencias (no recogidas en la Guía), por parte de los paneles evaluadores, para contrastar los autoinformes presentados.

Además y en estas mismas fechas, se abre la convocatoria para el seguimiento de los títulos, para que se presenten los correspondientes autoinformes de seguimiento. Añadiendo más trabajo a los Servicios Centrales y a los distintos equipos decanales, justo en el plazo de preparación de las visitas. Es la propia DEVA la que por su cuenta y ante la imposibilidad de remitir en plazo los informes de seguimiento de la convocatoria 2013/14, decide ampliar el plazo hasta el 20 de abril.

A pesar de estos impedimentos, el discurrir de estas visitas transcurrió sin ningún incidente a destacar. Esta falta de incidencias fue gracias al esfuerzo de los Equipos Decanales, los respectivos responsables de Calidad de los Centros y los Coordinadores de títulos, que fueron capaces en poco tiempo, menos de un mes desde que llegó la planificación de visitas realizada por la DEVA, de organizar y realizar todas las audiencias programadas.

Una vez finalizada esta fase, desde el Servicio de Calidad se realiza una encuesta a fin de obtener la información necesaria para poder mejorar el proceso de planificación, organización y obtención de evidencias e indicadores, para futuras convocatorias. Esta encuesta se difunde entre todas aquellas personas que han estado relacionadas con el proceso (Decanos, Responsables de Calidad, Coordinadores de Título, etc.), en total unas 70 personas y obtenemos 29 respuestas, que tras ser analizadas podemos extraer las [siguientes conclusiones](#)<sup>60</sup>, algunas conclusiones interesantes sobre todo este proceso. En este sentido, la que creemos más importante y donde tenemos que adoptar decisiones, es en cuanto a la gran insatisfacción sobre el conocimiento, uso y grado de participación que del Sistema de Garantía de la Calidad existe, llegando a más de un 40 %. Entre las sugerencias planteadas por estos responsables, podemos destacar las siguientes:

---

<sup>60</sup> Resultado encuesta satisfacción proceso interno apoyo centros/títulos para la renovación de la acreditación.

<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6aWx6RFJYM0VGNG8/view?usp=sharing>>

- Plantear la obligatoriedad de su cumplimiento y en la consecución de las acciones de mejora de los títulos.
- Instaurar las auditorías internas por expertos externos (por lo menos de otro centro).
- Fomentar la implicación del alumnado y profesorado en los SGC.
- Simplificar el SGC y cambiar el enfoque actual, ya que se percibe como una herramienta para pasar las acreditaciones (formalismo).

Para afrontar esta insatisfacción sería necesario abordar las siguientes cuestiones:

- Hay que *difundir entre la comunidad universitaria* la necesidad de implantar y mantener los sistemas de garantía de la calidad e implicarnos en su gestión. Si los integrantes del sistema no son parte activa en los procesos nada de lo que hagamos tendrá sentido, simplemente será un proceso técnico y burocratizado que no aportará valor en la consecución de los objetivos planteados. Por esto sería necesario diseñar un *Plan de Comunicación* adecuado y cambiar las dinámicas y actitudes respecto al diseño y mantenimiento de estos sistemas. Los Sistemas de Calidad son herramientas para conseguir fines, no al revés, que es como algunos han entendido estos procesos.
- Diseño de un *cuadro de mando* de cada titulación con la información requerida para el proceso de Acreditación. A través del Sistema de Información para la Dirección (*Data Warehouse*), habría que diseñar una página con datos y gráficos con las tendencias y evolución de las principales magnitudes e indicadores de cada uno de los títulos de la Universidad de Málaga. Este cuadro de mando que se podría denominar el Título en Cifras estaría accesible desde la web del centro y sería actualizado de forma automática por el sistema de información a una fecha concreta a determinar. Está previsto que en octubre esté operativo este Cuadro de Mando.
- Hay que establecer una *mayor coordinación*, fijando una política general de universidad y de centros de forma conjunta en todos aquellos criterios que se establecen en los informes de acreditación y entre los que podemos destacar: las prácticas externas, la inserción laboral, la evaluación del profesorado, la movilidad estudiantil, etc.

- *Integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad de los Servicios* de soporte del Personal de Administración y Servicios del Centro en el Sistema de Garantía de la Calidad del Centro. Determinando que la responsabilidad en cuanto a mantenimiento burocrático del sistema de calidad debe recaer en el Personal de Administración y Servicios.
- En este sentido sería necesario determinar qué Servicio (Secretaría académica/Biblioteca/Gerencia) asume la *coordinación y gestión del mantenimiento del Sistema de Garantía de Calidad del Centro*, es decir habría que designar a un responsable técnico profesional encargado de garantizar que se cumple el Sistema y la información de los títulos que dependan del centro está accesible y actualizada en todo aquello que dependa del propio Centro.
- Los profesores responsables de los centros y titulaciones, no deben dedicar parte de su tiempo a:
  - Cargar información en ISOTOOLS.
  - Recopilar información para generar indicadores.
  - Mantener actualizada la página web del centro y de las titulaciones.
  - Etc.

Los profesores deben dedicar parte de su tiempo a:

- *Determinar los enfoques necesarios para cumplir con los objetivos planteados en el Sistema de Garantía de la Calidad.*
- *Analizar los resultados y ver cómo los vamos a mejorar en el curso siguiente.*
- Nunca a tareas burocráticas, que no aporten valor al proceso.

Estas acciones de mejora, se deben implementar cuantos antes, si queremos que todo este esfuerzo tenga un sentido. Pero claro está, para hacer este cambio es necesario la implicación de los máximos responsables de la Universidad y de cada uno de los Centros y Departamentos.

### **TERCERA FASE: RESPUESTA INFORMES PROVISIONALES (24 Junio-Agosto 2015)**

A finales de junio empiezan a llegar los primeros informes provisionales, en concreto los primeros llegan el día 24 de junio y los últimos han llegado el pasado 15 de julio. Una vez

recibidos estos informes los responsables del título evaluado pueden presentar alegaciones al contenido de los mismos en el plazo de 20 días naturales (según la Guía para la renovación de la acreditación de los títulos universitarios en Andalucía). En caso de no presentar alegaciones, el informe provisional se elevará a definitivo.

De conformidad con el RD 1393/2007, de 29 de octubre, la universidad dispone de un plazo de 20 días hábiles, a contar desde el día siguiente a la notificación, para presentar alegaciones al contenido del informe provisional. Estas alegaciones serán sometidas a la consideración de la Comisión de renovación de la acreditación a **efectos de redacción del informe final** que será elevado a la Dirección General de Universidades y al Consejo de Universidades.

Los informes provisionales de renovación de la acreditación podrán contener:

- **Modificaciones**: aspectos que necesariamente deben ser subsanados para obtener informe favorable de renovación de la acreditación del título.
- **Recomendaciones**: aspectos que deben ser corregidos a corto y medio plazo y que no determinan el sentido favorable o desfavorable del informe de acreditación del título.

Aquellas modificaciones que por sus características singulares **no puedan ser resueltas en el plazo** de alegaciones, deberán ir acompañadas de las acciones a emprender para su subsanación y correspondiente compromiso de realización por el órgano al que afecte.

Las propuestas de mejora han de justificarse especificando las actuaciones que se llevarán a cabo, el responsable de su ejecución, la temporalidad, los indicadores y el procedimiento de medición objetiva para valorar su logro.

La Comisión de renovación de la acreditación evaluará las acciones de mejora y analizará la viabilidad de las mismas. En caso de ser aceptada se comprobará su realización a lo largo del seguimiento del curso siguiente.

La respuesta a las recomendaciones y/o modificaciones se deben incluir al principio del autoinforme de renovación de acreditación del título, en un nuevo apartado, sin perjuicio de que el autoinforme sufra los cambios necesarios para que no existan incongruencias

entre lo expuesto en el primer apartado y el contenido del autoinforme. Los cambios realizados en el autoinforme deben aparecer en rojo para facilitar su revisión. Cada una de las justificaciones debe ir acompañada de las evidencias necesarias que permitan verificar el cumplimiento, o en su caso incluir los enlaces donde estén ubicadas.

Para valorar adecuadamente la carga de trabajo y complejidad que la respuesta coordinada de todo este proceso ha supuesto por parte de la Universidad, en la siguiente tabla se recoge el número de modificaciones y recomendaciones planteadas por los evaluadores en los informes provisionales:

<b>CRITERIO EVALUABLE</b>	<b>MODIFICACIONES/ RECOMENDACIONES</b>
I. INFORMACIÓN PÚBLICA DISPONIBLE	<b>88</b>
II. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD	<b>64</b>
III. DISEÑO, ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA FORMATIVO	<b>74</b>
IV. PROFESORADO.	<b>53</b>
V. INFRAESTRUCTURA, SERVICIOS Y DOTACIÓN DE RECURSOS	<b>79</b>
VI. RESULTADOS DE APRENDIZAJE	<b>59</b>
VII. INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO	<b>143</b>
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>

**CUADRO 3.3.**  
Número de recomendaciones/modificaciones recibidas  
Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, contestar con un plan de mejora a cada una de estas modificaciones/recomendaciones ha supuesto un esfuerzo importante, en primer lugar por los Coordinadores de cada uno de los títulos evaluados y en segundo lugar para el resto de personas de los Servicios Generales implicados (Comunicación, Campus y Sostenibilidad, Ordenación Académica y Profesorado, Posgrado, Cooperación Empresarial, Relaciones Internacionales, Calidad, etc.).

Resumen de las actuaciones realizadas para facilitar esta tarea:

- Taller práctico 1 de julio de 2015. Se organizan dos talleres en la ETSI de Informática, donde se explica el modo de proceder para tener a tiempo las respuestas a los informes provisionales. Se expone una [presentación](#)<sup>61</sup> para guiar en el proceso y se presenta el [formato a utilizar](#)<sup>62</sup> para remitir las alegaciones a los informes.
- Se recopilaron todas las modificaciones y recomendaciones (560 en total) en un mismo documento excel para su posterior tratamiento y distribución de tareas, asignando la responsabilidad a los Servicios correspondientes o a los equipos decanales, para garantizar la respuesta en tiempo y forma.
- Se revisaron cada una de las respuestas por los Servicios de Calidad, Ordenación Académica y Posgrado, de forma previa a su remisión a la DEVA.

Además de los Sistemas de Garantía de la Calidad en los Centros de la Universidad de Málaga, según los parámetros establecidos en el programa AUDIT de la ANECA, la Universidad de Málaga tiene implantados los siguientes sistemas de garantía de la calidad:

- [Sistema de garantía de la Calidad de los Programa de Doctorado](#)<sup>63</sup>. Este sistema ha sido recientemente actualizado por acuerdo del Consejo de Gobierno.
- [Sistema de garantía de la Calidad de las Titulaciones Propias](#)<sup>64</sup>.

El diseño de este sistema está basado en el Programa AUDIT, por lo tanto guarda una semejanza al establecido en los Centros adaptando los procesos a su actividad, simplificando y obviando algunos procesos o procedimientos que no son necesarios.

---

<sup>61</sup> Presentación PWP Taller Práctico apoyo respuestas informes provisionales

<<https://docs.google.com/presentation/d/1D3S2KgvvN-jWmdlldDpPxs9hJAatlxBH8qGnMjo/edit?usp=sharing>>

<sup>62</sup> Modelo de respuesta informes provisionales.

<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6YnlwbmZZU0lzcV80VmptVzdr2pjeGFETHRV/view?usp=sharing>>

<sup>63</sup> Sistema de Garantía de la Calidad de los Programas de Doctorado

<[http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Abril\\_2015/Anexo06.pdf](http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Abril_2015/Anexo06.pdf)>

<sup>64</sup> Sistema de garantía de la Calidad de las Titulaciones Propias

<[http://www.uma.es/media/tinyimages/file/SGC\\_Titulos\\_Propios\\_UMA\\_2.pdf](http://www.uma.es/media/tinyimages/file/SGC_Titulos_Propios_UMA_2.pdf)>

### 3.2.3. SELLOS INTERNACIONALES: ACREDITA PLUS

La ANECA ofrece a los títulos de determinadas disciplinas la posibilidad de obtener un sello internacional de reconocido prestigio, simultáneamente con el proceso de renovación de la acreditación del título. Éste es el objetivo principal del nuevo programa [ACREDITA PLUS](#)<sup>65</sup>: poder obtener la renovación de la acreditación del título y el sello europeo/internacional, aprovechando las sinergias entre ambos procedimientos de evaluación.

ANECA lanza en una primera instancia el programa ACREDITA PLUS en dos ámbitos, el de la Ingeniería - para la [obtención del sello EUR-ACE](#)<sup>66</sup> - y el de la Informática - para [el logro del sello EURO-INF](#)<sup>67</sup>.

Se está pendiente de firmar un convenio entre la ANECA y la DEVA para ofrecer a los títulos de determinadas disciplinas de Andalucía, la posibilidad de obtener un sello internacional de reconocido prestigio, simultáneamente con el proceso de renovación de la acreditación del título.

Para aprovechar al máximo estas sinergias, en la Universidad de Málaga, en coordinación con los centros afectados, se ha participado en jornadas, incluso se ha organizado una visita del que fue director de la ANECA hasta el pasado mes de junio, D. Rafael van Grieken para [explicar y analizar un componente fundamental en los procesos de evaluación, la acreditación y evaluación de competencias](#)<sup>68</sup>, enlazando con estos sellos internacionales.

---

<sup>65</sup> "ACREDITA PLUS - Aneca." 2013. 13 Nov. 2015 <<http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA-PLUS>>

<sup>66</sup> "guia acredita plus eurace - Aneca." 2013. <<http://eurace.iie.aneca.es/documentos/GUIA%20ACREDITA%20PLUS%20EURACE.PDF>>

<sup>67</sup> "EURO-INF: documentación del programa - Aneca." 2013. <<http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA-PLUS/ACREDITA-PLUS-en-el-ambito-de-la-Informatica-sello-EURO-INF/EURO-INF-documentacion-del-programa>>

<sup>68</sup> Rafael van Grieken "Presentación sobre la acreditación y evaluación del aprendizaje". <<https://drive.google.com/a/uma.es/file/d/0BwZZKbUIMcn6ZVN5WVVSy1MYnMxdFBsTncyQjhTdUpCZH04/view>>

En estos momentos se está sopesando la posibilidad de que algunos títulos de la Universidad de Málaga puedan concurrir a estos sellos aprovechando el proceso de renovación de la acreditación. Desde el Servicio se dará cobertura a todo este proceso.

### **3.2.4. MODIFICACIONES RECIENTES DE LA NORMANTIVA UNIVERSITARIA SOBRE LOS SISTEMAS DE CALIDAD UNIVERSITARIA**

Recientemente se ha publicado el [Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo](#)<sup>69</sup>, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de Universidades y centros universitarios, donde entre otras cuestiones se regula la acreditación institucional de centros, como alternativa al modelo de acreditación de títulos vigente en la actualidad en nuestro país, que desde su definición en 2007, supuso la adaptación española a las propuestas de evaluación de la calidad derivadas del Espacio Europeo de Educación Superior.

El actual modelo de acreditación de enseñanzas se definió sobre unas bases muy garantistas para los títulos implantados, en un proceso en tres etapas: verificación o acreditación ex ante, seguimiento de los títulos implantados y renovación de la acreditación de los títulos a los seis años en el caso de los grados y los doctorados y cuatro años para los másteres. Este proceso en tres etapas pone el acento en la «seguridad académica» del título autorizado tras su verificación y en el seguimiento de su implantación para reducir los riesgos al máximo en la renovación de la implantación. Se trata, por tanto, de un proceso costoso en su desarrollo por parte de las Universidades y de las Agencias, que deben acometer los procedimientos de evaluación derivados del mismo. Este hecho, unido al número tan elevado de títulos presentados por las Universidades para su verificación e implantación, con la autorización previa preceptiva de los gobiernos autonómicos para los títulos de las Universidades públicas, pone de relieve la conveniencia de intentar encontrar fórmulas más eficientes, alternativas al modelo vigente y alineadas con las exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior y con la tendencia en otros sistemas de educación superior europeos, que incluye una dimensión institucional en el proceso de acreditación. Por ello, se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, para permitir a aquellos centros que hayan obtenido la acreditación institucional renovar la acreditación de las titulaciones

---

<sup>69</sup> "Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de ... - BOE.es." 2015.

<[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6708](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6708)>

oficiales que imparten sin necesidad de someterse al procedimiento previsto en dicho real decreto.

Para que esto sea posible, se tienen que reunir los siguientes requisitos:

- Haber renovado la acreditación inicial de al menos la mitad de los títulos oficiales de grado y máster que impartan de acuerdo al procedimiento general previsto en el artículo 27 bis del Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- Contar con la certificación de la implantación de su sistema de garantía interno de calidad, orientado a la mejora continua de la formación que se ofrece a los estudiantes, de acuerdo a lo establecido en el apartado 9 del anexo I del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, y conforme los criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG).

Con esta nueva posibilidad, la Universidad de Málaga tiene que valorar y analizar cómo abordar en el futuro este proceso, también habrá que estar a la espera del protocolo que, a propuesta del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se establezca en el seno de la Conferencia General de Política Universitaria, para obtener el certificado de implantación de su sistema de garantía interno de calidad.

### **3.2.5. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE DEL PROFESORADO EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Otros de los grandes programas estatales y autonómicos es el [DOCENTIA](#)<sup>70</sup> auspiciado por la ANECA y el [DOCENTIA-ANDALUCÍA de la Agencia Andaluza](#)<sup>71</sup> (DEVA), en concreto estos programas tienen la función de ofrecer un número de evidencias que permita la evaluación de la actividad docente del profesorado universitario, así como proporcionar elementos para su mejora. Este proceso, permite ayudar al profesorado, facilitando un certificado necesario según el Real Decreto 1312/2007 de Acreditación del profesorado.

---

<sup>70</sup> "DOCENTIA - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>>

<sup>71</sup> "Actividad Docente - Dirección de Evaluación y Acreditación ..." 2013.

<<http://deva.aac.es/?id=docentia>>

Este programa enlaza con el AUDIT, ya que la calidad docente evidenciada mediante su correspondiente evaluación, permite cumplir con uno de los criterios exigidos en el sistema de garantía de calidad de los centros, como es la calidad de la docencia impartida.

El Programa DOCENTIA-ANDALUCÍA se inscribe en el Programa DOCENTIA de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA), que actualmente están desarrollando más de 60 Universidades españolas. La Agencia Andaluza de Evaluación (DEVA), que tiene suscrito un convenio con ANECA para desarrollarlo en las Universidades andaluzas. Las Universidades andaluzas tuvieron que implantar unos procedimientos de urgencia, que fueron certificados por la AGAE organismo sustituido por la DEVA. Mediante los siguientes enlaces se pueden conocer el programa inicial de la Aneca y las posteriores adaptaciones en Andalucía y en la Universidad de Málaga.

1. [Documento Presentación Docentia -Andalucía \(2007\)](#)<sup>72</sup>
2. [Marco Andaluz de Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado Universitario \(2010\)](#)<sup>73</sup> [Programa Docentia-UMA \(2010\)](#)<sup>74</sup>

Este sistema de evaluación de la actividad docente es único para todo el profesorado universitario, independientemente de su relación contractual y categoría profesional. Por tanto, su alcance es global y se irá desplegando de forma progresiva durante cinco cursos académicos a partir del curso académico posterior a su aprobación por los órganos competentes. En el caso de la Universidad de Málaga, fue aprobado en el año 2010.

En nuestra Universidad durante estos últimos años, se ha estado aplicando el procedimiento extraordinario previo al DOCENTIA-UMA, denominado Procedimiento para la

---

<sup>72</sup> Documento Presentación Docentia -Andalucía (2007)

<[http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fmedia%2Ffiles%2FDocumento\\_-\\_Presentacion\\_DOCENTIA.pdf&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNE43jQWZIJfl4pMeFASdTpyqn1FPQ](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fmedia%2Ffiles%2FDocumento_-_Presentacion_DOCENTIA.pdf&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNE43jQWZIJfl4pMeFASdTpyqn1FPQ)>

<sup>73</sup> "Marco Andaluz de Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado Universitario" 2009.

<[http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fcalidad%2Fnavegador\\_de\\_ficheros%2FServicio\\_de\\_Calidad%2Fdescargar%2FMarco%2520Andaluz%2FMarco%2520andaluz.pdf&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNGYhCQHHQoS3FH-rGTwJ\\_-7Kt-u6A](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fcalidad%2Fnavegador_de_ficheros%2FServicio_de_Calidad%2Fdescargar%2FMarco%2520Andaluz%2FMarco%2520andaluz.pdf&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNGYhCQHHQoS3FH-rGTwJ_-7Kt-u6A)>

<sup>74</sup> "Universidad de Málaga - Agencia Andaluza del Conocimiento." 2013.

<[http://deva.aac.es/include%5Cfiles%5Cprofesorado%5Cdocentia%5CD-procedimientos%5C02-DOCENTIA\\_MALAGA\\_Verificado\\_Final\\_100903.pdf](http://deva.aac.es/include%5Cfiles%5Cprofesorado%5Cdocentia%5CD-procedimientos%5C02-DOCENTIA_MALAGA_Verificado_Final_100903.pdf)>

Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado de la Universidad de Málaga, que coloquialmente se denomina procedimiento transitorio o "*docentilla*", mientras se diseñaba e implantaba una herramienta informática que permitiera la evaluación de forma automatizada.

Este procedimiento extraordinario ha permitido a los profesores de la Universidad de Málaga, poder participar en las convocatorias de acreditación regional y nacional, para las figuras de profesor contratado y el acceso a los cuerpos docentes universitarios.

Una vez finalizado el plazo transitorio de cinco años, el procedimiento para la evaluación de la actividad docente del profesorado de la Universidad de Málaga será obligatorio en los siguientes términos:

- Con carácter general se evaluará la docencia de los últimos cinco cursos académicos, o período inferior si fuese necesario, para aquellos profesores con contrato de duración determinada.
- En el caso de evaluación favorable, no podrá volver a solicitar la evaluación hasta que, como mínimo, transcurra un periodo igual al de la docencia evaluada (cinco años).
- En el caso de evaluación desfavorable, se podrá volver a solicitar la evaluación transcurrida dos cursos académicos.

El Programa DOCENTIA-UMA proporciona un procedimiento que permite abordar la evaluación de la actividad docente en todos los ámbitos de actuación del profesorado universitario. Para ello, y teniendo presentes las fases que se suceden en un proceso o ciclo de mejora continua, se han establecido cuatro dimensiones básicas de análisis:

- Planificación de la docencia.
- Desarrollo de la docencia.
- Resultados.
- Innovación y mejora.

También se han fijado las puntuaciones máximas y criterios de puntuación por cada dimensión, en el [procedimiento diseñado y aprobado por el Consejo de Gobierno se puede profundizar en las características de esta evaluación.](#)

Para el cálculo de la puntuación, se han diseñado una serie de indicadores que permitirán puntuar a las cuatros dimensiones.

Uno de los **grandes problemas** de este proceso es, precisamente su complejidad que dificulta, la obtención de la información para que los evaluadores tengan evidencias claras y accesibles de forma automática.

Para facilitar el trabajo de las comisiones de evaluación, se acordó junto con otras Universidades de Andalucía, en concreto las de Jaén y Granada, desarrollar una herramienta informática que permitiera la solicitud, la comprobación de la información que tiene la Universidad en el expediente del profesor, la posible modificación o actualización de dicha información y el proceso de evaluación por parte de las comisiones de evaluación y los propios evaluadores.

Según el procedimiento la información que necesita este proceso provienen de las siguientes fuentes ya definidas por la ANECA, con la finalidad de obtener información con las suficientes garantías científicas de fiabilidad y validez de la actuación docente, se extraerán a partir de tres fuentes complementarias, los estudiantes, el profesor/a y los/las responsables académicos/as. Las herramientas de recogida de información son:

- “Encuesta de Opinión de los Estudiantes”
- “Autoinforme del profesor”
- “Informes de los/las responsables académicos”
- “Expediente del/la profesor/a” (datos de archivo que obran en poder de la Universidad)

La “*Encuesta de opinión de los estudiantes sobre la labor docente*” fue el fruto del trabajo colaborativo entre todas las universidades de Andalucía.

Tras una revisión y análisis de las encuestas utilizadas por varias de las Universidades españolas, se diseñó incorporando cuatro nuevas dimensiones específicas del Programa DOCENTIA-ANDALUCÍA:

- *planificación de la enseñanza-aprendizaje,*
- *desarrollo de la enseñanza (incluida la evaluación de los aprendizajes)*
- *y resultados (eficacia y satisfacción de los estudiantes).*

La encuesta está integrada por un conjunto de ítems con una escala de respuesta tipo Likert de 5 puntos. Con ella se obtiene la opinión que tienen los estudiantes sobre las distintas variables implicadas en la calidad docente.

En el año 2008 el Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga, aprobó el modelo de encuesta.

El “*Autoinforme del/la profesor*” obtiene información sobre las cuatro dimensiones y las variables en las que se diversifica el Programa DOCENTIA-UMA.

Por último, el “*Informe de los/las responsables académicos*” obtiene información necesaria para ayudar a contrastar los datos aportados por el profesor en su autoinforme, y a evidenciar otros datos difícilmente extraíbles desde otras fuentes

La Universidad ha adquirido esta herramienta, pero todavía no está operativa ni se está utilizando. Se han realizado varios intentos de ponerla en producción y no ha sido posible. La herramienta [quacentia](#)<sup>75</sup> (ver figura 3.2) puede facilitar mucho este proceso, pero todavía quedan muchos ítems o información a valorar que hay que cargarla manualmente con la pérdida de tiempo y objetividad que esto conlleva. Respecto a esta herramienta, lo primero que tenemos que hacer es poner en producción este programa informático, ya que está terminado y pagado, pero no está operativo. Se está trabajando junto al Servicio Central de Informática para ponerlo operativo. En segundo lugar habría que formar a todos los integrantes del Servicio para su correcto manejo, así como desplegar un plan formativo a responsables académicos y profesorado en general, que son los que van a utilizar esta herramienta desde el punto de vista del usuario ([manual de la herramienta QUACENTIA](#)<sup>76</sup>)

---

<sup>75</sup> "Quacentia - Satec." 2009. <<http://www.satec.es/es-ES/NuestraActividad/PropiasSoluciones/Paginas/Quacentia.aspx>>

<sup>76</sup> “Manual de usuario: Procedimiento docencia evaluación de la calidad docente” 2014 <<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6WGIEUFNyMTg4VEk/view?usp=sharing>>



FIGURA 3.2  
Esquema de funcionamiento de la herramienta QUACENTIA  
Fuente: Manual QUACENTIA (Satec)

Analizando toda la información necesaria, habría que distinguir entre:

- La información de la que se dispone de forma automática en las bases de datos de la universidad.
- La información que es necesaria cargar.

En el primer caso, no habría ningún problema y se podrían relacionar en las bases de datos. Y en el segundo caso habría que ir pensando de qué manera podríamos ir introduciendo en el campus virtual, todo aquello que suponga o pueda suponer información clave para la posterior evaluación. De esta manera, tendríamos la información de forma automática, con el consiguiente ahorro de tiempo y reducción de errores.

A modo de ejemplo podemos citar los siguientes:

- En el indicador I.1.2.1 PARTICIPACIÓN EN COMISIONES DE COORDINACIÓN ACADÉMICA. Participación en comisiones de coordinación académica entre las distintas materias de cursos y titulaciones con otros docentes. Se computará la asistencia a aquellas comisiones a las que pertenece obligatoriamente el profesor.

Según la ficha, el profesor deberá aportar un certificado con las asistencias a dichas reuniones de coordinación, cuando lo más simple sería, que los profesores dispusiese de un entorno de trabajo en el campus virtual para la gestión de estas

reuniones, donde se tuviera constancia mediante un acta, quién asiste a las reuniones y qué es lo que se decide. Esto permitiría por un lado tener un histórico de las reuniones celebradas que de forma automática generará un informe electrónico que se cruzaría con la herramienta de evaluación. Esto no es difícil, simplemente tener el enfoque correcto y diseñar la herramienta de trabajo colaborativo con este fin, además del de colaborar y coordinar la asignatura.

- El indicador II.2.1.3 CUMPLIMIENTO DEL/LA PROFESOR EN LO RELATIVO A REVISIÓN DE ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN, Para el cálculo, tener en cuenta la existencia o no de incidencias resueltas negativamente con informe del órgano competente y, en su caso, el número.

Respuesta “ninguna”=1

Respuesta “una incidencia con resolución negativa con informe”=0,5

Respuesta “dos incidencias con resolución negativa con informe”=0,25

Respuesta “más de dos incidencias con resolución negativa con informe”=0

Si por cada profesor los responsables académicos tienen que hacer un certificado diciendo cuantas incidencias negativas tiene cada profesor, tendríamos de nuevo a mucho profesorado realizando un trabajo inútil, ya que la mayoría no tendrá ninguna incidencia negativa y sólo un porcentaje mínimo tendrá una incidencia negativa.

Pues lo mismo que en el anterior ejemplo, si existiera un procedimiento electrónico en el campus virtual, donde el alumno solicita su revisión del examen y el profesor le responde estableciendo una cita con dicho alumno y posteriormente quedase registrado resultado de dicha revisión. Si sigue siendo negativa y el alumno reclama al órgano superior, también habría que hacerlo por el mismo procedimiento electrónico.

Esto nos permitiría tener una información accesible y relacionable con la herramienta de evaluación, que nos permitiría obtener este indicador de forma automática, sin tener que emitir ningún certificado, con el consiguiente coste económico y de tiempo.

Estos ejemplos, pueden servir para muchos de los indicadores existentes en este procedimiento, que según nuestro criterio, habría que replantearse la forma de obtenerlos, cómo se pueden ver en los ejemplos anteriores o simplemente eliminarlos, ya que pueden generar más rechazo a este proceso que beneficios.

En todo caso, estas mejoras deberían de implementarse cuanto antes y que la herramienta esté operativa para realizar una prueba piloto y poner a prueba su diseño y calibración de la puntuación.

Mientras tanto se sigue aplicando el [PROCEDIMIENTO PROVISIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE DEL PROFESORADO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA](#)<sup>77</sup> (Aprobado en Consejo de Gobierno en su sesión de 18 de febrero de 2008), aunque el plazo máximo de 5 años de aplicación progresiva, termina este mismo año.

Para contextualizar todas estas acciones llevadas a cabo por el Servicio de Calidad, se elaboró una ponencia para el Foro de Almagro, donde se hace un resumen de todo este programa concreto en la Universidad de Málaga, denominada “*Aspectos diferenciales del programa DOCENTIA-UMA y su relación con el seguimiento de los títulos*”<sup>78</sup>

También en este proceso, recientemente se ha aprobado el [Real Decreto 415/2015, de 29 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre, por el que se establece la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios.](#)<sup>79</sup>

Para llevar a cabo una simplificación normativa y una mejora regulatoria de los procedimientos de acreditación del profesorado universitario; también se busca garantizar mayor objetividad y transparencia en la acreditación del personal docente universitario, así

---

<sup>77</sup> "procedimiento para la evaluación de la actividad docente ..." 2008.

<[http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/febrero\\_2008/Anexo3.pdf](http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/febrero_2008/Anexo3.pdf)>

<sup>78</sup> "aspectos diferenciales del programa docentia-uma." 2014.

<[https://www.uclm.es/organos/vic\\_docencia/eca/foroAlmagro/XIIForoalmagro/descargas/Documentos-Trabajo/04.UMA2.pdf](https://www.uclm.es/organos/vic_docencia/eca/foroAlmagro/XIIForoalmagro/descargas/Documentos-Trabajo/04.UMA2.pdf)>

<sup>79</sup> "BOE.es - Documento BOE-A-2015-6705." 2015. <[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6705](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6705)>

como potenciar el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación en dichos procedimientos.

### **3.3. DESPLIEGUE DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA. PROCESO DE SOPORTE**

Los responsables de la Comunidad Autónoma de Andalucía y los Rectores de las Universidades, tuvieron muy claro desde el principio, que para obtener una mejora significativa en las universidades, debían de implicar e implementar sistemas de gestión de la Calidad en los Servicios que dan soporte a los procesos clave de la Universidad (docencia, investigación y transferencia del conocimiento).

Por esto se planteó a los representantes de los trabajadores un acuerdo de ámbito andaluz, que unificara y coordinara este tipo de políticas en las Universidades Andaluzas, mediante la adopción de un incentivo económico para fomentar la implantación de sistemas de gestión de calidad, basados en el modelo EFQM o en la norma ISO 9001.

Tras una intensa negociación en mayo de 2007 se firmó un acuerdo de ámbito autonómico, implicando a todas las universidades y a los sindicatos representativos de los trabajadores.

Este acuerdo es el denominado [complemento de productividad y mejora de la calidad de los servicios universitarios](#)<sup>80</sup>.

En el siguiente epígrafe se analiza dicho acuerdo y la implementación que de él, se ha realizado en la universidad de Málaga.

---

<sup>80</sup> "Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de ..." 2008.

<http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/documento43674.pdf>

### **3.3.1. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN (EFQM) EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS: EL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Las Universidades Andaluzas, siendo conscientes de la necesidad de implantar sistemas de gestión de calidad en los Servicios administrativos y técnicos de apoyo a los procesos clave de la Universidad. Plantearon la necesidad de abordar un proceso de negociación con los representantes de los trabajadores, para implantar un sistema de Gestión de la Calidad. Este acuerdo se produjo en mayo del año 2007.

El objetivo dicho acuerdo era facilitar los procesos de acreditación institucional en el entorno del Espacio Europeo de Educación Superior, en especial en los aspectos propios de la gestión de las actividades universitarias. Además este acuerdo pretendía valorar e incentivar, con la máxima objetividad la contribución del PAS a la mejora continua de los servicios, así como el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa con que el personal de Administración y servicios de las Universidades Públicas de Andalucía desempeñen sus funciones

Las partes firmantes del acuerdo, entendían que las actividades de mejora representan una oportunidad única para iniciar acciones tendentes a sistematizar procedimientos, aunar esfuerzos, tomar conciencia de la situación de cada universidad desde la comparación con las del entorno y establecer una cultura que, basada en la mejora continua, colabore activamente en que la institución universitaria alcance sus objetivos.

Todo esto unido a un sistema de reconocimiento a las personas implicadas en el proceso, resultará inevitable progresar por un nuevo camino que, sin duda alguna, nos conducirá a la excelencia, aportando valor a nuestra institución para que alcance sus objetivos generales, elevando el nivel de motivación e implicación de las personas que componen el sistema universitario.

En este marco, el Personal de Administración y Servicios (PAS) de las Universidades andaluzas, como parte fundamental de las mismas, debía aportar todo su potencial, adaptándose e incorporando a su actividad cotidiana todas aquellas tareas que favorezcan alcanzar los objetivos generales de la organización.

El ámbito de aplicación de este acuerdo es para todo el Personal de Administración y Servicios de las Universidades Públicas de Andalucía.

El acuerdo establecía, que la organización debía hacerse por unidades funcionales, que a su vez agrupaban a las Áreas, Servicios, Unidades de Administración y Servicios en los Centros universitarios, y los conjuntos de unidades resultantes de la consideración global de varias de ellas (vinculadas funcionalmente) cuando por su dimensión individual no pudieran desarrollar las tareas contempladas en este acuerdo.

Uno de los compromisos básicos para la aplicación de este complemento retributivo es que, fuese de aplicación a la totalidad de los efectivos que integran sus plantillas con las condiciones, el alcance y los importes que se determinen en el presente acuerdo constitutivo.

#### **Evaluación del sistema:**

Se realizará una doble evaluación objetiva de los resultados comprometidos:

- Uno correspondiente al ámbito del Sistema Público Universitario de Andalucía, cuyo resultado suministrará la pertinente información para los indicadores de cumplimiento en los compromisos suscritos entre las Universidades y la Junta de Andalucía a los efectos oportunos. Corresponderá a la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa, conjuntamente con las Universidades, la determinación del organismo y el procedimiento a seguir para la evaluación del sistema.
- Otra de carácter interno en cada Universidad hacia sus propias unidades, que se podrá realizar con la colaboración de las correspondientes Unidades de Calidad o estructura similar de cada Universidad, tanto para la determinación exacta de la situación de partida, como para el compromiso adquirido por cada unidad en cada período establecido (asegurando la necesaria congruencia con los objetivos generales y el plan de calidad de la Universidad) así como al término del período para determinar el grado de cumplimiento.

#### **Estructura del complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios que presta el PAS:**

La cuantía a percibir por los efectivos que integran las diferentes unidades funcionales de las universidades públicas de Andalucía es el resultado de la consideración y evaluación positiva de los siguientes elementos:

- Manifestación de compromiso por la mejora de la calidad institucional.
- Plan de mejora de la calidad de la gestión universitaria: Institucional y Sistema Universitario.

Se definieron cuatro tramos a efectos retributivos y cuatro niveles organizativos para la inclusión de las correspondientes unidades, en función de los objetivos de obligado cumplimiento, asignados a cada uno de los niveles para todas las Universidades. Igualmente, en cada nivel podrían añadirse, a los anteriores objetivos, aquellos otros, de cualquier tipo, que respondan a necesidades específicas de cada Universidad, debiendo quedar claramente determinados en los correspondientes acuerdos/pactos por objetivos; en este último caso, será negociado con los representantes de los trabajadores.

Los responsables, con la participación de las personas que conforman las unidades funcionales o las agrupaciones creadas al efecto, debían formalizar con la dirección un compromiso/pacto por objetivos que, referido a los períodos temporales que más adelante se determinan, especifique el despliegue de los objetivos, así como los indicadores de cumplimiento para avanzar en la consecución de referencias evaluables de calidad institucional y mejoras en la gestión.

Con carácter general, todas las actividades que den origen a la percepción de cantidades en concepto de productividad, habrán de ser concordantes con los planes estratégicos y operativos de la misma, y con las disposiciones que los desarrollen.

### **Niveles organizativos**

A los efectos de la puesta en marcha del nuevo complemento de productividad para la mejora y calidad de los servicios, se establecieron, como se ha comentado anteriormente, cuatro niveles organizativos cuyos contenidos tendrán carácter obligatorio para todas las Universidades, debiendo formar parte, de los objetivos a cumplir por las unidades en los acuerdos/pactos por objetivos que suscriban al efecto:

**Primer nivel:** Lo obtendrán las unidades que:

1. Manifiesten, por escrito, el compromiso con el desarrollo de los objetivos del Plan Estratégico de la Universidad y, en su caso, con los planes operativos establecidos al efecto.
2. Elaboren el mapa de procesos de la unidad.
3. Definan la misión y visión de la unidad en el contexto del plan estratégico de la Universidad.
4. Colaboren en la elaboración del catálogo de competencias que corresponden a los puestos de trabajo que tenga adscritos, o establezcan el plan organizativo y de mejora de la unidad, en el que consten las tareas que se asignan y asumen sus integrantes, así como los objetivos a cumplir en el período de referencia con los correspondientes indicadores de cumplimiento.

**Segundo nivel:** Lo obtendrán las unidades que:

1. Establezcan mecanismos de participación interna.
2. Documenten los procesos clave y realicen el seguimiento de los mismos con los correspondientes indicadores de cumplimiento y/o satisfacción.
3. Diseñen e implementen instrumentos que permitan medir las expectativas y niveles de satisfacción de los usuarios y del personal con los servicios prestados, de conformidad con las herramientas establecidas por la dirección.
4. Inicien la evaluación la unidad según el modelo EFQM, siendo suficiente en este nivel la emisión del informe de autoevaluación, o certifiquen alguno de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000.
5. Sigam colaborando en la elaboración del catálogo de competencias que corresponden a los puestos de trabajo que tenga adscritos, o establezcan el plan organizativo y de mejora de la unidad, en el que consten las tareas que se asignan y asumen sus integrantes, así como los objetivos a cumplir en el período de referencia con los correspondientes indicadores de cumplimiento.
6. La totalidad de las personas de la unidad realicen la correspondiente evaluación de competencias, al objeto de identificar carencias formativas, en relación con las determinadas para los puestos de trabajo. La negativa individual a realizar la mencionada evaluación supondrá la exclusión de ese trabajador del derecho a percibir este complemento, pero no del resto del personal de la unidad.

**Tercer nivel:** Lo obtendrán las unidades que:

1. Completen la evaluación de la unidad según el modelo EFQM con el informe externo así como el informe final, o certifiquen el 50% de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000.
2. Elaboren el manual de procesos de la unidad.
3. Elaboren las cartas de servicios normalizadas de la unidad.
4. Implementen las propuestas de mejora surgidas de la evaluación de la unidad.
5. Mejoren los resultados de los procesos clave y los de las encuestas de satisfacción.
6. Elaboren un plan estratégico o desplieguen el general de la Universidad.
7. Establezcan una gestión por procesos.

**Cuarto nivel:** Lo obtendrán las unidades que:

1. Cumplan los compromisos establecidos en las cartas de servicios y asuman nuevos compromisos de mejora.
2. Obtengan una puntuación de 300 o más puntos según el modelo de calidad EFQM o certifiquen la totalidad de sus procesos clave según el modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000.

3. Superen una evaluación del desempeño de las personas de la unidad (en la que se incluirá la evaluación con relación a las competencias establecidas para el puesto de trabajo desempeñado), conforme al sistema y metodología establecidos en cada Universidad.

Los contenidos anteriores tendrán la consideración de carácter obligatorio de cada uno de los niveles en que se organiza el presente complemento, y deberán haber sido cumplidos y/o superados por la unidad correspondiente para generar el derecho al percibo de la cuantía asignada al nivel en cuestión. La superación y/o cumplimiento de los contenidos del segundo, tercer y cuarto niveles supondrá, para el siguiente período, el mantenimiento y la puesta al día de los contenidos del/los nivel/es inmediatamente anteriores.

### **Procedimiento:**

Se establecieron periodos y plazos para las auditorías de cumplimiento de los niveles organizativos. Aquellas Unidades Funcionales que no cumplieran con los objetivos no podrían obtener la auditoría positiva correspondiente, no percibiendo dicho tramo retributivo e incluso perdiendo el 50% de los tramos ya consolidados por el cumplimiento de niveles inferiores.

6.- En el caso de que alguna unidad no haya superado los objetivos establecidos en los acuerdos/pactos por objetivos en el período de referencia, deberá suscribir nuevo acuerdo con todos aquellos contenidos obligatorios no cumplidos y/o superados, como mínimo, para un nuevo período de la misma duración. Durante este período, el personal de la unidad percibirá el 50% de la cantidad correspondiente al tramo económico inmediatamente anterior.

Otro aspecto interesante, que nunca se llegó a poner en funcionamiento la creación de un registro de evaluadores EFQM acreditados, a fin de que puedan realizarse aquellas evaluaciones a las que se hace referencia en el presente acuerdo.

También se acordó y como garantía del cumplimiento de este acuerdo se incluyó un indicador dentro del contrato programa suscrito entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y las Universidades públicas de Andalucía.

### **3.3.2. DESPLIEGUE DEL COMPLEMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

EL reto no era fácil y la Implantación de un Sistema Integrado de la Calidad en el conjunto de los Servicios de Administración y Apoyo a la Docencia y la Investigación de la Universidad de Málaga, se ha basado en el Modelo EFQM, mediante una herramienta web colaborativa, posibilitando que en un tiempo mínimo se haya conseguido a muy bajo coste, desplegar e implementar de forma conjunta y al mismo ritmo este Sistema de Calidad, sin necesidad de contar con expertos informáticos ni con consultoras de calidad.

El inicio de este proceso fue innovador por varios motivos, el primero y más importante es la utilización de una herramienta web para desplegar todo el enfoque diseñado por la Gerencia para que en el menor tiempo y con el mínimo coste se pudieran definir los documentos necesarios para implantar el Sistema Integrado de la Calidad de la UMA, en adelante SICUMA, teniendo en cuenta que habría que coordinar a 60 unidades o servicios diferentes que agrupan a más de 1500 personas y lo que era más complicado, cambiar la forma de dirección que se tenía, demasiado jerarquizada y con innumerables compartimentos estancos, en todos los ámbitos y niveles de la organización, además de una falta de coordinación entre los distintos servicios y unidades.

En definitiva pasar de 62 servicios independientes a un área de gestión administrativa y de apoyo a la Docencia y la Investigación. Logrando una identificación con los objetivos generales de la Universidad, de cada uno de los trabajadores y trabajadoras de forma independiente a la Unidad de gestión a la que pertenezca.

Gracias a la utilización del Campus Virtual (conjunto de programas web MOODLE diseñados y adaptados para facilitar la enseñanza y el aprendizaje en la UMA) y la adaptación de este programa destinado a la docencia, hacia nuestras necesidades de coordinación y gestión de la Calidad. Esta utilidad junto con una serie de reuniones generales de coordinación y de visitas "in situ" a cada Unidad Funcional, se ha podido lograr, con un mínimo coste y en un periodo inferior a dos años, que todas y cada una de las UF dispongan de un sistema de gestión de la calidad certificable en cualquier momento (fase de definición y de puesta en funcionamiento, ahora estamos en la fase de seguir midiendo y analizar tendencias y poder seguir mejorando).

La metodología utilizada permite sistematizar los métodos de trabajo en los servicios, lograr una mayor eficacia en su funcionamiento cotidiano, de tal forma que su impacto afecta a los principales grupos de interés:

1. Equipos directivos, tanto de los órganos de gobierno general, Rectora, como los de los Centros y Departamentos, Decanos y Directores.
2. Profesorado como apoyo a sus procesos de enseñanza y aprendizaje y como usuarios de servicios.
3. Personal de administración y servicio de la universidad, como apoyo a sus procesos y como usuarios de servicios.
4. Alumnos, tanto en el apoyo a la docencia como en la mejora y agilización de los trámites administrativos.
5. Administración autonómica en cuanto al cumplimiento del Contrato Programa, ya que varios de sus objetivos para la financiación condicionada están relacionados con la implantación de este sistema de gestión de la calidad.
6. Empresas y Proveedores que se relacionan con la Universidad, ya que se va a mejorar su atención directa.

En resumen, todos aquellos en los que repercute una mejor gestión de la Universidad.

Desde un primer momento, el enfoque con el que se quiso implantar este complemento, fue el de buscar una mejora real de los servicios administrativos y técnicos, por eso se intentó alinear todas las acciones hacia una racionalización administrativa y reingeniería de procesos, que sirviera de apoyo a la generalización de la Administración Electrónica en nuestra universidad.

La agrupación de servicios en Unidades Funcionales, ha sido el germen de la nueva organización de los Servicios, que ha supuesto una racionalización y coordinación de los recursos disponibles, además la implantación y medición de indicadores de gestión, nos ha permitido controlar el grado de eficiencia de los Servicios y poder detectar problemas y adoptar medidas que puedan mejorar.

Otro enfoque principal fue el de la sostenibilidad ambiental y energética, por eso y de forma coordinada con el Vicerrectorado competente, a la vez que se implantaba el Sistema

de Calidad en la Gestión de los Servicios de Administración y Servicios, se estaba integrando todas aquellas medidas que servía para mejorar la gestión medioambiental de los edificios de nuestra universidad a través de una certificación de la norma ISO 14001.

Recientemente se ha premiado la capacidad de ahorro energético del nuevo edificio de la Escuela de Ingenierías.

Este edificio ha recibido un reconocimiento de la Junta de Andalucía por su capacidad para el ahorro energético. En concreto, este proyecto ha obtenido la calificación A de máximo ahorro energético. La Escuela de las Ingenierías, que acoge la Escuela Universitaria Politécnica y la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial, tiene la virtud de generar electricidad a través de la instalación de placas solares tanto en su techumbre como en las fachadas, con una superficie de cuatro mil metros cuadrados.

Este complemento ha servido para establecer canales de coordinación y colaboración con todos y cada uno de los Vicerrectorados existentes, de los cuales dependen muchos de los Servicios y en especial con el de Calidad, Planificación Estratégica y RS.

Para la implantación de este complemento, se ha necesitado la colaboración de varias Universidades, que ya tenían experiencia en este proceso (Universidad de Sevilla, de Almería y la Universidad Miguel Hernández de Elche). También se contó con la colaboración inestimable de la Oficina de Calidad de la Delegación Provincial de la Consejería de Justicia y Administración Pública, que facilitó la formación necesaria para utilizar la herramienta AGORA (Cartas de Servicios y Autoevaluación EFQM).

Para la formación del personal, se recibió la colaboración del Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) y el Club de Excelencia en Gestión (CEG), que fue de gran ayuda para concretar nuestro enfoque inicial y en el despliegue formando a los grupos de mejora.

Con el Club de Excelencia en Gestión, hemos colaborado en el proceso de Autoevaluación del Área de Administración y Servicios de la UMA, actualmente el Área de Administración y Servicios (conjunto de unidades funcionales) dispone de un reconocimiento de Excelencia Europea 300+ del modelo EFQM. Esta proceso de evaluación fue realizada por AENOR a finales del año 2013. Este reconocimiento ha

permitido a la Universidad de Málaga, como la primera universidad andaluza que obtendría un reconocimiento global de su gestión.

Es necesario destacar que esta experiencia ha podido tener éxito, gracias a la implicación directa y apoyo decidido por parte de la que fue Rectora Adelaida de la Calle, que en todo momento ha sabido interpretar de una forma lógica los objetivos a conseguir, dando las directrices oportunas a su Equipo de Dirección (Vicerrectores) y en especial al Gerente.

Además y de forma paralela a la implantación de esta herramienta en el ámbito del PAS, se diseñó y elaboró el Plan Estratégico de la UMA donde se identificaron las acciones necesarias, que la Universidad de Málaga que abordar en los próximos años para alcanzar la Visión.

Este análisis global, se hizo con la máxima participación de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y personal de administración y servicios) y dándole participación también al resto de grupos de interés, en concreto se han mantenido reuniones con los representantes sociales de la provincia, representantes del ámbito cultural, con empresarios y con los representantes de las instituciones.

Con la finalidad de coordinar todas las acciones para conseguir los objetivos del Complemento de Productividad, del Plan Estratégico y de todos los acuerdos definidos para modernizar la universidad, surge la necesidad de crear una Vicegerencia denominada de Organización y Mejora de los Servicios que abre los cauces de participación, apoyándose y complementando los recursos ya existentes, llevará a cabo un análisis exhaustivo de la gestión administrativa y coordinará todas las acciones necesarias para que los distintos servicios o unidades funcionales cumplan con los objetivos planteados y se pueda alcanzar un funcionamiento acorde a las necesidades de una Universidad de calidad. Esta vicegerencia, que tendrá carácter temporal, está adscrita funcionalmente al Gerente y cuenta con el apoyo técnico del Vicerrectorado de Calidad, la Vicegerencia de RR.HH. y la Comisión Técnica emanada del Pacto por Modernización y en general contará con el apoyo y colaboración de todos los Servicios de la Universidad.

Los objetivos iniciales de esta Vicegerencia son los que se describen en el siguiente cuadro:

OBJETIVO	INDICADOR
Impulsar el análisis de las tareas y funciones que se realizan en las distintas unidades funcionales de la Universidad y de los procedimientos que se generan a través de la puesta en marcha del Complemento de Productividad, Mejora y Calidad de los Servicios.	Que el 100% de los Servicios de la Universidad puedan cumplir con los requisitos del Complemento de Productividad
Definir una estructura técnica y de gestión, estableciendo un reglamento de organización y funcionamiento de la administración universitaria que garantice el principio de profesionalización de la Administración Universitaria.	Elaborar una propuesta de un nuevo Modelo Organizativo que permita implantar una Dirección Estratégica y por Objetivos a través de una Gestión por Procesos y Competencias.

**CUADRO 3.4**  
**Objetivos de la Vicegerencia de Organización y Mejora**  
Fuente: Vicegerencia de Organización y Mejora

El mandato de la Rectora a la Vicegerencia era muy claro, aprovechar la ocasión de diseñar una estructura organizativa profesionalizada que fuese capaz de dar soporte de una forma eficaz y eficiente a los procesos clave de nuestra universidad, mediante la implantación del Sistema de Calidad de la Gestión propugnado en el Complemento de Productividad y Mejora de la Calidad de los Servicios, basado en los siguientes herramientas:

1. Gestión por Procesos, definiendo sus Indicadores de Gestión.
2. Gestión de las competencias necesarias para los procesos
3. Establecimiento de compromisos con los usuarios a través de la implantación de las Cartas de Servicios (Ágora).
4. Establecimiento de encuestas de satisfacción usuarios y usuarias.
5. Establecimiento de encuestas para conocer el clima laboral existente en el personal.
6. Realización de Autoevaluaciones EFQM, revisión del sistema y mejora.
7. Despliegue de Planes de Mejora

El despliegue necesario para cumplir con estos objetivos generales, derivó en la definición de un gran número de acciones parciales con sus indicadores respectivos.

Una vez identificados los objetivos parciales, se analizaron su complejidad y repercusión, para poder determinar el mejor camino que debíamos seguir para que estos numerosos y complejos objetivos se pudieran implantar en 60 Servicios o Unidades de una forma coordinada e intentar que todos los Servicios llevaran el mismo ritmo de trabajo.

De esa reflexión inicial, junto con las consultas necesarias a otras Universidades que ya habían comenzado el despliegue, se redactó un documento denominado HOJA DE RUTA para alcanzar los objetivos del Complemento de Productividad y Mejora de los Servicios.

En esta hoja, se definió quien tenía la responsabilidad, que teníamos que cumplir y cómo hacerlo.

A continuación vamos a exponer los puntos más importantes de la Hoja de Ruta.

"La Rectora comprometida con la aplicación del nuevo Complemento de Productividad y Mejora de los Servicios, ha creado una Vicegerencia con el objetivo primordial de coordinación y asesoramiento en todos estos asuntos.

Desde esta Vicegerencia con la colaboración del Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social se prestará el máximo apoyo y como objetivo primero se marca despojar el halo de dificultad que envuelve al citado complemento.

.....

Por lo tanto es necesario comenzar ya, trabajando para implantar en nuestros servicios un modelo de gestión profesional, eficaz y descentralizado con parámetros de calidad, buscando siempre la mejora continua, utilizando las nuevas tecnologías de la información en los procesos administrativos y técnicos para satisfacer las necesidades de nuestros/as usuarios/as (la propia comunidad universitaria y la sociedad en general).

Para la Rectora y su Equipo de Gobierno, el CPMYCS es un instrumento de motivación para que, desde los propios integrantes de las unidades se defina y se implante una estructura administrativa y técnica que pueda dar respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios en cada momento, basada en objetivos y procesos y que no debe entenderse como una carrera de obstáculos o como un mero cumplimiento de objetivos teóricos que se quedan en los documentos y no se aplican en el día a día".

También se quiere dejar claro las siguientes cuestiones:

- Todo lo que se ha trabajado desde las distintas unidades y servicios, en relación a los procesos de Evaluación Institucional de los Servicios (ANECA, UCUA, AGAE, Cartas de Servicios, etc.), tendrá su validez para cumplir los distintos objetivos de los niveles con los que se correspondan. Además estos trabajos previos van a ser de mucha utilidad para que sean referente para otros servicios que todavía no han empezado con estas nuevas prácticas de gestión.
- Además se quiere aprovechar todo este esfuerzo inicial de reflexión y de análisis para poder diseñar una estructura de administración y servicios lo más coherente posible, que trabaje con unos objetivos bien definidos a través de una gestión por procesos, donde cada integrante del PAS tenga su misión y responsabilidad claramente definida.

Expuestas estas intenciones, pasamos a lo que nos ocupa:

¿Cómo lo hago?  
¿Cuándo lo hago?  
¿Me van a ayudar y cómo?  
¿Cuándo debo presentarlo?”

En aquel momento, existía un desconocimiento generalizado, salvo algunas excepciones que si habían participado en algunas evaluaciones institucionales, sobre las herramientas y conceptos de la Calidad y además las experiencias previas, debido a su complejidad y laboriosidad, en algunos casos no acompañado de resultados, hacían que cualquier precipitación o carga innecesaria de burocracia hiciese peligrar el Plan.

Era fundamental, planificar y dirigir la puesta en marcha de todo este proceso, pero otorgando toda la capacidad tanto de elaboración como de implantación a los implicados directos es decir a los Equipos de Mejora, quien mejor que ellos para definir y a desplegar sus procesos de una forma paulatina y sin brusquedades, para que poco a poco se fuese asumiendo por el conjunto de la Unidad Funcional.

Por esto se incidió de manera muy importante en dejar claro los distintos tipos de responsabilidades que iban a participar en este proceso:

### **FUNCIONES DE DIRECCIÓN, COORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN**

Rectora

Gerente y Vicerrector de Calidad

Vicegerente de Organización y Mejora (Calidad) y Vicegerente de RR.HH.  
(Gestión de Competencias)

### **FUNCIONES EJECUTIVAS**

Responsables de cada una de las Unidades Funcionales

Equipos de Mejora

Pero para poder hacer viable esta delimitación de responsabilidades, se tuvo que hacer una agrupación de servicios, ya que en aquel momento, existía una diversidad de situaciones muy dispares, donde convivían Servicios ya consolidados y bien estructurados y otros en los que no se sabía quién era el máximo responsable y si dependían de un Cargo Académico o de un Jefe Técnico.

Esto unido a la poca cultura de trabajo en equipo y al desconocimiento general de lo que se tenía que implantar dio lugar a desechar algunos planteamiento iniciales realizados por la Vicegerencia, dónde se quiso agrupar las 60 unidades o servicios distintos en 21 unidades funcionales, ya que en un estudio previo, se consideró que, sería mejor actuar en dos fases, una primera haciendo una agrupación no tan radical como la primera propuesta, sino más o menos, teniendo en cuenta procesos afines o la estructura existente en aquel momento, pasar de 60 unidades a 42 Unidades Funcionales y dejando para una segunda fase la reducción de estas 42 Unidades Funcionales y llegar a la concienciación de todos los responsables y demás miembros de las unidades que sólo hay una Unidad Funcional la Universidad de Málaga, que se organiza en 10 grandes áreas de servicios, en la actualidad estamos en esta fase de agrupación.

Esta agrupación inicial no era la más adecuada ya que se tuvo que multiplicar los esfuerzos para atender tantas unidades funcionales, pero se consideró, que era más importante, que los responsables asumieran esta agrupación inicial y que con el paso del tiempo y con los nuevos conocimientos que se iban a adquirir, sobre todo, en la Gestión por Procesos, permitiría aplicar la segunda fase de agrupación de una forma menos traumática.

Una vez diseñada la estructura y planificada las fases, es decir la teoría, había que determinar quién iba a asumir en cada Unidad Funcional la responsabilidad de asumir la consecución de los objetivos planteados por la Gerencia.

Como ya se ha comentado en la práctica, no todos los servicios o unidades estaban adecuadamente estructurados, ya que en muchas unidades, no se tenía muy claro la jerarquía de responsabilidades. Para hacer esto, se diseñó un procedimiento para proceder a elegir a los responsables de estas unidades desestructuradas.

Este asunto era fundamental, ya que debían ser los Responsables de cada UF, los que asumieran, si se cumplía o no con los objetivos. Ya que de otra forma con los recursos que disponía la Vicegerencia no hubiese sido posible. Con esta delegación de responsabilidades, la Vicegerencia si pudo dedicar recursos a coordinar, a formar y ha realizado trabajos de Consultoría a las distintas Unidades Funcionales.

Además también se quiso contar desde un primer momento, con los representantes de los trabajadores y sindicatos para mantenerles informados de todo el proceso e incluso

hacerles partícipes de las decisiones más importantes del proceso, como por ejemplo, la agrupación de los servicios en Unidades Funcionales, la formación necesaria, etc.

Esta colaboración fue plena y enriquecedora, reconociendo la colaboración y la apuesta modernizadora de todos los sindicatos y representantes del personal para con la institución facilitando la puesta en marcha todo este gran proyecto.

Para hacer esto posible, se creó una Comisión de Seguimiento con la participación de los sindicatos representativos de la UMA y de los Órganos de Representación, que se reúne periódicamente para hacer un seguimiento de la implantación de este Sistema de Gestión de la Calidad.

Y para que todo fuese más fácil de gestionar, se decidió desde un primer momento por la no utilización de soporte físico (papel), sino que todo se hiciese a través del Campus Virtual (herramienta informática), tanto la comunicación como las tareas, encuestas, indicadores, etc.

Siendo coherentes con los niveles de responsabilidad establecidos, se diseñó un sistema dentro del Campus Virtual, por el cual se creaban 42 entornos virtuales de trabajo (intranet para cada UF), un entorno para la Coordinación de las UF y otro de difusión y comunicación de todo el personal.

Aprovechando las utilidades del Campus Virtual, se pudo facilitar y fomentar las:

**FUNCIONES DE COMUNICACIÓN:** La utilización de estas funciones, han hecho posible que se reduzcan las reuniones y que puedan participar más personal en los debates internos para establecer el Sistema de Gestión de la Calidad del Área de Administración y Servicios, el consiguiente ahorro de horas perdidas en reuniones.

La utilización de herramientas informáticas para trabajar de forma colaborativa, como son:

- *Listas de distribución* fáciles de usar, han permitido dirigir y facilitar la comunicación entre los integrantes de las Unidades Funcionales.
- *Foros de noticias*, donde cada Responsable o miembro del Equipo de Mejora, pueden establecer distintos temas de debate, obtener información y tomar

decisiones o acuerdos, sin necesidad de reunir al Equipo o al conjunto de los integrantes de las Unidades Funcionales.

- La posibilidad de utilizar *CHATS* dentro de este mismo entorno, para facilitar una comunicación más directa entre las personas activas en el entorno en cada momento.
- La utilización de *WIKIS* para elaborar propuesta y documentos con la participación de todos los integrantes.

**FUNCIONES DE REPOSITORIO DOCUMENTAL:** Esta utilidad nos ha permitido ir publicando toda la documentación del sistema de calidad, presentaciones, informes e instrucciones para ir cumpliendo con los objetivos.

Subir archivos y carpetas de una forma sencilla y al alcance de cualquier miembro de los Equipos de Mejora, sin necesidad de complicados programas ni necesidad de conocimientos de HTML o cualquier lenguaje para diseñar web.

Dejar constancia de las instrucciones o recomendaciones de una forma pública, para que cualquier miembro de la UF pudiera conocer que hay que hacer y cómo hacerlo de una forma clara y sencilla.

Otra utilidad muy importante, es la de mantener actualizada el Sistema Documental de la Calidad, ya que queda constancia a simple vista de la fecha de actualización de dichos documentos.

**FUNCIONES DE ENCUESTAS ON-LINE:** Esta utilidad nos ha ahorrado muchas horas de tratamiento de encuestas de satisfacción, ya que a través de una sencilla utilidad cualquiera de los miembros de los Equipos de Mejora puede diseñar su propia encuesta y ponerla a disposición de cualquier usuario a través de la web y rellenarla de una forma simple y rápida. Los datos son recopilados en una base de datos, que posteriormente pueden ser tratados fácilmente y obtener los informes precisos.

Se han diseñado y obtenido datos sobre Satisfacción de usuarios/as sobre los Servicios (alumnos, pdi y pas), así como de conocimiento del grado de satisfacción del Clima Laboral existente en la plantilla de Administración y Servicios.

**FUNCIONES DE RECOGIDAS DE DATOS Y SEGUIMIENTO:** Esta aplicación informática también tiene una utilidad básica para recoger datos o información de una forma estandarizada, que posteriormente puede ser tratada en el sentido que se necesite.

Se disponen de las mediciones de los indicadores, en total y agrupando los indicadores de las UF, disponemos de 380 indicadores con sus correspondientes mediciones de forma automática, esto es fundamental para hacer el control y seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

**FUNCIONES DE SEGUIMIENTO Y CONTROL:** También como control y mecanismo de auditoría automático, ya que a través de esta plataforma las unidades han tenido que ir aportando las evidencias de cómo han ido cumpliendo con los objetivos y a la vez como esto es público para cualquier responsable de las UF, sirve de autocontrol y de benchmarking ya que pueden ver como las otras UF han abordado un tema concreto.

**FUNCIONES DE TRABAJO EN EQUIPO:** Gracias a la facilidad de este entorno, hay que recordar que está diseñado para que profesores con poco conocimiento informático puedan diseñar y preparar sus asignaturas de forma virtual y los alumnos puedan ir cumpliendo con los objetivos del programa de la asignatura, nos ha permitido que cada miembro de los Equipos de Mejora puedan apoyar y ayudar a realizar trabajos cuyo ámbito es global de la Universidad.

Por ejemplo el proceso de Autoevaluación EFQM del Área de Administración y Servicios de la UMA, que gracias a esta herramienta, cada evaluador o persona colaboradora iban colgando en un entorno virtual expresamente diseñado para esta autoevaluación, las evidencias que por cada criterio cada evaluador conocía, esto permitió agrupar innumerables evidencias para poder realizar individualmente nuestra autoevaluación bajo la herramienta PERFIL del CEG. Esto facilitó mucho la tarea y sirvió para que el resultado de dicho proceso fuese lo más real posible y basado en percepciones.

También sirvió, para la priorización de las acciones de mejora surgidas del proceso de Autoevaluación, hay que decir que la herramienta PERFIL no incorpora esta función, como si la tiene la utilidad de AGORA para las autoevaluaciones EFQM de la Consejería de Justicia y Administración Pública.

Y todo esto sin necesidad de contar con informáticos programando aplicaciones específicas, sólo hemos necesitado una formación básica al equipo de Vicegerencia, y por nuestra parte al resto de los Equipos de Mejora.

El conocimiento de esta herramienta, fue totalmente casual y surgió a raíz de la consulta al Servicio Central de Informática (organismo de la universidad responsable del soporte TIC) para que nos diseñara un programa informático con todas estas utilidades y nos permitiera abordar de una forma sencilla toda la tarea de coordinación y ejecución del Sistema de Gestión de la Calidad.

Pero la respuesta, fue descorazonadora ya que este servicio no podía abordar en ese momento un proyecto tan ambicioso como el que le estábamos planteando y un tiempo tan limitado, ya que estaban inmersos en los proyectos de adaptación al Espacio Europeo de la Educación Superior.

Fue en ese momento cuando surgió la posibilidad de utilizar el Campus Virtual y nos pusimos manos a la obra para no perder más tiempo.

Concretando y resumiendo el desarrollo de este proceso se inicia con la Planificación Anual de los objetivos que han de cumplir cada Unidad Funcional teniendo en cuenta el Complemento de Productividad y Mejora.

En primer lugar por parte de la Gerencia se debe indicar al Servicio de Calidad que objetivos de carácter global se quieren poner en marcha, con esta información el Servicio elabora un documento de planificación, denominado Hoja de Ruta, cada año es diferente, donde se establecen los grandes hitos a alcanzar por el conjunto del Área de Administración y Servicios y cómo alcanzarlos, es como un contrato programa para el área de administración y servicios.

Posteriormente se convoca a los responsables y a miembros de los distintos Equipos de Mejora a una reunión de coordinación, donde se les explica el contenido de la Hoja de Ruta y se produce un debate sobre las dudas para cumplir con los objetivos.

Tras esta reunión, los responsables y sus Equipos de Mejora elaboran un contrato programa ya concretando los objetivos particulares de cada unidad o servicio, donde tiene que tener

la participación y el visto bueno del responsable político (miembro del equipo de gobierno que tenga competencias sobre cada servicio).

En esta primera etapa, se realizan labores de formación y asesoramiento a los distintos servicios, así como visitas y resolución de dudas a través de correos, teléfono o de forma presencial.

Una vez que termina el año se elabora un informe de auditoría con el trabajo realizado por las distintas Unidades Funcionales y en él se elabora un *check-list* o auditoría interna por parte del Servicio de Calidad, para comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados a primero de año.

Este análisis se pasa al Consejo de Dirección, el cual aprueba este informe por el que se decide cuáles son las Unidades que van a percibir los distintos tramos de productividad, en función de los objetivos cumplidos.

Como se puede apreciar el trabajo para diseñar, dirigir y coordinar todas estas acciones, de cada uno de los servicios de la Universidad de Málaga, en la actualidad hay 40 unidades funcionales, ha sido un trabajo complejo. Además de complejo, fue necesario encontrar los enfoques adecuados para que todas estas acciones tengan sentido y generen una cultura de calidad en los Servicios Universitarios.

Debido a la ingente cantidad de documentación (guías, fichas, memorias, etc.) y de eventos organizados (cursos, jornadas, reuniones, etc.), es imposible incluirlo en este estudio, por esto voy a exponer muy brevemente los enfoques que se han adoptado para generar las dinámicas necesarias en cada Servicio y que dispongan de un Sistema de Calidad avalado por una evaluación externa:

- [Presentación donde se exponen los enfoques y procesos para conseguir cumplir con el acuerdo de Productividad de las Universidades Andaluzas](#)<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Doblas JM. Presentación enfoques y principios puesta en marcha del Complemento de Productividad en la Universidad de Málaga. 2010 <<https://docs.google.com/presentation/d/1psfn-2Hq5Z7woJ88yfSJ-xeRTt1azXFZzaSHiaaP3gk/edit?usp=sharing>>

- [Presentación donde se exponen los enfoques y la planificación para la obtención del Sello Excelencia Europea 300+ \(EFQM\)](#)<sup>82</sup>.
- [Memoria EFQM 2013 Área de Administración y Servicios Universidad de Málaga.](#)<sup>83</sup>
- [Presentación donde se fijan y planifican los objetivos correspondientes al año 2015](#)<sup>84</sup>.

Hoy podemos afirmar, que estos enfoques de planificación e identificación de objetivos y resultados, que son públicos y conocidos por todos desde un principio, ha propiciado que cada Servicio pudiese, prácticamente con su esfuerzo y con los medios humanos y materiales que disponían en aquel momento, poder cumplir con los objetivos inicialmente previstos, sin tener que acudir a formación externa ni a contratación extra de personal o de consultorías en temas de Calidad, como sí han hecho otras universidades.

Según la información de que disponemos, podemos afirmar que el enfoque desarrollado no se diferencia mucho del resto de Universidades Andaluzas, aunque si hay un hecho diferencial que fue, el de abordar una implantación del modelo EFQM de forma global y hacer una evaluación del conjunto, no de forma parcial y por Servicios, obteniendo posteriormente el reconocimiento Compromiso hacia la Excelencia 200+ y luego el de Excelencia Europea 300+. Este enfoque diferente, creemos que ha tenido éxito, ya que muchas universidades, lo están adoptando en la actualidad.

---

<sup>82</sup> Doblás JM. Presentación donde se exponen los enfoques y la planificación para la obtención del Sello Excelencia Europea 300+ (EFQM) 2013

<<https://docs.google.com/presentation/d/1b4WvKBLveko2hdGmOAABffoAmnImxvjQzDT7Z4U-llk/edit?usp=sharing>>

<sup>83</sup> Memoria EFQM 2013 Área de Administración y Servicios Universidad de Málaga.

<<https://docs.google.com/document/d/1tdRUlp3SSc2wWN3Wu6TBm-PjuDFYyOYsHpjaXU70LbA/edit?usp=sharing>>

<sup>84</sup> Doblás JM. Presentación donde se planifica y fijan objetivos AAS. 2015

<[https://docs.google.com/presentation/d/1Kd1BOAbW\\_zFXyrbyJ0qMJHsTIxIg6Zrldqd3etSh08o/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1Kd1BOAbW_zFXyrbyJ0qMJHsTIxIg6Zrldqd3etSh08o/edit?usp=sharing)>

### **3.4. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

En este epígrafe vamos a analizar las distintas herramientas de mejora que en la Universidad de Málaga se ha utilizado para afianzar los Sistemas de Garantía Internos de la Calidad en los Centros y Servicios.

Estas herramientas además de por voluntad propia de los distintos Equipos de Gobierno, han tenido que ser implantados para cumplir con la Ley Andaluza de Universidades, como hemos visto anteriormente.

#### **3.4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

La Planificación Estratégica en las Universidades Públicas de Andalucía está institucionalizada en los preceptos básicos que conforman el marco normativo que las regula: Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril y Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades, modificada a su vez por la Ley 12/2011, de 16 de diciembre.

Su obligatoriedad quedó establecida al fijarse como un objetivo a cumplir por las Universidades Públicas de Andalucía en el Contrato Programa firmado entre la entonces Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía y cada una de las Universidades Públicas de Andalucía, en el marco del Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía para el periodo 2000 a 2006.

Con posterioridad, el [Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011, aprobado por Acuerdo de 10 de julio de 2007](#), por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, actualmente prorrogado, llevó a que, en el Contrato Programa firmado entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía y cada una de las Universidades, correspondiente al año 2008, se estableciera en relación con la financiación vinculada a los resultados de innovación una segunda acción relativa a la planificación estratégica que textualmente exigía:

Implantación total del Sistema de Dirección Estratégica con seguimiento y control formalmente aprobado, donde se ofrecen datos sobre el nivel de cumplimiento de la totalidad de los objetivos establecidos.

Del texto anterior, se desprende que a la Universidad se le exigió no sólo que realizar un Plan Estratégico, sino que fuese mucho más allá y que se implantara un Sistema de Dirección Estratégica y desarrollando las fases y procesos de que consta.

El Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga, en noviembre de 2004 aprobaba la [Adaptación de las Bases para la Elaboración del Plan Estratégico de la UMA](#)<sup>85</sup>. Se iniciaba, con la aceptación del citado documento, un importante proceso de participación de la comunidad universitaria y de la sociedad, que se concretó en el [Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2005-2008](#)<sup>86</sup>. El Plan Estratégico se aprobó en julio de 2005, cuando el Consejo de Gobierno sancionó positivamente el documento Despliegue e implantación del Plan Estratégico de la UMA.

En febrero de 2008, la Rectora, tras las correspondientes elecciones, tomó posesión de su segundo mandato de gobierno. Entre los compromisos con los que concurrió al mismo se encontraba el del mantenimiento de la planificación estratégica.

Así, se sometió a la aprobación del Consejo de Gobierno de la Universidad, en abril de 2008, el documento Criterios para el Diseño del Plan Estratégico 2009-2012 iniciándose a continuación la elaboración del Plan Estratégico que fue aprobado por el Consejo de Gobierno en diciembre de 2008.

El nuevo Plan Estratégico para el periodo 2009-2012 presentó una importante novedad, única en el ámbito del sistema universitario español, nos referimos a la integración de su estructura en la del Modelo EFQM de Excelencia. Con ello, se alineaba totalmente el proceso de dirección estratégica de la Universidad con el modelo de gestión adoptado por la institución para la modernización y desarrollo de sus servicios.

Los planes estratégicos elaborados por la Universidad de Málaga, a lo largo de los últimos diez años, han marcado las líneas de actuación de la acción de gobierno y han permitido

---

<sup>85</sup> "plan estratégico de la universidad de Málaga 2013 - 2016." 2013.

<[http://www.uma.es/media/files/PEUMA\\_avanz\\_v4.pdf](http://www.uma.es/media/files/PEUMA_avanz_v4.pdf)>

<sup>86</sup> "Avanzando en la excelencia PE de la UMA 2013-16." 2015.

<[https://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Mayo\\_2012/Anexo03.pdf](https://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Mayo_2012/Anexo03.pdf)>

implantar y desarrollar en la misma un sistema de dirección estratégica que ha contribuido de forma importante a los logros y al gran avance que ha experimentado la institución.

...en su proyección social, en las relaciones con el sistema productivo, en su visión internacional, en el proceso de convergencia europea para alcanzar un sistema común de educación superior y de investigación, en la modernización de sus servicios y de los sistemas de enseñanza-aprendizaje, en el desarrollo y la expansión de sus infraestructuras y, en definitiva, en su liderazgo como institución generadora y transmisora de conocimiento a la sociedad.

En la actualidad está vigente el [Plan Estratégico UMA 2013-2016](#)<sup>87</sup> que se está ejecutando mediante [Plan de actuaciones UMA](#) anuales.



FIGURA 3.3  
Estructura del Plan Estratégico  
Fuente: Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga

Según la certificación ISO 9001 del Servicio, el PC03, se encarga de establecer la metodología que el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga sigue para diseñar, desplegar, revisar y mejorar las actividades inherentes a la planificación estratégica. Tiene como objetivo el diseño e implantación del Plan Estratégico, establecer la metodología a seguir para el diseño del Plan Estratégico de la

<sup>87</sup> "Plan Estratégico UMA - Introducción - Universidad de Málaga." 2013. <<http://www.uma.es/plan-estrategico-uma/>>

Universidad de Málaga, así como proporcionar apoyo en su implantación, realizar el seguimiento de su ejecución y elaborar la Memoria de Seguimiento Anual.

La elaboración del Plan Estratégico se conforma como un proceso abierto en el que toda la comunidad universitaria y sociedad pueden participar mediante sesiones públicas de las mesas de trabajo, plenarios y otros foros de discusión. Son objetivos a cubrir en la elaboración del Plan Estratégico:

- Elaborar el Documento de Bases del Plan Estratégico (incluye la misión, visión y el análisis estratégico) y presentarlo al Consejo de Gobierno, al Claustro y al Consejo Social.
- Formular los objetivos institucionales para cada Área Estratégica.
- Constituir una Mesa de Trabajo por cada Área Estratégica.
- Analizar, realizar modificaciones incorporando recomendaciones y aprobar las mismas.
- Presentar y difundir el Plan Estratégico.

El despliegue del Plan Estratégico es el conjunto de actividades y acciones que son necesarias para hacer efectivas las líneas estratégicas y acciones, deben elaborarse las líneas estratégicas y acciones de modo que se desarrollen la misión, la visión y se consigan los objetivos institucionales planteados.

Son objetivos a cubrir en el despliegue del Plan Estratégico:

- Asignar responsables y priorizar las acciones.
- Aprobar dicha asignación y priorización.
- Asignar la dotación presupuestaria.
- Ejecutar los contenidos del Plan Estratégico.

El seguimiento del Plan Estratégico se refiere al control de la ejecución del Plan Estratégico y la medición del grado de cumplimiento de los objetivos institucionales. El seguimiento del Plan Estratégico se desarrolla mediante las siguientes acciones:

- Remitir las fichas del cuadro de mando a los responsables.

- Analizar la información de las fichas del cuadro de mando recibidas.
- Elaborar la memoria de seguimiento.
- Presentar y aprobar la memoria de seguimiento.
- Difundir la memoria.
- Medir y mejorar el Plan Estratégico.

Para efectuar el seguimiento y medición de la planificación estratégica, se ha establecido un indicador para controlar la planificación y ejecución de las actividades inherentes al Plan Estratégico.

- IN03-PC03. Periodo de tiempo para la elaboración de la Memoria de Seguimiento del Plan Estratégico

### **3.4.2. CONTRATOS PROGRAMAS: UNIVERSIDAD, CENTROS Y DEPARTAMENTOS EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Este proceso tiene como objeto establecer la metodología que el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga sigue para planificar y ejecutar las actividades inherentes al cumplimiento del [Contrato Programa firmado entre la Consejería con competencias en Universidades de la Junta de Andalucía](#)<sup>88</sup> y la Universidad de Málaga, a tenor de lo establecido en el Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011.

El Contrato Programa se basa en la identificación, análisis y mejora de los distintos procesos ejecutados por las Universidades. La planificación del Contrato Programa consiste en la fijación de compromisos con los objetivos relativos a las áreas de formación, investigación e innovación, dentro del marco de cuadro de mando integral establecido por la Consejería correspondiente.

Son objetivos a cubrir en la planificación del Contrato Programa:

---

<sup>88</sup> “Contrato Programa firmado entre la Consejería con competencias en Universidades de la Junta de Andalucía”

<https://drive.google.com/file/d/0B7xDA0YjKWyoS0ZNUGpDcHdkaG9PM1Z5LXpzWlpraEIMcXZV/view?usp=sharing>

- Analizar la propuesta de objetivos elaborada por la Consejería con competencias en Universidad.
- Determinar los compromisos con cada uno de los objetivos propuestos.
- Elaborar y firmar el Contrato Programa anual con la Consejería, que incluye los compromisos fijados.

El despliegue del Contrato Programa se refiere al conjunto de actividades y acciones que deben desarrollar los Órganos de Gobierno Unipersonales y que son necesarias para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Desde el Servicio de Calidad se realiza la [planificación y reparto de responsabilidades para la remisión de información a la Junta de Andalucía](#)<sup>89</sup> para su posterior verificación y análisis de resultados. También miembros del Servicio participan en las auditorías externas que se realizan en las Universidades andaluzas, para comprobar que la información suministrada se corresponde con la realidad. El seguimiento del Contrato Programa se refiere al control de la ejecución de las acciones planteadas en el mismo y la medición del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

El seguimiento del Contrato Programa se desarrolla mediante las siguientes acciones:

- Remitir las fichas del cuadro de mando integral a los servicios.
- Analizar la información de las fichas y documentación recibidas.
- Elaborar la memoria anual del Contrato Programa.
- Enviar la memoria a la Junta de Andalucía.
- Analizar la memoria y repartir la financiación anual por parte de la Consejería competente.
- Medir y mejorar el Contrato Programa.

Para efectuar el seguimiento y medición de este proceso, se establecen dos indicadores para controlar la planificación y ejecución de las actividades inherentes al Contrato Programa. Tales indicadores son:

---

<sup>89</sup> “Presentación con la planificación y reparto de responsabilidades para la remisión de información a la Junta de Andalucía”

<[https://docs.google.com/presentation/d/1uLriO2G10qoR5EihhWLwqL8EbJQywrG\\_Kz08Wz7752Y/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1uLriO2G10qoR5EihhWLwqL8EbJQywrG_Kz08Wz7752Y/edit?usp=sharing)>

- IN03-PC04. Periodo de tiempo de gestión y revisión de objetivos del responsable.
- IN04-PC04. Periodo de tiempo para la elaboración de la Memoria de Seguimiento del Contrato Programa.

Para conseguir cumplir con los objetivos del Contrato Programa con la Consejería, se han implementado dos niveles inferiores, que podrían ser tres, si incluimos la Hoja de Ruta del Área de Administración y Servicios, pero en este apartado me voy a centrar en los Contratos Programas de Centros y Departamentos:

### **CONTRATO PROGRAMA CON CENTROS Y DEPARTAMENTOS.**

La UMA, acordó en el año 2006, el establecimiento de Contratos Programa con sus Centros y Departamentos. El Contrato - Programa se concibe como un instrumento que guía la actuación y gestión de los responsables de la Universidad y se dirige hacia la consecución de una serie de objetivos concretos y acciones que se encuadran en las líneas estratégicas principales de la actividad universitaria, a saber: Formación, Investigación e Innovación.

Se trata de objetivos contemplados en el vigente [Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía \(2007-2011\)](#)<sup>90</sup> y recogidos e incorporados en los Planes Estratégicos de la Universidad de Málaga. El Contrato Programa firmado entre la Consejería con competencias en Universidades y la UMA, como se ha indicado, recoge el establecimiento de Contratos - Programa con sus Centros de Gasto, e indica que los citados Contrato - Programa han de incluir financiación afectada a los resultados alcanzados.

Los compromisos del Contrato - Programa, se dirigen hacia la consecución de objetivos concretos y acciones que se encuadran en las principales líneas estratégicas de la actividad universitaria (Formación, Investigación e Innovación), además de aquellos aspectos generales de funcionamiento derivados de la aplicación de la normativa que les afecta.

Las principales características que presenta el [Contrato - Programa con los Centros](#)<sup>91</sup> son:

<sup>90</sup> "Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno ..." 2012.

<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2007/146/1>>

<sup>91</sup> "Contrato-Programa con Centros - Universidad de Málaga." 2013.

<<http://www.uma.es/calidad/cms/menu/contrato-programa/contrato-programa-con-centros/>>

- Carácter anual, coincidiendo con el año natural en cuestión.
- Basado en la evaluación de resultados cuantitativos y cualitativos.

La aplicación de estas características debe permitir mantener y consolidar un clima de colaboración, transparencia y trabajo en común con los Centros de la Universidad de Málaga y establecer las bases de relación entre la financiación por resultados

Las principales características que presenta el [Contrato-Programa con los Departamentos](#)<sup>92</sup> son:

- Los Departamentos deberán cumplir 10 indicadores de los 20 propuestos, de acuerdo con una distribución en las tres áreas consideradas (ANEXO I).
- Carácter anual, coincidiendo con el año natural en cuestión.
- Basado en la evaluación de resultados cuantitativos y cualitativos.

Desde el Servicio, se realizan las tareas de planificación, coordinación y recopilación de evidencias y datos para elaborar los resultados de cada contrato programa.

### **3.4.3. SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

En junio de 2006 la Universidad de Málaga se adhirió al [Pacto Mundial de las Naciones Unidas](#)<sup>93</sup> suscribiendo el correspondiente compromiso con el respeto, defensa y fomento de sus diez principios. De esta forma, la institución consolidaba unas pautas de actuación y comportamiento que había venido implantando y desarrollando desde hacía años.

En diciembre de 2006, la Rectora, declaró a la Universidad de Málaga ante el Claustro, Universidad Socialmente Responsable, proclamando los compromisos de la institución ante la sociedad en materia de gobierno y gestión, formulación de estrategias, cumplimiento de sus obligaciones legales, contribución al desarrollo económico y social de su entorno y preocupación por la preservación del medio ambiente.

<sup>92</sup> "Contrato de Programas con Departamentos." 2014.

<[http://www.uma.es/media/files/Contrato\\_Programa\\_con\\_Departamentos\\_2014.pdf](http://www.uma.es/media/files/Contrato_Programa_con_Departamentos_2014.pdf)>

<sup>93</sup> "Pacto Mundial – Responsabilidad Social Empresarial RSE ..." 2003. <<http://www.pactomundial.org/>>

En noviembre de 2007, se presentaba al Claustro la primera [Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga](#)<sup>94</sup>, referida al año 2006, a ella seguirán los Informes de Progreso elaborados ininterrumpidamente desde el año 2008, en los que se daba cuenta de las actuaciones de la Universidad en relación con los diez principios del Pacto Mundial.

Recientemente se ha publicado la primera [Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga](#)<sup>95</sup>, que además y por decisión del Consejo de Dirección, sustituye a la Memoria Académica que anualmente se presentaba en el acto de Inicio de curso. Además su estructura y contenido se vieron sometidos a verificación por parte de la empresa independiente Bureau Veritas Certification, los días 1 y 2 de junio de 2015. El objeto de esta auditoría es comprobar si los contenidos de la memoria se ajustan a los exigidos por la [Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad](#) (en la versión G4) del [Global Reporting Initiative](#).

Se trata de un valioso documento, con el cual la Universidad quiere, en un ejercicio de transparencia, rendir cuentas de forma consolidada, ante el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRME), la comunidad universitaria, los restantes grupos de interés de la institución y la sociedad en general.

La Memoria de Responsabilidad Social recoge información sobre la gestión que la Universidad de Málaga realiza de los aspectos materiales más destacados de su actividad, su confección es fruto de un amplio proceso de participación y su estructura toma como base los criterios del [Global Reporting Initiative \(GRI-G4\)](#)<sup>96</sup>, las recomendaciones del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía y las directrices de nuestro Plan Estratégico y de los Planes de Actuación anuales que lo desarrollan. Los contenidos de la Memoria han sido verificados por una certificadora externa.

---

<sup>94</sup> Quezada, Ricardo Andrés Gaete. "La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España." *Revista de educación* 355 (2011): 109-133.

<sup>95</sup> Aldeanueva Fernández, I. "Responsabilidad social en la Universidad: - Repositorio ..." 2011. <[http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4687/TDR\\_ALDEANUEVA\\_SERRANO.pdf?sequence=6](http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4687/TDR_ALDEANUEVA_SERRANO.pdf?sequence=6)>

<sup>96</sup> "G4 Guidelines – Reporting Principles and Standard ..." 2013. <<https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>>

Es necesario destacar algunos hitos importantes para la Universidad de Málaga en las tres dimensiones que identificamos en la responsabilidad social universitaria: **salud, sostenibilidad y solidaridad.**

En relación con la salud, la Universidad de Málaga e ha incorporado a la [Red Española de Universidades Saludables](#)<sup>97</sup>, presentando un Proyecto Integral de Promoción de la Salud, además de un próximo objetivo, el afianzamiento y certificación del sistema de gestión de seguridad y salud laboral de la Universidad en el estándar [OHSAS 18001](#)<sup>98</sup> y su integración con los restantes sistemas de gestión de la institución.

En cuanto a sostenibilidad ambiental se ha obtenido la [certificación en el estándar internacional UNE-EN ISO 14001:2004 para el sistema de gestión ambiental de la Universidad de Málaga](#)<sup>99</sup>. Su alcance comprende el conjunto de las actividades de enseñanza-aprendizaje, investigación, transferencia de conocimiento y extensión cultural que se realizan en la totalidad de los edificios, aularios, centros, institutos, etc. del Campus de Teatinos, cuya extensión aproximada de 1.750.000 metros cuadrados es un indicador de la complejidad para su gestión ambiental. El sistema se extiende a los edificios que la Universidad posee en el Parque Tecnológico de Andalucía y al Rectorado situado en el centro de la ciudad.

Junto al logro anterior, desde el año 2009, se viene calculando la [Huella Ecológica de la Universidad de Málaga](#)<sup>100</sup> y adoptando medidas tendentes a su disminución. En relación con la solidaridad, el compromiso con el alumnado es una de las señas de identidad de la institución.

Dado el compromiso adquirido por los máximos responsables de la Universidad, este procedimiento es obligatorio para todos los Órganos Unipersonales de Gobierno de la

---

<sup>97</sup> "Red Española de Universidades Saludables (REUS)." 2012.

<<http://www.msssi.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/promocion/UniversidadesSaludables/REUS.htm>>

<sup>98</sup> "Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001| BSI Group." 2014. <<http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/>>

<sup>99</sup> "SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - Universidad de Málaga." 2013.

<<http://www.uma.es/campusysostenibilidad/cms/menu/sistema-de-gestion-ambiental/>>

<sup>100</sup> "Huella Ecológica de la Universidad de Málaga 2014 - Inicio." 2014.

<<http://www.sga.uma.es/images/pdf/informacion/huella14.pdf>>

Universidad de Málaga, para el conjunto de Servicios y Unidades y para todos los centros académicos de la Universidad.

Por lo tanto esta política afecta a toda la comunidad universitaria, grupos de interés y sociedad en general.

Este proceso comienza con la definición y el establecimiento del sistema de gestión de la Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga, aplicando los principios de la integración de sistemas de gestión, con objeto de que pase a formar parte, como un todo, de los restantes sistemas de gestión de la institución. Ultimado el diseño, se procederá a su integración en el Plan Estratégico de la Universidad de Málaga y en el Plan de Actuaciones Anual, el cual se trasladará a las distintas Unidades Funcionales para su ejecución.

Una vez definida la política de Responsabilidad Social, se informa a los Órganos Unipersonales de Gobierno, a los responsables de todas las Unidades Funcionales que de ellos dependen y a los responsables de los Centros, comunicando a todos, sus responsabilidades y competencias, en relación con el logro de los objetivos de la Responsabilidad Social. Con este paso se inicia el despliegue del sistema, enviando, desde el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social, las acciones a desarrollar y cuanta información sea necesaria para garantizar la ejecución de dichas acciones.

Al finalizar el periodo establecido, por parte de distintos responsables, deberán remitir al Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social el estado y pormenores del cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

Y para terminar el proceso, se elabora la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga, aplicando los criterios del Global Reporting Initiative y los del Foro de los Consejos Sociales de las Universidades Públicas de Andalucía que, con posterioridad, es presentada por el Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social al Equipo de Dirección, Consejo de Gobierno, Consejo Social y Claustro de la Universidad. Se concluye con la difusión pública de ambos documentos, tarea que asumirá el Vicerrectorado de Comunicación y Proyección Internacional.

Es muy importante para desarrollar este proceso, disponer y tener presente a la hora de diseñar la política de Responsabilidad Social, los Estatutos de la Universidad de Málaga, el Plan Estratégico, los objetivos del Contrato Programa, firmado con la Consejería con competencias de la Junta de Andalucía, los diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, los criterios del *Global Reporting Initiative*, los requerimientos de la certificación ISO 14001 de los edificios de la Universidad de Málaga y del Sistema de gestión medioambiental, y sobre todo las aportaciones y sugerencias recibidas por nuestros grupos de interés.

Como SALIDAS DEL PROCESO señalamos las siguientes:

- la estructura del sistema de gestión de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga,
- la Memoria de Responsabilidad Social.

Como cualquier sistema, este proceso debe ser revisado anualmente y por lo tanto habrá que comprobar el correcto desarrollo y su efectividad para que las distintas unidades y órganos de gobierno puedan cumplir con los objetivos planteados, planteando correcciones o reformulación según los resultados que se vayan alcanzando.

El proceso descrito es medido a través de los siguientes indicadores del Servicio de Calidad, Planificación Estratégico y Responsabilidad Social:

- IN09-PC05. Porcentaje de Unidades Funcionales a las que se les ha solicitado información y la proporcionan en el tiempo establecido.
- IN10-PC05. Número de reuniones celebradas, anualmente, por el Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social y la Responsable de este proceso en el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.

## **ACTUACIONES REALIZADAS EN ESTE PROCESO**

En la siguiente presentación realizada por el profesor Carlos Benavides Director del Plan Estratégico y Responsabilidad Social de la UMA, se puede comprender los enfoques realizados hasta ahora para conseguir tener la primera Memoria de Responsabilidad Social de la UMA ([ver presentación](#)).

El pasado mes de abril de 2015 se ha [actualizado la composición de la Comisión de Responsabilidad social](#). La composición y funciones de las Comisiones de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga fue aprobada por su Consejo de Gobierno en la sesión ordinaria celebrada el día 22 de octubre de 2010 y modificada por acuerdo del Consejo de Gobierno en sesión ordinaria del día 18 de abril de 2013 y adaptada a la nueva estructura de los órganos de gobierno por acuerdo del Consejo de Gobierno de 15 de julio de 2014.

### **3.5. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Uno de los pilares básicos para mantener cualquier Sistema de Gestión de la Calidad, es necesario disponer de un Sistema de Información, donde se integre toda la información necesaria para analizarla y poder tomar decisiones. La Universidad tiene unas necesidades crecientes de información que son debidas a múltiples circunstancias:

- Seguimiento de la ejecución del Plan Estratégico (exigido en el Contrato Programa).
- Remisión de información a los órganos de control externo: Cámara de Cuentas de la Comunidad Autónoma y al Tribunal de Cuentas estatal.
- Cumplimiento de los objetivos establecidos en el Contrato Programa de la Universidad con la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
- Auditoría por la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía de los datos aportados por la Universidad en cumplimiento del Contrato Programa.
- Seguimiento de los Contratos Programa de Centros y Departamentos con la Universidad.
- Gestión por procesos (exigida en el Contrato Programa).
- Cartas de Servicios.
- Sistema de quejas y sugerencias.
- Medición del grado de satisfacción de los grupos de interés.
- Elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad.
- Verificación de los títulos oficiales (Programa VERIFICA).

- Sistemas de Garantía de Calidad de los Centros (cubren las exigencias de los títulos impartidos por cada Centro. Programa AUDIT).
- Evaluación de la actividad docente del profesorado (Programa DOCENTIA-UMA).
- Seguimiento de los títulos oficiales.
- Oferta pública de información a la sociedad, exigida por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- Acreditación de títulos oficiales.
- Información solicitada por la Dirección General de Universidades de la Junta de Andalucía.
- Información solicitada por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas.
- Información solicitada por el Ministerio de Educación ([SIIU](#))
- Información solicitada por el Instituto Nacional de Estadística.
- Etc.

La información existe, pero surgen numerosos problemas que dificultan su obtención, así por ejemplo:

- Los datos están dispersos en los diferentes sistemas operacionales y bases de datos.
- Existen datos que no están actualizados ni depurados.
- El criterio utilizado para el cálculo del dato existente en el sistema no coincide con el criterio de cálculo del dato demandado.
- Se emplea más tiempo en la extracción del dato que en su análisis.
- Demora en la obtención del dato cuando lo suministra la unidad que lo genera.
- Falta de procedimientos de actuación para el aseguramiento de la obtención y calidad del dato.
- Etc.

La gestión integrada de la información requiere la organización de múltiples datos significativos que se puedan aportar al Rector y a su Equipo de Gobierno para elaborar la información necesaria que les permita una más rápida y eficaz adopción de decisiones. Un

sistema de gestión integrada de la información proporcionará a la institución, entre otros los siguientes beneficios:

- Definición de datos únicos, validados y consensuados para satisfacer la demanda de información.
- Integración de la información generada por los diferentes Servicios y Unidades de la Universidad.
- Unificación de la información suministrada por la Universidad, con un único acceso al sistema.
- Reducción de los plazos para la obtención de la información.

Ante estas necesidades, en la sesión ordinaria del Consejo de Gobierno de la Universidad de Málaga celebrada el [día 31 de octubre de 2008](#) se adoptó el acuerdo de crear la denominada “Unidad Estadística de la Universidad de Málaga” y posteriormente se encomendó al Servicio de Calidad la puesta en funcionamiento de una Unidad de Gestión Integrada de la Información y Estudios ([aprobada por Consejo de Gobierno en julio de 2010](#)), como órgano administrativo especializado en el tratamiento de la información.

A continuación vamos a explicar de forma resumida, cómo se ha organizado en la Universidad de Málaga, a través del Servicio de Calidad, PE y RS, los enfoques necesarios para hacer frente a los retos identificados anteriormente.

La Universidad de Málaga dispone actualmente de un sistema integrado de información, basado en tecnología Data Warehouse<sup>101</sup> (en adelante DWH), orientado a facilitar el análisis y la consulta de datos e indicadores universitarios, así como la extracción de información universitaria. Es un sistema que permite dar respuesta a los requerimientos de información que nos hacen diversos organismos externos a la Universidad (CRUE, CCU, INE,.etc.), a la vez que sirve de apoyo en los procesos de planificación y dirección donde la toma de decisión debe ir necesariamente precedida de un análisis completo e histórico de la información disponible.

---

<sup>101</sup> Díaz, J. C. (2012). *Introducción al business intelligence*. Editorial UOC.

Para una mejor comprensión del alcance de esta herramienta en la que se apoya nuestro sistema de información debemos aludir a la propia definición y características de un DWH. La definición más generalizada y aceptada la describe como una “gran colección de datos orientados a un determinado ámbito, integrados, no volátiles e históricos, cuyo objetivo es el de servir de apoyo en el proceso de toma de decisiones”.

Podemos subrayar las siguientes características:

- Almacena una gran cantidad de datos que provienen de diversas fuentes. En nuestra Universidad las fuentes de información son las Aplicaciones Corporativas de gestión, donde diariamente se realizan las actuaciones necesarias para dar cobertura a los procedimientos de gestión universitaria.
- Es capaz de registrar los cambios que se producen en cada dato a lo largo del tiempo. Con ello, se ofrece la posibilidad de analizar el comportamiento y evolución de los mismos y de enriquecer sustancialmente los informes necesarios para el proceso de toma de decisión.
- Rompe con los “silos de información” existentes, generando un espacio de análisis global donde desaparecen las barreras entre los datos procedentes de sistemas de gestión distintos. En nuestra Universidad rompe las barreras entre los diversos aplicativos de gestión para ofrecer un conjunto de datos que pueden ser relacionados y analizados con independencia del área funcional o aplicativo del que proceda.

Actualmente, nuestro DWH permite consultar información procedente de tres ámbitos funcionales: Gestión Académica, Recursos Humanos y Gestión Económica y, próximamente, tendremos también activos los módulos de Preinscripción Universitaria.

El desarrollo del Sistema de Información en la Universidad de Málaga, ha sido realizado por la empresa Fujitsu, en colaboración con el Servicio Central de Informática y el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.

El cronograma de actuación fue:

- Implantación de la Fase I del Sistema de Información a la Dirección (DWH). (Fujitsu, 2009).
- [Desarrollo e implantación de la Fase II del SID](#). (Fujitsu, 2010).
- Plan de Validación del SID (Oracle Discoverer). (UMA, 2010).
- Desarrollo y aprovisionamiento del Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) del Ministerio de Educación. (Fujitsu-UMA, 2011).
- Desarrollo del Anuario Estadístico (Business Intelligence de Oracle). (Fujitsu, 2011).

Con la finalidad de poner en funcionamiento el Anuario Estadístico de la Universidad de Málaga, se decidió migrar la aplicación que permitía explotar el DWH, ya que la versión anterior Discoverer ofrecía menos posibilidades y un entorno menos amigable que la nueva herramienta denominada Business Intelligence de Oracle (OBIEE)<sup>102</sup>, que ya nos ofrece las siguientes posibilidades:

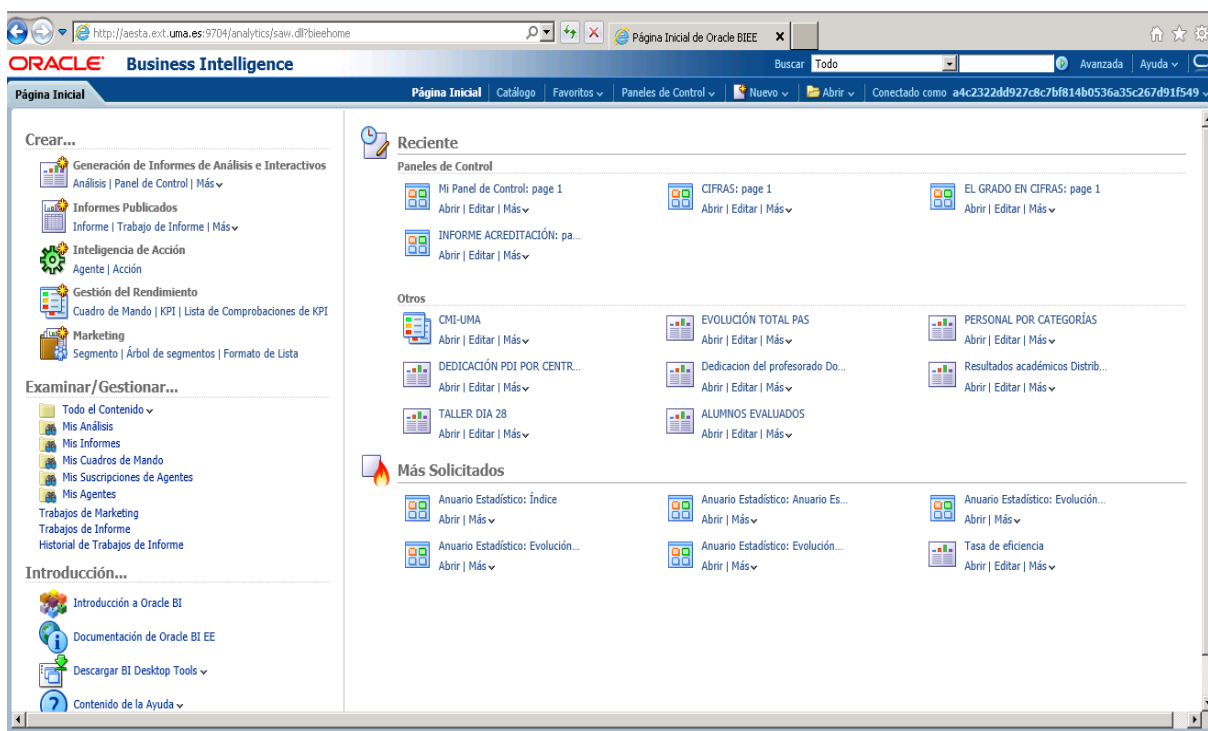


FIGURA 3.4  
Oracle Business Intelligence Enterprise Edition  
Fuente: Captura de pantalla OBIEE

<sup>102</sup> "Oracle Business Intelligence Enterprise Edition | Oracle ..." 2012.

<http://www.oracle.com/technetwork/es/middleware/bi-enterprise-edition/overview/>

El uso de Business Intelligence, tiene unas ventajas con respecto a Discoverer, tales como:

- Presentación más atractiva.
- Entorno de trabajo más amigable.
- Más intuitivo.
- Confección de informes con mayor facilidad.
- Capacidad de compartir y personalizar informes.

Esta herramienta permite ofrecer información de dos tipos:

- **Con acceso identificado:** usuarios de la propia Universidad (Equipo de Gobierno, Centros, Departamentos, Alumnos, PAS, PDI, etc.).
- **Sin acceso identificado:** usuarios en general.

Además, existen distintos perfiles de usuario, en función de los privilegios de acceso que se tengan del sistema:

- **Administrador:** acceso a todo el sistema.
- **Equipo de Gobierno:** acceso a toda la información de la Universidad.
- **Centros:** información restringida del Centro en cuestión y las titulaciones que en él se imparten.
- **Departamentos:** información del propio Departamento.

Para facilitar el uso de esta herramienta, se diseñó el Anuario Estadístico de la Universidad de Málaga. El Servicio de Calidad tiene la responsabilidad de garantizar la actualización y el correcto funcionamiento de este anuario estadístico. Los datos del anuario estadístico proceden de los sistemas informáticos de gestión de la Universidad de Málaga. Atendiendo a su procedencia, la información que ofrece el anuario estadístico se agrupa en las siguientes áreas:

- a. **Área Académica:** del área académica se podrá consultar la información relativa a los diferentes estudios ofertados en centros propios de la Universidad de Málaga. También se podrá consultar los principales indicadores propios de

la actividad académica de los alumnos matriculados en algún estudio ofertado por la Universidad.

- b. **Área de Recursos Humanos:** contiene datos acerca de los empleados de la Universidad (Personal Docente e Investigador y Personal de Administración y Servicios).
- c. **Área Económica:** el anuario estadístico contiene datos de la liquidación de los presupuestos de ingresos y de gastos.

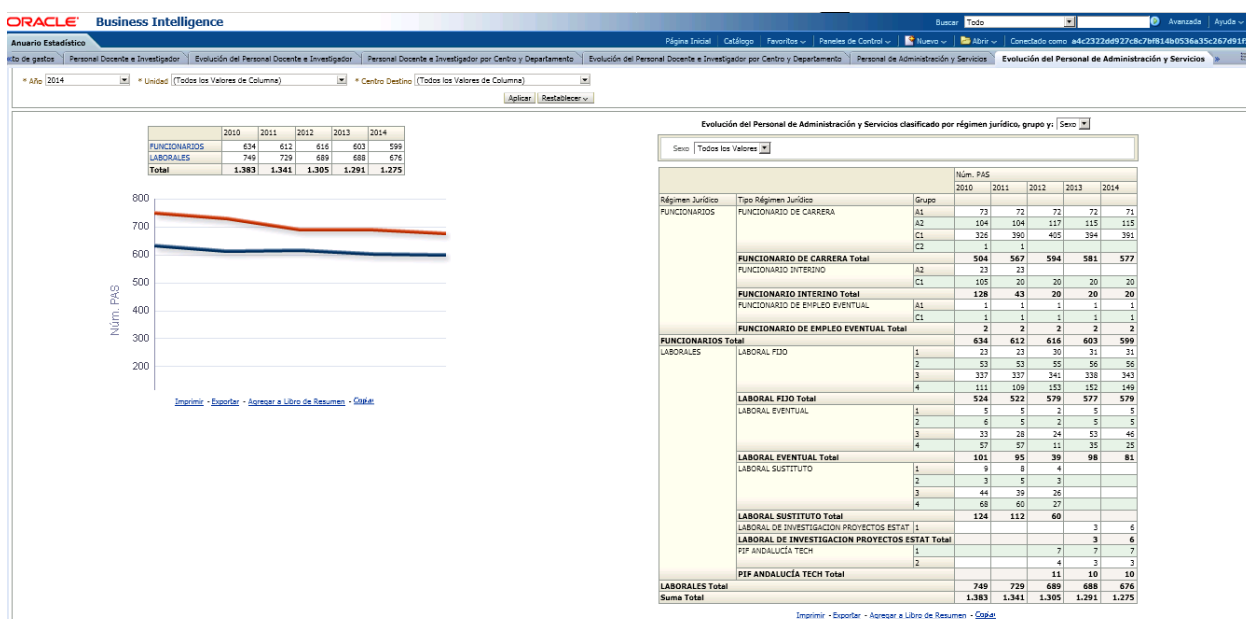


FIGURA 3.5  
Anuario Estadístico de la Universidad de Málaga  
Fuente: Captura de pantalla OBIEE

En el mismo anuario se puede comprobar los términos e indicadores utilizados en el informe, es decir que significa y cómo se han calculado. ([ver glosario de términos del Anuario Estadístico](#))

### 3.5.1. SISTEMA INTEGRADO DE LA INFORMACIÓN UNIVERSITARIA (SIU)

El Sistema Integrado de Información Universitaria (SIU) es una plataforma de recogida, procesamiento, análisis y difusión de datos del Sistema Universitario Español.

Como hemos comentado en los capítulos anteriores, el Espacio Europeo de Educación Superior establece un nuevo sistema de ordenación de las enseñanzas universitarias

oficiales e introduce procesos de aseguramiento de la calidad de las titulaciones universitarias. Tal es así, que la disposición adicional decimocuarta del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre (introducida por el 861/2010, de 2 de julio) prevé la creación y desarrollo de este sistema de información.

En 2010 comienza el desarrollo del SIIU con la participación de las comunidades autónomas, las universidades y el Ministerio, para lo cual se crea la Comisión de Estadística e Información Universitaria, pilar fundamental del sistema.

El SIIU es, además, una herramienta primordial para la obtención de las estadísticas universitarias oficiales recogidas en el Plan Estadístico Nacional. El SIIU aúna recursos de todas las instituciones que configuran el Sistema Universitario Español y permite disponer de información homogénea y comparable.

El Ministerio de Educación, el 26 de enero de 2010, presentó el documento:

- [Sistema Integrado de Información Universitaria. Especificación de requisitos.](#) En el citado documento se detalla la metodología a seguir para el desarrollo de un Sistema Integrado de Información Universitaria, que recabe la información desde sus diferentes orígenes, la procese de forma homogénea y finalmente proporcione un conjunto de indicadores que permitan la comparabilidad de las distintas instituciones dentro del Sistema Universitario Español (SUE), ofreciendo las siguientes ventajas:
- Creación de un almacén de datos unificado diseñado para el análisis, donde se recoja la información Académica, de Recursos Humanos, Económica, de Inserción Laboral e I+D para todo el territorio nacional.
- Creación de una herramienta que permita la disponibilidad y el seguimiento de la información y los indicadores del área Académica, de Recursos Humanos, Económica, de Inserción Laboral e I+D.
- Intercambio automatizado de información con las Universidades y Comunidades Autónomas, que permita solicitar, generar y procesar los informes predefinidos.

- Disponibilidad de herramientas administrativas que faciliten la parametrización de alarmas de validación de los datos de entrada, con capacidad para indicar y modificar los plazos de entrega de ficheros, las plantillas de los avisos y las personas de contacto.
- Disponibilidad de una herramienta que desarrolle de forma homogénea el cálculo de un conjunto de indicadores universitarios, que sean comparables entre todas las instituciones en cada una de las áreas de información.

Además la Disposición Adicional Decimocuarta del Real Decreto 861/2010, establece que la Secretaría General de Universidades, previo acuerdo de la Conferencia General de Política Universitaria, impulsará y coordinará la creación de un sistema integrado y general de información en el que participarán las Universidades y Comunidades Autónomas. Dicho sistema da cobertura a las necesidades de información del conjunto del sistema universitario español y facilita a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y a los órganos de evaluación que la Ley de las comunidades autónomas determinen, la información necesaria para llevar a cabo los procedimientos relativos al seguimiento y acreditación de los títulos universitarios oficiales, previstos en este Real Decreto.

Desde el año 2010, la Secretaría General de Universidades del Ministerio de Educación, en colaboración con las Comunidades Autónomas, y las Universidades, están desarrollando dicho Sistema (ver presentación), que recaba la información, la procesa de forma homogénea y finalmente proporciona un conjunto de indicadores que permitan la comparabilidad de las diferentes instituciones dentro del Sistema Universitario Español (SUE). El Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) es una plataforma de recogida, procesamiento, análisis y difusión de datos del Sistema Universitario Español. El SIIU es, además, una herramienta primordial para la obtención de las estadísticas universitarias oficiales recogidas en el Plan Estadístico Nacional. En definitiva, el SIIU aúna recursos de todas las instituciones que configuran el Sistema Universitario Español y permite disponer de información homogénea y comparable.

*¿Qué tipo de información contiene?* El SIIU está dividido en diferentes áreas y en cada una de ellas se dispone de variables e indicadores que permiten realizar un análisis

exhaustivo de las diversas dimensiones del sistema universitario. La información disponible es la siguiente:

- **Área auxiliar.** Las Universidades, públicas y privadas, con sus centros, unidades y estudios impartidos.
- **Área académica.** Los estudiantes con sus características curriculares, sociales y demográficas. Los procesos de PAU y preinscripción.
- **Área de recursos humanos.** El personal docente e investigador (PDI) y el personal de administración y servicios (PAS) con sus características profesionales, sociales y demográficas.
- **Área económica.** Las cuentas anuales de las Universidades: sus liquidaciones presupuestarias y los indicadores financieros.
- **Área de becas y ayudas al estudio.** Las becas concedidas por el Estado, las comunidades autónomas y las Universidades, así como información curricular y sociodemográfica de sus beneficiarios.
- **Área de I+D.** La actividad investigadora e innovadora de las Universidades españolas.
- **Área de inserción laboral.** La entrada y el mantenimiento de los egresados universitarios en el mercado del trabajo.

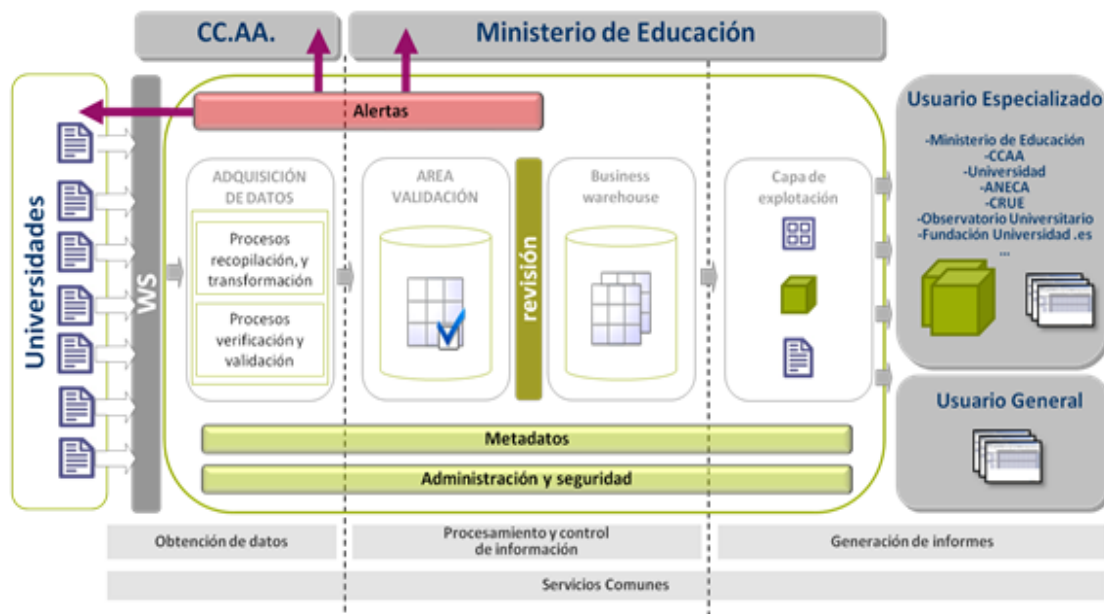


FIGURA 3.6  
Esquema del Sistema de Integrado de Información Universitario  
Fuente: Ministerio de Educación y Ciencia

Para el suministro de esta información, se establece un calendario anual, donde se establecen los plazos y tareas a cumplir por el Servicio de Calidad. El ministerio dispone de una herramienta web para facilitar el suministro de información, existen varios tipos de roles/usuarios.

### **3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Como se ha comentado en los anteriores epígrafes, estamos en un momento idóneo para analizar la implantación realizada en los últimos años de los Sistemas de Garantía de la Calidad para cumplir con los requerimientos de las disposiciones normativas, tanto estatales como autonómicas.

Para hacer este análisis, vamos a utilizar el análisis realizado enmarcado en un encuentro de Unidades Técnicas de Calidad celebradas en Córdoba en el año 2008 por [Manuel Barbancho](#)<sup>103</sup>, que fue director de la Unidad de Calidad de las Universidades Andaluzas UCUA desde su creación hasta el año 2005 y es uno de los máximos expertos en esta materia. Por lo tanto, vamos a comparar el análisis realizado en el año 2008 con la actualidad, sobre todo de la Universidad de Málaga. En contraposición a este análisis realizado en el año 2008, vamos a realizar un análisis de la situación actual, utilizando nuestra propia experiencia de gestión y el análisis realizado por un conjunto de expertos y responsables de poner en marcha estos sistemas en las universidades españolas dentro del debate generado en una jornadas organizadas por la [Asociación de Amigos de la Calidad](#)<sup>104</sup> en el año 2014 en la ciudad de Baeza.

Hay que destacar de este último análisis, la implicación y conocimiento de las personas que en el participaron, ya que, o bien estaban desempeñando cargos de responsabilidad, tanto técnicos como de gobierno o lo han sido en estos últimos años.

---

<sup>103</sup>"Mirando al futuro en materia de garantía de calidad ..." 2008.

<[https://www.uco.es/organizacion/calidad/encuentro/jornadas\\_calidad/ficheros/MIRANDOALFUTURO\\_ENGARANTIALCALIDADEEES.pdf](https://www.uco.es/organizacion/calidad/encuentro/jornadas_calidad/ficheros/MIRANDOALFUTURO_ENGARANTIALCALIDADEEES.pdf)>

<sup>104</sup> "Conclusiones I Encuentro de la Asociación de Amigos de la Calidad" 2014

<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6WWY3ek9WcTBJb00/view?usp=sharing>>

### 3.6.1. AVANCES Y CUESTIONES PENDIENTES EN LA GARANTÍA DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Podemos distinguir varias cuestiones bien diferenciadas en este proceso, por un lado los avances y por otro las cuestiones pendientes:

- *Incorporación de la garantía de calidad universitaria en la Ley Orgánica de Universidades (LOU) y en la Ley Andaluza de Universidades (LAU), así como en los Estatutos de la Universidad de Málaga, y como hemos visto en capítulo II, destacar especialmente la LAU ya que incorpora la obligatoriedad de herramientas que complementan y ayudan a mantener los sistemas de garantía de la calidad.*
- *Creación de la UCUA y la posterior creación de la Agencia Andaluza de Evaluación y Acreditación de la Calidad Universitaria, Andalucía fue una de las pioneras en la creación de Unidades o Agencias Autónomas. Desde su creación en 1998, la UCUA ha colaborado no sólo con los Comités Nacionales de los Planes de Calidad, sino con las demás Agencias, tanto con la ANECA como con las Autónomas que se fueron constituyendo. En la actualidad esta Agencia, se denomina Dirección de Evaluación y Acreditación y es la encargada en el territorio andaluz, la responsable de liderar el proceso de renovación de la Acreditación, entre otros programas en coordinación con la ANECA. En este sentido podemos destacar este esfuerzo y porque no decirlo ilusión del principio, con la creación de la UCUA, no se ha mantenido posteriormente con la AGAE primero y la DEVA posteriormente, ya que por diversas razones, falta de liderazgo, y la imposibilidad por parte de los responsables de la Consejería competente en materia universitaria de mantener una cierta coherencia y desarrollo de los programas institucionales. Esta institución ha perdido influencia a nivel nacional, para colaborar y participar en el diseño de los programas nacionales y no ha marcado un camino bien definido y concreto a las universidades andaluzas para cumplir con los requerimientos planteados en las disposiciones normativas y por tanto ha perdido credibilidad entre los distintos responsables de calidad en la Universidad de Málaga. Esperamos y estamos*

convencidos que es necesario otorgar a la DEVA de medios necesarios y dotarla de un liderazgo estable que le permita recuperar la credibilidad necesaria.

- *Buen nivel de interiorización de la cultura de la evaluación institucional*, En la Universidad de Málaga hemos comprobado que todas estas acciones se han diseñado y desplegado cumpliendo con las disposiciones normativas, incluso, en algunos casos superando esta exigencia normativa, como es el caso de la política de Responsabilidad Social que se ha desarrollado en los últimos años.
  
- *Creación de Vicerrectorados y/o Unidades de Calidad y alto grado de colaboración y sinergia entre ellas en las universidades andaluzas*. En este sentido diferimos del planteamiento de Barbancho, ya que, ciertamente, la existencia de estos órganos, han ayudado a desplegar todos estos procesos de evaluación institucional en un primer momento, pero ha generado una percepción generalizada, de que mantener la calidad es responsabilidad de otros (vicerrectorados y/o unidades técnicas), cuando esto debe estar integrado en los propios flujos de trabajo cada unidad y que se asuma como propio, porque es útil y nos ayuda a mejorar, no porque tenemos que cumplir con unos requerimientos legales, como hemos podido comprobar con la opinión de los responsables de los centros sobre el proceso de renovación de la acreditación. Esto ha sido debido, a que estas unidades se han convertido en “*islas*” dentro de las estructuras de gobierno y organización de las universidades, donde, el resto de miembros del Equipo Directivo, se han autoexcluido de esa responsabilidad, al menos en los primeros estadios, de diseño y despliegue. Ha sido, ahora al final del proceso con la renovación de la Acreditación, donde se ha puesto de manifiesto esta falta de implicación.
  
- *El alto grado de relación establecido entre las Unidades de Calidad andaluzas*. Efectivamente, periódicamente se realizaban reuniones para coordinar sus actividades e incorporar buenas prácticas y al igual que pasó con la ilusión inicial de la UCUA, los efectos de la *crisis* que también han soportado las universidades y/o la falta de liderazgo por los distintos responsables, han limitado todo este tipo de reuniones, al menos en Andalucía.

- *Disponibilidad de metodologías probadas para evaluar unidades.* Tras años de experiencia, las universidades andaluzas disponen de herramientas metodológicas contrastadas. Aunque coincidimos con esta afirmación, creemos que a pesar de estas guías y manuales, debido a la interpretación que se ha realizado en cada una de las universidades, no han logrado incidir en cambiar formas de actuar, que es de lo que se trata. Es necesario que estas guías, se analicen suficientemente antes de aplicarlas en cada una de las universidades, ya que si hacemos transposiciones literales de dichas guías, podemos conseguir el efecto contrario. Es necesario un replanteamiento generalizado de todo el sistema, haciendo una reingeniería de procesos para simplificar y aprovechar las oportunidades que nos ofrecen las tecnologías, para que el mantenimiento de los sistemas se desarrollen de una forma natural y sin un trabajo añadido para los distintos responsables.
- *Creciente compromiso interno con los Planes de mejora resultado de las evaluaciones.* Las universidades andaluzas han desarrollado los Planes de Mejora como consecuencia de la implantación de los sistemas de calidad, y esto debe ser considerado como un logro. Pero quizás y como ya anotó Barbancho en el año 2008, sería necesario hacer una evaluación del alcance de los desarrollos de éstos, antes de hacer una valoración más precisa. Esta es una de las grandes cuestiones, que se deben abordar cuanto antes en las universidades, ya que si no evaluamos y analizamos en conjunto las acciones emprendidas, determinando el beneficio generado y los costes incurridos, no estaremos cerrando el ciclo de la mejora continua desde el punto de vista de la Universidad como institución.
- *Avance en la valoración de la función docente.* En la actualidad, este proceso está basado en el programa DOCENTIA de la ANECA y creemos que tampoco ha contribuido lo que debiera, a esa valoración de la función docente, quedándose limitado a la consecución de una acreditación que me permite optar a una plaza más estable o de mayor categoría.
- *Conjunto importante de personas con experiencia en evaluación institucional en las universidades de Andalucía.* Son estas personas, las que, con su experiencia, analizar con cierta perspectiva que se ha hecho y cómo, para proponer aquellas mejoras en el diseño y despliegue de los sistemas.

- *Impulso para la creación de sistemas de información en las universidades.* En esta apartado quizás es necesario dar un paso más adelante, que puede ser el de la Inteligencia Institucional que permita a cualquier persona de la Comunidad Universitaria que necesite tomar una decisión, tener toda la información previa, de forma accesible y comprensible e incluso analizada con tendencias y comparativas, para que la decisión que adopte sea la mejor.

Estas cuestiones que hemos analizado, las podemos considerar como positivas y avances, aunque con matices, es cierto que se han conseguido muchos de los objetivos planteados inicialmente. Y siguiendo la lógica establecida por Barbancho, para el resto de universidades, vamos a analizar aquellas cuestiones pendientes en la Universidad de Málaga:

- a) *Insuficiente interiorización de la cultura de la calidad en los sistemas de gestión y gobierno.* Aunque como se ha indicado en el apartado anterior, creemos que se ha interiorizado la cultura de la evaluación y la necesidad de disponer de sistemas de gestión de la calidad, y como hemos comprobado en la encuesta realizada para el proceso de renovación de la acreditación, es necesario profundizar en convencer y difundir las bondades de estos sistemas.
- b) *Insuficiente consideración real de la garantía de calidad como área esencial de las políticas de gobierno de las universidades.* Creemos que seguimos igual, después de ocho años, los equipos de gobierno siguen sin considerar a las evaluaciones y garantía de calidad como otras políticas institucionales, como la investigación o la ordenación académica.
- c) *Insuficiente desarrollo de consecuencias post-evaluadoras.* Una evaluación sin consecuencias se convierte de hecho en un mero trámite. Las evaluaciones deben tener consecuencias. Creemos que se ha dado un paso con el proceso de renovación de la acreditación y que se percibe cierta inquietud por parte de los responsables académicos, en cuanto a superar el proceso.

- d) *Insuficiente adecuación de alguna metodología actual de evaluación.* En este aspecto, se ha avanzado bastante, en cuanto a la evaluación de las áreas de gestión, como hemos podido comprobar en los epígrafes anteriores.
- e) *Cierta desorientación sobre el camino a seguir en la configuración del EEES.* Ya en el año 2008 se planteaba este problema, pero creemos que incluso en el año 2015, este hecho ha empeorado con la aprobación del [Real Decreto 43/2015](#)<sup>105</sup> modificación de la estructura de las enseñanzas de grado y máster generando el debate del 3+2 o el 4+1 de los años de duración de estas enseñanzas. Comprendiendo la complejidad que supone la adaptación de las universidades a los nuevos paradigmas del EEES, hemos de reconocer que el camino impulsado hasta ahora desde las administraciones responsables no es demasiado claro.

---

<sup>105</sup> "Real Decreto 43/2015 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales" 2015 <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943)>

### 3.6.2. MIRANDO AL FUTURO EN MATERIA DE GARANTÍA DE CALIDAD

El análisis anterior, nos demuestra que es necesario tomar decisiones en materia de garantía de calidad, ya que prácticamente seguimos igual que hace ocho años, e incluso en algunos aspectos hemos retrocedido.

En este sentido y coincide con nuestro estudio, podemos destacar varias propuestas de actuación, que planteó el profesor Barbando en su artículo. Estas propuestas realizadas hace ocho años, siguen teniendo vigencia en el momento actual:

- Las universidades necesitan un marco normativo estable y un marco financiero suficiente.
- Las universidades deben tener garantizada su autonomía de gestión y por lo tanto deben:
  - asumir que son las responsables fundamentales de su calidad, de garantizarla y de mejorarla.
  - rendir cuentas, interna y externamente, de los niveles de calidad alcanzados y de las metodologías aplicadas para garantizarla.
- No se puede pensar en una universidad de calidad si ésta no forma parte principal de la política y estrategia de la misma.
- En calidad nada tiene sentido sino es a la luz de su mejora.
- Tanto las universidades como las Agencias deben asumir un compromiso claro con su transparencia informativa, para comunicar el valor diferencial que aportan como justificación social de su existencia.

Después de más de veinte años de desarrollo de planes de evaluación de la calidad en las universidades, el Sistema Universitario cuenta ahora con una experiencia y un saber acumulado en materia de evaluación de la calidad. Toda esta experiencia y los distintos análisis realizados por expertos en la materia, nos permite desarrollar una serie de propuestas concretas para conseguir completar y redirigir los enfoques iniciales. En el siguiente capítulo se proponen una serie de actuaciones concretas.

### 3.7. CONSIDERACIONES FINALES

De este capítulo podemos extraer las siguientes conclusiones:

- a) En cuanto al despliegue de los programas institucionales de calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje:
- La Universidad de Málaga, ha adoptado todas y cada una de los planteamientos y directrices establecidos por los gobiernos con competencias en materia de Universidades, tanto estatal como autonómica, en la ley orgánica de universidades y en sus posteriores desarrollos y en la Ley Andaluza de Universidades.
  - El periodo comprendido entre los años 1998 hasta la actualidad han sido unos años en la que la Universidad ha realizado un importante esfuerzo por implantar y desarrollar dentro de la institución la cultura de la calidad.
  - El compromiso con la excelencia, con la consecución de objetivos y con la orientación de todas las acciones de la Universidad a los planes de mejora continua se ha manifestado explícitamente con la apuesta decidida en mantener y revisar estos enfoques para que la cultura de la calidad impregne todas las actuaciones de las personas que conforman la comunidad universitarias, tanto desde el punto de vista de la ejecución de procesos como en el diseño y evaluación de estos procesos.
  - El Sistema de Garantía de la Calidad de cada Centro se compone de dos Manuales: **[Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad](#)**<sup>106</sup>. Dentro del Manual de Procedimientos se recogen procesos generales de Universidad y procesos específicos de Centro.
  - Las primeras renovaciones se producen con un plan piloto en octubre de 2014, siendo evaluado el Grado de Ciencias de la Salud. Durante los meses de abril y mayo de 2015 se han producido las **[primeras evaluaciones externas para la Acreditación](#)**<sup>107</sup> de aquellos

---

<sup>106</sup> Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad

<<https://docs.google.com/document/d/1E5g9KtjstI94kzviAAgdYqfZD8N3BOqXkiGJE9YOdCo/edit?usp=sharing>>

<sup>107</sup> “Proceso de renovación de la acreditación en la Universidad de Málaga” 2015.

títulos que han alcanzado el grado de madurez que la ley establece para superar esta evaluación externa.

- De esta primera experiencia en la renovación de la Acreditación, y según el estudio realizado por el Servicio de Calidad de la UMA, se pueden determinar las siguientes propuestas de mejora de los sistemas y enfoques diseñados:
  - Es necesario potenciar la difusión entre la comunidad universitaria la necesidad de implantar y mantener los sistemas de garantía de la calidad e implicarnos en su gestión. Si los integrantes del sistema no son parte activa en los procesos nada de lo que hagamos tendrá sentido, simplemente será un proceso técnico y burocratizado que no aportará valor en la consecución de los objetivos planteados. Por esto sería necesario diseñar un Plan de Comunicación adecuado y cambiar las dinámicas y actitudes respecto al diseño y mantenimiento de estos sistemas. Los Sistemas de Calidad son herramientas para conseguir fines, no al revés, que es como algunos han entendido estos procesos.
  - Diseñar de un cuadro de mando de cada titulación con la información requerida para el proceso de Acreditación. A través del Sistema de Información para la Dirección (DWH), habría que diseñar una página con datos y gráficos con las tendencias y evolución de las principales magnitudes e indicadores de cada uno de los títulos de la Universidad de Málaga. Este cuadro de mando que se podría denominar el Título en Cifras estaría accesible desde la web del centro y sería actualizado de forma automática por el sistema de información a una fecha concreta a determinar. Está previsto que en octubre esté operativo este Cuadro de Mando.
- Las universidades tienen la posibilidad de obtener un sello internacional de reconocido prestigio, simultáneamente con el proceso de renovación de la acreditación del título. Este es el objetivo principal del nuevo programa ACREDITA PLUS: poder obtener la renovación de la acreditación del título y el sello europeo/internacional, aprovechando las sinergias entre ambos procedimientos de evaluación. La totalidad de centros con posibilidad de acceder a esta certificación en la Universidad de Málaga, han

---

<https://docs.google.com/document/d/1L2dHugErAssjhmK0GZ-kBf0UdUTivPY664W43Lt0skY/edit?usp=sharing>

manifestado su intención de concurrir a estas convocatorias, de forma desacoplada. Es decir, primero obtener la renovación de la acreditación por parte de la agencia andaluza y posteriormente concurrir al Sello internacional a través de la ANECA.

- Recientemente se ha publicado el Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de Universidades y centros universitarios, donde entre otras cuestiones se regula la acreditación institucional de centros, como alternativa al modelo de acreditación de títulos vigente en la actualidad en nuestro país, que desde su definición en 2007. Esto permitirá a aquellos centros que hayan obtenido la acreditación institucional renovar la acreditación de las titulaciones oficiales que imparten sin necesidad de someterse al procedimiento previsto en dicho real decreto. Para que esto sea posible, se tienen que reunir los siguientes requisitos:
  - Haber renovado la acreditación inicial de al menos la mitad de los títulos oficiales de grado y máster que impartan de acuerdo al procedimiento general previsto en el artículo 27 bis del Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
  - Contar con la certificación de la implantación de su sistema de garantía interno de calidad, orientado a la mejora continua de la formación que se ofrece a los estudiantes, de acuerdo a lo establecido en el apartado 9 del anexo I del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, y conforme los criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG).
  
- La Universidad de Málaga tiene que valorar y analizar cómo abordar en el futuro este proceso, también habrá que estar a la espera del protocolo que, a propuesta del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se establezca en el seno de la Conferencia General de Política Universitaria, para obtener el certificado de implantación de su sistema de garantía interno de calidad.
  
- El Programa DOCENTIA-UMA proporciona un procedimiento que permite abordar la evaluación de la actividad docente en todos los ámbitos de actuación del profesorado universitario. Para ello, y teniendo presentes las fases que se suceden en un proceso o ciclo de mejora continua, se han establecido cuatro dimensiones básicas de análisis:

- Planificación de la docencia.
- Desarrollo de la docencia.
- Resultados.
- Innovación y mejora.

b) En relación al despliegue de los programas de calidad en los servicios y unidades administrativas de soporte:

- Los responsables de la Comunidad Autónoma de Andalucía y los Rectores de las Universidades, tuvieron claro que para obtener una mejora significativa en las universidades, debían de implicar e implementar sistemas de gestión de la Calidad en los Servicios que dan soporte a los procesos clave de la Universidad (docencia, investigación y transferencia del conocimiento).
- Se planteó a los representantes de los trabajadores un acuerdo a nivel andaluz, que unificara y coordinara este tipo de políticas en las Universidades Andaluzas, mediante la adopción de un incentivo económico para fomentar la implantación de sistemas de gestión de calidad, basados en el modelo EFQM o en la norma ISO 9001.
- Las partes firmantes del acuerdo, entendían que las actividades de mejora representaban una oportunidad única para iniciar acciones tendentes a sistematizar procedimientos, aunar esfuerzos, tomar conciencia de nuestra situación desde la comparación con nuestro más inmediato entorno y establecer una cultura que, basada en la mejora continua, colabore activamente en que la institución universitaria alcance sus objetivos.
- La implantación de un Sistema Integrado de la Calidad en el conjunto de los Servicios de Administración y Apoyo a la Docencia y la Investigación de la Universidad de Málaga, se ha basado en el Modelo EFQM, mediante una herramienta web colaborativa, posibilitando que un tiempo mínimo se haya conseguido a muy bajo coste, desplegar e implementar de forma conjunta y al mismo ritmo este Sistema de Calidad, sin necesidad de contar con expertos informáticos ni con consultoras de calidad.

- Gracias a la utilización del Campus Virtual (conjunto de programas web MOODLE diseñados y adaptados para facilitar la enseñanza y el aprendizaje en la UMA) y la adaptación de este programa destinado a la docencia, hacia nuestras necesidades de coordinación y gestión de la Calidad, se ha podido lograr, con un mínimo coste y en un periodo inferior a dos años, que todas y cada una de las UF dispongan de un sistema de gestión de la calidad certificable en cualquier momento (fase de definición y de puesta en marcha, ahora estamos en la fase de seguir midiendo y analizar tendencias y poder seguir mejorando).
  - Este enfoque global, tanto en el diseño como en el despliegue ha permitido que todos los Servicios y Unidades administrativas y técnicas de la Universidad, se hayan podido evaluar de forma conjunta, obteniendo dicho sistema el reconocimiento externo del Club de Excelencia en la Gestión (CEG), Excelencia Europea 300+ del modelo EFQM. Esta evaluación externa se realizó a finales del año 2013 por la certificadora AENOR.
- c) En lo que afecta a la utilización de herramientas para mejorar la gestión y planificación:
- La Planificación Estratégica en las Universidades Públicas de Andalucía está institucionalizada en los preceptos básicos que conforman el marco normativo que las regula: Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril y Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades, modificada a su vez por la Ley 12/2011, de 16 de diciembre.
  - El [Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011, aprobado por Acuerdo de 10 de julio de 2007](#), por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, actualmente prorrogado, llevó a que, en el Contrato Programa firmado entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía y cada una de las Universidades, correspondiente al año 2008, se estableciera en relación con la financiación vinculada a los resultados de innovación una segunda acción relativa a la planificación estratégica que textualmente exigía.
  - Los planes estratégicos elaborados por la Universidad de Málaga, a lo largo de los últimos diez años, han marcado las líneas de actuación de la acción de gobierno y han permitido implantar y desarrollar en la misma un sistema de dirección

estratégica que ha contribuido de forma importante a los logros y al gran avance que ha experimentado la institución.

- El Contrato Programa de la Junta de Andalucía con la Universidad de Málaga, se basa en la identificación, análisis y mejora de los distintos procesos ejecutados las Universidades. La planificación del Contrato Programa consiste en la fijación de compromisos con los objetivos relativos a las áreas de formación, investigación e innovación, dentro del marco de cuadro de mando integral establecido por la Consejería correspondiente.
- La UMA, acordó en el año 2006, el establecimiento de Contratos Programa con sus Centros y Departamentos. El Contrato - Programa se concibe como un instrumento que guía la actuación y gestión de los responsables de la Universidad y se dirige hacia la consecución de una serie de objetivos concretos y acciones que se encuadran en las líneas estratégicas principales de la actividad universitaria, a saber: Formación, Investigación e Innovación.
- Se trata de objetivos contemplados en el vigente [Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía \(2007-2011\)](#)<sup>108</sup> y recogidos e incorporados en los Planes Estratégicos de la Universidad de Málaga. El Contrato Programa firmado entre la Consejería con competencias en Universidades y la UMA, como se ha indicado, recoge el establecimiento de Contratos - Programa con sus Centros de Gasto, e indica que los citados Contrato - Programa han de incluir financiación afectada a los resultados alcanzados.
- En junio de 2006 la Universidad de Málaga se adhirió al [Pacto Mundial de las Naciones Unidas](#)<sup>109</sup> suscribiendo el correspondiente compromiso con el respeto, defensa y fomento de sus diez principios. De esta forma, la institución consolidaba unas pautas de actuación y comportamiento que había venido implantando y desarrollando desde hacía años.
- En este año 2015 se va a presentar la [Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga 2013-2014](#). Se trata de un valioso documento, con el cual la

---

<sup>108</sup> "Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno ..." 2012.

<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2007/146/1>>

<sup>109</sup> "Pacto Mundial – Responsabilidad Social Empresarial RSE ..." 2003. <<http://www.pactomundial.org/>>

Universidad quiere, en un ejercicio de transparencia, rendir cuentas de forma consolidada, ante el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRME), la comunidad universitaria, los restantes grupos de interés de la institución y la sociedad en general.

- En cuanto a sostenibilidad ambiental se ha trabajado para obtener la [certificación en el estándar internacional UNE-EN ISO 14001:2004 para el sistema de gestión ambiental de la Universidad de Málaga](#)<sup>110</sup>. Su alcance comprende el conjunto de las actividades de enseñanza-aprendizaje, investigación, transferencia de conocimiento y extensión cultural que se realizan en la totalidad de los edificios, aulas, centros, institutos, etc. del Campus de Teatinos, cuya extensión aproximada de 1.750.000 metros cuadrados es un indicador de la complejidad para su gestión ambiental. El sistema se extiende a los edificios que la Universidad posee en el Parque Tecnológico de Andalucía y al Rectorado situado en el centro de la ciudad.

d) En cuanto al Sistema de Información para la Dirección:

- La gestión integrada de la información requiere la organización de múltiples datos significativos que se puedan aportar al Rector/a y a su Equipo de Gobierno para elaborar la información necesaria que les permita una más rápida y eficaz adopción de decisiones.
- La Universidad de Málaga dispone actualmente de un sistema integrado de información, basado en tecnología DWH<sup>111</sup>, orientado a facilitar el análisis y la consulta de datos e indicadores universitarios, así como la extracción de información universitaria. Es un sistema que permite dar respuesta a los requerimientos de información que nos hacen diversos organismos externos a la Universidad (CRUE, CCU, INE, etc.); a la vez que sirve de apoyo en los procesos de planificación y dirección donde la toma de decisión debe ir necesariamente precedida de un análisis completo e histórico de la información disponible.

---

<sup>110</sup> "SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - Universidad de Málaga." 2013.

<http://www.uma.es/campusysostenibilidad/cms/menu/sistema-de-gestion-ambiental/>

<sup>111</sup> Díaz, J. C. (2012). *Introducción al business intelligence*. Editorial UOC.

- El Servicio de Calidad tiene la responsabilidad de garantizar la actualización y el correcto funcionamiento de este anuario estadístico. Los datos del anuario estadístico proceden de los sistemas informáticos de gestión de la Universidad de Málaga.
  - El Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) es una plataforma de recogida, procesamiento, análisis y difusión de datos del Sistema Universitario Español. El SIIU es, además, una herramienta primordial para la obtención de las estadísticas universitarias oficiales recogidas en el Plan Estadístico Nacional. En definitiva, el SIIU aúna recursos de todas las instituciones que configuran el Sistema Universitario Español y permite disponer de información homogénea y comparable.
- e) En cuanto a los avances y cuestiones pendientes en la Garantía de la Calidad en la UMA podemos afirmar que existe:
- *Buen nivel de interiorización de la cultura de la evaluación institucional.* En la Universidad de Málaga hemos comprobado que todas estas acciones se han diseñado y desplegado cumpliendo con las disposiciones normativas, incluso, en algunos casos superando esta exigencia normativa, como es el caso de la política de Responsabilidad Social que se ha desarrollado en los últimos años.
  - *Conjunto importante de personas con experiencia en evaluación institucional en las universidades de Andalucía.* Son estas personas, las que, con su experiencia, analizan con cierta perspectiva que se ha hecho y cómo, para proponer aquellas mejoras en el diseño y despliegue de los sistemas.
  - *Cierta desorientación sobre el camino a seguir en la configuración del EEES.* Ya en el año 2008 se planteaba este problema, pero creemos que incluso en el año 2015, este hecho ha empeorado con la aprobación del [Real Decreto 43/2015](#)<sup>112</sup> modificación de la estructura de las enseñanzas de grado y máster generando el debate del 3+2 o el 4+1 de los años de duración de estas enseñanzas. Comprendiendo la complejidad que supone la adaptación de las universidades a los nuevos paradigmas del EEES, hemos de reconocer que el camino impulsado hasta ahora desde las administraciones

---

<sup>112</sup> "Real Decreto 43/2015 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales" 2015 <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943)>

responsables no es demasiado claro. Para profundizar en esta afirmación, podemos visualizar una presentación realizada por el profesor [Gaspar Roselló](#)<sup>113</sup>, experto y responsable académico de la Universidad de Barcelona encargado de los Sistemas de Garantía de Calidad, donde hace un repaso desde los inicios de todo este proceso hasta la actualidad.

- Las universidades deben tener garantizada su autonomía de gestión, incluida la de sus políticas de calidad. Como contrapartida de lo anterior, las universidades deben:
  - asumir que son las responsables fundamentales de su calidad, de garantizarla y de mejorarla.
  - rendir cuentas, interna y externamente, de los niveles de calidad alcanzados y de las metodologías aplicadas para garantizarla.
  
- No se puede pensar en una universidad de calidad si ésta no forma parte principal de la política y estrategia de la misma.

---

<sup>113</sup> "Tendencias y evolución previsible de los SGIC." 2015.  
<<https://www.unican.es/NR/rdonlyres/F26F8EAC-C0C4-4452-B48C-A964E1E40EE4/76551/tendencias.ppt>>

#### **CAPÍTULO IV:**

### **PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD.**

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

#### **4.2. PROPUESTAS DE MEJORA ORGANIZATIVAS EN LA GESTIÓN PARA APOYAR UNA MEJORA EN LA GOBERNANZA**

4.2.1. Plan de Modernización de la Gestión en la Universidad de Málaga

4.2.2. Propuesta de modelo de función directiva en la Universidad de Málaga

4.2.3. Propuesta de implantación de un modelo de Inteligencia Institucional

4.2.4. Propuesta para establecer el Portal de Transparencia

#### **4.3. PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS ENFOQUES ESTABLECIDOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UMA**

4.3.1. Revisar y actualizar la misión del Servicio, el Mapa de Procesos y la Cartera de compromisos del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social

4.3.2. Diseño de una herramienta de gestión única para mantener y controlar los sistemas de gestión de la calidad en la Universidad de Málaga

4.3.3. Propuesta de implantación de un enfoque sistémico para mejorar la eficiencia de los procesos

#### **4.4. CONSIDERACIONES FINALES**

## 4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez, que hemos analizado, los instrumentos que desde las instituciones se han implementado, para que las universidades puedan garantizar un estándar de calidad en sus procesos y junto con la experiencia adquirida en los últimos años de gestión en cargos de responsabilidad en la Universidad de Málaga, vamos a plantear en este capítulo una serie de propuestas de cambio en el enfoque de los diseños e implementación de los distintos sistemas y herramientas de calidad, que apoyan a la gobernanza en la Universidad de Málaga.

Estas propuestas, intentan ayudar a simplificar los sistemas de gestión actuales ya que esta filosofía de la rendición de cuentas, se vaya impregnando en la cultura de la organización, mediante el convencimiento de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria, sobre todo de aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir y gestionar el presupuesto de la Universidad de Málaga.

Son propuestas muy concretas, que por sí solas no podrían cambiar la inercia actual de la gestión de la universidad, pero sí pueden servir de ayuda a los planteamientos generales de CAMBIO en las personas con responsabilidades políticas y de gestión, ya que les va a facilitar su tarea.

Como hemos comentado anteriormente, estas propuestas son fruto del conocimiento adquirido, sobre todo adquirido con la experiencia en la gestión universitaria y por supuesto con los conocimientos adquiridos gracias al proceso de investigación, realizado para poder esbozar esta tesis.

Hemos decidido dividir en dos grandes bloques las distintas propuestas de mejora, que pueden contribuir a mejorar la gobernanza de la Universidad de Málaga. Los bloques son, por un lado, aquellas propuestas que abordan problemas de definición y despliegue de los modelos de las estructuras organizativas, establecidos en la actualidad, y que consideramos, deben simplificarse y profesionalizarse.

Por otro lado, se plantean cambios de enfoques en los actuales diseños de los sistemas de gestión de la calidad y las formas de implementación y control.

## **4.2. PROPUESTAS DE MEJORA ORGANIZATIVAS EN LA GESTIÓN PARA APOYAR UNA MEJORA EN LA GOBERNANZA**

En este epígrafe nos vamos a centrar en aquellas propuestas que inciden en un cambio estructural en la concepción actual de la gestión en la Universidad de Málaga, y que están en línea con las recomendaciones que en los distintos estudios y análisis descritos en el capítulo primero sobre medidas a implementar para mejorar la gobernanza en las universidades.

En relación a estas propuestas, es necesario informar de lo siguiente:

- El doctorando José Manuel Doblás Viso y en calidad de Vicegerente de Organización y Mejora de los Servicios, ha participado activamente en el diseño e intento de implantación en la Universidad de Málaga durante los últimos años.
- Algunas de estas propuestas, se han intentado implantar, pero todavía no han podido ser implantadas en su totalidad.
- Creemos que estas propuestas deberían de implementarse cuanto antes, ya que podrían ayudar a mejorar la gobernanza de la universidad.

### **4.2.1. PLAN DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Para ser más eficientes en la gestión, la Universidad de Málaga ha realizado varios intentos, para mejorar el funcionamiento de sus estructuras de gestión (Unidades Funcionales/Servicios, etc). En este sentido, la propuesta que hacemos en este epígrafe, está basada en un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y el Equipo de Gobierno de la Universidad de Málaga firmado en el año 2007 y que por diversos motivos no se ha puesto en funcionamiento, ni se han implementado algunas de las cuestiones abordadas en dicho acuerdo y que podrían haber favorecido una mejora de la eficiencia en la gestión, generando unas sinergias positivas en los procesos clave de la universidad.



FIGURA 4.1  
Firmantes del Pacto por la Modernización  
Fuente: Archivo gráfico UMA (2007)

Este acuerdo supuso un intento serio de abordar las reformas en las estructuras de gestión de la Universidad de Málaga. Tanto en la definición de este acuerdo como en la posterior negociación para intentar desplegarlo, participamos activamente en este proceso.

A continuación vamos a exponer este acuerdo analizando las iniciativas planteadas y su posible implementación como propuestas concretas, realizadas en su día por el doctorando:

**PACTO POR LA MODERNIZACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO Y DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

El Plan Estratégico de la Universidad de Málaga, aprobado por el Consejo de Gobierno, define la política de recursos humanos en el área denominada “Gestión y Servicios a la Comunidad Universitaria”, que irá dirigida hacia la modernización del servicio público y la Universidad de los Servicios a la Comunidad, fijando, entre otros, los siguientes objetivos:

*La implantación de un modelo de gestión profesional, moderna, eficaz, descentralizado, flexible, transparente y participativo.*

*El desarrollo de una administración universitaria profesionalizada, objetiva e independiente.*

*La extensión de la cultura de la calidad, la mejora continua y la búsqueda de la excelencia.*

*La extensión del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos administrativos.*

El Equipo de Gobierno de la Universidad de Málaga en el año 2007 tenía claro que para poder desplegar los objetivos del Plan Estratégico necesitaba la implicación y complicidad de los representantes del Personal de Administración y Servicios.

En este escenario de actuación, es preciso señalar que la continua **modernización de la Administración Universitaria** es hoy un reto y una necesidad urgente para adecuar las demandas de los usuarios del servicio público a los objetivos previstos y a los recursos disponibles.

La **incorporación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)** en las tareas cotidianas de la universidad debe hacerse de forma planificada, meditada e intensiva, en todos los ámbitos de su actividad y con el fin de dar una mejor respuesta a la demanda que le hace la sociedad como depositaria y transmisora del conocimiento. Crear y mantener las condiciones de infraestructuras de TIC puede facilitar que la universidad sea un referente de calidad en todos sus ámbitos.

Un valor fundamental en el desarrollo de las políticas de personal, como garantía de objetividad e independencia y que nos ayudará a definir el perfil deseado de los empleados públicos es la **profesionalización de la función pública**.

Es evidente que esa profesionalización se consigue, fundamentalmente, **a través de la formación**, para alcanzar la cualificación y especialización que permita crear puestos de trabajo de mayor nivel y responsabilidad, estableciendo una estructura organizativa que garantice la continuidad de los servicios en función de las necesidades de la institución y de la demanda de los usuarios. Además, es importante **propiciar la movilidad interna y externa del personal de administración y servicios** y **garantizar el valor del esfuerzo, el mérito y la capacidad**, para motivar a quienes desempeñan un papel fundamental en la prestación del servicio público universitario.

En esta misma línea, se considera necesaria también la revisión de determinadas relaciones jurídicas del ámbito laboral, como son la de contratados administrativos y becarios, al objeto de emprender una adaptación de aquellos puestos cuyo desempeño se corresponda con las funciones de la Administración en general, para su inclusión en la plantilla del P.A.S. y su provisión de acuerdo con los principios de selección.

En un nuevo ámbito de mejora continua, convergencia europea y profesionalización de la función pública, la elaboración de una nueva relación de puestos de trabajo del personal de administración y servicios debe estar basada en varios ejes estructurales:

- *La revaloración del papel que desempeñan los recursos humanos.*
- *La optimización de los medios materiales de los que dispone la institución académica.*
- *El diseño de una estructura administrativa más ágil y eficaz, así como, un personal motivado que debe convertirse en el motor del cambio que necesita esta organización.*

A ello habría que añadir, la necesidad de **corresponder a las mejoras alcanzadas por** el personal de administración y servicios, como consecuencia de la aplicación de **los acuerdos de homologación**<sup>114</sup>, con la **asunción de nuevas funciones y responsabilidades**, que permita a la Universidad abordar con garantías el nuevo reto que supone la internacionalización y apertura del sistema universitario, que culminará con la incorporación definitiva de las universidades, en el año 2010, al Espacio Europeo de Educación Superior.

El marco institucional se completa recogiendo las peculiaridades de una Administración en la que conviven dos colectivos diferenciados: personal laboral y funcionario, manifestando la necesidad de **iniciar un paulatino proceso de unificación de los distintos regímenes jurídicos de los empleados públicos** que garantizará la homogeneidad en el proceso de planificación, organización y distribución de los recursos humanos, simplificará la negociación y reforzará su identidad colectiva.

<sup>114</sup> "acuerdos de homologación de las universidades andaluzas." 2003.

<<http://www.ugr.es/~ccoo/acuerdosnegociacionandaluza.htm>>

Se trata, por tanto, de conseguir una gestión de calidad, que sea moderna, eficaz y eficiente. Ello justifica la necesidad de acometer una reforma estructural de la gestión universitaria centrada, fundamentalmente, en:

- La satisfacción de las necesidades de los distintos usuarios.
- La profesionalización y cualificación del personal de administración y servicios.
- La promoción profesional y la estabilidad de las plantillas.
- La conciliación de la vida familiar y laboral.

Por último, conviene señalar los **límites presupuestarios** que condicionan estas actuaciones y que vienen impuestos, por una parte, por el [Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía](#)<sup>115</sup> y, por otra, por el denominado [Plan de Viabilidad \(acuerdo para el saneamiento de la situación financiera\)](#)<sup>116</sup>. En virtud de este Plan, existe una financiación básica y una financiación afecta a resultados, destinada a fomentar la mejora en la calidad de la prestación del servicio, de igual manera que se establece una definición de la tendencia para fijar el porcentaje del gasto que, sobre el total, debe representar cada sector (PDI y PAS). Finalmente, hay que recordar que corresponde a la Administración Autonómica la autorización anual de los costes de las plantillas de personal.

Esta modernización y mejora del servicio que presta la Universidad de Málaga no puede conseguirse sin la implicación del personal de administración y servicios, parte esencial de la misma. Por ello resulta irrenunciable su participación en la gestión, intensificando el diálogo con sus órganos de representación sindical, interlocutores y partícipes activos en la mejora de la Administración.

En este acuerdo, ya se planteaban cuestiones que iban a tener una trascendencia en el futuro de la eficiencia de las universidades, como ha sido la implantación de la administración electrónica, la profesionalización de gestión y que todas estas acciones se fuesen implantando a través de concienciación y formación del personal. La flexibilización de las funciones para adaptarse a las nuevas necesidades, es decir implantar en la Gestión Universitaria, los nuevos conceptos de la Nueva Gestión Pública que hemos visto anteriormente. También se avanzaba la necesidad de integrar la disparidad de regímenes jurídicos en los que se estructuraba el PAS, laboral y funcionario.

#### **PROPUESTAS CONCRETAS: DISEÑO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVA.**

Para que nuestra universidad pueda ofrecer un servicio de calidad, integrado y facilitador de las distintas gestiones que la comunidad universitaria demanda, es necesario replantearse la situación actual y definir una estructura adecuada a las nuevas necesidades.

Para diseñar esta nueva estructura, es necesario hacer un estudio previo de todos los servicios y unidades, detectando los posibles fallos estructurales y/o de coordinación que en la actualidad se producen.

Por esto se considera necesario proponer a las centrales sindicales presentes en la universidad así como a los órganos de representación su participación en este proceso de cambio y reestructuración, a través de una COMISIÓN ESPECÍFICA creada al efecto y formada en su mayor parte por profesionales y técnicos que deben elaborar en el plazo de un año, una propuesta de estructura administrativa y organizativa, teniendo capacidad para obtener información de todos los servicios y unidades que existen actualmente, logrando la homogenización de distintos procesos administrativos

<sup>115</sup> Armenteros, JH. "Modelo de financiación de las universidades públicas de ..." 2002.

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75506414>>

<sup>116</sup> "Convenio entre la Consejería de Economía y Hacienda, la ..." 2013.

<<http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@asuntoseconomicos/documents/documento/convenio03072003.pdf>>

y técnicos interrelacionados, así como la necesidad de elaborar reglamentos de funcionamiento de servicios y unidades.

Esta COMISIÓN ESPECÍFICA deberá de tener en cuenta como premisa principal la integración de procesos y optimización de recursos. Hay que consolidar y/o dotarnos de unas estructuras administrativas y técnicas que agrupen procesos técnicos interrelacionados entre sí, evitando compartimentos estancos y rígidos, que impiden ofrecer un servicio inmediato y eficaz a la Comunidad Universitaria.

Para poner en marcha todos los objetivos planteados, era necesario la adaptación y modificación de la Relación de Puestos de Trabajo, instrumento de planificación del personal de administración y servicios. El Equipo de Gobierno, no quería iniciar esta modificación, sin un estudio técnico previo de la situación real de la plantilla y concreción de propuestas de mejora diseñadas en función de criterios profesionales y técnicos, evitando la politización de dicha negociación con los representantes de los trabajadores, que en ocasiones anteriores había generado algunas disfunciones.

Para ello, se diseña una estrategia de negociación, donde se definen y estructura como generar las propuestas de modificación de la Relación de Puestos de Trabajo por parte del propio Equipo de Gobierno de la Universidad, intentado evitar la politización antes mencionada y que estas propuestas tuvieran una visión global y no un compendio de propuestas corporativas, tanto de colectivos como de Servicios o Vicerrectorados concretos.

Para ello se creaba una Comisión Específica, formada por profesionales y técnicos que debían de presentar una propuesta de estructura administrativa y organizativa, buscando la homogeneización de los distintos procesos administrativos y técnicos interrelacionados.

#### **PROCESOS BÁSICOS A TENER EN CUENTA:**

##### **DOCENCIA**

Toda la gestión de los estudios y de los estudiantes se incluye en el ámbito de Estudios y Extensión Universitaria que abarca, en relación con los primeros, tanto los estudios de carácter oficial como los títulos propios y la extensión universitaria, mientras que en relación con los estudiantes va desde su captación e ingreso, movilidad y permanencia en la Universidad, hasta los aspectos relacionados con la inserción laboral y la formación continuada. En este ámbito quedan también los proyectos de carácter docente, como son la metodología, nuevas tecnologías de enseñanza en los créditos ECTS, formación continua del profesorado en los procesos de armonización europea.

##### **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

En este ámbito se desarrollan todos los procesos relacionados con la actividad investigadora de la Universidad, entendiéndose como tales, la gestión de los propios proyectos de investigación y las actividades de apoyo e información que faciliten la obtención de nuevos proyectos, contratos, movilidad del personal, la transferencia a la sociedad de los resultados de las actividades universitarias de I+D+I, etc. Esto facilitaría una mejor organización y utilización de los distintos servicios y unidades de apoyo a la investigación existentes.

### **RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

En este ámbito se incluyen todos los procesos relacionados con las personas que, a través de distintos vínculos, trabajan o prestan sus servicios en la Universidad. Aglutina tanto el personal docente e investigador como el de administración y servicios, así como un control de los distintos becarios de investigación. También abarca los procesos relacionados con la formación, prevención de riesgos laborales y acción social para los empleados de la UMA.

### **ECONOMÍA Y RECURSOS MATERIALES**

Como el anterior, se trata de un ámbito de soporte a las actividades principales de la universidad, que agrupa la gestión económica del presupuesto y la ejecución de las inversiones, y los diversos servicios a la comunidad universitaria, tanto los relativos al normal funcionamiento de los edificios e instalaciones, como aquellos que suponen la utilización de otros recursos y servicios puestos a disposición de los universitarios.

### **PLANIFICACIÓN, COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN EXTERIOR**

Se incluyen aquí todos los procesos relacionados con la difusión de las actividades propias de nuestra universidad, desarrollando la circulación interna de información y comunicación y extendiendo ésta a los ciudadanos en general, para favorecer su acercamiento a la sociedad y su proyección en el ámbito geográfico correspondiente. Igualmente, se incluyen aquellos procesos de planificación, evaluación de la calidad, certificación y acreditación, planes de mejora, contratos programa, etc.

Una de las apuestas más importantes y aún no se ha logrado implantar es agrupar las estructura de gestión de la UMA, es decir en la actualidad no existe una agrupación de servicios entorno a una dirección profesionalizada, sino que existe una subordinación de cada Servicio individual a un Vicerrectorado o a un órgano de gobierno de la Universidad. Este hecho a nuestro entender no es asumible hoy en día y hay que seguir apostando por definir una estructura de áreas de gestión, como las que en un primer momento planteaba el Pacto por la Modernización. De esta manera, se hacía responsables de la gestión de grandes áreas de gestión a personal cualificado y profesionalizado, es decir que se dedicara en exclusiva a esta tarea.

Tras varios intentos, se llegó a proponer al Consejo de Dirección de la Universidad de Málaga, la siguiente propuesta, presentada por las Vicegerencias de RR.HH. y de Organización y Mejora de los Servicios en el año 2009:

## **PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.**

### **INTRODUCCIÓN.**

Para definir la estructura organizativa de la Universidad de Málaga necesariamente hemos de tener en cuenta los preceptos contenidos en la Ley Orgánica de Universidades, la Ley Andaluza de Universidades, sus Estatutos, la Resolución 1/2008 de la Universidad de Málaga, por la que se regula la estructura orgánica básica del Gobierno y Dirección de la misma. Y las líneas y acciones contempladas en el Plan Estratégico 2009/2012.

La Ley Orgánica de Universidades concreta las funciones de la Universidad en los siguientes términos:

“La Universidad realiza el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio.

Son funciones de la Universidad al servicio de la sociedad:

- La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
- La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.
- La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.”

Igualmente, señala que:

“El Rector es la máxima autoridad académica de la Universidad y ostenta la representación de ésta. Ejerce la dirección, gobierno y gestión de la Universidad, desarrolla las líneas de actuación aprobadas por los órganos colegiados correspondientes y ejecuta sus acuerdos...” (art. 20).

“ Al o a la Gerente le corresponde la gestión de los servicios administrativos y económicos de la universidad...” (art. 23).

“Corresponde al personal de administración y servicios la gestión técnica, económica y administrativa, así como el apoyo, asesoramiento y asistencia en el desarrollo de las funciones de la universidad.

Corresponde al personal de administración y servicios de las universidades públicas el apoyo, asistencia y asesoramiento a las autoridades académicas, el ejercicio de la gestión y administración, particularmente en las áreas de recursos humanos, organización administrativa, asuntos económicos, informática, archivos, bibliotecas, información, servicios generales, servicios científico-técnicos, así como el soporte a la investigación y la transferencia de tecnología y a cualesquiera otros procesos de gestión administrativa y de soporte que se determine necesario para la universidad en el cumplimiento de sus objetivos.” (art. 73.2).

La Resolución 1/2008 de la Universidad de Málaga, regula la estructura orgánica básica del Gobierno y Dirección de la misma y se atribuyen funciones a los órganos unipersonales de gobierno de carácter general, de acuerdo con un proceso de delegación de competencias. Así, por ejemplo, se encomiendan al Vicerrectorado de Ordenación Académica las siguientes funciones:

- Coordinar y supervisar los procesos de elaboración, aprobación y homologación de planes de estudios correspondientes a títulos de Grado, Máster y Doctor.
- Configurar la oferta de materias y actividades para la libre configuración curricular de los estudiantes.
- Promover, impulsar y supervisar la implantación del sistema europeo de créditos.
- Programar y coordinar la docencia correspondiente a las enseñanzas conducentes a títulos de Grado, Máster y Doctorado.

Al Vicerrectorado de Investigación:

- Programar y fomentar el desarrollo de la actividad investigadora.
- Diseñar e implantar planes propios de investigación.
- Establecer relaciones científicas y programas de cooperación con instituciones nacionales y extranjeras en materia de investigación.
- Asesorar y apoyar a los investigadores en la gestión de proyectos de investigación regionales, nacionales y europeos.
- Asesorar a los investigadores en materia de contratación y propiedad industrial e intelectual.

- Proporcionar la transferencia de resultados de la investigación al tejido socioeconómico.
- Supervisar la gestión de los contratos de investigación.
- Supervisar la gestión de patentes de la Universidad de Málaga.
- Negociar, redactar y revisar los acuerdos de cotitularidad de patentes y de contratos de licencia de explotación.
- Fomentar la movilidad de los investigadores.
- Fomentar la creación de redes científicas nacionales e internacionales.
- Promocionar la cultura científica.
- Divulgar la actividad investigadora.
- Coordinar las necesidades de equipamiento e infraestructura científica.
- Ofrecer a los investigadores un soporte científico técnico centralizado para el desarrollo de la actividad investigadora.
- Coordinar las actividades de los Gestores de I+D+i.
- Solicitar y tramitar las peticiones de ayudas a la investigación, en representación de la Universidad de Málaga.

El Plan Estratégico 2009/2012 de la Universidad de Málaga recoge, entre otras, las siguientes líneas y acciones:

A10.3.2 Fomento de la profesionalización de la Función Pública Universitaria mediante la formación, separando los ámbitos político y técnico.

A10.4.2 Promoción de la elaboración de un Plan de Formación para la Función Directiva en la Universidades Andaluzas.

LE11.3 Implantar un sistema de gestión por competencias, dirigido a potenciar áreas de actividad referentes en los ámbitos de la gestión, la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

A11.3.1 Establecimiento de una estructura orgánica de los servicios universitarios que atienda a la división en áreas técnicas o administrativas, integradas por varios servicios o unidades administrativas, con criterios de afinidad profesional.

LE11.4 Consolidar un modelo de organización articulado en torno a una dirección política y a una dirección técnica identificadas de acuerdo con un esquema de competencias y de relaciones diferenciado, que desarrollen su actividad en el marco de la planificación estratégica y de los contratos programa

A11.4.2 Impulso de una Función Directiva Profesionalizada, separando el ámbito político del técnico y/o administrativo.

A11.4.3 Creación de la Comisión Técnica de Directores de Área, como órgano asesor de la Rectora y del Equipo de Gobierno en materia académica y administrativa.

A11.4.4 Definición de un modelo de competencias de los servicios universitarios y un esquema de relaciones, con objeto de establecer criterios de coordinación entre ellos, dirigido a desarrollar los objetivos estratégicos y las acciones de los contratos programa suscritos con la Junta de Andalucía.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

La estructura organizativa de una Universidad debe facilitar la consecución de los objetivos planteados en la planificación estratégica y permitir el desarrollo de la docencia y la investigación con la máxima calidad y eficiencia en la utilización de los recursos públicos puestos a disposición de la misma por la sociedad.

Para ello, con una doble dependencia de las distintas unidades organizativas, dependencia orgánica de la gerencia y funcional de los respectivos órganos unipersonales de gobierno de carácter general, se establecen las siguientes Áreas de procesos:

Con el objetivo de desarrollar las actividades necesarias para garantizar la calidad de los procesos de docencia e investigación y de difusión del conocimiento y la cultura:

Área Académica y de Alumnos  
Área de Apoyo a la Docencia e Investigación  
Área de Extensión Universitaria

Destinadas a gestionar los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de los procesos anteriores:

Área de Personas  
Área de Economía y Patrimonio  
Área de Servicios Generales

La estructura organizativa propuesta está orientada a la satisfacción del usuario de las actividades fundamentales de la Universidad, buscando mejorar constantemente la calidad de los procesos. Se configura así una estructura matricial en la que los participantes tienen una doble consideración, por una parte la función que desarrollan y, por otra, la posición que su función ocupa en el proceso y su aportación al objetivo final, la calidad de la docencia y de la investigación.

### **Área Académica y de Alumnos**

Esta área se responsabiliza de todos los procesos de gestión de los estudios académicos y de los estudiantes. En relación con los primeros, abarcaría tanto los estudios de carácter oficial como los títulos propios; mientras que en relación con los estudiantes va desde su captación e ingreso, movilidad y permanencia en la Universidad y posibles ayudas, hasta los aspectos relacionados con la inserción laboral y la formación continuada.

Se integran los siguientes Servicios y/o Unidades:

### **Área de Apoyo a la Docencia y la Investigación**

En este ámbito se desarrollan todos los procesos relacionados con la actividad investigadora y de apoyo a la Docencia de la Universidad, entendiéndose como tales la gestión de los propios proyectos de investigación y las actividades de apoyo e información que faciliten la obtención de nuevos proyectos, contratos, movilidad del personal, la transferencia a la sociedad de los resultados de las actividades universitarias de I+D+I, etc. También tendría la responsabilidad de los procesos de apoyo de carácter docente, como son la metodología, recursos audiovisuales, campus virtual, nuevas tecnologías de enseñanza en los créditos ECTS.. Esto facilitaría una mejor organización y utilización de los distintos servicios y unidades de apoyo a la investigación existentes.

Esta área tendría la responsabilidad de la elaboración de la memoria anual de investigación, que pone de manifiesto el resultado de la investigación realizada.

Se integran los siguientes Servicios y/o Unidades:

### **Área de Extensión Universitaria**

Esta área tendría la responsabilidad de gestionar prestaciones, servicios y programas sociales para los miembros de la comunidad universitaria, encaminados al desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades y a la mejora de su calidad de vida y el fomento de las actividades físicas y el deporte como un factor esencial de salud.

También el de potenciar el desarrollo cultural de las personas vinculadas a la Universidad de Málaga y su entorno social. Para ello, promueve, divulga y muestra una oferta permanente de actividades culturales, formativas y de creación desde una perspectiva artística, humanística, científico-técnica e innovadora.

Se integran los siguientes Servicios y/o Unidades:

### **Área de Personas**

En este ámbito se incluyen todos los procesos relacionados con las personas que, a través de distintos vínculos, trabajan o prestan sus servicios en la Universidad. Aglutina tanto al personal docente e investigador como al de administración y servicios, así como un control de los distintos

becarios de investigación. También abarca los procesos relacionados con la formación, prevención de riesgos laborales y acción social para los empleados de la UMA. Estas acciones, desde una perspectiva de la gestión integral de Recursos Humanos, permiten centrar la atención en el usuario final: el personal de la UMA.

Se integran los siguientes Servicios y/o Unidades:

### Área de Economía y Patrimonio

Esta área tiene como misión gestionar los procesos presupuestarios de ingresos y gastos, la generación de la contabilidad universitaria, los procesos de intervención y control presupuestario, la información actualizada a los usuarios y a los responsables de la ejecución presupuestaria y la elaboración de informes económicos para la toma de decisiones por los órganos de gobierno de la Universidad.

Se integran los siguientes Servicios y/o Unidades:

### Área de Servicios Generales

Esta área tendría la responsabilidad de gestionar tanto los procesos relativos al normal funcionamiento de los edificios e instalaciones, como aquellos que suponen la utilización de otros recursos y servicios puestos a disposición de los universitarios, así como velar por el correcto servicio prestado por las empresas subcontratadas.

Se integran los siguientes Servicios y/o Unidades:

## ORGANIGRAMA.

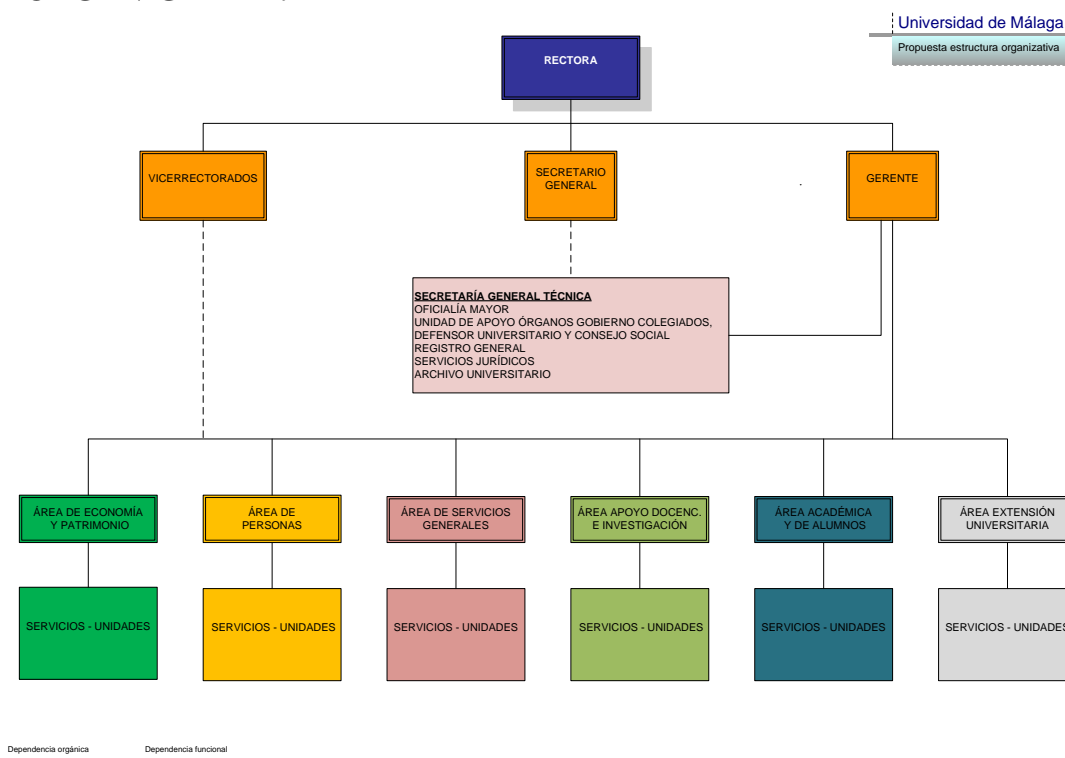


FIGURA 4.2

Propuesta de Organigrama de la Estructura de Gobierno y Gestión de la Universidad de Málaga

Fuente: Propia

## ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO ENTRE LOS VICERRECTORADOS Y LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

El ámbito de responsabilidad para el conjunto de los Vicerrectorados es:

- Participar conjuntamente con el equipo de dirección en la definición de los planteamientos estratégicos de la Universidad.
- Definir los objetivos en su área de responsabilidad a medio plazo a través de Planes Operativos de Gestión.
- Dar orientaciones de actuación a la estructura administrativa encargada de la operativa.

### MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y GESTIÓN.

Definición de mecanismos que aseguren la correcta coordinación, tanto entre las diferentes áreas, para:

- La identificación de actuaciones conjuntas entre diferentes áreas a través de proyectos
- La planificación y priorización de futuros desarrollos informáticos (identificando sinergias y objetivos comunes entre diferentes áreas que puedan abordarse mediante soluciones conjuntas)

como entre los Vicerrectorados y éstas, con el fin de:

- Establecer y determinar el impacto que puedan tener las actuaciones que se deriven de la labor de los diferentes Vicerrectorados en las áreas de soporte global de la Institución, permitiendo la definición de las acciones a llevar a cabo para asegurar la prestación de un servicio adecuado.



FIGURA 4.3

Etapas de la Modernización de la gestión en la UMA  
Fuente: Vicegerencia de Organización y Mejora (2008)

Una vez diseñado la estructura directiva del Área de Administración y Servicios, sería necesario proceder a adaptar la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) a la estructura expuesta anteriormente.

Uno de los grandes instrumentos para planificar los recursos humanos e incidir realmente en una mejor prestación de los Servicios, es la utilización adecuada de la Relación de Puestos de Trabajo. A continuación vamos a analizar el diseño realizado en la Universidad de Málaga y una propuesta concreta de modificación, para consolidar este nuevo enfoque:

### **RELACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y MODELO DE DOCUMENTOS DE ORDENACIÓN Y GESTIÓN.**

El artículo 107 de los Estatutos de la Universidad de Málaga establece que la relación de puestos de trabajo del personal de administración y servicios se elaborará atendiendo a criterios de eficacia y calidad en razón de las exigencias derivadas de la puesta en funcionamiento del Plan Estratégico de la Universidad.

Las **relaciones de puestos de trabajo** se configuran como un instrumento fundamental tanto para la Administración como para el personal al servicio de la misma; a través de ellas se realiza la ordenación del personal, de acuerdo con las necesidades de los servicios y se precisan los requisitos para el desempeño de cada puesto de trabajo. Por otra parte, esta ordenación se lleva a cabo teniendo en cuenta la estructura organizativa definida por el Equipo de Gobierno de la Universidad. Para ello, y en interacción con la relación de puestos de trabajo, se configuran los **organigramas** como documentos que reflejan esta estructura y la dependencia orgánica y funcional de todos los puestos de la relación. Como tercer documento, el **catálogo de funciones** pormenoriza los puestos de trabajo, individualizándolos y recogiendo, tanto sus características principales, como el objeto, funciones y responsabilidad de cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta que el coste de la plantilla de personal de administración y servicios excede de la tendencia porcentual marcada en el referido Modelo de Financiación, la creación de nuevos puestos de trabajo y por consiguiente su dotación presupuestaria debe ser muy limitada. Si bien, podrán crearse nuevos puestos de trabajo en los servicios que se desea potenciar y en las áreas en las que existan necesidades justificadas.

Del mismo modo, la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior e Investigación y la próxima publicación de un nuevo Mapa de Titulaciones universitarias aconsejan, cuando menos, un alto grado de prudencia a la hora de establecer las estructuras ante un futuro inmediato incierto y cambiante.

Por el contrario, sería deseable un crecimiento cualitativo de las plantillas de personal laboral y funcionario y una apuesta por la función directiva del PAS, para lo cual se crearán nuevos puestos de mayor nivel o de categoría profesional superior, a los que podrá concursar el personal fijo, propiciando así la promoción profesional y la movilidad en aras de la especialización.

....

Los Organigramas, por su parte, reflejarán, dentro de la integración orgánica y funcional que establece la R.P.T., la dependencia de cada puesto y su relación con el resto de los puestos de la misma área, optándose por un modelo que permita una identificación, en lugar de genérica, individualizada de cada puesto.

Finalmente, el Catálogo de Funciones tendrá como principal objetivo establecer las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, recogiendo además, extraídas de los documentos anteriores, aquellas otras características significativas que los definan o singularicen.

En la definición de las funciones se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Dar un tratamiento lo más homogéneo posible al conjunto de los servicios.
- Definir funciones de carácter esencial y permanente de las distintas unidades.
- Diferenciar las funciones específicas de las genéricas, comunes a la mayoría de las unidades.

Creemos que si se pusieran en marcha todos estos planteamientos de forma paralela junto con el Sistema de Gestión de la Calidad, se podría conseguir una mejora significativa de los Servicios de gestión y apoyo técnico a las funciones básicas de la Universidad. Desde la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios se propuso un Plan Concreto denominado [\*El camino hacia la excelencia en la administración y servicios\*](#)<sup>117</sup>, que se puede consultar en el siguiente enlace:

#### **4.2.2. PROPUESTA DE MODELO DE FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Como hemos comentado en capítulos anteriores, las universidades tienen que adaptarse a los cambios se están produciendo y que no pueden ser obviados por los responsables de liderar la gestión universitaria. Estos cambios están repercutiendo directamente sobre los sistemas de dirección y organización de las universidades, y en la definición e implementación de las políticas universitarias.

En este contexto cobra especial relevancia la función de los directivos públicos a los que se les exige, junto a los necesarios conocimientos técnicos, nuevas habilidades y capacidades: liderazgo, motivación y creación de equipos, negociación, planificación y control, toma de decisiones... etc. Hay un consenso generalizado en que las estructuras jerárquicas tradicionales, los procedimientos rígidos y un funcionariado desmotivado no pueden conseguir los nuevos objetivos y en que el sistema debe cambiarse.

La Ley 6/1997 Orgánica de Funcionamiento de la Administración General del Estado ([LOFAGE](#)) reguló la separación entre órganos superiores y órganos directivos, y la previsión de cobertura de estos segundos por funcionarios públicos, dando los primeros pasos legales en nuestro ordenamiento para la profesionalización de la función directiva. Sin embargo no reguló en detalle el estatuto de los directivos.

El Estatuto Básico del Empleado Público recoge este reto y prevé el establecimiento por las distintas administraciones afectadas de un régimen jurídico del personal directivo.

---

<sup>117</sup> Doblas, JM “El camino hacia la Excelencia del Área de Administración y Servicios”, 2009 <<https://docs.google.com/presentation/d/1c2dLJY2RtMBoRv9481yHULhCYDsfeKofzuZSA2Yh4u8/edit?usp=sharing>>

El objetivo de esta reforma es profundizar en el enfoque gerencial de los directivos públicos, introduciendo un nivel personal y directo a la hora de responsabilizarse de los resultados de la gestión, fomentando una mayor implicación de los directivos en los objetivos del sector público. Para ello se abordan aspectos novedosos que pretenden equilibrar una garantía de neutralidad en la acción de los directivos, que no es política sino administrativa, y de transparencia de la acción pública ante los ciudadanos, destacando entre otros la identificación y publicidad de los objetivos fijados a los directivos, los límites de sus derechos colectivos, los nuevos sistemas de selección y los efectos administrativos de su nombramiento y cese.

No siempre es tarea sencilla deslindar la acción política de la administrativa desarrollada por los directivos de máxima responsabilidad ni equilibrar la necesaria capacidad del Gobierno para la designación y cese de los directivos de máxima responsabilidad con el desarrollo de un estamento directivo dotado de cierta estabilidad.

Por otro lado y en desarrollo de lo previsto en el art. 13.4 del EBEP, se regulan las peculiaridades de la aplicación en la Universidad de Málaga de la relación laboral especial de alta dirección hasta ahora únicamente sujeta al Real Decreto 1382/1985 de 1 de agosto.

Además y como hemos visto en el capítulo I, esta profesionalización del PAS es fundamental para mejorar la Gobernanza de las Universidades, siendo este uno de los puntos que las distintas comisiones de expertos y la propia CRUE llevan recomendando a las universidades, para que se produzca una profesionalización necesaria en la gestión de las Universidades. En concreto el Principio 10 de las propuestas para mejorar la gobernanza universitaria *Principio 10. Reducción de cargos académicos y potenciación de la profesionalización la carrera profesional del PAS*. Debería abandonarse la excesiva aportación de voluntarismo y amateurismo en la actividad de los cargos académicos universitarios y plantear cierto grado de profesionalización de la gestión y de exigencia curricular. Podrá, además, exigirse a los candidatos a Rector y a otros cargos académicos, probada experiencia en gestión académica y en la capacidad de gestionar los recursos económicos, así como generar y captar recursos. La dignificación profesional de los cargos académicos debería ir acompañado de una mayor profesionalización.

Según [Francisco Longo en su libro Escenarios de Gestión Pública](#)<sup>118</sup>, las estrategias de cambio en las administraciones públicas se fundamentan en algunos elementos centrales comunes, entre los cuales se pueden citar los siguientes:

Un conjunto de orientaciones simplificadoras del aparato de normas, procesos y estructuras que caracteriza las burocracias públicas.

En las universidades se han conformado un entramado normativo muy complejo que hacen muy difícil una toma de decisiones ágil y eficiente, habría que eliminar normas innecesarias; introducir los criterios de análisis coste-beneficio y la evaluación de las acciones o programas desarrollados. También plantea, la simplificación de estructuras, eliminando capas jerárquicas para hacer más fluidos los flujos de información y al mismo tiempo acercar el poder de decisión a los operadores directos; y el diseño de mecanismos más receptivos para la relación con los usuarios de los servicios públicos. El autor establece una relación directa en cuanto a la utilización de *enfoques de gestión de la calidad* ha favorecido la materialización de este tipo de cambios.

La descentralización de la gestión en unidades semiautónomas.

Estas unidades semiautónomas, serían los Centros Universitarios, cuyos responsables reciben facultades importantes de gestión de sus recursos, a la vez que se responsabilizan de la obtención de resultados estandarizados previamente, en el marco de sistemas de planificación y control basados en la evaluación del rendimiento.

La separación de ámbitos de responsabilidad entre la dirección política de los gobiernos y los organismos públicos y la dirección ejecutiva o gerencial de las mencionadas unidades de gestión, favorecida por dichos diseños contractuales. Esta delimitación, nada fácil, crea el espacio institucional

La forma tradicional de gestionar las universidades, la podemos denominar voluntarista o como dice la Conferencia de Rectores en los últimos estudios de Gobernanza, el amateurismo de la gestión universitaria, por parte de profesores, que durante un periodo de tiempo se tienen que dedicar a gestionar, sin formación previa y lo que es peor, sin unas estructuras de gestión profesionalizadas que faciliten la tarea de gobernar y dirigir la universidad, que en la Ley de Universidades otorga en exclusiva al colectivo de

---

<sup>118</sup> "Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI - Escola d ..." 2014.

<[http://eapc.gencat.cat/ca/publicacions/coleccion\\_innovacion/1\\_los\\_escenarios\\_de\\_la\\_gestion\\_publica\\_d\\_el\\_siglo\\_xxi/](http://eapc.gencat.cat/ca/publicacions/coleccion_innovacion/1_los_escenarios_de_la_gestion_publica_d_el_siglo_xxi/)>

profesorado. Es necesaria una delegación (reconocimiento del «derecho a gestionar») al Personal de Administración y Servicios.

La introducción de fórmulas destinadas a abrir paso a la competencia en la provisión de algunos servicios públicos.

La creciente externalización de la gestión de servicios en las universidades, que antes prestaban empleados públicos y que ahora se encomiendan a empresas u organizaciones no lucrativas, manteniendo la titularidad y la financiación públicas, es la modalidad más conocida y extendida. Esto implica una supervisión y control de este tipo de fórmulas que hacen necesaria la figura de los directivos públicos, que puedan hacer cumplir de forma eficiente lo acordado en el contrato de servicio o suministro.

El desarrollo de fórmulas de administración electrónica,

Ya hemos comentado en varias ocasiones, y cuyo impacto ya va más allá del efecto modernizador que la revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha representado en muchas áreas del servicio público, pero sin cambiar, seriamente, el statu quo.

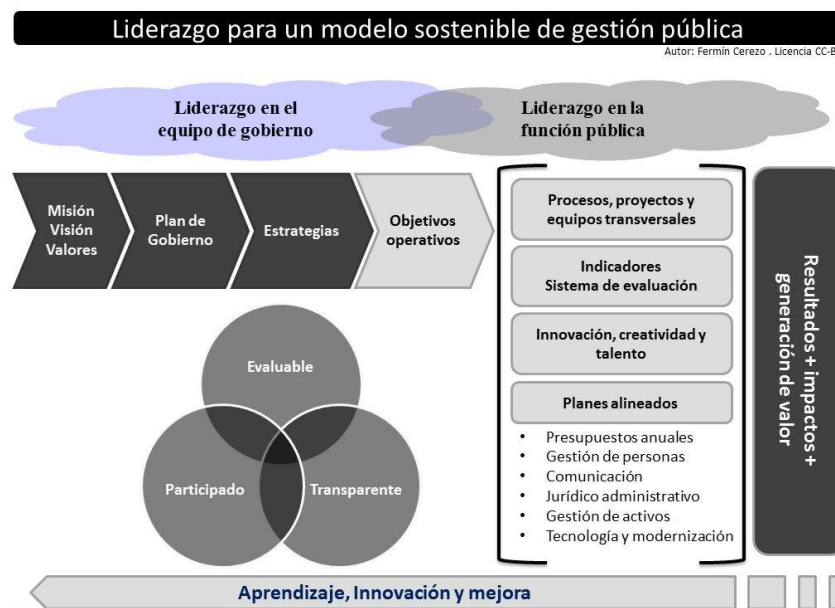


FIGURA 4.4  
 Esquema funcionamiento Gobierno/Técnicos  
 Fuente: Fermín Cerezo Pecos @fermincerezo

Con estas premisas y creyendo firmemente en la implantación de esta función directiva para profesionalizar las universidades, se hace una propuesta de Reglamento Estatuto del Directivo Público Profesional de la Universidad de Málaga. Esta propuesta realizada por la Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios, está basada en un borrador realizado por el Ministerio de Administraciones públicas, que nunca se ha tramitado. La propuesta es la siguiente:

**PROPUESTA REGLAMENTO. DEL ESTATUTO DEL DIRECTIVO PROFESIONAL  
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA**

Los primeros artículos definen a qué personal se le consideraría Directivo en la UMA y cómo se conformarían estos puestos de trabajo, que debería ser previo acuerdo de Consejo de Gobierno mediante una modificación de la RPT, donde se incluiría los requisitos y aptitudes y actitudes para ocupar dichos puestos.

También se definen claramente el ámbito de actuación de estos directivos, dejando claro que están bajo la dirección de los Órganos de Gobierno unipersonales, pero cono competencias para formular políticas universitarias con el consiguiente grado de responsabilidad por los resultados obtenidos.

**Art. 1 Ámbito de aplicación**

El presente Reglamento se aplicará a los empleados públicos que ocupen los órganos directivos definidos en el artículo 2. El personal directivo profesional que reúna la condición de personal laboral se regirá por la normativa prevista para la relación laboral especial de alta dirección con las peculiaridades reguladas en este reglamento.

**Art. 2. Definición de personal directivo y puestos a desempeñar**

Es personal directivo profesional, el empleado público que ocupa un puesto reservado a personal directivo profesional por acuerdo de Consejo de Gobierno (rpt) o en su caso, por acuerdo del consejo de dirección autorizando la celebración de un contrato laboral de alta dirección.

El personal directivo profesional, bajo la dirección de los titulares de los órganos unipersonales existentes en la Universidad, en todo caso participa en la formulación de las políticas universitarias y desarrolla funciones predominantemente de alta ejecución de políticas universitarias y además lo hace reuniendo al menos dos de estas características: mediante competencias propias o delegadas que comprometan externamente a la organización, con un especial grado de responsabilidad por los resultados finales, disponiendo de información sensible o estratégica para la toma de decisiones, dirigiendo equipos de personas y gestionando presupuestos.

Las Relaciones de Puestos de Trabajo o documentos equivalentes detallarán los perfiles profesionales, requisitos y competencias personales (aptitudes y actitudes) necesarios para ocupar cada puesto directivo.

En este bloque se concretan los derechos y obligaciones de este personal. En concreto se regula que los objetivos e indicadores encargados a estos directivos deben ser públicos para su posterior evaluación del desempeño.

**Art. 3 Valores, derechos y deberes de los directivos**

*Los directivos profesionales, en su condición de empleados públicos, tendrán los derechos individuales y colectivos regulados en los artículos 14 y 15 del Estatuto Básico del Empleado Público en lo que les sea de aplicación teniendo en cuenta las peculiaridades derivadas de su condición especificadas en el art. 13 del mismo.*

*Asimismo tendrán derecho al efectivo desempeño de las competencias definidas para su cargo, a figurar en la Base de Datos de Directivos de la UMA y a que les sean fijados objetivos de público conocimiento y con indicadores asimismo públicos que permitan la evaluación de su desempeño.*

*La formación especializada directiva que permita mantener y acrecentar tales competencias y habilidades se entiende como un derecho a la vez que una obligación para los directivos de la UMA.*

*La actuación de los directivos públicos se regirá por los Principios Éticos y el Código de Conducta regulados en los artículos 52 a 54 del Estatuto Básico del Empleado Público.*

También hay que destacar la propuesta de creación de una Oficina de Personal Directivo Universitario, dependientes de la Gerencia, que se encargará de la acreditación y selección del personal.

Esta iniciativa, de creación de la Oficina de Personal Directivo Universitario (OPDU), podría hacerse extensivo al menos al resto de universidades de Andalucía, lo que permitiría una mejor coordinación y aprovechamiento del conocimiento y experiencia de este tipo de personal, que podría prestar servicios en cualquiera de estas universidades.

**Artículo 4 Oficina de Personal Directivo Universitario**

Se crea, dependiendo de la Gerencia, una Oficina de Personal Directivo Universitario (OPDU), especializada en la acreditación y selección de directivos públicos.

Esta Oficina mantendrá debidamente actualizadas dos bases de datos:

- a) Una de todos los Puestos directivos profesionales de los organismos e instituciones afectados por este Reglamento, con su perfil de competencias (conocimientos, competencias, habilidades), sus funciones y requisitos de desempeño.
- b) Otra, conforme a los requisitos que establece la Ley Orgánica de Protección de Datos, de los Directivos públicos profesionales que recogerá el currículum de sus componentes (cuerpo de pertenencia, situación administrativa, puestos desempeñados, formación, capacidades y competencias, etc ...), las evaluaciones recibidas, las áreas de interés, su deseo de cambiar de puesto (estos dos últimos campos los podrán actualizar directamente los interesados), puesto actual y otros contenidos que se detallan mediante resolución del Consejo de Gobierno. Asimismo los directivos tendrán la facultad de facilitar a la OPDU una nota personal sobre las evaluaciones recibidas. La OPDU deberá garantizar la confidencialidad de esta base de datos y el acceso únicamente por la propia OPDU y por el interesado.

La ocupación un puesto directivo durante tres años continuados o cuatro discontinuos supondrá la inclusión en esta segunda base de datos. Quienes reuniendo los requisitos para poder ser nombrado directivo del artículo siguiente quisieran figurar en ella deberán dirigir una solicitud a la OPDU quien examinará sus conocimientos, experiencia, capacidades y competencias y, caso de juzgarlas

equivalentes a las ostendidas por el resto de directivos públicos, integrará su currículum en la misma. En caso de denegación de la inscripción, la OPDU motivará suficientemente las carencias que lo han motivado.

Con el fin de lograr una nomenclatura uniforme, la OPDU aprobará el catálogo de competencias y habilidades directivas que describirán los puestos directivos.

#### **Artículo 5 Requisitos para el desempeño de puestos directivos**

1.- Para poder ocupar un puesto directivo de la UMA serán requisitos pertenecer a un cuerpo o escala del grupo A1 o al Grupo I para el personal laboral y contar con al menos tres años de experiencia en un puesto de la máxima responsabilidad en su ámbito de gestión. Asimismo será requisito figurar en la base de datos de directivos de la OPDU.

2.- Para ocupar aquellos puestos que puedan cubrirse por personal no funcionario, los candidatos deberán poseer titulación de grado o superior y acreditar una experiencia especializada en el sector público o privado de al menos 10 años de experiencia en un puesto de la máxima responsabilidad en su ámbito de gestión y haber sido acreditados para figurar en la base de datos de la OPDU.

Para que una persona que reúna las requisitos pueda ser designado como puesto directivo, debe de estar inscrito en la base de datos de la OPDU. En concreto y como requisito fundamental, para los empleados públicos es la pertenencia al grupo A1 en el ámbito de funcionarios y al Grupo I para el personal laboral.

Además para que se puedan incluir en base de datos de directivos, es necesario solicitarlo a la OPDU, quien una vez verificados los requisitos exigidos, examinará los conocimientos y experiencia de los candidatos, decidiendo si es adecuado para la integración en dicha base de datos. En el caso de que no sea aceptado, recibirá una contestación motivada de dicha decisión.

#### **Artículo 6 Designación para puestos directivos**

1.- La designación del personal directivo se realizará conforme a los principios de mérito y capacidad y a criterios de idoneidad y se llevará a cabo mediante procedimientos que garanticen la publicidad y concurrencia.

2. Cuando el Consejo de Dirección desee seleccionar un directivo profesional remitirá la convocatoria a la Oficina del Personal Directivo Universitaria, quien la publicará en su web especializada y en la que se reflejará el perfil de competencias aprobado para el puesto y se especificará si el procedimiento de selección incluirá, junto a la evaluación del currículum de los candidatos, una entrevista o la elaboración de una memoria y con qué contenido.

3. Para la selección de los directivos la OPDU, con su propio personal o con la participación de expertos públicos o pertenecientes al privados, tras hacer una selección de los mejores candidatos disponibles y previa su conformidad para incluirlo, facilitará una lista de candidatos suficientemente motivada al departamento convocante, procurando favorecer la presentación equilibrada de hombres y mujeres en tales propuestas.

La selección se realizará conforme a los principios de la selección en la administración pública. Esta selección será a petición del Consejo de Dirección de la Universidad. La OPDU publicará en su web el perfil de competencias solicitado. La Selección se podrá

hacer con el personal designado por la OPDU que puede incluir personal externo, quién facilitará una lista de candidatos suficientemente motivada al Consejo de Dirección para que elijan al candidato más idóneo para sus necesidades.

#### **Artículo 7 Duración del nombramiento en puestos directivos**

El nombramiento del personal directivo profesional será de cinco años, siempre y cuando cumplan con los objetivos establecidos, prorrogables por otros cinco años más con informe favorable del órgano al que presta servicios.

#### **Artículo 8 Cese en puestos directivos**

1. El cese del personal directivo profesional se podrá producir por vencimiento del plazo de nombramiento, por causas disciplinarias, por renuncia, por el insuficiente cumplimiento de los objetivos fijados en el Plan de Acción regulado en el artículo 9 o por dificultades de integración en el equipo directivo.

Tanto la duración del contrato, 5 años como el cese está supeditado al régimen disciplinario del personal de la universidad, por renuncia o por insuficiente cumplimiento de los objetivos fijados.

#### **Artículo 9 Evaluación**

1.- El personal directivo estará sujeto a evaluación con arreglo a los criterios de eficacia y eficiencia, responsabilidad por su gestión y control de resultados en relación con los objetivos individualizados que les hayan sido fijados a los directivos de máxima responsabilidad en los correspondientes Planes de Acción.

2.- Cada Órgano Unipersonal competente elaborará y publicará en su página web un Plan de Acción en desarrollo de los fijados en los Planes de Acción, que permita identificar objetivos, resultados esperados e indicadores, en base a los cuales se llevará a cabo su evaluación. Frente a los indicadores tradicionales de nivel de ejecución presupuestaria o de cumplimiento de procesos, la formulación de los planes y la evaluación se basará en los resultados planteados y conseguidos.

3.- Conforme a las previsiones del Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado, establecido por el Real Decreto 951/2005 y a los criterios que fije la Agencia para la Evaluación de la calidad de los servicios públicos, junto a la evaluación por los superiores inmediatos de las actitudes personales y “el grado de interés, iniciativa o esfuerzo aplicado al desempeño del puesto” por el directivo, deberá realizarse una evaluación externa del rendimiento o resultados obtenidos que al menos detalle si se han conseguido en grado superior, igual o inferior al previsto.

4.- La evaluación de los directivos de competencias horizontales (RRHH, Contratación, Presupuestos, etc) se vinculará al cumplimiento de los objetivos finales de la organización en diversos porcentajes.

5.- Por parte de la Gerencia se aprobará el sistema de evaluación de los directivos conforme a los anteriores criterios.

6.- El resultado de la evaluación se remitirá a la Oficina de Personal Directivo Universitario para la actualización del expediente personal.

Uno de los aspectos más importantes quizás de esta propuesta, es la evaluación de los Directivos, anualmente este tipo de personal deberá someterse a una evaluación del

desempeño con carácter público, donde se compruebe que se están alcanzando los objetivos previstos inicialmente y tiene un buen nivel de competencias directivas.

#### **Artículo 10 Garantías profesionales**

1.- Los principios que presidirán la reubicación del personal que cese en el desempeño de puestos directivos serán el de favorecer el reciclaje profesional y la reincorporación a la función profesional administrativa.

2.- Si el cese lo ha motivado la imposibilidad de integración en el equipo directivo:

2.1. El funcionario volverá a ocupar el último puesto que obtuvo por el sistema de concurso específico y que tenga reservada su ocupación.

2.2. En el caso de que no tenga derecho a reserva en el puesto de trabajo, el funcionario tendrá derecho a ocupar transitoriamente un puesto vacante, de igual nivel al de su grado consolidado y con un complemento específico. Ese puesto podrá ser adjudicado bien en el departamento en el que se ha producido su cese bien en otro departamento en el que exista tal tipo de vacante y que preste su conformidad, a elección del funcionario. Los efectos económicos se producirán desde el día siguiente al cese.

3.- En el caso de cese por renuncia, por causas disciplinarias manteniéndose la condición de funcionario o por incumplimiento de los objetivos fijados, se le asignará provisionalmente un puesto no inferior en dos niveles al de su grado consolidado, bien en el departamento en el que se ha producido su cese bien en otro departamento en el que exista vacante y que preste su conformidad, a elección del funcionario.

4.- En el caso de cese en puesto directivo sujeto a un contrato de alta dirección proviniendo de una relación laboral fija pública, se estará a lo dispuesto en el RD 1382/1985 y el convenio colectivo de aplicación. En el caso de que la relación preexistente fuese funcionarial se estará a lo dispuesto en la normativa correspondiente de situaciones administrativas.

#### **Disposición Final**

Mediante Orden del Gerente se podrá desarrollar el presente Reglamento.

Y por último, en los casos, que el directivo sea empleado público de la Universidad de Málaga, se establecen los mecanismos de reincorporación a su puesto anterior si tuviera reserva de puesto de trabajo, etc.

Con esta propuesta, se intenta solucionar uno de los grandes problemas que tienen en la actualidad algunas universidades, donde existe un déficit importante en cuanto a profesionalización de la gestión. En concreto, en la Universidad de Málaga, se han hecho intentos para generar este tipo de cultura, pero por diversos motivos, no han encontrado acomodo en el funcionamiento diario de esta universidad.

Entre estos motivos podemos encontrar, la falta de concreción de una estructura directiva para la gestión de los Servicios y Unidades que dan soporte a los procesos clave de la

Universidad. Esto es básico, para poder generar unas sinergias positivas con la coordinación de todos los servicios.

Hasta ahora, la forma de dirección que se ha producido en la Universidad de Málaga, ha sido la establecida directamente por cada Vicerrectorado u órgano de gobierno unipersonal, sobre los distintos Servicios que según una resolución Rectoral establecía en cada momento, al inicio de los mandatos de gobierno.

Aunque sí es cierto, que existe una número importante de Jefaturas de Servicios y Directores Técnicos, estos dependen directamente de un “cargo” (docente que a tiempo parcial se dedica a dirigir), que en la mayoría de las veces y de forma bienintencionada, pero totalmente voluntarista, se dedican más a tareas de “gestión” que a tareas de “dirección”, en parte algo lógico, ya que falta un pilar fundamental en cualquier organización “profesionalización”. Esto genera ineficiencias importantes, ya que, estos cargos, no han sido elegidos por sus conocimientos y experiencia, sino en función de su afinidad o apoyo al Rector y a las cuotas de poder y representación de los centros académicos y/o de colectivos, salvo honrosas excepciones, que sí han podido tener una experiencia en cuanto a dirección dentro de la propia universidad o en otras instituciones y son expertos o al menos tienen conocimientos en cuanto a gestión de equipos y dirección de organizaciones y han generado buenos resultados y han puesto las bases para que en un futuro la gestión funcione de forma profesionalizada.

Hay que recordar que la Universidad de Málaga gestiona más de 250 millones de euros al año, atiende a más de 38.000 alumnos con más de 4000 trabajadores, entre profesores y profesionales de la gestión. Es la institución con autonomía plena para autogestionarse y decidir cómo gestiona el presupuesto asignado, más importante de la provincia de Málaga, por esto, se debe apostar por una estructura organizativa profesionalizada, independientemente de los vaivenes rectorales, es decir el funcionamiento de la institución no debe estar condicionada por estos cambios, sino que debe existir una estructura profesional que dirija y gestione los asuntos básicos con un planteamiento a medio y largo plazo.

Ya se ha analizado este tema en el capítulo 1, y hemos concluido que es fundamental, revertir esta forma de organizar a la Universidad y según nuestro análisis y experiencia, contrastadas con buenas prácticas ya implementadas en otras organizaciones, sería necesario dar los siguientes pasos:

- *Reducción de cargos académico*, como hemos explicado anteriormente, debería abandonarse la excesiva aportación de voluntarismo y amateurismo en la actividad de los cargos académicos universitarios y plantear cierto grado de profesionalización de la gestión y de exigencia curricular como también plantea la Comisión de Expertos para la reforma de la Universidad, habría que exigirles tres sexenios. Además habría que exigir a los candidatos a Rector y a otros cargos académicos, probada experiencia en gestión académica y en la capacidad de gestionar los recursos económicos, así como generar y captar recursos. Todo esto junto a una reducción de cargos académicos, estableciéndose un máximo de 4-6 vicerrectores académicos.
- *Reducción de la actual estructuras académicas (Centros y Departamentos)*, agrupando Centros y Departamentos en función de una mejora en cuanto a los resultados académicos y de investigación, intentando aprovechar las sinergias producidas por la integración. Hay varias experiencias, la más reciente la de la Universidad de Barcelona, que ha pasado de dieciocho facultades y una escuela universitaria a diez estructuras académicas de centros y de 106 departamentos a la mitad. La justificación que han realizado desde la Universidad de Barcelona son las siguientes:

Esta nueva estructura, a la que se añade una reforma de la organización administrativa basada en la gestión por procesos, la formación del personal y la atención desde un principio de subsidiariedad, conllevará impactos para la institución. Por un lado, de carácter científico-académico; ya que se dispondrá de estructuras académicas con más recursos, de titulaciones más transversales y de una oferta académica más dinámica e innovadora que aumentará la empleabilidad de los estudiantes y titulados. En el terreno económico, se reorientarán recursos humanos hacia actividades de apoyo para mejorar la investigación y la internacionalización, y se ahorrará por la reducción de cargos y el incremento de sinergias y eliminación de duplicidades. Finalmente, se producirá un impacto social interno vinculado con los estudiantes, ya que dispondrán de más becas y ayudas, mejores servicios de atención y más movilidad internacional; con el personal de administración y servicios, gracias al impulso de la carrera profesional y a su formación especializada, y con el personal docente e investigador, con el diseño de una carrera profesional y académica que con políticas propias permitirá superar, aunque sea de forma parcial, los inconvenientes de la crisis económica y las limitadas tasas de reposición.

Como podemos comprobar, se argumenta que este proceso de cambio, irá acompañado de una nueva organización administrativa basada en un Sistema de Gestión por procesos donde se optimizarán los recursos para la investigación, títulos más trasversales con una oferta académica más dinámica. Toda esta reducción y optimización de recursos repercutirá en los estudiantes con más becas y mejores servicios. Todo este proceso se puede analizar en el documento aprobado por el [Consejo de Gobierno en el mes de mayo de 2015](#) (Universidad

de Barcelona, 2015). En la Universidad de Málaga durante el año 2015, se ha realizado un intento, tímido a nuestro entender, para [reducir estructuras académicas](#), pero tan sólo en departamentos y en aquellos en los que no se superaba el número mínimos de profesores para constituir un departamento según los propios Estatutos de la Universidad.

- Incorporar un nivel intermedio, entre el Equipo de Gobierno y la estructura administrativo técnica, denominado estructura directiva.
- Esta estructura, debe estar organizada en grandes áreas de gestión, es decir en función de los procesos de la Universidad, se podría utilizar la planteada en el Pacto por la Modernización y/o la planteada en para el [proceso de agrupación de Unidades Funcionales para el Sistema de Gestión del Área de Administración y Servicios](#) (Vicegerencia de Organización y Mejora, 2012).
- Por cada Centro académico o de Investigación, habría que establecer una figura de personal directivo denominado [Administrador de Centro](#), con las funciones que se plantearon en la propuesta de RPT estudiada en anteriores epígrafes. (Vicegerencia de Organización y Mejora, 2012).
- Una vez definida la estructura y que puestos directivos es necesario cubrir, habría que proceder a la convocatoria pública de estos puestos de acuerdo al reglamento que hemos estudiado anteriormente.
- También habría que institucionalizar las reuniones de coordinación de este equipo de Directivos bajo la coordinación y dirección del Gerente, que sería el encargado de transmitir todas aquellas cuestiones relevantes al Consejo de Dirección.
- Los Vicerrectores tan sólo tendrían competencias sobre los directivos en cuanto a la planificación y diseño de objetivos y la evaluación de resultados. En cualquier otro asunto (recursos humanos, materiales, informáticos, organizativos) sería el competente exclusivamente el Gerente. De esta forma se garantizaría una coordinación y coherencia en las medidas a adoptar.

Debido a que la Universidad de Málaga, mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad basado en un enfoque a procesos, no resultaría muy complicado abordar estos cambios, ya que simplemente sería rediseñar e integrar procesos, en su caso. Esta propuesta supone un cambio radical en la concepción de la Universidad y su forma de gobierno, pero creemos que es necesario abordar estas cuestiones cuanto antes, debido a todos los retos a los que se debe enfrentar la Universidad de Málaga en los próximos años.

### 4.2.3. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE INTELIGENCIA INSTITUCIONAL

Uno de los grandes retos a los que se enfrentará cualquier organización es la de utilizar y aprovechar al máximo la ingente cantidad de información que se atesoran en nuestros sistemas. Para esto ya se han dado pasos importantes, como es la implantación de un Sistema de Información mediante una herramienta DWH, que hemos analizado en el capítulo tercero, pero es necesario avanzar en este sentido e incorporar el concepto de Inteligencia Institucional como nuevo enfoque del Sistema de Información para la Dirección en la Universidad de Málaga. Esta propuesta que se presenta a continuación está elaborada en base a nuestra experiencia en la puesta en marcha del Sistema de Información y a las reflexiones contenidas en el [Libro Blanco de la Inteligencia Institucional](#)<sup>119</sup>, y que vamos a intentar dar respuesta con nuestra propuesta concreta para la Universidad de Málaga.

Creemos que los datos que se almacenan en la Universidad de Málaga, no son considerados como recursos estratégicos, es decir todavía no tienen la importancia decisiva para el buen desarrollo y sostenibilidad de nuestra institución. Ya que, por el contrario, siguen siendo considerados sólo como un “subproducto” de la automatización de procesos mediante sistemas informáticos

Se está más preocupados de su almacenamiento y seguridad, factores clave por supuesto, pero no se ha sido capaz de sistematizar la utilización de la información disponible.

Por esto planteamos incorporar esta nueva función denominada Inteligencia Institucional y la creación de un Portal de Transparencia reutilizando los conjuntos de datos que ya tenemos en el DWH.

La Universidad de Málaga alimenta a sus sistemas informáticos de gestión y de apoyo de docencia con un flujo constante de datos, lo que desemboca, a medio plazo, en el almacenamiento de millones de datos relativos a la actividad de la institución.

---

<sup>119</sup> "Libro Blanco Inteligencia Institucional - OCU." 2013.

<https://portal.ocu.es/portal/page/portal/inicio/libro-blanco-inteligencia-institucional>

Este almacenamiento surge, inicialmente, fruto de la necesidad de gestión automatizada de las operaciones de la institución, y lo que se les pide a los datos almacenados en primera instancia es precisamente eso: que sirvan de soporte para las operaciones diarias que se llevan a cabo en el seno de los múltiples procesos administrativos y docentes que se dan en una Universidad: admitir, matricular, calificar, titular, diseñar y ejecutar los presupuestos, generar las nóminas, administrar los espacios, inventariar los recursos materiales, etc.

Sin embargo, el hecho de tener un dato almacenado no tiene valor alguno, excepto cuando ese dato almacenado es accedido para un fin útil para la Universidad. Por tanto, el valor efectivo que los datos almacenados, es directamente proporcional a la frecuencia con la que estos son accedidos y a la utilidad efectiva que su acceso y consumo supone para la Universidad.

El valor que puede producir la explotación analítica de los datos, es muy importante para la Universidad de Málaga y puede convertirse en un hecho diferencial con otras universidades, ya que de ese análisis, podemos obtener un conocimiento que nos permitiría tomar decisiones derivadas de este conocimiento.

Por esto debemos sistematización y consolidar la explotación analítica de los datos para seguir con el camino hacia la excelencia en la gestión

Como ya hemos comentado en los capítulos anteriores, las universidades son instituciones con una estructura organizativa muy compleja y muy distinta a las encontradas habitualmente en empresas. La fuerte descentralización y autonomía de las unidades docentes y administrativas que la componen, la existencia de estructuras organizativas paralelas, la temporalidad de los equipos de gobierno, los equilibrios políticos fruto del sistema participativo de elección interna, la amplitud y complejidad de la misión Universitaria, etc. hacen que el contexto en el que se debe aplicar la explotación analítica de los datos sea mucho más complejo, y tenga que enfrentar retos y situaciones específicas y distintas a las habitualmente encontradas en empresas.

En concreto, la gestión de la información y su explotación analítica en la Universidad de Málaga no se encuentra formalizada y dado que además coincide con los análisis realizados

en el libro antes mencionado, exponemos una serie de análisis concretos para la Universidad de Málaga:

- Las unidades administrativas (que adquieren y gestionan los datos en origen) están continuamente atendiendo peticiones de datos “a medida” con fines analíticos por parte de diversos órganos directivos de la Institución o de otras unidades y áreas funcionales. No existe normalización alguna en los canales, los tiempos de atención ni el formato de solicitud ni entrega de la información, sino que cada petición es atendida y procesada de forma individual y totalmente “*ad hoc*” por parte de cada unidad administrativa. El conjunto de peticiones de datos que llegan a cada unidad forman, de facto, una carga de trabajo adicional considerable, y genera una compleja red interna, oculta, no gestionada y de coste no cuantificado, de flujos de distribución de información en la institución.
- Los peticionarios de datos con fines analíticos no tienen una “ventanilla única” en la que se solicita la información que necesitan, sino que tienen que dirigirse a la unidad administrativa que gestiona (o creen que gestiona) los datos que necesitan, o en su defecto al SCI. La disponibilidad, canales, formatos, tiempos de respuesta, criterios aplicados, etc. dependerán de las circunstancias de cada unidad en el momento de la petición. Los cruces de información procedente de unidades distintas deben ser realizados por el propio peticionario a su propio riesgo. La información entregada y las conclusiones obtenidas no son revisadas ni sancionadas por ninguna entidad que se responsabilice de su fiabilidad.
- No existe una política clara sobre a qué datos puede acceder quién, ni un proceso establecido de solicitud y aprobación o denegación de acceso, ni un responsable claro de tomar la decisión. Esta incertidumbre genera “por defecto” un clima de cautela y reticencia en el acceso, que no facilita la distribución y explotación analítica de la información incluso en casos legítimos y deseables.
- No existe especialización en la atención a las peticiones de datos, esto es, dependiendo de quien las atiende en cada unidad, los criterios técnicos y funcionales para la obtención de los datos pueden ser diferentes. No se conocen o registran de manera formal los criterios seguidos para atender cada petición, ni existen garantías de que la misma petición hecha en dos momentos diferentes o atendida por dos personas distintas de la unidad administrativa sea resuelta con los mismos criterios y por tanto llegue a los mismos resultados.
- Las soluciones que se entregan tienen un tiempo de vida efímero, puesto que se conciben y gestionan como peticiones aisladas, sin vocación de continuidad, sin un enfoque a largo plazo y sin un mantenimiento posterior, lo que implica, normalmente, un “retrabajo” cuando, meses después llega la misma petición u otra similar. Las soluciones entregadas no constituyen canales de distribución de datos, sino volcados “offline” que tienen por tanto su vigencia restringida al momento de la petición, y que no dan autonomía al destinatario para la obtención posterior de esa misma información en otros momentos.
- La atención a estas peticiones de datos “compiten” con el trabajo específico de la unidad administrativa que gestiona el dato, cuya actividad está ligada a cuestiones operativas, a veces de misión crítica (matricular, generar las nóminas, etc.). Conforme la demanda de este tipo de peticiones crece, la capacidad de atenderlas por parte de las unidades administrativas que gestionan los datos se va quedando pequeña, con lo que los peticionarios empiezan a obtener la información que necesitan en plazos cada vez más largos, a menudo teniendo que tomar decisiones o haciendo pública información basada en datos caducos, incompletos o imprecisos, o en el peor de los escenarios- renunciando a ella.
- Los mismos términos funcionales se interpretan de formas dispares dentro de la organización. No existen definiciones consensuadas y frecuentemente se hacen asunciones dispares sobre el significado o alcance de términos funcionales básicos (“número de empleados”, “alumnos de nuevo ingreso”, etc.). Circulan internamente resultados diferentes para el mismo concepto, lo cual genera desconfianza, y puesto que la trazabilidad de los cálculos es compleja por haber sido atendidos de manera ad-hoc y esporádica, frecuentemente estos resultados divergentes nunca llegan a consolidarse o aclararse.

Todas estas cuestiones se están dando en la gestión diaria de la información en la Universidad de Málaga, ésta falta de normalización de la gestión de la información, junto con el incremento de la frecuencia y complejidad de las peticiones de datos, las unidades administrativas no son capaces de atender algunas peticiones porque el sistema de gestión con el que operan ya que no disponen de salidas de datos en el formato o con la relación de datos solicitada por el peticionario, y todavía no se dispone de herramientas específicas para la extracción y presentación ágil de datos. Se requiere entonces la participación de personal técnico (habitualmente del área de tecnologías de la información) para que extraiga y formatee los datos directamente desde las bases de datos, accediendo a bajo nivel mediante consultas SQL o scripts complejos, aumentando el tiempo, el coste, la complejidad y la incertidumbre en cuanto a los criterios de los resultados obtenidos.

A medio plazo, el resultado de este tipo de escenarios, en el contexto actual de demanda creciente de información, es bastante negativo:

- Descontento y frustración por parte de los diversos peticionarios de información, puesto que sienten que sus peticiones se atienden tarde, se entienden mal, no son fiables, suponen una carga y no constituyen una solución permanente a sus necesidades. Este contexto nos acaba llevando a la resignación: no es posible obtener la información, o es tan costoso, y los resultados tan cuestionables, que no merece la pena el esfuerzo.
- Descontento y frustración por parte de los proveedores de los datos en las unidades administrativas, que sienten que la atención a estas peticiones compiten con su misión principal y sus tareas diaria, que no tienen ni las herramientas ni el tiempo necesario para atenderlas en condiciones, y que en ocasiones les cargan con una responsabilidad que no les corresponde.
- Un esfuerzo, y por tanto un coste, oculto y no gestionado, dedicado a tratar de atender las peticiones de datos en este contexto, obteniendo a cambio un valor muy limitado

Para tratar de evitar esta situación y poder aprovechar al máximo las ventajas de generar conocimiento del análisis de la información, surge el concepto de *Inteligencia institucional*, como la capacidad de la Universidad para dar a cada miembro de la comunidad universitaria acceso autónomo a toda aquella información analítica de valor para el óptimo desempeño de sus funciones, a través de canales especializados y

*permanentes, obteniendo una utilización eficaz de los mismos.* (Libro Blanco de la Inteligencia Institucional. OCU 2015).

Aplicar este concepto de inteligencia institucional permitiría a la Universidad de Málaga la capacidad de crear y dar acceso, permanente y con autonomía para los destinatarios a canales de distribución de información que permitan:

- Al gerente acceder a información diaria de ejecución de los presupuestos de gastos e ingresos, entre la que se incluyen diversas métricas y comparativas que ponen de manifiesto desviaciones o potenciales anomalías, ya sea por comparación con la línea base prevista o con ejecuciones de ejercicios previos.
- A los responsables de los Títulos identificar los patrones habituales de abandono en cada estudio, así como la identificación de estudiantes en riesgo, asignándoles una probabilidad de deserción basada en los datos históricos previos.
- A los decanos analizar la evolución de la matrícula en sus centros a lo largo del tiempo, acompañada de indicadores de tendencia y poniéndolos en el contexto global de la Universidad y de la evolución demográfica de la región geográfica en la que operan.
- Al vicerrector de Investigación conocer la actividad investigadora y producción científica actual e histórica de cada uno de los departamentos y grupos de investigación, así como el nivel de éxito en la captación de fondos externos.
- A los departamentos conocer las tendencias y previsiones respecto a la demanda de asignaturas optativas y de libre elección de cuya docencia son responsables
- A las comisiones de calidad obtener los indicadores de rendimiento clave de cada estudio, junto con información de evolución, tendencias, y valoración respecto a los objetivos marcados en cada caso.
- Etc.

Esta nueva capacidad institucional se debe conseguir a través de un programa incremental formalmente establecido, orientado por los usuarios, dirigido por un comité de alto nivel en el contexto de una estrategia específica, y ejecutado por una unidad dedicada, con el apoyo del área de TI y las áreas administrativas clave.

Siguiendo el esquema planteado en el Libro blanco de la Inteligencia Institucional, en la Universidad de Málaga, este programa incremental tendría los siguientes actores y fases:

- **Las Unidades Funcionales:** es decir, los distintos Servicios de gestión académica, recursos humanos, gestión económica, investigación, etc. Ellos son los expertos funcionales en sus herramientas de gestión, ellos son los que capturan los datos que modelizan la realidad de la institución en sus sistemas de gestión, lo cual posibilita todo el tratamiento posterior. Puesto que están en el inicio del proceso, cualquier problema que se origine en su ámbito se arrastrará y afectará a todas las etapas posteriores de la cadena de valor, por lo que su participación y vinculación permanente es absolutamente crítica. Sus ámbitos de acción son:
  - **Etapas de datos:** se trata de su ámbito exclusivo, y consiste en la obtención de los datos, a través de su captura, estructuración y registro en los sistemas operacionales pertinentes.
  - **Etapas de información:** se trata de su ámbito secundario, compartido con el Servicio de Calidad, donde deben ejercer de supervisores de las labores de generación de información a través de la integración, agregación y combinación de los datos que han puesto a disposición, y garantes de la corrección funcional de la información resultante.
  
- **El Servicio de Calidad (inteligencia institucional):** su existencia es crucial puesto que son los expertos en las técnicas y tecnologías de *business intelligence* y o inteligencia del negocio<sup>120</sup> su aplicación a la gestión universitaria. En la actualidad es el Servicio que se encarga de la explotación y mantenimiento del *DWH* con la herramienta *OBIEE*. Su misión está directamente vinculada a la producción de información y conocimiento al servicio de los usuarios finales.

Para el Servicio de Calidad, la producción generada por la cadena de valor del dato es el fin último, la razón de su existencia, ya que esta unidad debe ser la responsable directa de la prestación del servicio de inteligencia institucional. El Servicio de Calidad, debe coordinar todo este proceso. Sus ámbitos de acción en la cadena de valor son:

---

<sup>120</sup> "Una interesante definición para inteligencia de negocios o ..." 2011.

<[http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529\\_esa.pdf](http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_esa.pdf)>

- **Etapa de información:** son los encargados de diseñar, construir y mantener los procesos de integración, agregación y combinación de los datos extraídos de la etapa anterior, con el apoyo del conocimiento experto de las unidades administrativas.
  - **Etapa de conocimiento:** son los encargados de diseñar, construir y mantener los canales de distribución de información que permitan y faciliten la interpretación y el análisis por parte de los usuarios finales. Lógicamente, son asistidos por estos en las labores de diseño de tales canales, para garantizar que se adecuan al uso y tipo de análisis específico de cada caso y cada perfil de usuario.
- **Los usuarios finales:** son, potencialmente, todos los colectivos que conforman la comunidad universitaria. Docentes, administrativos, estudiantes, directivos, aspirantes, egresados, investigadores, etc. Su responsabilidad en la cadena de valor es vital, pues son los únicos capaces de generar el producto final buscado que provee el auténtico valor para la institución: las decisiones informadas. Todas las etapas previas, y la propia cadena en sí, son irrelevantes si, una vez que la información se pone a disposición de los destinatarios, no se produce una adquisición de conocimiento y una aplicación efectiva de ese conocimiento adquirido. Sus ámbitos de acción en la cadena de valor son:
- **Etapa de conocimiento:** deben colaborar activamente junto con el Servicio de Calidad en el diseño de los canales de distribución de la información, para que se adecuen al máximo al tipo de análisis requerido para la producción de conocimiento, y deben hacer efectivo ese uso de forma sistemática.
  - **Etapa de Decisión:** se trata de su ámbito exclusivo, y de la culminación de todo el proceso llevado a cabo en la cadena de valor: el usuario final aplica su juicio experto al conocimiento adquirido para producir una decisión efectiva en su ámbito de responsabilidad. *Aquí es donde se produce el auténtico valor, este es el resultado último que justifica todo el esfuerzo previo.*

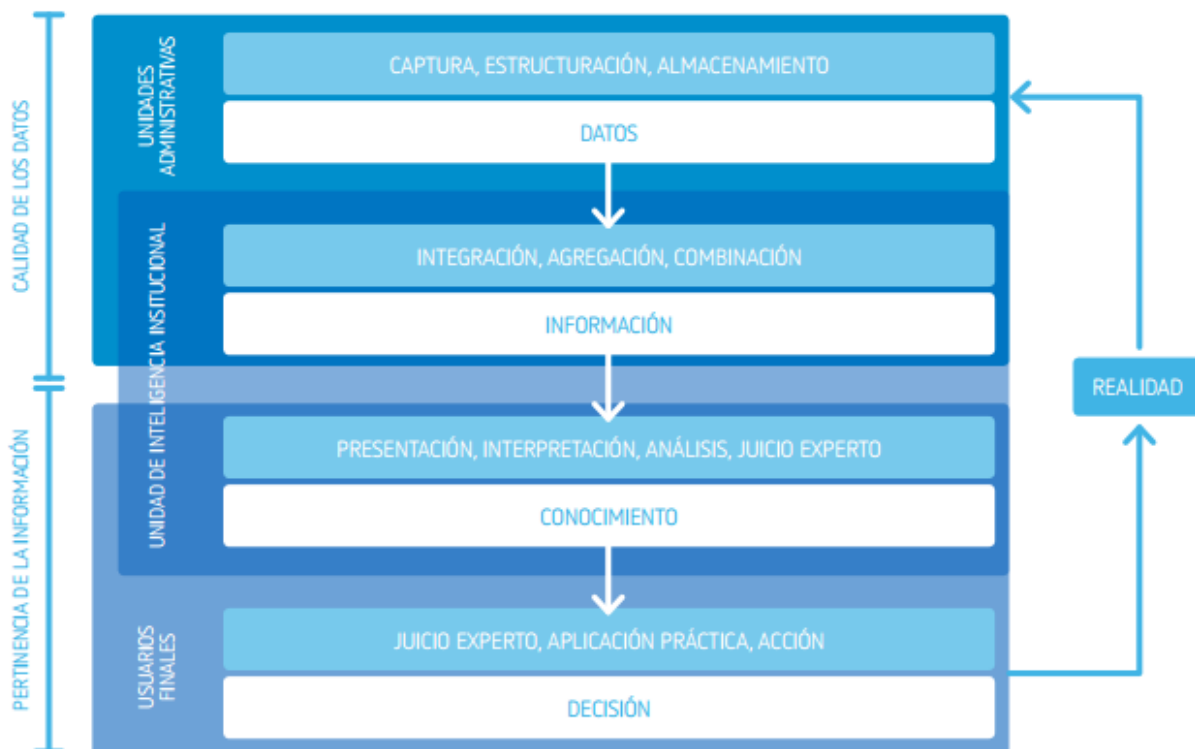


FIGURA 4.5  
Cadena de valor del dato- Participantes y propiedades  
Fuente: Libro Blanco Inteligencia Institucional - OCU.

La importancia de estos tres colectivos para el funcionamiento de la cadena de valor del dato es crítica, por los siguientes motivos:

- No puede faltar ninguno. Sin la participación eficaz y vinculación permanente de estos tres colectivos, la cadena de valor no puede darse.
- El mal desempeño de cualquiera de ellos, lastra los resultados de toda la cadena: malos datos de partida dificultan la generación de información fiable. Información mal integrada o deficientemente presentada dificulta la obtención de conocimiento. El conocimiento obtenido pero no aplicado es baldío.

En este proceso el Servicio de Calidad de la Universidad de Málaga, tiene un papel fundamental para implementar este nuevo enfoque de Inteligencia Institucional. Por lo tanto debería plantarse las siguientes acciones concretas:

- *Consolidación y depuración del DWH que está funcionando en la actualidad:* Seguir con la directriz de consolidar en un solo sistema central (DWH) los datos

de las diversas áreas de gestión, unificando el tratamiento y especializando el modelo de almacenamiento para facilitar el análisis. Todos los datos institucionales identificados como relevantes para la producción de información analítica, independientemente de su origen, naturaleza y destino, deben ser recogidos e integrados en este almacén central, lo que facilita su procesamiento y consumo con fines analíticos. Todavía quedan grandes áreas de información que hay que integrar en el DWH:

- Investigación
  - Inserción laboral
  - Movilidad
  - Uso del Campus Virtual
  - Prescripción
- *Crear la Ventanilla Única de Información (VUI):* Se debería establecer a través del Servicio de Calidad una “ventanilla única” al servicio de la comunidad universitaria en todo lo relativo a la explotación analítica de los datos institucionales, a disposición de todo aquél que tenga legítima necesidad. Los usuarios tendrían un canal, al que deben dirigir sus necesidades de información, independientemente de la naturaleza de estas y del origen de los datos que las compongan. Las unidades administrativas quedan liberadas de la atención directa y completa a las peticiones de información del resto de la comunidad universitaria.
- *Establecimiento de políticas de acceso a la información:* Las políticas de acceso a los datos tiene que estar establecidas, existiendo un proceso conocido para tramitar las nuevas peticiones de acceso, unos criterios para resolverlas, y un órgano con potestad encargado de definir y mantener las políticas de acceso correspondientes. De hecho la Ley de Transparencia autonómica ya dicta de forma obligatoria esta política, sólo faltaría el desarrollo concreto para nuestra universidad.
- *Consolidar y actualizar el glosario de términos funcionales:* Tomando como partida, la guía de indicadores del SIIU podremos identificar, consensuar y publicar los significados de los términos funcionales y los criterios de cálculo relativos a la información que se produce en la cadena de valor, frecuentemente más ambiguos y sujetos a interpretación de lo que puede parecer a priori.

#### 4.2.4. PROPUESTA PARA ESTABLECER EL PORTAL DE TRANSPARENCIA

La Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía es de aplicación directa a las Universidades Andaluzas y por tanto a la nuestra. Esta ley establece los mecanismos que posibiliten el conocimiento por la ciudadanía de la actuación de los poderes públicos (administraciones), de los motivos de dicha actuación, del resultado del mismo y de la valoración que todo ello merezca.

Esta transparencia tiene una doble vertiente, de publicidad activa y de derecho de acceso a la información pública,

A los efectos de la presente ley, se entiende por:

*Información pública:* los contenidos o documentos, cualquiera que sea su formato o soporte, que obren en poder de la universidad y que hayan sido elaborados o adquiridos en el ejercicio de sus funciones.

*Publicidad activa:* la obligación de las personas con responsabilidad de gobierno en la Universidad deben hacer pública por propia iniciativa, en los términos previstos en la ley de transparencia, la información pública de relevancia que garantice la transparencia de su actividad relacionada con el funcionamiento y control de su actuación pública.

*Acceso a la información pública:* posibilidad de acceder a la información pública que obre en poder de la Universidad, con seguridad sobre su veracidad y sin más requisitos que los establecidos en la ley de transparencia.

La Universidad debe tener en cuenta los siguientes principios básicos, algunos de ellos no se cumplen con el actual portal de transparencia de la Universidad:

*Principio de transparencia,* en cuya virtud toda la información pública es en principio accesible y sólo puede ser retenida para proteger otros derechos e intereses legítimos de acuerdo con la Ley.

*Principio de libre acceso a la información pública*, en cuya virtud cualquier persona puede solicitar el acceso a la información pública.

*Principio de responsabilidad*, en cuya virtud las entidades sujetas a lo dispuesto en la presente ley son responsables del cumplimiento de sus prescripciones.

*Principio de no discriminación tecnológica*, en cuya virtud las entidades sujetas al ámbito de aplicación de la presente ley habrán de arbitrar los medios necesarios para hacer efectiva la transparencia, con independencia del medio de acceso a la información.

*Principio de veracidad*, en cuya virtud la información pública ha de ser cierta y exacta, asegurando que procede de documentos respecto de los que se ha verificado su autenticidad, fiabilidad, integridad, disponibilidad y cadena de custodia.

*Principio de utilidad*, en cuya virtud la información pública que se suministre, siempre que sea posible, ha de ser adecuada al cumplimiento de los fines para los que se solicite.

*Principio de gratuidad*, en cuya virtud el acceso a la información y las solicitudes de acceso serán gratuitos, sin perjuicio de las exacciones que puedan establecerse por la expedición de copias o soportes o la transposición de la información a un formato diferente al original.

*Principio de facilidad y comprensión*, en cuya virtud la información se facilitará de la forma que resulte más simple e inteligible atendiendo a la naturaleza de la misma y a las necesidades de las personas con circunstancias especiales que les dificulten el ejercicio del derecho.

*Principio de accesibilidad*, por el que se proporcionará información estructurada sobre los documentos y recursos de información con vistas a facilitar la identificación y búsqueda de la información.

*Principio de interoperabilidad*, en cuya virtud la información será publicada conforme al Esquema Nacional de Interoperabilidad.

*Principio de reutilización*, en cuya virtud se fomentará que la información sea publicada en formatos que permitan su reutilización, de acuerdo con la legislación aplicable en materia de reutilización de la información del sector público.

Uno de los aspectos a tener en cuenta y tenemos que estar preparados es el derecho de *Acceso a la Información Pública*, que en el artículo 24, establece que todas las personas tienen derecho a acceder a la información pública veraz en los términos previstos en el artículo 105.b) de la Constitución española y su legislación de desarrollo, y el artículo 31 del Estatuto de Autonomía para Andalucía, sin más limitaciones que las contempladas en la Ley.

Para garantizar este derecho la Universidad debe tener accesible el correspondiente modelo normalizado de solicitud y el procedimiento correspondiente, que garantizará el usuario que su solicitud deberá resolverse y notificarse en el menor plazo posible. En todo caso, el plazo máximo para dictar y notificar la resolución será de 20 días hábiles desde la recepción de la solicitud por la universidad para resolver.

Con estas premisas y aprovechando la información recopilada en el DWH, la universidad está capacitada para habilitar una estructura como la que requiere esta ley en un periodo corto de plazo. En la actualidad el Servicio de Calidad está trabajando junto con la empresa FUJITSU que es la que mantiene nuestro sistema de información (DWH), para que la información susceptible de ser pública pueda ser incorporada al portal de transparencia de forma que se garanticen todos y cada uno de los principios antes mencionados.

Además es necesario tener la *capacidad de autoservicio* para los usuarios, el producto que se entrega para atender una petición ya no es, en general, un volcado estático de datos, sino un canal de distribución de información on-line, dinámico, hecho a medida de la necesidad del destinatario, y de forma que constituye una solución permanente y mantenida en el tiempo, accesible en cualquier momento, sin que el peticionario original tenga que realizar ulteriores solicitudes ni dependa de terceros para acceder a la misma información actualizada.

Este portal debe *facilitar el análisis de los datos*, por esto el acceso a los datos se debe realizar a través de canales y herramientas especializadas para este fin, a través de formatos que facilitan el consumo de la información, la exploración interactiva, la navegación, y el

análisis desde diversos puntos de vista, así como su consumo en otras herramientas ofimáticas habituales mediante la exportación en diversos formatos.

Para facilitar esta implantación, desde la subcomisión TIC de la CRUE se diseñó una estrategia para el desarrollo de los portales de transparencia en las universidades denominado *Universidad abierta* que entre otras cuestiones, proponen una serie de políticas a implementar en por las Universidades. Siguiendo estas premisas, se hace la siguiente propuesta de actuación en la Universidad de Málaga:

*Política de transparencia*, La Universidad de Málaga, se compromete con el principio de transparencia, y declara su disposición a publicar datos abiertos de todos sus ámbitos de actividad (académico, investigación y transferencia, recursos humanos y materiales, y economía) para que esta información pueda ser reutilizada, con las únicas limitaciones que imponga la legislación, en particular la protección de datos personales o los acuerdos de confidencialidad. En la actualidad esto no se hace, ya que la información publicada en el Portal de Transparencia de la UMA, se está nutriendo con información estática referenciada a años concretos y en formato PDF, lo que hace muy complicado que la información pueda ser reutilizada.

*Política de gobierno abierto*, La Universidad de Málaga, se compromete con los principios de gobierno abierto, pues los estima imprescindibles para un buen gobierno y los reconoce plenamente alineados con el espíritu universitario:

- *Transparencia*: publicación activa de información clara y actualizada, accesible y reutilizable, mediante la que se rinden cuentas de la actividad y se justifican las acciones de gobierno, así como facilidad de acceso a la información cuyo contenido sea solicitado, con los únicos límites que la legislación expresamente determine para los datos protegidos.
- *Participación*: establecimiento de canales apropiados para que la ciudadanía, informada gracias a la transparencia, pueda intervenir en los procesos de toma de decisiones.
- *Colaboración*: promoción de la colaboración tanto interna como externa, entre el personal de la universidad, estudiantes, ciudadanía, empresarios y emprendedores, así como otras instituciones tanto públicas como privadas

y la sociedad en general, para la creación de mejores servicios de educación, investigación y transferencia tecnológica.

*Política de acceso abierto* La Universidad de Málaga, se compromete con los principios en favor del acceso abierto, pues los reconoce plenamente alineados con el espíritu universitario, y en consecuencia promoverá las siguientes acciones:

- Dictar mandatos y recomendaciones dirigidos a la comunidad universitaria para que publiquen en abierto los trabajos financiados total o parcialmente por la Universidad.
- Dotar al repositorio institucional de los medios y recursos necesarios para desarrollar su función de archivo, difusión y preservación de los documentos y otros objetos digitales para su acceso en abierto por la comunidad global, garantizando el cumplimiento de la legislación relativa a los derechos de autor en los materiales depositados.
- Difundir el acceso abierto y las licencias abiertas

Sería el Servicio de Calidad el que coordinara y aplicara toda la aplicación de esta política, ya que sería la unidad con carácter transversal y con los conocimientos suficientes para poder gestionar todas estas acciones y mantener de forma automática este Portal de Transparencia.

#### **4.3. PROPUESTAS DE MEJORA EN LOS ENFOQUES ESTABLECIDOS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UMA**

Como hemos podido comprobar en los anteriores epígrafes, uno de los actores más importantes para alcanzar la excelencia en la gestión de la Universidad y facilitar la Gobernanza de los responsables de dirigirla, es el Servicio de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social.

Para que esta relevancia sea efectiva, es necesario abordar una serie de cambios en la configuración actual del Servicio. En este apartado vamos a proponer una serie de cambios que permitan esta eficiencia del Servicio.

#### 4.3.1. REVISAR Y ACTUALIZAR LA MISIÓN, EL MAPA DE PROCESOS Y LA CARTERA DE COMPROMISOS DEL SERVICIO DE CALIDAD, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el año 2011 se definió la Misión del Servicio, coincidiendo con la Certificación ISO 9001 de los procesos clave del Servicio. Han pasado varios años y se ha adquirido el conocimiento necesario, que recomienda al menos una revisión de la Misión del Servicio, incluyendo nuevos servicios que se están prestando en la actualidad y no están incluidos e incluso algunos servicios que no se están prestando y con los recursos actuales, estaríamos en disposición de prestarlos, entre ellos podemos destacar los siguientes:

- *Sistema de Información para la Dirección (DWH) e Inteligencia Institucional.* Este servicio se está prestando en la actualidad de forma parcial como hemos visto en el epígrafe anterior y es necesario consolidarlo, ya que es básico para nuestra organización.
- *Servicio de Auditoría Internas y Consultoría.* Para el buen despliegue de los Sistemas de Garantía de la Calidad de Centros y el resto de sistemas, es necesario implantar un procedimiento de auditorías internas, donde se incluyan los requisitos necesarios para disponer de una relación de auditores internos capacitados y dispuestos a auditar los sistemas de gestión implantados en la UMA. Estos auditores, podrán hacer paralelamente una labor de consultoría interna, con el conocimiento y experiencia adquiridos en los procesos de auditoría.

MISIÓN ACTUAL	PROPUESTA NUEVA MISIÓN
Nuestra misión es proporcionar apoyo técnico, asesoramiento y formación a todas las Unidades de la Universidad de Málaga para difundir la cultura de la calidad y fomentar e implantar la mejora continua y la excelencia en todos los ámbitos de la comunidad universitaria. Se ocupa, además, de realizar el seguimiento del cumplimiento del Contrato-Programa firmado entre la Universidad de Málaga y la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía, así como de la elaboración y seguimiento del Plan Estratégico Institucional y de la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad.	Proporcionar apoyo técnico, asesoramiento y formación a todas las unidades y estructuras de la Universidad en relación a los procesos de evaluación y acreditación de las actividades y procesos de la Universidad, mediante la implantación de sistemas de gestión basados en los principios del modelo europeo de la calidad y excelencia (EFQM) y los criterios y directrices de la calidad en el espacio europeo de la educación superior (ESG-ENQA). Para que estos sistemas aportan el máximo valor a la comunidad universitaria, el Servicio se responsabiliza de realizar el seguimiento y evaluación de dichos sistemas de gestión y objetivos estratégicos fijados en los distintos Contratos-Programas, Cartas de Servicios, el Plan Estratégico Institucional y la Memoria de Responsabilidad Social, mediante las correspondientes estudios de demanda y

	<p>satisfacción de los grupos de interés y auditorías internas de control.</p> <p>Además le corresponde el mantenimiento y explotación del Sistema de Información para la Dirección suministrando a cada miembro de la comunidad universitaria acceso autónomo a toda aquella información analítica de valor para el óptimo desempeño de sus funciones, a través de canales especializados y permanentes, obteniendo una utilización eficaz de los mismos.</p>
--	--

CUADRO 4.1  
Propuesta Misión del Servicio de Calidad, PE y RS  
Fuente: Elaboración propia

Esta actualización de la *misión*, incorpora las siguientes cuestiones novedosas:

Alinea el servicio a facilitar los procesos de evaluación y acreditación de las actividades y procesos de gestión de la Universidad. Es decir nos remitimos a los distintos programas que en tanto en la LOU como en la LAU obligan a las Universidades en relación a la calidad. Resumiendo el Servicio debe dar cobertura a los siguientes programas institucionales, mediante el mantenimiento y seguimiento de los sistemas de gestión implantados:

- **Verificación de títulos.** Para que la Universidad obtenga el reconocimiento de un título oficial viene de la mano del proceso de verificación. La Universidad debe presentar al Consejo de Universidades un proyecto de título para su verificación. Esta solicitud se debe realizar a través de la aplicación informática creada para tal fin.
- **Seguimiento y modificación de títulos.** El proceso de seguimiento tiene dos funciones principales: comprobar la adecuada implantación del título de acuerdo a lo formulado en el proyecto inicial presentado por la Universidad y analizar los principales resultados de su puesta en marcha. Una vez iniciada la implantación de los títulos oficiales la DEVA de la AAC, como Agencia de evaluación con competencias en la comunidad autónoma de Andalucía, llevará a cabo el seguimiento del cumplimiento del proyecto contenido en el plan de estudios verificado por el Consejo de Universidades.
- **Acreditación de títulos.** Antes de los seis años de la puesta en funcionamiento del grado o del doctorado, y antes de los cuatro en el caso de los másteres, las titulaciones oficiales deberán someterse a un proceso de acreditación. El proceso de acreditación consistirá en la comprobación de que el plan de estudios se está

realizando de acuerdo con el proyecto inicial. En caso de que se acredite la renovación, se inscribirá nuevamente en el RUCT.

- **Evaluación de la actividad docente**, que tiene como objetivo proporcionar un marco de referencia, un modelo y unos procedimientos que permitan abordar la evaluación de la docencia que se desarrolla en las Universidades.
- **Evaluación de los Servicios**. Las Universidades públicas adoptarán modelos de gestión que modernicen su organización con el fin de dinamizar el servicio público y garantizar un marco de innovación adecuado.

Además el Servicio, asume también un proceso nuevo que es el de mantener y explotar el Sistema de Información para la Dirección para apoyar a todos los procesos anteriores y a los equipos directivos a tomar las decisiones adecuadas con la máxima información.

## **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Detección de Necesidades, Planificación Socialmente responsable, Medición, análisis y Mejora

## **PROCESOS CLAVE**

- PC01 Apoyo a la implantación y mantenimiento de sistemas de gestión de la calidad y seguimiento de los contratos programas y planes estratégicos.
  - PO1 Implantación y seguimiento del Plan Estratégico/Contrato Programa/Sistemas de Gestión
  - PO2 Auditorías internas y consultoría
  - PO3 Sistema centralizado de quejas, sugerencias y felicitaciones
- PC02 Apoyo a la evaluación individual de personal.
  - PO1 Evaluación PDI
  - PO2 Evaluación PAS
- PC03 Apoyo al Sistema de Información para la toma de decisiones y elaboración de estudios (Inteligencia Institucional).
  - PO1 Mantenimiento y explotación del DWH
  - PO2 Realización de estudios (Inteligencia Institucional)
  - PO3 Suministro de información organismos externos

## **PROCESOS DE SOPORTE**

- Gestión de personas, Gestión de recursos y alianzas.

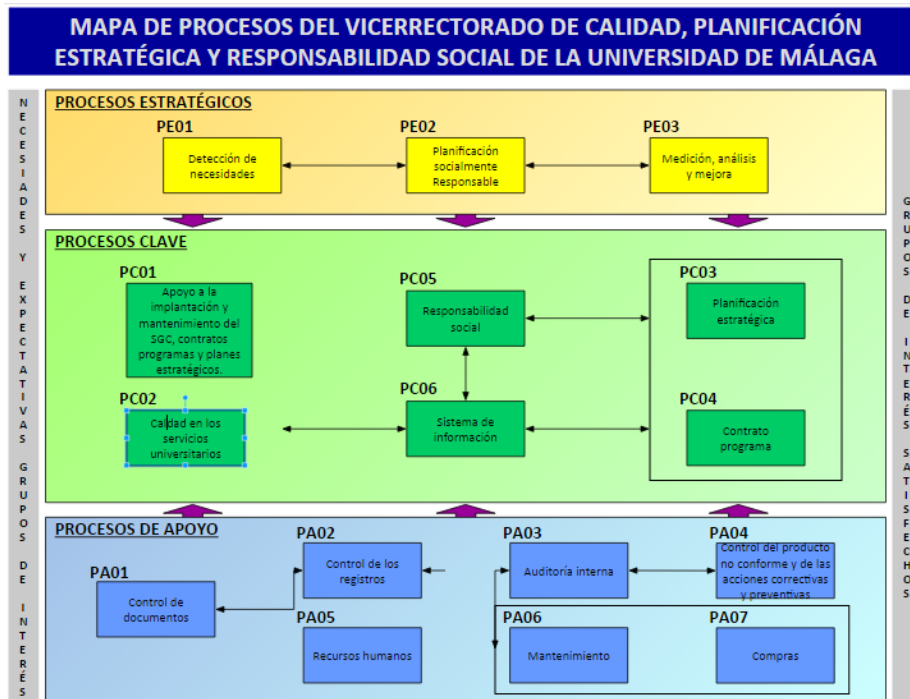


FIGURA 4.6  
 Mapa de Procesos actual del Servicio de Calidad, PE y RS  
 Fuente: Servicio de Calidad, PE y RS

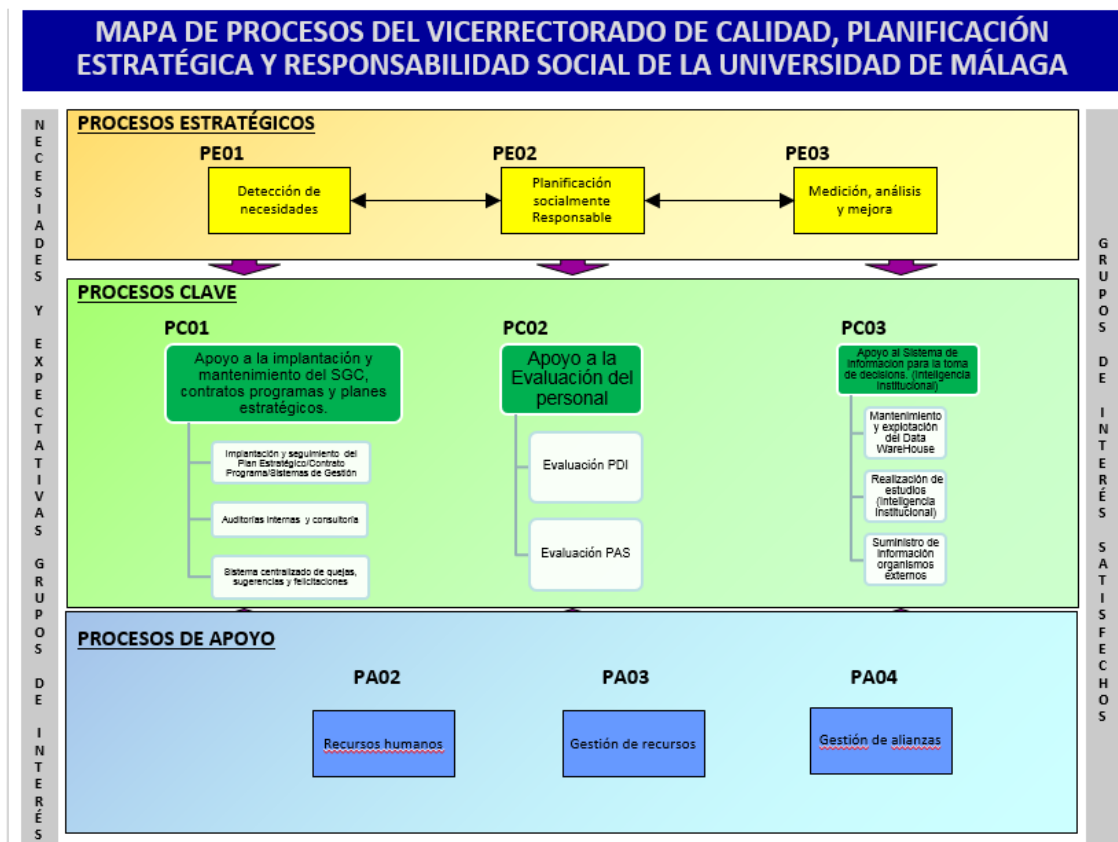


FIGURA 4.7  
 Propuesta de nuevo Mapa de Procesos del Servicio de Calidad, PE y RS  
 Fuente: Elaboración propia

Con esta propuesta, lo que se pretende es enfocar bien los objetivos planteados en la misión y no hacer una parcelación artificial o incluir procesos simples que podrían ser simples tareas dentro de un proceso más importante. Pensamos que los procesos deben incluir un conjunto de tareas que permitan cumplir varios objetivos y que necesitan conocimientos parecidos. Esta reflexión y posicionamiento es fruto de la experiencia, ya que si planteamos procesos distintos para funciones y tareas similares, lo que conseguimos es que esos procesos se especialicen pero no colaboren de forma eficiente.

En este sentido los procesos de Planificación Estratégica, Contrato Programa y Responsabilidad Social anteriores, son instrumentales, es decir nuestro trabajo consiste en ayudar a cumplir los objetivos planteados y hacer un seguimiento de los resultados obtenidos, por esto lo incluyo en el proceso 01 (PC01) de implantación y apoyo a los sistemas de gestión.

Lo realmente importante, es decidir qué objetivos queremos plantear, teniendo en cuenta los principios de la Responsabilidad Social, para cumplir con los objetivos planteados en el Contrato Programa firmado con la Junta de Andalucía y los parámetros del Modelo de Financiación.

Por esto se defiende, que es lo mismo implantar un Sistema de Gestión de Calidad en los títulos o centros universitarios que en un servicio, por lo que proponemos unir estos dos procesos clave anteriores (PC1 Y PC2). Al hacer esto estamos integrando dos sistemas que deben estar totalmente alineados y coordinados, si seguimos actuando como hasta ahora considerándolos como procesos/sistemas independientes estamos perdiendo oportunidades de mejora y utilizando los recursos de forma ineficiente.

En este nuevo Proceso, se incorporan tres nuevos procedimientos operativos, el primero y quizás el más importante, el que ayuda a realizar un seguimiento de los distintos Sistemas de Gestión (Centros, Titulaciones, Servicios, etc.) y del Contrato Programa firmado con la Junta y nuestro Plan Estratégico. Este nuevo enfoque, creemos que puede ayudar a simplificar y coordinar actuaciones que hasta ahora se llevaban por separado.

Los otros dos nuevos procedimientos incluidos son:

El de *Coordinación y seguimiento del Sistema Centralizado de Quejas y Sugerencias de la Universidad de Málaga*. Hasta ahora este servicio no estaba incorporado en la certificación del Servicio y pienso que es fundamental para mantener activos los distintos

sistemas de gestión. El que exista un procedimiento centralizado donde se tenga toda la información de nuestros usuarios es imprescindible. Además se ejerce una coordinación para que las respuestas cumplan con los parámetros (plazos de respuesta, encuesta de satisfacción, etc.) aprobados en el *Reglamento sobre el Procedimiento General de Quejas, Sugerencias y felicitaciones*. Este reglamento tiene por objeto regular en la Universidad de Málaga el Procedimiento General de Quejas, Sugerencias y Felicitaciones sobre las actividades desarrolladas por la citada Universidad en los ámbitos de la docencia, la investigación y la gestión. Se plantea como objetivo facilitar el acercamiento de la Institución a todos los usuarios, así como a la sociedad en general y ofrecer un servicio cada día más eficaz y eficiente que redunde en una mayor calidad y en un incremento en el grado de satisfacción de todos sus grupos de interés. En la actualidad, este sistema de gestión integrada de las quejas, sugerencias y felicitaciones, se coordina a través del Servicio de Calidad, mediante una herramienta informática diseñada al efecto. En el siguiente enlace se puede acceder a una presentación realizada por el Servicio de Calidad en unas jornadas de la Oficina del Defensor Universitario, donde se explica lo que hace el servicio para obtener información y expectativas de nuestros usuarios.

El otro procedimiento incorporado es el de *Realización de Auditorías internas con propuestas de mejora (consultoría)*. Con este nuevo procedimiento lo que se pretende es mantener operativos los sistemas de gestión, garantizando con ello que ante cualquier evaluación externa o certificación de sistemas, los sistemas cumplen con su función. Este procedimiento cobra mayor importancia, con la aprobación del nuevo Decreto de Acreditación de Títulos, ya que va a permitir a los centros poder certificar su sistema de garantía de la Calidad consiguiendo que el 50% de sus títulos no acreditados, queden acreditados de forma automática. Estas certificaciones son muy rigurosas y si no realizamos auditorías periódicas, no estaremos en disposición de superar estas certificaciones. Además ANECA en la nueva versión de los principios y criterios ENQA se está planteando incorporar este procedimiento de forma obligatoria en los sistemas AUDIT. Para que esto sea posible, es necesario la creación de un banco de Auditores internos, de dentro de nuestra Universidad o de fuera, que sean los que realicen estas auditorías internas. Aprovechando el conocimiento y experiencia adquiridos por estos auditores, se podría incluir un nuevo servicio como el de la Consultoría, ya que estaríamos en disposición de recomendar buenas prácticas y la forma de implementarlas.

Otros dos cambios importantes respecto del mapa de procesos vigente, es convertir el proceso operativo PO02-PC01. *Procedimiento para la evaluación de la actividad docente*

*del profesorado de la UMA, en un proceso clave PC02 denominado Apoyo a la Evaluación individual del personal, pero incluyendo ahora también el proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Administración y Servicios:*

- PC02-P001 *Evaluación del Desempeño del PAS*. Mediante este proceso operativo, habría que planificar y organizar la evaluación del desempeño del personal de administración y servicios de forma anual, donde se tenga en cuenta el cumplimiento de objetivos de las unidades funcionales y la valoración de la contribución individual de cada trabajador para cumplir con los objetivos de la unidad. En la actualidad hay un procedimiento acordado con los sindicatos (ver procedimiento) La valoración total de esta evaluación (mediante esta presentación se puede obtener información de todo el proceso), supone 100 puntos y se pueden alcanzar de la siguiente forma:
  - EVALUACIÓN COMPETENCIAS (40 puntos). El resultado de la Encuesta de Competencias realizada en el año 2013 es la que se va a tener en cuenta para el apartado 5.2 del Acuerdo para la Evaluación del Desempeño del PAS de la UMA.
  - EVALUACIÓN RESULTADOS GESTIÓN (60 puntos). Por parte del Servicio de Calidad se procederá a auditar el cumplimiento de objetivos establecidos en cada UF en el Pacto por la Mejora correspondiente al año 2014.

Como consecuencia de esta modificación de la misión y mapa de procesos, sería necesario rediseñar la *Carta de Servicios* actual. Por tanto una vez actualizados y enfocados nuestros procesos, sería necesario también actualizar la actual Carta de Servicios. La propuesta que se hace, sobre los compromisos se realiza teniendo en cuenta las características recomendadas en el documento del Marco Común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas (2015). De forma esquemática proponemos la siguiente cartera de servicios para el Servicio de Calidad, PE y RS de la Universidad de Málaga:

### **SERVICIOS A PRESTAR**

*PC01. Apoyo a la implantación y mantenimientos de sistemas de gestión de la calidad y seguimiento de los contratos programas y planes estratégicos.*

- Elaboración de la documentación de soporte de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Asistencia técnica y apoyo a las comisiones de garantía de calidad de los centros y a los Equipos de Mejora de los Servicios.
- Elaboración de informes y obtención de indicadores generales para los Sistemas de Gestión. Elaboración de informes de rendimiento de las titulaciones.
- Desarrollo de acciones formativas.
- Desarrollo y seguimiento de las acciones a cumplir para la Memoria de Responsabilidad Social, el Contrato Programa, Plan Estratégico y el Complemento de Productividad y Mejora de los Servicios.

*PC02. Apoyo a la evaluación individual de personal.*

- Evaluación de desempeño del PAS.
- Evaluación de la calidad docente.
- Certificación de resultados individuales.
- Planificación y gestión integral de la encuesta docente.

*PC03. Apoyo al Sistema de Información para la toma de decisiones y elaboración de estudios (Inteligencia Institucional).*

- Elaboración de informes de resultados.
- Emisión de Informes individuales de resultados de encuesta.
- Planificación, diseño y ejecución de estudios de satisfacción/opinión.
- Emisión de informes de resultados.
- Desarrollo e implementación de la plataforma informática en colaboración con el Servicio de Informática.
- Emisión de informes para el SIIU.

## **COMPROMISOS DE CALIDAD**

- Garantizar el apoyo y asesoramiento necesario para la implementación y el desarrollo pleno de los Sistemas de Gestión de la Calidad (Centros y Servicios).
- Emitir los informes de rendimiento de las titulaciones antes del 15 de octubre.
- Garantizar la formación necesaria a los miembros de los grupos de trabajo.
- Emisión de informes de evaluación individual en el plazo de 2 días de su solicitud.

- Garantizar el desarrollo íntegro de la planificación anual de estudios en los plazos establecidos.
- Remitir los informes solicitados por los usuarios externos en el plazo establecido y acordado mutuamente.
- Dar respuesta en plazo a los requerimientos del SIIU.
- Responder a las quejas y sugerencias en un plazo no superior a 2 días.

### INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO

- Índice de satisfacción de los miembros de las comisiones de calidad (centros y servicios).
- Índice de satisfacción de los miembros de los grupos de trabajo con la formación recibida.
- Porcentaje de informes emitidos en el plazo establecido.
- Porcentaje de encuestas realizadas sobre el total de encuestas previstas anualmente.
- Porcentaje de informes de usuarios internos remitidos en el plazo establecido.
- Porcentaje de informes de usuarios externos remitidos en el plazo establecido.
- Porcentaje de plazos cumplidos requerimientos SIIU.
- Porcentaje de quejas y sugerencias respondidas en el plazo establecido.

### 4.3.2. DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ÚNICA PARA MANTENER LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UMA

Una de las cuestiones fundamentales para que los sistemas de gestión de calidad funcionen correctamente y no generen innecesaria burocracia es la de disponer de herramientas de gestión integradas, es decir, que conforme vamos trabajando en nuestras tareas diarias, estos sistemas/herramientas puedan ir registrando todo las cuestiones necesarias para mantener nuestros sistemas.

Por esto planteamos la necesidad de implementar una **herramienta de gestión única** para los sistemas de gestión de la calidad de la Universidad, sean de titulaciones, centros o servicios. En la actualidad, se está funcionando de la siguiente forma:

- o Sistema de garantía de la calidad en los centros y titulaciones (AUDIT). Se dispone de una herramienta (ISOTOOLS) que facilita la gestión de estos sistemas. La mayor parte de la gestión burocrática de este sistema la llevan los equipos decanales y la otra parte la asume el Servicio de Calidad. Pero este sistema es prácticamente desconocido por el resto de la comunidad universitaria y especialmente por el profesorado. Este sistema se estructura en 18 centros con sus respectivas titulaciones.
- o Sistema de gestión de la Calidad del Área de Administración y Servicios de la Universidad. También cuenta con una herramienta de gestión independiente al anterior sistema, aunque sea en la misma plataforma de ISOTOOLS. Este sistema se estructura en 38 unidades funcionales.
- o Sistema de gestión de la calidad de los títulos de Doctorado. No cuenta con ninguna herramienta informática para gestionar de una forma automática, estos procesos de gestión del Doctorado.
- o Sistema de gestión de la calidad de los títulos propios. No cuenta con ninguna herramienta informática para gestionar de una forma automática, estos procesos de formación propia.
- o Plan Estratégico/Plan de Acción. Aunque este año, se ha intentado realizar el seguimiento del Plan de Acción con la herramienta ISOTOOLS no está totalmente implementado, debido a la falta de coordinación entre los objetivos de dicho plan con los propios de los servicios que a la postre son los que tienen que ponerlos en marcha. Este tema será fruto también de una propuesta de mejora.
- o Contratos Programas. Igual que el resto de herramientas, tanto para la recopilación de información para los indicadores de los distintos objetivos, como para hacer un seguimiento histórico de dichos contratos, no hay ninguna herramienta operativa al efecto, lo único de que se dispone es un fichero excel con la información de los indicadores por años.

Esta situación, a nuestro entender no es la más adecuada, ya que no se aprovechan las sinergias generadas por todos estos subsistemas y se genera una cantidad de trámites burocráticos innecesarios que dan lugar a una percepción de la CALIDAD como algo negativo y farragoso que en vez de ayudar a mejorar, lo que consigue es todo lo contrario, empeorar y generar más trabajo añadido al propio de los servicios o centros.

Recientemente se ha puesto de nuevo operativo el DWH (OBIEE) que, a grosso modo, es una gran base de datos que recopila toda la información importante de la Universidad. Una vez recopilada esta información se estructura para que se pueda utilizar de forma sencilla, por aquellas personas que tengan que tomar decisiones en la Universidad.

El enfoque que se plantea es el siguiente, si tenemos toda la información, lo que tenemos que hacer, es identificar aquello que realmente sea importante para conocer el estado de los distintos procesos. Es decir, configurar nuestro cuadro de mando integral, con aquellos indicadores que realmente aporten información útil y no redundante.

En este sentido se ha realizado una recopilación de todos los indicadores, en los que el Servicio de Calidad tiene la responsabilidad de gestionar y medir, en total son 218 indicadores ([ver fichero excel](#)), sin tener en cuenta los del Plan Estratégico ni los de cada Servicio.

Este importante número de indicadores, en muchos casos sin automatizar, es decir que todos los años hay que realizar trabajos de campo para obtenerlos, mediante la solicitud a los servicios implicados de que aporte la información y evidencias correspondientes. Esto además de generar una burocracia enorme, impide que los recursos se destinen a analizar y estructurar la información obtenida, para el diseño de políticas para mejorar los indicadores o cumplirlos en algunos casos.

Por lo tanto, la propuesta consiste en analizar los distintos sistemas de gestión, identificar aquellos indicadores que sean similares y una vez que se obtengan, que sirvan para todos y que sea el mismo dato, (en la actualidad, podemos encontrarnos con el mismo indicador y dos mediciones distintas, ya sea por el momento en que se toma o por la fórmula utilizada, con la consiguiente). Una vez identificados estos indicadores, habrá que buscar fórmulas (formularios web, recopilación de información directamente de la web, del campus virtual, de otros programas como el PROA, ALFIL, etc.) que permita automatizar estas tareas y se puedan integrar en el DWH, bien de forma permanente mediante la definición e implantación de conectores automáticos, que recopilen la información, o mediante la fórmula intermedia, que es el Portal de Captura de Indicadores (PCI) que funciona de la siguiente manera:

- Si disponemos de un fichero excel con la información recopilada, o bien porque el Servicio trabaja con esta herramienta y no dispone de una herramienta informática de gestión profesional.

- El PCI permite subir la información del fichero excel al DWH
- Esta información ya queda alojada en el DWH y puede ser susceptible de búsqueda o para el cálculo de indicadores, quedando registrada la información con carácter histórico.

Una vez que toda la información susceptible de usarse para tomar decisiones o para tener una evolución histórica de los resultados, esté almacenada en un mismo repositorio (DWH), nos resultará sencillo comprobar el grado de cumplimiento de los indicadores necesarios para cada sistema de calidad (académico, servicios, medioambiental, seguridad y salud, responsabilidad social, económico, etc.).

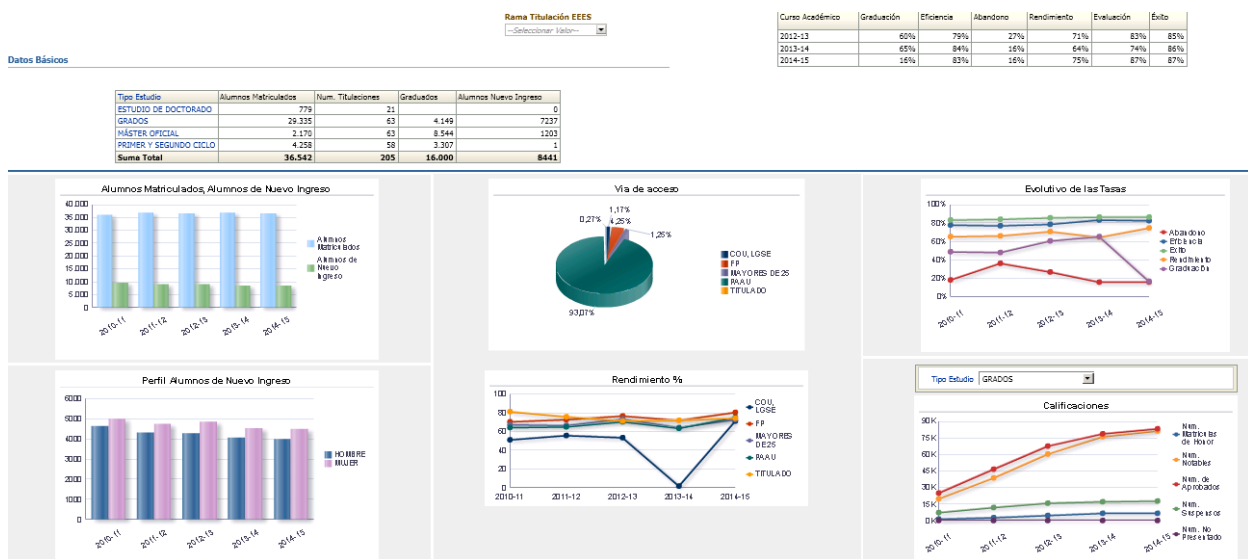


FIGURA 4.8  
Cuadro de Mando Evolución titulación OBIEE  
Fuente: Servicio de Calidad, P.E. y R.S.

Creemos que esta es una de las cuestiones básicas para que cualquier sistema funcione de manera eficiente, obtener la información para su seguimiento no suponga ni tiempo ni coste excesivo, es una de la mejores garantías de que el sistema funcione correctamente y sirva para la finalidad con la que se ha creado.

Hasta ahora, uno de los grandes problemas y dificultades a los que nos hemos enfrentado es la obtención de información y datos para nutrir los indicadores y su posterior revisión y análisis, llegando incluso a generar malestar y frustración entre los responsables de los sistemas, ya que les resulta muy complicado obtener la información y esto les impide poder analizarla correctamente y en el tiempo deseado.

Además en este apartado, es necesario repensar y revisar el catálogo de indicadores que en la actualidad utilizamos para comprobar la progresión de los sistemas de calidad. Para hacer esto en primer lugar habría que tener en cuenta, que nos piden desde los estamentos superiores como por ejemplo:

- Sistema de Indicadores del SIIU
- Indicadores del Protocolo para el Seguimiento y la Renovación de la Acreditación de los Títulos Universitarios Oficiales (CURSA)
- Indicadores del Contrato Programa con la Junta de Andalucía
- Memoria de Responsabilidad Social

Prácticamente con estos tres grandes bloques de indicadores podremos tener una idea global de los que van a pedir y cómo deberíamos obtenerlos en la Universidad de Málaga. Lógicamente los proyectos propios de planificación (Plan Estratégico, Planes de Acción y Contratos Programas de Centros y Departamentos) van a estar influidos por éstos y por lo tanto serán los mismos o muy parecidos adecuándose al ámbito de gestión correspondiente.

#### **4.3.3. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN ENFOQUE SISTÉMICO PARA EL FUNCIONAMIENTO Y CONTROL DE LOS PROCESOS**

Para que la “*calidad*” (conjunto de herramientas que nos ayudan a mejorar nuestros servicios) sea efectiva y cumpla con su propósito, debe estar integrada desde la base en toda la estructura de la Universidad con un enfoque global y de sistema. Pensamos que este enfoque, tiene que empezar desde los más altos niveles de responsabilidad y acabar en la última unidad de producción. Si los que toman las decisiones, no lo hacen con una sistemática y con conocimiento exacto de los datos y tendencias, nunca alcanzaremos la excelencia.

Es muy importante tener una visión de conjunto y definir estos procedimientos con un carácter transversal, si no tenemos una visión de conjunto o sistema, no podremos nunca conseguir aprovechar al máximo nuestros recursos y obtener resultados equilibrados y satisfactorios para nuestros grupos de interés.

Según el artículo de José Pascual Gumbau. "[Hacia la Universidad orientada a los servicios digitales: una perspectiva sistémica de cambio permanente por la innovación tecnológica](#)".<sup>121</sup>, analiza este enfoque sistémico en las universidades y podemos destacar la siguiente reflexión:

*“En el contexto actual de la sociedad del conocimiento y con los retos a los que la educación superior debe enfrentarse en los próximos tiempos, las universidades deben tener muy claro cuál debe ser su modelo de presencia en los nuevos escenarios.*

*Debe enmarcarse en un proceso cultural de cambio permanente que le permita incorporar los nuevos paradigmas tecnológicos y organizativos en el diseño de su oferta de servicios, mediante el uso de los instrumentos, el diseño de las estructuras y la gestión de las alianzas que sean más adecuados y que la conviertan en una universidad centrada en el cliente y orientada al servicio, en la vía del rediseño continuo o de la transformación de sus procesos de negocio, aprendiendo a involucrar a toda la organización en la gestión del impacto que ello va a suponer y para contrarrestar los efectos de exclusión social que el uso de la tecnología va a generar.*

Siguiendo el modelo sistémico planteado por Gumbau, podemos identificar como requisitos de diseño organizativo, los siguientes:

- Unos objetivos estratégicos de la universidad y su evaluación.
- Una estructura organizativa de soporte y su política de gestión.
- Un mapa de procesos de negocio y su gestión.
- Un plan de tecnología y un modelo arquitectónico del sistema de información.
- Un plan de formación y de gestión del conocimiento.

Según este planteamiento, debemos identificar como queremos organizarnos y que tenemos que hacer para movernos hacia ellos, aplicando la planificación estratégica, para proporcionar una dirección a la organización mediante el desarrollo de estrategias económica/presupuestaria, de recursos humanos, de tecnologías de la información (IT), entre otras.

---

<sup>121</sup> Mezquita, José Pascual Gumbau. "Hacia la Universidad orientada a los servicios digitales: una perspectiva sistémica de cambio permanente por la innovación tecnológica." *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal* 3.1 (2006): 21.



FIGURA 4.9  
Ciclo de mejora continua  
Fuente: elaboración propia

Si estos planteamientos, junto con los del ciclo de mejora continua, los integramos en las formas de actuación, por parte de todos los *órganos de gobierno, del equipo de gobierno y de dirección, de los decanos, de los directores de departamento, de los coordinadores de titulaciones, de los jefes de unidad (servicios) y de los profesores*, estamos convencidos que repercutirá en una mejora sustancial de los resultados actuales.

Hasta que esta cultura, no esté sistematizada en la actuación de cada uno de los integrantes de la Universidad, o al menos en sus líderes, poco se podrá hacer en este sentido.

Los sistemas de gestión de la calidad a nuestro entender son muy complejos y con una excesiva carga burocrática e infinidad de indicadores que no aportan valor. Esto hace que

sean inmanejables y no cumplan con su propósito. Además se han diseñado de forma parcelada, no están integrados. Es necesario revisar los diseños actuales para hacerlos más simples.

Las herramientas informáticas que apoyan a la gestión de los procesos de la Universidad, no están enfocadas para ayudar a la mejora continua, ya que son herramientas independientes entre sí, que no permiten obtener información agregada o de tendencia de los resultados obtenidos por las personas responsables de los procesos. Este apartado lo hemos desarrollado en el anterior epígrafe, apostando por una herramienta que integre toda la información posible y permita ofrecer resultados en tiempo real, disponer de tendencias y estudios analíticos, tanto cualitativos como cuantitativos y que esta información esté disponible y accesible para cualquier persona que tenga que tomar una decisión que afecte a la universidad.

El proceso más importante en cualquier universidad, es el proceso de enseñanza/aprendizaje, siendo además al que más atención se presta en la normativa y las agencias de calidad con el proceso de evaluación y acreditación de las titulaciones. Por esto, las Universidades se han esforzado en diseñar e implementar sistemas de garantía de la calidad para garantizar unos resultados adecuados en las titulaciones ofertadas, pero como hemos comentado anteriormente, creemos es fundamental plantear cambiar las formas de actuar, empezando por el profesor y terminando en el Decano/Vicerrector. Por lo tanto, es necesario diseñar una herramienta que permita de forma natural y sencilla, gestionar todas las tareas que un profesor realiza en su relación con el alumno (tutorías, revisión de exámenes, asesoramiento, orientación laboral, prácticas de empresa, movilidad, etc.) y con la coordinación del título (reuniones de coordinación asignatura, de título, prácticas, movilidad, etc.). Esta herramienta permitiría una monitorización en tiempo real de toda la actividad del docente en relación a su asignatura y de forma agregada al título, centro y a la propia universidad, así como evaluación casi automática de los resultados docentes del profesor, de cara a posibles complementos y/o acreditaciones. Esta cuestión se podría abordar adaptado el Campus Virtual para que se la única herramienta que tiene el profesor para gestionar su proceso de enseñanza-aprendizaje, tanto en relación al título como a los alumnos. En la actualidad, un profesor de la Universidad de Málaga, tiene que utilizar infinidad de herramientas para la planificación docente (PROA), gestión de actas y notas (ALFIL), el Campus Virtual para la docencia, etc y lo que es más ineficiente, no están conectadas entre ellas.

Para intentar solucionar estos problemas o carencias, debemos entender que un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, *planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.*

Por lo tanto, si queremos mejorar los procesos de la Universidad, tenemos que entender a *la organización como un sistema*, de lo contrario estaremos infrautilizando los recursos y generando ineficiencias con la correspondiente frustración.

Para lograr esta visión o enfoque, se plantea la siguiente propuesta de integración de sistemas:

Al ser la Universidad un sistema tan complejo, y la política de implantación de los sistemas de calidad se han realizado al margen de un sentido sistémico único, se ha planteado varios subsistemas:

- Sistema de gestión de la calidad de los centros y titulaciones (AUDIT)
- Sistema de gestión de la calidad de los títulos propios (AUDIT)
- Sistema de gestión de la calidad de los títulos de doctorado (AUDIT)
- Sistema de gestión de la calidad de los servicios universitarios (EFQM)
- Sistema de gestión medioambiental (ISO 14001)
- Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de riesgos laborales (OSHAS 18001)
- Sistema de gestión de los principios de Responsabilidad Social

A esta dispersión, se le unen otras herramientas de planificación como son el Plan Estratégico y el Contrato Programa, que aunque están alineados formalmente, en la práctica, cada sistema tiene sus propios indicadores que se miden de forma independiente, aunque en la gran mayoría son los mismos.

Este conjunto de sistemas que conviven paralelamente en el día a día de la Universidad y considerando que todo ello está soportado en unos principios comunes, ya sean bajo los

principios y criterios de las normas ISO o el modelo EFQM y con los mismos objetivos, es decir cumplir con:

- las directrices y principios de la ENQA.
- los principios normativos recogidos en las leyes de Universidades y los reales decretos que los desarrollan.
- con el contrato programa/modelo de financiación.

Por lo tanto, creemos que sería necesario proceder a integrar y simplificar estos sistemas para aprovechar al máximo las sinergias existentes. Son diversos los análisis y estudios que hablan de dichas sinergias y de los beneficios que se pueden derivar de ellas de cara a la integración (reducción de papel, disminución de la burocracia, mayor y mejor visión unitaria, mayor equilibrio en el establecimiento de objetivos, clarificación de responsabilidades, etc.)

El objeto la presente propuesta basado en un estudio denominado [La integración de sistemas de gestión normalizados](#)<sup>122</sup> del [Instituto Andaluz de Tecnología](#) que avanza en esta cuestión bajo una premisa esencial: “la gestión integrada es más eficaz y eficiente cuando esta se aborda mediante una gestión por procesos”.

Para que esta integración sea efectiva y eficiente, es necesario tener estructurado estos sistemas bajo el enfoque de procesos, como es el caso de la Universidad de Málaga. Este hecho puede facilitar el definir y diseñar un sistema único para el conjunto de la Universidad. Lo primera cuestión a resolver, sería la de identificar y definir un mapa de procesos de la Universidad como sistema único. Una vez estructurado los grandes procesos de la Universidad, podremos ir desglosando cada uno de ellos.

---

<sup>122</sup> Calvo, MÁC. "Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión ..." 2010.  
<[http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/QUALITY\\_MANAGEMENT/1555-1564.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/QUALITY_MANAGEMENT/1555-1564.pdf)>

## MAPA DE PROCESOS GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

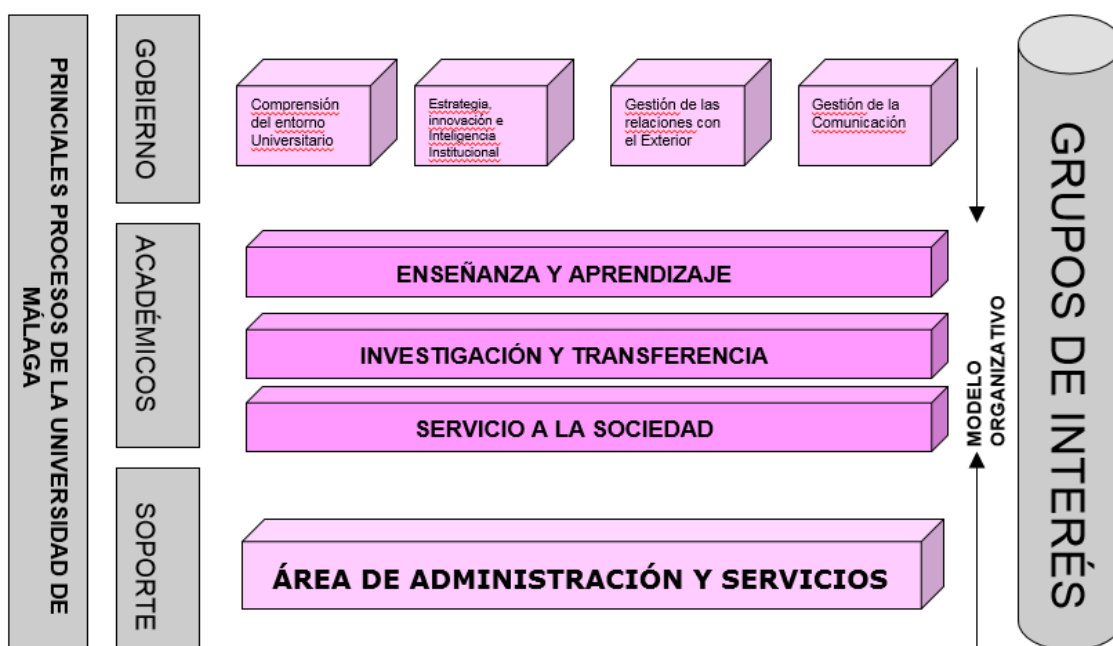


FIGURA 4.10

Mapa de Procesos de la Universidad de Málaga

Fuente: elaboración propia

### PROCESOS ESTRATÉGICOS:

Los Procesos Estratégicos deben ser definidos y coordinados por la Dirección de la Universidad en un primer nivel, manteniendo la propiedad y responsabilidad del Proceso. Deberá coincidir con un Vicerrectorado. Este responsable, debe asumir el diseño, revisión y evaluación de dicho proceso estratégico en coordinación con el resto de estructuras y/o unidades.

1. INNOVACIÓN/PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/SISTEMA DE INFORMACIÓN
2. COMUNICACIÓN
3. COMPRENSIÓN DEL ENTORNO/GRUPOS DE INTERÉS
4. DESARROLLO DE ALIANZAS

Todas estas funciones deben estar impregnadas por los principios establecidos en la política de responsabilidad social de la UMA.

## **PROCESOS CLAVES:**

Los Procesos Clave de la Universidad, están también definidos y coordinados por la Dirección de la Universidad en un primer nivel, manteniendo la propiedad y responsabilidad del Proceso, sin menoscabo de la posterior descentralización efectuada en los centros y departamentos. En estos procesos, de lo que se trata es de definir unos entornos de trabajo sencillos que permitan facilitar el trabajo a los profesores e investigadores para que, a la vez que se está desarrollando el proceso enseñanza aprendizaje y el de investigación, automáticamente vaya nutriendo un sistema de información, que permita lo siguiente:

- facilitar el trabajo a las profesores
- facilitar la información y la relación con el profesor al alumno
- obtener información, desde el primer nivel del proceso, el profesor, hasta obtener los datos agregados de toda la Universidad, pasando por el Departamento, Titulación, Rama y Centro.

Estos procesos clave, habría que desarrollarlos por cada estructura:

**CLAVES: CENTROS/TITULACIONES**

**CLAVES: DEPARTAMENTOS**

**CLAVES: INVESTIGACIÓN**

**CLAVES: SERVICIOS**

## **PROCESOS DE SOPORTE:**

Los Procesos de Soporte deberán coincidir con los Servicios definidos en la Relación de Puestos de Trabajo. A estos les corresponde la asistencia a los procesos claves y estratégicos.

El reto más importante de este enfoque, es conseguir que todos los actores de los procesos, entienda cuál su misión dentro del funcionamiento de la Universidad, y como se contribuye de forma efectiva y eficiente a lograr los resultados fijados a nivel de sistema, como Universidad. Para visualizar esta contribución y las relaciones existentes, podemos observar el siguiente Mapa Estratégico de la Universidad de Málaga elaborado para la Memoria EFQM para el reconocimiento Excelencia Europea 300+.



**FIGURA 4.11**  
 Mapa Estratégico de la Universidad de Málaga 2009/2012  
 Fuente: Vicegerencia de Organización y Mejora de los Servicios (2009)

#### 4.4. CONSIDERACIONES FINALES

De este capítulo podemos extraer las siguientes conclusiones:

- a) En cuanto a las propuestas de mejoras organizativas en la gestión para apoyar a gobernanza:
  - Una de las apuestas más importantes y aún no se ha logrado implantar es agrupar las estructura de gestión de la UMA, es decir en la actualidad no existe una agrupación de servicios entorno a una dirección profesionalizada, sino que existe una subordinación de cada Servicio individual a un Vicerrectorado o a un órgano de gobierno de la Universidad. Este hecho a nuestro entender no es asumible hoy en día y hay que seguir apostando por definir una estructura de áreas de gestión, como las que en un primer momento planteaba el Pacto por la Modernización. De esta manera, se hacía

responsables de la gestión de grandes áreas de gestión a personal cualificado y profesionalizado, es decir que se dedicara en exclusiva a esta tarea.

- La estructura organizativa del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Málaga ha venido conformándose bajo puntuales reformas de la originaria y clásica división presentada de antaño por las diversas Administraciones Públicas sin que, en general, se haya esbozado un estudio de conjunto y adaptado a las nuevas realidades que posibiliten plasmar los objetivos que se persiguen con su determinación y, a su vez, con la necesaria definición de funciones de las unidades orgánicas que las integran. Para afrontar estas actuaciones se precisa, profundizar en la profesionalización de la gestión, flexibilizar la estructura administrativa para adaptarla fácilmente a una realidad cambiante, adecuar los recursos humanos a las necesidades reales, utilizando para ello modelos objetivos de reparto de los recursos disponibles.
- Debería abandonarse la excesiva aportación de voluntarismo y amateurismo en la actividad de los cargos académicos universitarios y plantear cierto grado de profesionalización de la gestión y de exigencia curricular. Podrá, además, exigirse a los candidatos a Rector y a otros cargos académicos, probada experiencia en gestión académica y en la capacidad de gestionar los recursos económicos, así como generar y captar recursos. La dignificación profesional de los cargos académicos debería ir acompañado de una mayor profesionalización.
- Es fundamental, revertir esta forma de organizar a la Universidad y según nuestro análisis y experiencia, contrastadas con buenas prácticas ya implementadas en otras organizaciones, sería necesario dar los siguientes pasos:
  - *Reducción de cargos académico,*
  - *Reducción de la actual estructuras académicas (Centros y Departamentos),*
  - Incorporar un nivel intermedio, entre el Equipo de Gobierno y la estructura administrativo técnica, denominado estructura directiva.
  - Esta estructura, debe estar organizada en grandes áreas de gestión, es decir en función de los procesos de la Universidad, se podría utilizar la planteada en el Pacto por la Modernización y/o la planteada en para el [proceso de agrupación de Unidades Funcionales para el Sistema de Gestión del Área de Administración y Servicios](#) (Vicegerencia de Organización y Mejora, 2012).

- Por cada Centro académico o de Investigación, habría que establecer una figura de personal directivo denominado [Administrador de Centro](#), con las funciones que se plantearon en la propuesta de RPT estudiada en anteriores epígrafes. (Vicegerencia de Organización y Mejora, 2012)
  - Una vez definida la estructura y que puestos directivos es necesario cubrir, habría que proceder a la convocatoria pública de estos puestos de acuerdo al reglamento que hemos estudiado anteriormente.
  - También habría que institucionalizar las reuniones de coordinación de este equipo de Directivos bajo la coordinación y dirección del Gerente, que sería el encargado de transmitir todas aquellas cuestiones relevantes al Consejo de Dirección.
  - Los Vicerrectores tan sólo tendrían competencias sobre los directivos en cuanto a la planificación y diseño de objetivos y la evaluación de resultados. En cualquier otro asunto (recursos humanos, materiales, informáticos, organizativos) sería el competente exclusivamente el Gerente. De esta forma se garantizaría una coordinación y coherencia en las medidas a adoptar.
- El concepto de Inteligencia Institucional, como la capacidad de la Universidad para dar a cada miembro de la comunidad universitaria acceso autónomo a toda aquella información analítica de valor para el óptimo desempeño de sus funciones, a través de canales especializados y permanentes, obteniendo una utilización eficaz de los mismos. (Libro Blanco de la Inteligencia Institucional. OCU 2015).
- Las universidades son instituciones con una estructura organizativa muy compleja y muy distinta a las encontradas habitualmente en empresas. La fuerte descentralización y autonomía de las unidades docentes y administrativas que la componen, la existencia de estructuras organizativas paralelas, la temporalidad de los equipos de gobierno, los equilibrios políticos fruto del sistema participativo de elección interna, la amplitud y complejidad de la misión Universitaria, etc. hacen que el contexto en el que se debe aplicar la explotación analítica de los datos sea mucho más complejo, y tenga que enfrentar retos y situaciones específicas y distintas a las habitualmente encontradas en empresas.
- La Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía es de aplicación directa a las Universidades Andaluzas y por tanto a la nuestra. Esta ley establece los

mecanismos que posibiliten el conocimiento por la ciudadanía de la actuación de los poderes públicos (administraciones), de los motivos de dicha actuación, del resultado del mismo y de la valoración que todo ello merezca.

b) En relación a las propuestas de mejora en los enfoques establecidos en los sistemas de gestión de la calidad:

- Para contribuir eficientemente al mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión de la calidad, debe existir un Servicio de Calidad, que proporciona apoyo técnico, asesoramiento y formación a todas las unidades y estructuras de la Universidad en relación a los procesos de evaluación y acreditación de las actividades y procesos de la Universidad, mediante la implantación de sistemas de gestión basados en los principios del modelo europeo de la calidad y excelencia (EFQM) y los criterios y directrices de la calidad en el espacio europeo de la educación superior (ESG-ENQA). Para que estos sistemas aportan el máximo valor a la comunidad universitaria, el Servicio se responsabiliza de realizar el seguimiento y evaluación de dichos sistemas de gestión y objetivos estratégicos fijados en los distintos Contratos-Programas, Cartas de Servicios, el Plan Estratégico Institucional y la Memoria de Responsabilidad Social, mediante las correspondientes estudios de demanda y satisfacción de los grupos de interés y auditorías internas de control. Además le corresponde el mantenimiento y explotación del Sistema de Información para la Dirección suministrando a cada miembro de la comunidad universitaria acceso autónomo a toda aquella información analítica de valor para el óptimo desempeño de sus funciones, a través de canales especializados y permanentes, obteniendo una utilización eficaz de los mismos.
  
- Una de las cuestiones fundamentales para que los sistemas de gestión de calidad funcionen correctamente y no generen innecesaria burocracia es la de disponer de herramientas de gestión integradas, es decir, que conforme vamos trabajando en nuestras tareas diarias, estos sistemas/herramientas puedan ir registrando todo las cuestiones necesarias para mantener nuestros sistemas. La “calidad”, no consiste en rellenar formularios y tener muchos indicadores y gráficos, sino algo más simple y de sentido común, como es actuar en función del Ciclo de Mejora, es decir, planificar qué queremos conseguir, cómo lo vamos a hacer, comprobar que hemos obtenido y revisar lo que hemos hecho para poder mejorar.

- En la actualidad se está manteniendo un sistema artificial, gracias a unas pocas personas, algunos de forma obligada, o bien porque les ha correspondido de forma obligatoria o porque si no lo hacen, peligra una parte de su sueldo y les falta el convencimiento necesario, para que realmente estos sistemas de calidad y gobernanza, produzcan los beneficios esperados.
- Es necesario proceder a integrar y simplificar estos sistemas para aprovechar al máximo las sinergias existentes. Son diversos los análisis y estudios que hablan de dichas sinergias y de los beneficios que se pueden derivar de ellas de cara a la integración (reducción de papel, disminución de la burocracia, mayor y mejor visión unitaria, mayor equilibrio en el establecimiento de objetivos, clarificación de responsabilidades, etc.).

## CONCLUSIONES

## **CONCLUSIONES**

- C.1. Gestión Pública y Gobernanza en el ámbito universitario**
- C.2. De la implantación de los Sistemas de Garantía de la Calidad en la Enseñanza Superior.**
- C.3. De la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en la Universidad de Málaga.**
- C.4. De las propuestas para mejorar la Gobernanza de la gobernanza de la Universidad de Málaga apoyándose en el sistema de garantía de la Calidad.**
- C.5. Conclusiones finales.**

## C.1. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNANZA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

En este apartado se recogen algunas consideraciones destacables de este capítulo.

d) Con respecto a la gobernanza y la mejora de la calidad en las universidades:

- La mejora de la gobernanza, se ha convertido en una herramienta de influencia para mejorar la calidad de todos los aspectos de la enseñanza superior.
- La garantía de calidad ha aumentado en todos los países gracias a un enfoque que relaciona la necesaria autonomía concedida a las instituciones y la responsabilidad.
- La disposiciones de gobernanza se pueden enfocar de varias formas:
  - Promoviendo que las universidades puedan demostrar que hacen un uso apropiado de la autonomía recibida.
  - Ayudar a las instituciones a adoptar una dirección inspirada en la Nueva Gestión Pública:
  - Y un tercer tipo, intentando proteger a las universidades de fraude o mala administración, profundizando en la Responsabilidad Social universitaria.
- Las *disposiciones sobre gobernanza* esclarecen las estructuras y los procedimientos institucionales, en particular, para los miembros del consejo de dirección. Tienen un carácter no prescriptivo.
- Por su parte, las *disposiciones de calidad* se centran en los procesos de planificación y el desarrollo de una cultura de calidad. Tienen un carácter prescriptivo.

e) En lo que se refiere a la necesidad de cambio en las universidades:

- Los cambios a los que se enfrenta la Universidad, se derivan de varios factores:

- Expansión de los sistemas de educación superior y por lo tanto una necesidad de diversificar la oferta y la utilización de modos de ofrecer la educación superior mucho más flexible (*e-learning*, MOOCS, etc.)
  - Grupos estudiantiles más heterogéneos con la incorporación masiva de la mujer y estudiantes de distintas edades que hace necesario tener el enfoque de la universidad para toda la vida, como especialización y actualización de contenidos. También se ha producido una internacionalización de la educación.
  - Una menor financiación pública y por lo tanto más exigente basada en el rendimiento y procedimientos competitivos.
- Los efectos de estos retos en materia de gobernanza son diversas, y las universidades se están ajustando rápidamente y de forma eficiente a las crecientes y cambiantes demandas de la sociedad y del mercado.

f) En lo relativo a la responsabilidad y rendición de cuentas de las universidades:

- Es fundamental ofrecer una mayor transparencia y responsabilidad pública, ya que es el dinero de los contribuyentes. El coste de tener autonomía hace imprescindible esa rendición de cuentas.
- La rendición de cuentas se puede garantizar a través de diversos medios, entre ellos la garantía de calidad, la financiación en función del rendimiento, los mecanismos del mercado y la participación externa de la sociedad en los órganos de gobierno.

En cuanto a la mejora de la gobernanza y la rendición de cuentas:

- La gobernanza de la universidad debe entenderse como un conjunto interrelacionado de premisas: la autonomía universitaria, la organización y gestión económico-financiera, los modelos internos de estructuras académicas en las que se distribuyen las funciones y las responsabilidades, la organización de la investigación y la innovación académica y las relaciones institucionales e internacionales y su promoción en el exterior, entre otras.

- En España, en los últimos años, se ha producido un importante debate y análisis sobre la necesidad de cambiar la gobernanza de las universidades.
- Todos los estudios y propuestas realizados por expertos de reconocido prestigio, coinciden en las siguientes planteamientos:
  - Mayor transparencia en la gestión y una política más clara de rendición de cuentas.
  - Reducir el tamaño de los órganos colegiados y su número y, para la mayoría de ellos, también sus atribuciones.
  - Dar una mayor presencia en los órganos colegiados a representantes externos a la Universidad, nacionales o extranjeros, y exigir de ellos competencia y dedicación.
  - Debe tenderse a una mayor profesionalización de las tareas de la gestión universitaria. De igual forma, debe evitarse la creciente dedicación del PDI a tareas burocráticas. El PDI está asumiendo cada vez más competencias administrativas que no le son propias, en detrimento, por tanto, de la docencia y la investigación que constituyen su tarea fundamental.
- A pesar de esta coincidencia en la necesidad de abordar un cambio sustancial en el sistema de gobernanza, no ha sido posible establecer unas directrices normativas que garanticen el cambio en la gobernanza actual.
- La rendición de cuentas es una de las servidumbres aceptada que comporta la autonomía universitaria. La Administración, como soporte financiero mayoritario y como responsable última del servicio universitario, precisa comprobar algunos de los parámetros básicos del funcionamiento universitario, especialmente en relación a la eficacia de sus logros y al uso eficiente de sus recursos

## C.2. DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GARANTÍA DE LA CALIDAD EN LA ENSEÑANZA SUPERIOR

En este apartado se recogen algunas consideraciones destacables de este capítulo.

c) En cuanto a las políticas de calidad desarrolladas en las universidades españolas:

- Los gobiernos de España y posteriormente el gobierno de la comunidad autónoma de Andalucía, han transpuesto a la legislación universitaria la aplicación y adaptación de los estándares y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG) actualizados y revisados por la Conferencia de Ministros de Educación del EEES celebrada en Ereván (Armenia) el 15 de mayo de 2015.
- Es en el título V de la Ley Orgánica de Universidades donde se concreta la adaptación de estos estándares de calidad europeos. Posteriormente estos parámetros son desarrollados mediante el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales en España, en la modificación introducida por el Real Decreto 861/2010, de 2 de julio; recoge en sus artículos 24 y 27 bis que la renovación de la acreditación de los títulos oficiales debe ser realizada periódicamente a partir de la fecha de su verificación inicial o desde la fecha de su última acreditación.
- Recientemente la aprobación del Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios regula la acreditación institucional de centros, como alternativa al modelo de acreditación de títulos.
- El proceso de evaluación para la renovación de la acreditación incluirá, en todo caso, una visita de expertos externos a la universidad, siendo la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) o, en su caso, los órganos de evaluación que la Ley de las Comunidades Autónomas determinen, los encargados de realizar una valoración para la renovación de la acreditación, de acuerdo con los protocolos de evaluación que se establecerán conjuntamente entre las

Agencias de Evaluación que cumplan con los criterios y estándares de calidad establecidos por la Comisión Europea.

- Estos resultados se centrarán, entre otros, en la comprobación de la adquisición de competencias por parte de los estudiantes y en los mecanismos de valoración de la adquisición de las mismas que la universidad ha desarrollado para cada título, así como en el análisis de la evolución de los resultados del mismo.
  - En la comunidad autónoma de Andalucía, mediante la aprobación de la [Ley Andaluza de Universidades](#)<sup>123</sup>, se regulan y fijan los principios de actuación que deben impregnar toda la actuación de las universidades buscando la calidad y eficiencia en sus resultados. Podemos destacar que el legislador autonómico ha ido un poco más allá, de trasponer los estándares de calidad europeos y despliega una serie de imposiciones concretas a las instituciones, como pueden ser:
    - Disponer de un Sistema de Gestión de la Calidad que deberán ser evaluados periódicamente por la [Agencia Andaluza del Conocimiento](#)<sup>124</sup>.
    - Disponer de un Sistema de Información.
    - Disponer de Un Plan Estratégico y el cumplimiento del Contrato Programa para obtener la financiación.
  - De toda esta regulación se puede concluir que la mayor autonomía de las universidades en el diseño de sus títulos se combina con un sistema de evaluación, seguimiento y renovación de la acreditación que permite obtener indicios claros de la ejecución efectiva de las enseñanzas y, por tanto, la rendición de cuentas de la institución universitaria. Tema de estudio de esta tesis.
- d) En lo que respecta al desarrollo de los principios y referencias en las Universidades:
- Los dos programas más importantes diseñados por la ANECA para desarrollar las políticas de calidad en las universidades, son el AUDIT y el DOCENTIA.

---

<sup>123</sup> "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013.

<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>

<sup>124</sup> "Agencia Andaluza del Conocimiento." <<http://www.aac.es/>>

- El programa AUDIT, está dirigido a los centros universitarios con el propósito de servir de orientación en el diseño de sus sistemas de garantía interna de calidad (SGIC), de modo que éstos integren las actividades relacionadas con la garantía de calidad de las enseñanzas, así como elementos transversales dirigidos al conjunto de la universidad o sus centros, como, por ejemplo, los elementos relacionados con el personal académico, recursos materiales y servicios, etc.
- Recientemente el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales ha sido modificado, incorporando una novedad importante, y es la Acreditación Institucional, debido a que el actual modelo de acreditación de enseñanzas se definió sobre unas bases muy garantistas para los títulos implantados, en un proceso en tres etapas: verificación o acreditación ex ante, seguimiento de los títulos implantados y renovación de la acreditación de los títulos a los seis años en el caso de los grados y los doctorados y cuatro años para los másteres.
- La obtención de esta certificación, va a permitir a los centros o instituciones que lo deseen, obtener la Acreditación Institucional, permitiendo que el 50% de sus títulos no tengan que pasar por el proceso de renovación de la acreditación.
- El programa DOCENTIA tiene como objetivo apoyar a las universidades en el diseño e implantación de procedimientos para revisar y mejorar la actividad docente de su profesorado.
- El modelo de evaluación definido en el programa contempla tres dimensiones en el análisis y valoración de la actividad docente:
  - planificación de la docencia,
  - desarrollo de la enseñanza y
  - resultados obtenidos.

### C.3. DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

De este capítulo podemos extraer las siguientes conclusiones:

- f) En cuanto al despliegue de los programas institucionales de calidad en los procesos de enseñanza aprendizaje:
- La Universidad de Málaga, ha adoptado todas y cada una de los planteamientos y directrices establecidos por los gobiernos con competencias en materia de Universidades, tanto estatal como autonómica, en la ley orgánica de universidades y en sus posteriores desarrollos y en la Ley Andaluza de Universidades.
  - El periodo comprendido entre los años 1998 hasta la actualidad han sido unos años en la que la Universidad ha realizado un importante esfuerzo por implantar y desarrollar dentro de la institución la cultura de la calidad.
  - El compromiso con la excelencia, con la consecución de objetivos y con la orientación de todas las acciones de la Universidad a los planes de mejora continua se ha manifestado explícitamente con la apuesta decidida en mantener y revisar estos enfoques para que la cultura de la calidad impregne todas las actuaciones de las personas que conforman la comunidad universitarias, tanto desde el punto de vista de la ejecución de procesos como en el diseño y evaluación de estos procesos.
  - El Sistema de Garantía de la Calidad de cada Centro se compone de dos Manuales: [Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad](#)<sup>125</sup>. Dentro del Manual de Procedimientos se recogen procesos generales de Universidad y procesos específicos de Centro.
  - Las primeras renovaciones se producen con un plan piloto en octubre de 2014, siendo evaluado el Grado de Ciencias de la Salud. Durante los meses de abril y mayo de 2015

---

<sup>125</sup> “Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad” 2014

<<https://docs.google.com/document/d/1E5g9KtjstI94kzviAAgdYqfZD8N3BOqXkiGJE9YOdCo/edit?usp=sharing>>

se han producido las [primeras evaluaciones externas para la Acreditación](#)<sup>126</sup> de aquellos títulos que han alcanzado el grado de madurez que la ley establece para superar esta evaluación externa.

- De esta primera experiencia en la renovación de la Acreditación, y según el estudio realizado por el Servicio de Calidad de la UMA, se pueden determinar las siguientes propuestas de mejora de los sistemas y enfoques diseñados:
  - Es necesario potenciar la difusión entre la comunidad universitaria la necesidad de implantar y mantener los sistemas de garantía de la calidad e implicarnos en su gestión. Si los integrantes del sistema no son parte activa en los procesos nada de lo que hagamos tendrá sentido, simplemente será un proceso técnico y burocratizado que no aportará valor en la consecución de los objetivos planteados. Por esto sería necesario diseñar un Plan de Comunicación adecuado y cambiar las dinámicas y actitudes respecto al diseño y mantenimiento de estos sistemas. Los Sistemas de Calidad son herramientas para conseguir fines, no al revés, que es como algunos han entendido estos procesos.
  - Diseñar de un cuadro de mando de cada titulación con la información requerida para el proceso de Acreditación. A través del Sistema de Información para la Dirección (DWH), habría que diseñar una página con datos y gráficos con las tendencias y evolución de las principales magnitudes e indicadores de cada uno de los títulos de la Universidad de Málaga. Este cuadro de mando que se podría denominar el Título en Cifras estaría accesible desde la web del centro y sería actualizado de forma automática por el sistema de información a una fecha concreta a determinar. Está previsto que en octubre esté operativo este Cuadro de Mando.
- Las universidades tienen la posibilidad de obtener un sello internacional de reconocido prestigio, simultáneamente con el proceso de renovación de la acreditación del título. Este es el objetivo principal del nuevo programa ACREDITA PLUS: poder obtener la renovación de la acreditación del título y el sello europeo/internacional, aprovechando las sinergias entre ambos procedimientos de evaluación. La totalidad de centros con

---

<sup>126</sup> “Proceso de renovación de la acreditación en la Universidad de Málaga” 2015.

<<https://docs.google.com/document/d/1L2dHugErAssjhmK0GZ-kBf0UdUTivPY664W43Lt0skY/edit?usp=sharing>>

posibilidad de acceder a esta certificación en la Universidad de Málaga, han manifestado su intención de concurrir a estas convocatorias, de forma desacoplada. Es decir, primero obtener la renovación de la acreditación por parte de la agencia andaluza y posteriormente concurrir al Sello internacional a través de la ANECA.

- Recientemente se ha publicado el Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de Universidades y centros universitarios, donde entre otras cuestiones se regula la acreditación institucional de centros, como alternativa al modelo de acreditación de títulos vigente en la actualidad en nuestro país, que desde su definición en 2007. Esto permitirá a aquellos centros que hayan obtenido la acreditación institucional renovar la acreditación de las titulaciones oficiales que imparten sin necesidad de someterse al procedimiento previsto en dicho real decreto. Para que esto sea posible, se tienen que reunir los siguientes requisitos:
  - Haber renovado la acreditación inicial de al menos la mitad de los títulos oficiales de grado y máster que impartan de acuerdo al procedimiento general previsto en el artículo 27 bis del Real Decreto 1393/2007 de 29 de octubre por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
  - Contar con la certificación de la implantación de su sistema de garantía interno de calidad, orientado a la mejora continua de la formación que se ofrece a los estudiantes, de acuerdo a lo establecido en el apartado 9 del anexo I del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, y conforme los criterios y directrices para el aseguramiento de la calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (ESG).
- La Universidad de Málaga tiene que valorar y analizar cómo abordar en el futuro este proceso, también habrá que estar a la espera del protocolo que, a propuesta del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, se establezca en el seno de la Conferencia General de Política Universitaria, para obtener el certificado de implantación de su sistema de garantía interno de calidad.
- El Programa DOCENTIA-UMA proporciona un procedimiento que permite abordar la evaluación de la actividad docente en todos los ámbitos de actuación del profesorado universitario. Para ello, y teniendo presentes las fases que se suceden en un proceso o ciclo de mejora continua, se han establecido cuatro dimensiones básicas de análisis:

- Planificación de la docencia.
- Desarrollo de la docencia.
- Resultados.
- Innovación y mejora.

g) En relación al despliegue de los programas de calidad en los servicios y unidades administrativas de soporte:

- Los responsables de la Comunidad Autónoma de Andalucía y los Rectores de las Universidades, tuvieron claro que para obtener una mejora significativa en las universidades, debían de implicar e implementar sistemas de gestión de la Calidad en los Servicios que dan soporte a los procesos clave de la Universidad (docencia, investigación y transferencia del conocimiento).
- Se planteó a los representantes de los trabajadores un acuerdo a nivel andaluz, que unificara y coordinara este tipo de políticas en las Universidades Andaluzas, mediante la adopción de un incentivo económico para fomentar la implantación de sistemas de gestión de calidad, basados en el modelo EFQM o en la norma ISO 9001.
- Las partes firmantes del acuerdo, entendían que las actividades de mejora representaban una oportunidad única para iniciar acciones tendentes a sistematizar procedimientos, aunar esfuerzos, tomar conciencia de nuestra situación desde la comparación con nuestro más inmediato entorno y establecer una cultura que, basada en la mejora continua, colabore activamente en que la institución universitaria alcance sus objetivos.
- La implantación de un Sistema Integrado de la Calidad en el conjunto de los Servicios de Administración y Apoyo a la Docencia y la Investigación de la Universidad de Málaga, se ha basado en el Modelo EFQM, mediante una herramienta web colaborativa, posibilitando que un tiempo mínimo se haya conseguido a muy bajo coste, desplegar e implementar de forma conjunta y al mismo ritmo este Sistema de Calidad, sin necesidad de contar con expertos informáticos ni con consultoras de calidad.

- Gracias a la utilización del Campus Virtual (conjunto de programas web MOODLE diseñados y adaptados para facilitar la enseñanza y el aprendizaje en la UMA) y la adaptación de este programa destinado a la docencia, hacia nuestras necesidades de coordinación y gestión de la Calidad, se ha podido lograr, con un mínimo coste y en un periodo inferior a dos años, que todas y cada una de las UF dispongan de un sistema de gestión de la calidad certificable en cualquier momento (fase de definición y de puesta en marcha, ahora estamos en la fase de seguir midiendo y analizar tendencias y poder seguir mejorando).
  - Este enfoque global, tanto en el diseño como en el despliegue ha permitido que todos los Servicios y Unidades administrativas y técnicas de la Universidad, se hayan podido evaluar de forma conjunta, obteniendo dicho sistema el reconocimiento externo del Club de Excelencia en la Gestión (CEG), Excelencia Europea 300+ del modelo EFQM. Esta evaluación externa se realizó a finales del año 2013 por la certificadora AENOR.
- h) En lo que afecta a la utilización de herramientas para mejorar la gestión y planificación:
- La Planificación Estratégica en las Universidades Públicas de Andalucía está institucionalizada en los preceptos básicos que conforman el marco normativo que las regula: Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril y Ley 15/2003, de 22 de diciembre, Andaluza de Universidades, modificada a su vez por la Ley 12/2011, de 16 de diciembre.
  - El [Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía 2007-2011, aprobado por Acuerdo de 10 de julio de 2007](#), por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, actualmente prorrogado, llevó a que, en el Contrato Programa firmado entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía y cada una de las Universidades, correspondiente al año 2008, se estableciera en relación con la financiación vinculada a los resultados de innovación una segunda acción relativa a la planificación estratégica que textualmente exigía.
  - Los planes estratégicos elaborados por la Universidad de Málaga, a lo largo de los últimos diez años, han marcado las líneas de actuación de la acción de gobierno y han permitido implantar y desarrollar en la misma un sistema de dirección

estratégica que ha contribuido de forma importante a los logros y al gran avance que ha experimentado la institución.

- El Contrato Programa de la Junta de Andalucía con la Universidad de Málaga, se basa en la identificación, análisis y mejora de los distintos procesos ejecutados las Universidades. La planificación del Contrato Programa consiste en la fijación de compromisos con los objetivos relativos a las áreas de formación, investigación e innovación, dentro del marco de cuadro de mando integral establecido por la Consejería correspondiente.
- La UMA, acordó en el año 2006, el establecimiento de Contratos Programa con sus Centros y Departamentos. El Contrato - Programa se concibe como un instrumento que guía la actuación y gestión de los responsables de la Universidad y se dirige hacia la consecución de una serie de objetivos concretos y acciones que se encuadran en las líneas estratégicas principales de la actividad universitaria, a saber: Formación, Investigación e Innovación.
- Se trata de objetivos contemplados en el vigente [Modelo de Financiación de las Universidades Públicas de Andalucía \(2007-2011\)](#)<sup>127</sup> y recogidos e incorporados en los Planes Estratégicos de la Universidad de Málaga. El Contrato Programa firmado entre la Consejería con competencias en Universidades y la UMA, como se ha indicado, recoge el establecimiento de Contratos - Programa con sus Centros de Gasto, e indica que los citados Contrato - Programa han de incluir financiación afectada a los resultados alcanzados.
- En junio de 2006 la Universidad de Málaga se adhirió al [Pacto Mundial de las Naciones Unidas](#)<sup>128</sup> suscribiendo el correspondiente compromiso con el respeto, defensa y fomento de sus diez principios. De esta forma, la institución consolidaba unas pautas de actuación y comportamiento que había venido implantando y desarrollando desde hacía años.
- En este año 2015 se va a presentar la [Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga 2013-2014](#). Se trata de un valioso documento, con el cual la

---

<sup>127</sup> "Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno ..." 2012.

<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2007/146/1>>

<sup>128</sup> "Pacto Mundial – Responsabilidad Social Empresarial RSE ..." 2003. <<http://www.pactomundial.org/>>

Universidad quiere, en un ejercicio de transparencia, rendir cuentas de forma consolidada, ante el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRME), la comunidad universitaria, los restantes grupos de interés de la institución y la sociedad en general.

- En cuanto a sostenibilidad ambiental se ha trabajado para obtener la [certificación en el estándar internacional UNE-EN ISO 14001:2004 para el sistema de gestión ambiental de la Universidad de Málaga](#)<sup>129</sup>. Su alcance comprende el conjunto de las actividades de enseñanza-aprendizaje, investigación, transferencia de conocimiento y extensión cultural que se realizan en la totalidad de los edificios, aulas, centros, institutos, etc. del Campus de Teatinos, cuya extensión aproximada de 1.750.000 metros cuadrados es un indicador de la complejidad para su gestión ambiental. El sistema se extiende a los edificios que la Universidad posee en el Parque Tecnológico de Andalucía y al Rectorado situado en el centro de la ciudad.

i) En cuanto al Sistema de Información para la Dirección:

- La gestión integrada de la información requiere la organización de múltiples datos significativos que se puedan aportar al Rector/a y a su Equipo de Gobierno para elaborar la información necesaria que les permita una más rápida y eficaz adopción de decisiones.
- La Universidad de Málaga dispone actualmente de un sistema integrado de información, basado en tecnología DWH<sup>130</sup>, orientado a facilitar el análisis y la consulta de datos e indicadores universitarios, así como la extracción de información universitaria. Es un sistema que permite dar respuesta a los requerimientos de información que nos hacen diversos organismos externos a la Universidad (CRUE, CCU, INE, etc.); a la vez que sirve de apoyo en los procesos de planificación y dirección donde la toma de decisión debe ir necesariamente precedida de un análisis completo e histórico de la información disponible.

---

<sup>129</sup> "SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - Universidad de Málaga." 2013.

<<http://www.uma.es/campusysostenibilidad/cms/menu/sistema-de-gestion-ambiental/>>

<sup>130</sup> Díaz, J. C. (2012). *Introducción al business intelligence*. Editorial UOC.

- El Servicio de Calidad tiene la responsabilidad de garantizar la actualización y el correcto funcionamiento de este anuario estadístico. Los datos del anuario estadístico proceden de los sistemas informáticos de gestión de la Universidad de Málaga.
  - El Sistema Integrado de Información Universitaria (SIIU) es una plataforma de recogida, procesamiento, análisis y difusión de datos del Sistema Universitario Español. El SIIU es, además, una herramienta primordial para la obtención de las estadísticas universitarias oficiales recogidas en el Plan Estadístico Nacional. En definitiva, el SIIU aúna recursos de todas las instituciones que configuran el Sistema Universitario Español y permite disponer de información homogénea y comparable.
- j) En cuanto a los avances y cuestiones pendientes en la Garantía de la Calidad en la UMA podemos afirmar que existe:
- *Buen nivel de interiorización de la cultura de la evaluación institucional.* Es cierto que ya nadie pone en duda los procesos de evaluación institucional, todas las universidades andaluzas han desarrollado evaluaciones de la calidad de sus diferentes unidades – titulaciones, departamentos, servicios y áreas de gestión - impulsadas por el Plan Andaluz de Calidad, por la ANECA o, incluso por Planes propios, con el objetivo de mejorarlas. También, las propias universidades han propiciado acciones internas relacionadas con dichos procesos, impulsando, por ejemplo en algunas de ellas, contratos-programa ligados a la consecución de objetivos, como los Planes Estratégicos y el propio Contrato Programa para cumplir con los parámetros y objetivos del Modelo de Financiación. En la Universidad de Málaga hemos comprobado que todas estas acciones se han diseñado y desplegado cumpliendo con las disposiciones normativas, incluso, en algunos casos superando esta exigencia normativa, como es el caso de la política de Responsabilidad Social que se ha desarrollado en los últimos años.
  - *Conjunto importante de personas con experiencia en evaluación institucional en las universidades de Andalucía.* Entendiendo que un factor esencial para impulsar y garantizar la calidad de una Institución son las personas que la constituyen, el número creciente de personas involucradas en los Comités Internos, así como en Comités Externos de Evaluación, constituye una base sólida sobre la que apoyar nuevos procesos relacionados con la garantía de calidad, incluidos los procesos de acreditación

o certificación. Dependerá, lógicamente, del impulso de los Equipos de Gobierno saber aprovechar o no dicho potencial. La gestión de los ya numerosos procesos de evaluación externa gestionados desde la UCUA o la AGAE y en las propias universidades, ha propiciado la creación de una importante y cualificada base de datos de evaluadores externos. Son estas personas, las que, con su experiencia, analizar con cierta perspectiva que se ha hecho y cómo, para proponer aquellas mejoras en el diseño y despliegue de los sistemas.

- *Cierta desorientación sobre el camino a seguir en la configuración del EEES.* Ya en el año 2008 se planteaba este problema, pero creemos que incluso en el año 2015, este hecho ha empeorado con la aprobación del [\*Real Decreto 43/2015\*](#)<sup>131</sup> modificación de la estructura de las enseñanzas de grado y máster generando el debate del 3+2 o el 4+1 de los años de duración de estas enseñanzas. Comprendiendo la complejidad que supone la adaptación de las universidades a los nuevos paradigmas del EEES, hemos de reconocer que el camino impulsado hasta ahora desde las administraciones responsables no es demasiado claro. Para profundizar en esta afirmación, podemos visualizar una presentación realizada por el profesor [\*Gaspar Roselló\*](#)<sup>132</sup>, experto y responsable académico de la Universidad de Barcelona encargado de los Sistemas de Garantía de Calidad, donde hace un repaso desde los inicios de todo este proceso hasta la actualidad.
- Las universidades deben tener garantizada su autonomía de gestión, incluida la de sus políticas de calidad. Como contrapartida de lo anterior, las universidades deben:
  - asumir que son las responsables fundamentales de su calidad, de garantizarla y de mejorarla.
  - rendir cuentas, interna y externamente, de los niveles de calidad alcanzados y de las metodologías aplicadas para garantizarla.

---

<sup>131</sup> "Real Decreto 43/2015 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales" 2015 <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943)>

<sup>132</sup> "Tendencias y evolución previsible de los SGIC." 2015.  
<<https://www.unican.es/NR/rdonlyres/F26F8EAC-C0C4-4452-B48C-A964E1E40EE4/76551/tendencias.ppt>>

- No se puede pensar en una universidad de calidad si ésta no forma parte principal de la política y estrategia de la misma.

#### **C.4. DE LAS PROPUESTAS PARA MEJORAR LA GOBERNANZA DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA APOYÁNDOSE EN EL SISTEMA DE GARANTÍA DE LA CALIDAD**

De este capítulo podemos extraer las siguientes conclusiones:

- b) En cuanto a las propuestas de mejoras organizativas en la gestión para apoyar a gobernanza:
- Una de las apuestas más importantes y aún no se ha logrado implantar es agrupar las estructura de gestión de la UMA, es decir en la actualidad no existe una agrupación de servicios entorno a una dirección profesionalizada, sino que existe una subordinación de cada Servicio individual a un Vicerrectorado o a un órgano de gobierno de la Universidad. Este hecho a nuestro entender no es asumible hoy en día y hay que seguir apostando por definir una estructura de áreas de gestión, como las que en un primer momento planteaba el Pacto por la Modernización. De esta manera, se hacía responsables de la gestión de grandes áreas de gestión a personal cualificado y profesionalizado, es decir que se dedicara en exclusiva a esta tarea.
  - La estructura organizativa del Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Málaga ha venido conformándose bajo puntuales reformas de la originaria y clásica división presentada de antaño por las diversas Administraciones Públicas sin que, en general, se haya esbozado un estudio de conjunto y adaptado a las nuevas realidades que posibiliten plasmar los objetivos que se persiguen con su determinación y, a su vez, con la necesaria definición de funciones de las unidades orgánicas que las integran. Para afrontar estas actuaciones se precisa, profundizar en la profesionalización de la gestión, flexibilizar la estructura administrativa para adaptarla fácilmente a una realidad cambiante, adecuar los recursos humanos a las necesidades reales, utilizando para ello modelos objetivos de reparto de los recursos disponibles.
  - Debería abandonarse la excesiva aportación de voluntarismo y amateurismo en la actividad de los cargos académicos universitarios y plantear cierto grado de profesionalización de la gestión y de exigencia curricular. Podrá, además, exigirse a los candidatos a Rector y a otros cargos académicos, probada experiencia en gestión académica y en la capacidad de gestionar los recursos económicos, así como generar y

captar recursos. La dignificación profesional de los cargos académicos debería ir acompañado de una mayor profesionalización.

- Es fundamental, revertir esta forma de organizar a la Universidad y según nuestro análisis y experiencia, contrastadas con buenas prácticas ya implementadas en otras organizaciones, sería necesario dar los siguientes pasos:
  - *Reducción de cargos académico,*
  - *Reducción de la actual estructuras académicas (Centros y Departamentos),*
  - Incorporar un nivel intermedio, entre el Equipo de Gobierno y la estructura administrativo técnica, denominado estructura directiva.
  - Esta estructura, debe estar organizada en grandes áreas de gestión, es decir en función de los procesos de la Universidad, se podría utilizar la planteada en el Pacto por la Modernización y/o la planteada en para el [proceso de agrupación de Unidades Funcionales para el Sistema de Gestión del Área de Administración y Servicios](#) (Vicegerencia de Organización y Mejora, 2012).
  - Por cada Centro académico o de Investigación, habría que establecer una figura de personal directivo denominado [Administrador de Centro](#), con las funciones que se plantearon en la propuesta de RPT estudiada en anteriores epígrafes. (Vicegerencia de Organización y Mejora, 2012).
  - Una vez definida la estructura y que puestos directivos es necesario cubrir, habría que proceder a la convocatoria pública de estos puestos de acuerdo al reglamento que hemos estudiado anteriormente.
  - También habría que institucionalizar las reuniones de coordinación de este equipo de Directivos bajo la coordinación y dirección del Gerente, que sería el encargado de transmitir todas aquellas cuestiones relevantes al Consejo de Dirección.
  - Los Vicerrectores tan sólo tendrían competencias sobre los directivos en cuanto a la planificación y diseño de objetivos y la evaluación de resultados. En cualquier otro asunto (recursos humanos, materiales, informáticos, organizativos) sería el competente exclusivamente el Gerente. De esta forma se garantizaría una coordinación y coherencia en las medidas a adoptar.
- El concepto de Inteligencia Institucional, como la capacidad de la Universidad para dar a cada miembro de la comunidad universitaria acceso autónomo a toda aquella

información analítica de valor para el óptimo desempeño de sus funciones, a través de canales especializados y permanentes, obteniendo una utilización eficaz de los mismos. (Libro Blanco de la Inteligencia Institucional. OCU 2015).

- Las universidades son instituciones con una estructura organizativa muy compleja y muy distinta a las encontradas habitualmente en empresas. La fuerte descentralización y autonomía de las unidades docentes y administrativas que la componen, la existencia de estructuras organizativas paralelas, la temporalidad de los equipos de gobierno, los equilibrios políticos fruto del sistema participativo de elección interna, la amplitud y complejidad de la misión Universitaria, etc. hacen que el contexto en el que se debe aplicar la explotación analítica de los datos sea mucho más complejo, y tenga que enfrentar retos y situaciones específicas y distintas a las habitualmente encontradas en empresas.
  - La Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía es de aplicación directa a las Universidades Andaluzas y por tanto a la nuestra. Esta ley establece los mecanismos que posibiliten el conocimiento por la ciudadanía de la actuación de los poderes públicos (administraciones), de los motivos de dicha actuación, del resultado del mismo y de la valoración que todo ello merezca.
- c) En relación a las propuestas de mejora en los enfoques establecidos en los sistemas de gestión de la calidad:
- Para contribuir eficientemente al mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión de la calidad, debe existir un Servicio de Calidad, que proporciona apoyo técnico, asesoramiento y formación a todas las unidades y estructuras de la Universidad en relación a los procesos de evaluación y acreditación de las actividades y procesos de la Universidad, mediante la implantación de sistemas de gestión basados en los principios del modelo europeo de la calidad y excelencia (EFQM) y los criterios y directrices de la calidad en el espacio europeo de la educación superior (ESG-ENQA). Para que estos sistemas aportan el máximo valor a la comunidad universitaria, el Servicio se responsabiliza de realizar el seguimiento y evaluación de dichos sistemas de gestión y objetivos estratégicos fijados en los distintos Contratos-Programas, Cartas de Servicios, el Plan Estratégico Institucional y la Memoria de Responsabilidad Social, mediante las correspondientes estudios de demanda y satisfacción de los grupos de

interés y auditorías internas de control. Además le corresponde el mantenimiento y explotación del Sistema de Información para la Dirección suministrando a cada miembro de la comunidad universitaria acceso autónomo a toda aquella información analítica de valor para el óptimo desempeño de sus funciones, a través de canales especializados y permanentes, obteniendo una utilización eficaz de los mismos.

- Una de las cuestiones fundamentales para que los sistemas de gestión de calidad funcionen correctamente y no generen innecesaria burocracia es la de disponer de herramientas de gestión integradas, es decir, que conforme vamos trabajando en nuestras tareas diarias, estos sistemas/herramientas puedan ir registrando todo las cuestiones necesarias para mantener nuestros sistemas. La “calidad”, no consiste en rellenar formularios y tener muchos indicadores y gráficos, sino algo más simple y de sentido común, como es actuar en función del Ciclo de Mejora, es decir, planificar qué queremos conseguir, cómo lo vamos a hacer, comprobar que hemos obtenido y revisar lo que hemos hecho para poder mejorar.
- En la actualidad se está manteniendo un sistema artificial, gracias a unas pocas personas, algunos de forma obligada, o bien porque les ha correspondido de forma obligatoria o porque si no lo hacen, peligra una parte de su sueldo y les falta el convencimiento necesario, para que realmente estos sistemas de calidad y gobernanza, produzcan los beneficios esperados.
- Es necesario proceder a integrar y simplificar estos sistemas para aprovechar al máximo las sinergias existentes. Son diversos los análisis y estudios que hablan de dichas sinergias y de los beneficios que se pueden derivar de ellas de cara a la integración (reducción de papel, disminución de la burocracia, mayor y mejor visión unitaria, mayor equilibrio en el establecimiento de objetivos, clarificación de responsabilidades, etc.).

## C.5. CONCLUSIONES FINALES

Finalmente a modo de últimas conclusiones y en relación con las premisas de trabajo formuladas en la introducción es posible señalar:

- a) La Universidad de Málaga, debería iniciar un proceso de consulta y debate entre los miembros de la Comunidad Universitaria, para replantear las actuales estructuras:
  - *De Gobierno*, es necesario reducir y concretar responsabilidades de los actuales órganos de gobierno colegiados y unipersonales, dentro del margen establecido en la Ley Orgánica de Universidades.
  - *Académicas*, habría que agrupar y concretar responsabilidades de los Centros y Departamentos, para ganar eficiencia.
  - *Administrativa/técnica*, se debería plantear una estructura profesionalizada agrupada por grandes áreas de gestión, en base a los procesos clave de la Universidad de Málaga.
  
- b) Como hemos podido comprobar a lo largo de este estudio, es muy difícil plantear un cambio tan ambicioso en las Universidades. Todos los intentos de reforma han fracasado. Por esto es necesario identificar, una serie de planteamientos de corto alcance y que no generen un excesivo rechazo y que se puedan implementar de forma voluntaria por aquellas estructuras internas de la Universidad de Málaga que sí estén convencidas de la necesidad de cambio. Es decir, habría que otorgar a estas estructuras académicas y de gobierno, de autonomía suficiente, para que ellos mismos, decidieran cómo van a gobernar su parcela de competencias. Esto podría generar sinergias positivas, ya que si un Centro Académico decide poner al frente de su gestión, a un profesional/administrador, cuya misión es gestionar eficientemente todos los recursos disponibles, organizándolos de forma profesional. Al cabo del tiempo, estos resultados se podrían percibir como positivos para otros Centros, cambiando su percepción a la hora de implementar este tipo de medidas. Es necesario ir adoptando medidas que sean percibidas como útiles para el sistema, por los propios responsables.
  
- c) Los Sistemas de Garantía de Calidad, deberían apoyar en todo este proceso de cambio, aportando información y sistematizando el análisis de resultados y la puesta en marcha de

las mejoras detectadas.

- d) Estos Sistemas de Garantía de Calidad, deberían estar integrados y convivir de manera complementaria con la Gestión por Procesos, no como algo paralelo y ajeno al desempeño diario de nuestro trabajo. Para esto, es necesario que se diseñen plataformas de gestión, donde toda nuestra actividad quede registrada en un mismo sistema y posteriormente pueda ser utilizada para evidenciar todo aquello que se solicite por los Evaluadores Externos o para obtener la información necesaria para la toma de decisiones, tras el análisis correspondiente.
- e) La profesionalización es algo fundamental, que los dirigentes/responsables universitarios deben tener claro y apoyarse en personas cualificadas para poder desplegar la estrategia diseñada por los Equipos de Gobierno. Esta profesionalización, permitiría una mejora en la eficiencia de la utilización de los recursos con los que dispone la Universidad y a la vez se conseguiría garantizar que el conocimiento adquirido con la experiencia, no se pierde cada cuatro años, con los cambios de Equipo de Gobierno.
- f) De toda esta regulación se puede concluir que la mayor autonomía de las universidades en el diseño de sus títulos se combina con un sistema de evaluación, seguimiento y renovación de la acreditación que permite obtener indicios claros de la ejecución efectiva de las enseñanzas y, por tanto, la rendición de cuentas de la institución universitaria. Tema de estudio de esta tesis.
- g) Recientemente el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales ha sido modificado, incorporando una novedad importante, y es la Acreditación Institucional, debido a que el actual modelo de acreditación de enseñanzas se definió sobre unas bases muy garantistas para los títulos implantados, en un proceso en tres etapas: verificación o acreditación ex ante, seguimiento de los títulos implantados y renovación de la acreditación de los títulos a los seis años en el caso de los grados y los doctorados y cuatro años para los másteres. La obtención de esta certificación, va a permitir a los centros o instituciones que lo deseen, obtener la Acreditación Institucional, permitiendo que el 50% de sus títulos no tengan que pasar por el proceso de renovación de la acreditación. Este hecho puede convertirse en una oportunidad para revisar por completo el diseño de los sistemas actuales.

- h) El Programa AUDIT de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) proporciona un conjunto de herramientas con la intención de facilitar a los Centros universitarios un instrumento que les permita abordar la primera etapa en el proceso de definición e implantación de un Sistema de Garantía Interna de Calidad (SGIC). El programa DOCENTIA tiene como objetivo apoyar a las universidades en el diseño e implantación de procedimientos para revisar y mejorar la actividad docente de su profesorado.
- i) En los Servicios de Administración y Técnicos, se han implementados Sistemas de Gestión de la Calidad basados en el modelo EFQM o en la norma ISO 9001. En la Universidad de Málaga, se apostó por una implantación global, es decir tomar como una única organización, el conjunto de servicios que la integran, a diferencia que el resto de Universidades, que decidieron en un primer momento. Creemos que este enfoque es el adecuado y varias universidades, ya se están replanteando su enfoque inicial.
- j) Durante el año 2015 se ha desarrollado la primera experiencia en la Renovación de la Acreditación, y según el estudio de experiencia, contrastado en varias reuniones con responsables de dichos sistemas en los Centros, junto con una encuesta, podemos determinar las siguientes propuestas de mejora de los sistemas y enfoques diseñados:
- Es necesario potenciar la difusión entre la comunidad universitaria la necesidad de implantar y mantener los sistemas de garantía de la calidad e implicarnos en su gestión. Si los integrantes del sistema no son parte activa en los procesos nada de lo que hagamos tendrá sentido, simplemente será un proceso técnico y burocratizado que no aportará valor en la consecución de los objetivos planteados. Por esto sería necesario diseñar un Plan de Comunicación adecuado y cambiar las dinámicas y actitudes respecto al diseño y mantenimiento de estos sistemas. Los Sistemas de Calidad son herramientas para conseguir fines, no al revés, que es como algunos han entendido estos procesos.
  - Diseñar de un cuadro de mando de cada titulación con la información requerida para el proceso de Acreditación. A través del Sistema de Información para la Dirección (DWH), habría que diseñar una página con datos y gráficos con las tendencias y evolución de las principales magnitudes e indicadores de cada uno de los títulos de la Universidad de Málaga. Este cuadro de mando que se podría denominar el Título en Cifras estaría accesible desde la web del centro y sería

actualizado de forma automática por el sistema de información a una fecha concreta a determinar. Está previsto que en octubre esté operativo este Cuadro de Mando.

- Incorporar una visión global y de sistema en todos los procesos de la Universidad. Este cambio de paradigma, debe ser asumido por los máximos responsables, políticos y técnicos. Han sido muchos años trabajando de forma parcelada y casi en constante competición entre servicios, en vez de cooperar y ayudarse para mejorar nuestros procesos clave. Estamos en un momento clave para que esta nueva cultura a la hora de funcionar pueda consolidarse. Dependerá de los máximos responsables, Rector y su Equipo de Gobierno, que esto sea posible y que se integre plenamente en su acción de gobierno.
- Es necesario integrar los distintos sistemas y trabajar en una misma herramienta que permita simplificar los sistemas y que el personal de administración y servicios asuman todo el trabajo de mantenimiento y gestión del sistema, dejando a los responsables académicos y técnicos, la toma de decisiones para la mejora.
- El concepto de Inteligencia Institucional, como la capacidad de la Universidad para dar a cada miembro de la comunidad universitaria acceso autónomo a toda aquella información analítica de valor para el óptimo desempeño de sus funciones, a través de canales especializados y permanentes, obteniendo una utilización eficaz de los mismos. (Libro Blanco de la Inteligencia Institucional. OCU 2015). Toda la información generada y mantenida por los sistemas de calidad, generan un conocimiento básico y fundamental para aprender de los errores e intentar no volver a repetirlos, además permitiría que todos los integrantes de los sistemas tengan acceso a toda la información generada.
- Las universidades son instituciones con una estructura organizativa muy compleja y muy distinta a las encontradas habitualmente en empresas. La fuerte descentralización y autonomía de las unidades docentes y administrativas que la componen, la existencia de estructuras organizativas paralelas, la temporalidad de los equipos de gobierno, los equilibrios políticos fruto del sistema participativo de elección interna, la amplitud y complejidad de la misión Universitaria, etc. hacen que el contexto en el que se debe aplicar la explotación analítica de los datos sea mucho más complejo, y tenga que enfrentar retos y situaciones específicas y distintas a las habitualmente encontradas en empresas.
- Para que los sistemas funcionen y contribuyan eficientemente a la mejora en la gobernanza, es fundamental la profesionalización de los procesos de gestión en la

universidad. Esta profesionalización facilitará la tarea a los responsables políticos, ya que podrán dedicar la práctica totalidad de su trabajo al análisis de la situación y adoptar las mejores decisiones.

En función de estas conclusiones podemos afirmar que las premisas establecidas, al diseñar nuestro trabajo de investigación, se confirman, contribuyendo a que alcancemos los objetivos formulados cuando planteamos el tema que queríamos investigar.

## **BIBLIOGRAFÍA Y LEGISLACIÓN BÁSICA CONSULTADA**

## BIBLIOGRAFÍA Y LEGISLACIÓN BÁSICA CONSULTADA

A continuación se suministra la relación de fuentes escritas utilizadas para la confección de este trabajo de investigación:

- 1 "AUDIT - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>>
- 2 "AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ..." 2003. <<http://www.aneca.es/>>
- 3 "EFQM." <<http://www.efqm.org/>>
- 4 "Real Decreto 1393/2007 - BOE.es." 2012. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>>
- 5 "GOBERNANZA Y DISPOSICIONES SOBRE LA CALIDAD ..." 2012. <<http://www.oecd.org/fr/sites/eduimhe/46065702.pdf>>
- 6 Sánchez, IMG. "La nueva gestión pública: evolución y tendencias - Instituto ..." 2007. <[http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu\\_gasto\\_publico/47\\_GarciaSanchez.pdf](http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf)>
- 7 Domínguez Pachón, María Jesús. "Responsabilidad social universitaria." (2012).
- 8 "Ley Orgánica de Universidades - BOE.es." 2012. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-24515>>
- 9 "Real Decreto 1393/2007 - BOE.es." 2012. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>>
- 10 "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013. <<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>
- 11 "García-Gutiérrez, J. (2013). Los MOOCs y el aprendizaje de la ciudadanía. *SCOPEO INFORME N°2. MOOC: Estado de la situación actual, posibilidades, retos y futuro*, 106-120. <[https://www.researchgate.net/profile/Juan\\_Garcia-Gutierrez/publication/244829932\\_Los\\_MOOCs\\_y\\_el\\_aprendizaje\\_de\\_la\\_ciudadana/links/00b7d51d45bde97130000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan_Garcia-Gutierrez/publication/244829932_Los_MOOCs_y_el_aprendizaje_de_la_ciudadana/links/00b7d51d45bde97130000000.pdf)>
- 12 Salmi, J. "El desafío de crear universidades de rango mundial - World ..." 2009. <[http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/World-Class\\_Universities\\_Spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556/World-Class_Universities_Spanish.pdf)>
- 13 El-Khawas, Elaine. "El sistema de aseguramiento de la calidad en los Estados Unidos." *S. Malo y A. Velásquez Jiménez (coords.)*, (1998).
- 14 Gairin, Joaquín, y Diego Castro. "Retos en la gobernanza de las universidades españolas." *Perspectiva Educativa* 52.1 (2013): 4-30.
- 15 Informe universidad 2000. Publicacions de la Universitat de Barcelona, 2000.
- 16 "Estrategia Universidad 2015." 2013. <<http://www.mecd.gob.es/dms-static/a8c5f36e-f467-4e87-b749-3529cc3b856b/2011-estrategia-universidad-2015-pdf.pdf>>
- 17 "Comision mixta de gobernanza universitaria - Consejo ..." 2012. <[http://consejosocial.psc.uva.es/pdf/documentos/Doc03\\_Modelo\\_Gobernanza.pdf](http://consejosocial.psc.uva.es/pdf/documentos/Doc03_Modelo_Gobernanza.pdf)>
- 18 "La Comisión de Expertos para la Reforma del Sistema ..." 2013. <<http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2013/02/20130215-comision-expertos.html>>
- 19 "Estudio de la gobernanza de las universidades." 2014. <[http://universitatsirecerca.gencat.cat/web/.content/home/02\\_serveis\\_i\\_tramits/publicacions/publicacions\\_sobre\\_universitats/docs/gobernanza\\_castella.pdf](http://universitatsirecerca.gencat.cat/web/.content/home/02_serveis_i_tramits/publicacions/publicacions_sobre_universitats/docs/gobernanza_castella.pdf)>
- 20 "Universitat de Barcelona Proposta de reforma d'estructures i ..." 2015. <[http://www.ub.edu/web/ub/ca/sites/reforma/pdf/Proposta\\_reforma.pdf](http://www.ub.edu/web/ub/ca/sites/reforma/pdf/Proposta_reforma.pdf)>
- 21 Pariseau, Susan E, y JR McDaniel. "Assessing service quality in schools of business." *International Journal of Quality & Reliability Management* 14.3 (1997): 204-218.

- 22 "ENQA | European Association for Quality Assurance in ..." 2006.  
<<http://www.enqa.eu/>>
- 23 "Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad ... - Aneca." 2009.  
<[http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish\\_by%20ACPUA.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ACPUA.pdf)>
- 24 "Espacio Europeo de Educación Superior." 2005. <<http://www.eees.es/>>
- 25 "Nueva versión de 'Criterios y Directrices para la Garantía de ...' 2015.  
<<http://www.aneca.es/Sala-de-prensa/Noticias/2015/Nueva-version-de-Criterios-y-Directrices-para-la-Garantia-de-Calidad-de-la-Educacion-Superior>>
- 26 "Estándares y directrices para el aseguramiento de la ... - Enqa."  
<[http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish\\_by%20ACPUA.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ACPUA.pdf)>
- 27 "Aneca." 2003. 13 <<http://www.aneca.es/>>
- 28 "AUDIT - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>>
- 29 "Modelo EFQM de Excelencia" 2014  
<<https://drive.google.com/file/d/0B618zq0cMFbMYkFJVHhzMDF0NWM/view?usp=sharing>>
- 30 "ENQA | European Association for Quality Assurance in ..." 2006.  
<<http://www.enqa.eu/>>
- 31 "Aneca." 2003. <<http://www.aneca.es/>>
- 32 "Agencia Andaluza del Conocimiento: Dirección de ..." 2013. <<http://deva.aac.es/>>
- 33 "Ley Orgánica de Universidades - BOE.es." 2012.  
<<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-24515>>
- 34 "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013.  
<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>
- 35 "Informe sobre la calidad en las universidades ... - Aneca." 2015.  
<<http://www.aneca.es/Sala-de-prensa/Noticias/2015/Informe-sobre-la-calidad-en-las-universidades-espanolas-2014>>
- 36 "Espacio Europeo de Investigación (EEI)." 2011.  
<<http://www.isciii.es/ISCIII/es/contenidos/fd-internacional/espacio-europeo-investigacion.shtml>>
- 37 "Libro verde: El Espacio Europeo de Investigación - Europa." 2015.  
<[https://ec.europa.eu/research/era/pdf/era\\_gp\\_final\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/research/era/pdf/era_gp_final_es.pdf)>
- 38 "Real Decreto 1393/2007 - BOE.es." 2012.  
<<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>>
- 39 "Real Decreto 99/2011 - BOE.es." 2013.  
<<https://www.boe.es/boe/dias/2011/02/10/pdfs/BOE-A-2011-2541.pdf>>
- 40 "Protocolo CURSA - Madri+d." 2015.  
<[https://www.madrimasd.org/acreditacion/doc/Protocolo\\_CURSA%20\\_020710.pdf](https://www.madrimasd.org/acreditacion/doc/Protocolo_CURSA%20_020710.pdf)>
- 41 "Acreditación | madrimasd." 2014. 9 Nov. 2015  
<<http://www.madrimasd.org/acreditacion>>
- 42 "Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón ..." 2008.  
<<http://acpua.aragon.es/>>
- 43 "UNIBASQ::Portada." 2010. <<http://www.unibasq.org/>>
- 44 "Agència Valenciana d'Avaluació i Prospectiva (AVAP)." 2009. <<http://avap.es/>>
- 45 "Estándares y directrices para el aseguramiento de la ... - Enqa."  
<[http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish\\_by%20ACPUA.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Spanish_by%20ACPUA.pdf)>
- 46 "AUDIT - Aneca." 2011. 28 <<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>>
- 47 "DOCENTIA - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>>
- 48 "Registro de Universidades, Centros y Títulos (RUCT ..." 2011.  
<<https://www.educacion.gob.es/ruct/home>>
- 49 "acsug." 2013. <<http://www.acsug.es/es>>
- 50 "Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de ..." 2006. <<http://www.aqu.cat/>>

- 51 "UNIBASQ::Portada." 2010. <<http://www.unibasq.org/>>
- 52 "Herramientas para el diseño - Aneca." 2011.  
<<http://www.aneca.es/Programas/AUDIT/Herramientas-para-el-diseno>>
- 53 "Guía del Modelo de Certificación - Aneca." 2015.  
<[http://www.aneca.es/content/download/12657/157038/file/UCPE\\_Doc%20%2005%20Gu%C3%ADa%20%20Certificaci%C3%B3n%20AUDIT\\_V01\\_181113.pdf](http://www.aneca.es/content/download/12657/157038/file/UCPE_Doc%20%2005%20Gu%C3%ADa%20%20Certificaci%C3%B3n%20AUDIT_V01_181113.pdf)>
- 54 "DOCENTIA - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>>
- 55 "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013.  
<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>
- 56 "Agencia Andaluza del Conocimiento." <<http://www.aac.es/>>
- 57 "Memoria para optar al puesto de Jefe del Servicio de Calidad, Planificación Estratégica Responsabilidad Social" 2015  
<<https://drive.google.com/a/uma.es/file/d/0BwZZKbUIMcn6dFhFQIRzZW9abGM/vie w>>
- 58 "Desglose de Procesos Clave del Servicio de Calidad". 2013  
<<https://docs.google.com/document/d/1DtuMXTkL5rYtSSCD85W3H15IgKNFLv8frhgU6oLQU94/edit?usp=sharing>>
- 59 "DEVA - Dirección de Evaluación y Acreditación - Agencia ..." 2013.  
<<http://deva.aac.es/?id=deva>>
- 60 GUIA PARA LA RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN DE LOS TÍTULOS UNIVERSITARIOS DE GRADO Y MÁSTER DE ANDALUCÍA  
<<http://deva.aac.es/include/files/Universidades/acreditacion/Guia-RenovacionAcreditacion.pdf?v=201562083317>>
- 61 Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad  
<<https://docs.google.com/document/d/1E5g9KtjstI94kzviAAgdYqfZD8N3BOqXkiGJE9YOdCo/edit?usp=sharing>>
- 62 "Proceso de renovación de la acreditación en la Universidad de Málaga" 2015.
- 63 "Presentación elaborada por el Servicio de Calidad explicando el proceso y tareas a realizar"  
<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6blUzVklkOXV6ajQ5N2NWV3BncTk1d01GUEZZ/view?usp=sharing>>
- 64 Resultado encuesta satisfacción proceso interno apoyo centros/títulos para la renovación de la acreditación.  
<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6aWx6RFJYM0VGNG8/view?usp=sharing>>
- 65 Presentación PWP Taller Práctico apoyo respuestas informes provisionales  
<<https://docs.google.com/presentation/d/1D3S2KgvvN-jWmdlldDpPxs9hJAatlxBHTAH8qiGnMjo/edit?usp=sharing>>
- 66 Modelo de respuesta informes provisionales.  
<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6YnlwbmZZU0lzcV80VmptVzdr2pjeGFETHRV/view?usp=sharing>>
- 67 Sistema de Garantía de la Calidad de los Programas de Doctorado  
<[http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Abril\\_2015/Anexo06.pdf](http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Abril_2015/Anexo06.pdf)>
- 68 Sistema de garantía de la Calidad de las Titulaciones Propias  
<[http://www.uma.es/media/tinyimages/file/SGC\\_Titulos\\_Propios\\_UMA\\_2.pdf](http://www.uma.es/media/tinyimages/file/SGC_Titulos_Propios_UMA_2.pdf)>
- 69 "ACREDITA PLUS - Aneca." 2013. 13 Nov. 2015  
<<http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA-PLUS>>

- 70 "guia acredita plus eurace - Aneca." 2013.  
<<http://eurace.iie.aneca.es/documentos/GUIA%20ACREDITA%20PLUS%20EURACE.PDF>>
- 71 "EURO-INF: documentación del programa - Aneca." 2013.  
<<http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA-PLUS/ACREDITA-PLUS-en-el-ambito-de-la-Informatica-sello-EURO-INF/EURO-INF-documentacion-del-programa>>
- 72 Rafael van Grieken "Presentación sobre la acreditación y evaluación del aprendizaje".  
<<https://drive.google.com/a/uma.es/file/d/0BwZZKbUIMcn6ZVN5WVWVHSy1MYnMxdFBsTncyQjhTdUpCZHo4/view>>
- 73 "Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de ... - BOE.es." 2015.  
<[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6708](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6708)>
- 74 PO02-PC01.PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE DEL PROFESORADO DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA.  
<<https://docs.google.com/a/uma.es/document/d/1QQ-6MUcCTkHLhZWBiZYThry5pOooMrbs3BfpAIGu8mY/edit?usp=sharing>>
- 75 "DOCENTIA - Aneca." 2011. <<http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>>
- 76 "Actividad Docente - Dirección de Evaluación y Acreditación ..." 2013.  
<<http://deva.aac.es/?id=docentia>>
- 77 Documento Presentación Docentia -Andalucía (2007)  
<[http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fmedia%2Ffiles%2FDocumento\\_-\\_Presentacion\\_DOCENTIA.pdf&sa=D&sntz=1&usq=AFQjCNE43jQWZIJfl4pMeFASdTpyqn1FPQ](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fmedia%2Ffiles%2FDocumento_-_Presentacion_DOCENTIA.pdf&sa=D&sntz=1&usq=AFQjCNE43jQWZIJfl4pMeFASdTpyqn1FPQ)>
- 78 "Marco Andaluz de Evaluación de la Actividad Docente del Profesorado Universitario" 2009.  
<[http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fcalidad%2Fnavegador%2Farchivos%2FServicio%2Fde%2Fcalidad%2Fdescargar%2FMarco%2F2520Andaluz%2FMarco%2F2520andaluz.pdf&sa=D&sntz=1&usq=AFQjCNGYhCQHHQoS3FHRGTWJ\\_-7Kt-u6A](http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.uma.es%2Fcalidad%2Fnavegador%2Farchivos%2FServicio%2Fde%2Fcalidad%2Fdescargar%2FMarco%2F2520Andaluz%2FMarco%2F2520andaluz.pdf&sa=D&sntz=1&usq=AFQjCNGYhCQHHQoS3FHRGTWJ_-7Kt-u6A)>
- 79 "Universidad de Málaga - Agencia Andaluza del Conocimiento." 2013.  
<[http://deva.aac.es/include%5Cfiles%5Cprofesorado%5Cdocentia%5CD-procedimientos%5C02-DOCENTIA\\_MALAGA\\_Verificado\\_Final\\_100903.pdf](http://deva.aac.es/include%5Cfiles%5Cprofesorado%5Cdocentia%5CD-procedimientos%5C02-DOCENTIA_MALAGA_Verificado_Final_100903.pdf)>
- 80 "Quacentia - Satec." 2009. <<http://www.satec.es/es-ES/NuestraActividad/PropiasSoluciones/Paginas/Quacentia.aspx>>
- 81 "Manual de usuario: Procedimiento docentia evaluación de la calidad docente" 2014
- 82 "procedimiento para la evaluación de la actividad docente ..." 2008.  
<[http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/febrero\\_2008/Anexo3.pdf](http://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/febrero_2008/Anexo3.pdf)>
- 83 "aspectos diferenciales del programa docentia-uma." 2014.  
<[https://www.uclm.es/organos/vic\\_docencia/eca/foroAlmagro/XIIForoalmagro/descargas/Documentos-Trabajo/04.UMA2.pdf](https://www.uclm.es/organos/vic_docencia/eca/foroAlmagro/XIIForoalmagro/descargas/Documentos-Trabajo/04.UMA2.pdf)>
- 84 "BOE.es - Documento BOE-A-2015-6705." 2015.  
<[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6705](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6705)>
- 85 "Complemento de Productividad para la Mejora y Calidad de ..." 2008.  
<<http://cms.ual.es/idc/groups/public/@orgob/@gerencia/documents/documento/documento43674.pdf>>
- 86 Doblas JM. Presentación enfoques y principios puesta en marcha del Complemento de Productividad en la Universidad de Málaga. 2010  
<<https://docs.google.com/presentation/d/1psfn-2Hq5Z7woJ88yfSJ-xeRTt1azXFZzaSHiaaP3gk/edit?usp=sharing>>

- 87 Doblas JM. Presentación donde se exponen los enfoques y la planificación para la obtención del Sello Excelencia Europea 300+ (EFQM) 2013  
<<https://docs.google.com/presentation/d/1b4WvKBLveko2hdGmOAAABffoAmnImxvjQzDT7Z4U-llk/edit?usp=sharing>>
- 88 Memoria EFQM 2013 Área de Administración y Servicios Universidad de Málaga.  
<<https://docs.google.com/document/d/1tdRUlp3SSc2wWN3Wu6TBm-PjuDFYyOYsHpjaXU70LbA/edit?usp=sharing>>
- 89 Doblas JM. Presentación donde se planifica y fijan objetivos AAS. 2015  
<[https://docs.google.com/presentation/d/1Kd1BOAbW\\_zFXyrbyJ0qMJHsTixIg6Zrldqd3etSh08o/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1Kd1BOAbW_zFXyrbyJ0qMJHsTixIg6Zrldqd3etSh08o/edit?usp=sharing)>
- 90 "plan estratégico de la universidad de Málaga 2013 - 2016." 2013.  
<[http://www.uma.es/media/files/PEUMA\\_avanz\\_v4.pdf](http://www.uma.es/media/files/PEUMA_avanz_v4.pdf)>
- 91 "Avanzando en la excelencia PE de la UMA 2013-16." 2015.  
<[https://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Mayo\\_2012/Anexo03.pdf](https://www.uma.es/secretariageneral/normativa/propia/consejo/Mayo_2012/Anexo03.pdf)>
- 92 "Plan Estratégico UMA - Introducción - Universidad de Málaga." 2013. <<http://www.uma.es/plan-estrategico-uma/>>
- 93 "Contrato Programa firmado entre la Consejería con competencias en Universidades de la Junta de Andalucía"  
<<https://drive.google.com/file/d/0B7xDA0YjKWyoS0ZNUGpDcHdkaG9PM1Z5LXpzWlpraElMcXZV/view?usp=sharing>>
- 94 "Presentación con la planificación y reparto de responsabilidades para la remisión de información a la Junta de Andalucía"  
<[https://docs.google.com/presentation/d/1uLriO2G10qoR5EihhWLwqL8EbJQywrG\\_Kz08Wz7752Y/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1uLriO2G10qoR5EihhWLwqL8EbJQywrG_Kz08Wz7752Y/edit?usp=sharing)>
- 95 "Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno ..." 2012.  
<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2007/146/1>>
- 96 "Contrato-Programa con Centros - Universidad de Málaga." 2013.  
<<http://www.uma.es/calidad/cms/menu/contrato-programa/contrato-programa-con-centros/>>
- 97 "Contrato de Programas con Departamentos." 2014.  
<[http://www.uma.es/media/files/Contrato\\_Programa\\_con\\_Departamentos\\_2014.pdf](http://www.uma.es/media/files/Contrato_Programa_con_Departamentos_2014.pdf)>
- 98 "Pacto Mundial – Responsabilidad Social Empresarial RSE ..." 2003.  
<<http://www.pactomundial.org/>>
- 99 Quezada, Ricardo Andrés Gaete. "La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España." *Revista de educación* 355 (2011): 109-133.
- 100 Aldeanueva Fernández, I. "Responsabilidad social en la Universidad: - Repositorio ..." 2011.  
<[http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4687/TDR\\_ALDEANUEVA\\_SERRANO.pdf?sequence=6](http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4687/TDR_ALDEANUEVA_SERRANO.pdf?sequence=6)>
- 101 "G4 Guidelines – Reporting Principles and Standard ..." 2013.  
<<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>>
- 102 "Red Española de Universidades Saludables (REUS)." 2012.  
<<http://www.msssi.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/promocion/UniversidadesSaludables/REUS.htm>>
- 103 "Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001| BSI Group." 2014.  
<<http://www.bsigroup.com/es-ES/Seguridad-y-Salud-en-el-Trabajo-OHSAS-18001/>>
- 104 "SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - Universidad de Málaga." 2013.  
<<http://www.uma.es/campusysostenibilidad/cms/menu/sistema-de-gestion-ambiental/>>

- 105 "Huella Ecológica de la Universidad de Málaga 2014 - Inicio." 2014.  
<<http://www.sga.uma.es/images/pdf/informacion/huella14.pdf>>
- 106 Díaz, J. C. (2012). *Introducción al business intelligence*. Editorial UOC.
- 107 "Oracle Business Intelligence Enterprise Edition | Oracle ..." 2012.  
<<http://www.oracle.com/technetwork/es/middleware/bi-enterprise-edition/overview/>>
- 108 "Mirando al futuro en materia de garantía de calidad ..." 2008.  
<[https://www.uco.es/organizacion/calidad/encuentro/jornadas\\_calidad/ficheros/MIRANDOALFUTUROENGARANTIA CALIDADEEES.pdf](https://www.uco.es/organizacion/calidad/encuentro/jornadas_calidad/ficheros/MIRANDOALFUTUROENGARANTIA CALIDADEEES.pdf)>
- 109 "Conclusiones I Encuentro de la Asociación de Amigos de la Calidad" 2014  
<<https://drive.google.com/file/d/0BwZZKbUIMcn6WWY3ek9WcTBJb00/view?usp=sharing>>
- 110 "Real Decreto 43/2015 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales" 2015 <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943)>
- 111 Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad  
<<https://docs.google.com/document/d/1E5g9KtjstI94kzviAAgdYqfZD8N3BOqXkiGJE9YOdCo/edit?usp=sharing>>
- 112 "Proceso de renovación de la acreditación en la Universidad de Málaga" 2015.
- 113 "Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno ..." 2012.  
<<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2007/146/1>>
- 114 "Pacto Mundial – Responsabilidad Social Empresarial RSE ..." 2003.  
<<http://www.pactomundial.org/>>
- 115 "SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - Universidad de Málaga." 2013.  
<<http://www.uma.es/campusysostenibilidad/cms/menu/sistema-de-gestion-ambiental/>>
- 116 Díaz, J. C. (2012). *Introducción al business intelligence*. Editorial UOC.
- 117 "Real Decreto 43/2015 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales" 2015 <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943)>
- 118 "Tendencias y evolución previsible de los SGIC." 2015.  
<<https://www.unican.es/NR/rdonlyres/F26F8EAC-C0C4-4452-B48C-A964E1E40EE4/76551/tendencias.ppt>>
- 119 "acuerdos de homologación de las universidades andaluzas." 2003.  
<<http://www.ugr.es/~ccoo/acuerdosnegociacionandaluza.htm>>
- 120 Armenteros, JH. "Modelo de financiación de las universidades públicas de ..." 2002.  
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75506414>>
- 121 "Convenio entre la Consejería de Economía y Hacienda, la ..." 2013.  
<<http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@asuntoseconomicos/documents/documento/convenio03072003.pdf>>
- 122 Doblás, JM "El camino hacia la Excelencia del Área de Administración y Servicios", 2009  
<<https://docs.google.com/presentation/d/1c2dLJY2RtMBoRv9481yHULhCYDsfeKofzuZSA2Yh4u8/edit?usp=sharing>>
- 123 "Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI - Escola d ..." 2014.  
<[http://eapc.gencat.cat/ca/publicacions/coleccion\\_innovacion/1\\_los\\_escenarios\\_de\\_la\\_gestion\\_publica\\_del\\_siglo\\_xxi/](http://eapc.gencat.cat/ca/publicacions/coleccion_innovacion/1_los_escenarios_de_la_gestion_publica_del_siglo_xxi/)>
- 124 "Libro Blanco Inteligencia Institucional - OCU." 2013.  
<<https://portal.ocu.es/portal/page/portal/inicio/libro-blanco-inteligencia-institucional>>
- 125 "Una interesante definición para inteligencia de negocios o ..." 2011.  
<[http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529\\_es\\_a.pdf](http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otn/documents/webcontent/317529_es_a.pdf)>

- 126 Mezquita, José Pascual Gumbau. "Hacia la Universidad orientada a los servicios digitales: una perspectiva sistémica de cambio permanente por la innovación tecnológica." *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal* 3.1 (2006): 21.
- 127 Calvo, MÁC. "Desarrollo de un modelo de sistema integrado de gestión ..." 2010. <[http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/QUALITY\\_MANAGEMENT/1555-1564.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/QUALITY_MANAGEMENT/1555-1564.pdf)>
- 128 "Decreto Legislativo 1/2013, de 8 de enero, por el que se ..." 2013. <<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/8/1>>
- 129 "Agencia Andaluza del Conocimiento." <<http://www.aac.es/>>
- 130 Manual del Sistema de Garantía de la Calidad y Manual de Procedimientos del Sistema de Garantía de la Calidad <<https://docs.google.com/document/d/1E5g9KtjstI94kzviAAgdYqfZD8N3BOqXkiGJE9YOdCo/edit?usp=sharing>>
- 131 "Proceso de renovación de la acreditación en la Universidad de Málaga" 2015.
- 132 "Acuerdo de 10 de julio de 2007, del Consejo de Gobierno ..." 2012. <<http://www.juntadeandalucia.es/boja/2007/146/1>>
- 133 "Pacto Mundial – Responsabilidad Social Empresarial RSE ..." 2003. <<http://www.pactomundial.org/>>
- 134 "SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - Universidad de Málaga." 2013. <<http://www.uma.es/campusysostenibilidad/cms/menu/sistema-de-gestion-ambiental/>>
- 135 Díaz, J. C. (2012). *Introducción al business intelligence*. Editorial UOC.
- 136 "Real Decreto 43/2015 por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales" 2015 <[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943)>
- 137 "Tendencias y evolución previsible de los SGIC." 2015. <<https://www.unican.es/NR/ronlyres/F26F8EAC-C0C4-4452-B48C-A964E1E40EE4/76551/tendencias.ppt>>

## **GLOSARIO DE ACRÓNIMOS**

## GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

A continuación se relacionan los acrónimos más utilizados en este trabajo de investigación.

ACUMA	Agencia de Colocación de la Universidad de Málaga.
ACSUG	Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Galicia.
AENOR	Agencia Española de Normalización y Certificación.
AGAE	Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria.
ALFIL	Herramienta informática de la UMA para firmar actas académicas.
ANECA	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
AQU	Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña.
ARWU	Academic Ranking of World Universities (Rankin Académico de Universidades del Mundo).
AUE	Asociación de Universidades Europeas.
BOE	Boletín Oficial del Estado.
BOJA	Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.
BI	Business Intelligence (Inteligencia de Negocio)
CEC	Consejería de Educación.
CG	Consejo de Gobierno.
CGC	Comisión de Garantía de la Calidad.
CICE	Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.
CRE	Conferencia de Rectores Europeos.
CU	Consejo de Universidades.
DWH	Data WareHouse (Almacén de datos).
ECTS	Sistema Europeo de Transferencia de Créditos.
EEES	Espacio Europeo de Educación Superior.

ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.
ENQA	Red Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior.
EUA	Asociación de Universidades Europeas.
IAT	Instituto Andaluz de Tecnología.
IE	Innovación Educativa.
IN	Indicador.
INE	Instituto Nacional de Estadística.
ISO	Organización Internacional para la Normalización.
ISOTOOLS	Plataforma de gestión informatizada Sistema de Garantía de la Calidad.
JC	Junta de Centro.
LAU	Ley Andaluza de Universidades.
LOFAGE	Ley Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.
LOU	Ley Orgánica de Universidades.
LRU	Ley de Reforma Universitaria.
MEC	Ministerio de Educación y Ciencia.
MOOCS	Massive Open Online Course (Cursos abiertos masivos en internet).
MPSGC	Manual de Procesos del Sistema de Garantía de la Calidad.
MSGC	Manual del Sistema de Garantía de la Calidad.
OBIEE	Oracle Business Intelligence Enterprise Edition.
OCU	.Oficina de Coordinación Universitaria.
OPDU	.Oficina del Personal Directivo Universitario.
OPEUMA	Oficina del Plan Estratégico de la Universidad de Málaga.
OTRI	Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación.
PA	Proceso de Apoyo.

PACU	Plan Andaluz de Calidad de las Universidades.
PAM	Plan Anual de Mejoras.
PAS	Personal de Administración y Servicios.
PC	Proceso Clave.
PCI	Portal de Captura de Indicadores
PCU	Plan de Calidad de las Universidades.
PCUA	Plan de Calidad de las Universidades Andaluzas.
PDI	Personal Docente e Investigador.
PE	Proceso Estratégico.
PEI	Plan de Evaluación Institucional.
PNECU	Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.
POD	Plan de Ordenación Docente.
PPA	Proyecto Piloto de Acreditación.
PRME	Principios para una Educación Responsable en Gestión.
PROA	Programa de Ordenación Académica.
QS	World University Ranking.
RAE	Real Academia Española.
RD	Real Decreto.
RPT	Relación de Puestos de Trabajo.
RRHH	Recursos Humanos.
RUCT	Registro de Universidades, Centros y Títulos.
SGC	Sistema de Garantía de la Calidad.
SGIC	Sistema de Garantía Interna de la Calidad.
SICUMA	Sistema Integrado de la Calidad en la UMA

SIIU	Sistema Integrado de Información Universitaria.
SQL	Structured Query Language.
THE	Times Higher Education World University Rankings.
UMA	Universidad de Málaga.
UTC	Unidad Técnica de Calidad.
VCPERS	Vicerrectorado de Calidad, Planificación Estratégica y Responsabilidad Social (Universidad de Málaga).
VUI	Ventanilla Única de Información.