



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

**PROGRAMA DE DOCTORADO
FORMACIÓN DEL PROFESORADO**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD EN LOS CENTROS
UNIVERSITARIOS: APROXIMACIÓN AL
CONOCIMIENTO DE LOS
RESPONSABLES DE CALIDAD**

MARÍA DEL CARMEN MEDINA HERRERA

Las Palmas de Gran Canaria a 17 de Noviembre de 2015

Agradezco a todos los que me han ayudado en este camino pues son muchos los que me han animado además de ofrecer su tiempo y conocimientos.

Especialmente,

El ejemplo y apoyo de mis padres Bartolo y Tina

La confianza y ayuda de mis hermanos y sobrinos

La infinita paciencia y respaldo de mis amores Juan y Valentina

El continuo auxilio de mi colega Sonia

La confianza y guía de mis tutores Raquel Espino y Claudio Tascón

El saber y experiencia ofrecido por los responsables de calidad de las universidades

¡GRACIAS!

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO TEÓRICO	7
1. CAPÍTULO 1. La gestión de la calidad en Europa.....	7
1.1. Instrumentos para la gestión de la calidad	10
1.1.1. El Sistema de gestión de la calidad.....	10
1.1.2. El Modelo Europeo de Excelencia.....	17
1.1.3. Requisitos de los profesionales de la gestión de la calidad	21
2. CAPÍTULO 2. La gestión de la calidad en la educación superior.....	23
2.1. La gestión de calidad de la educación superior en Europa.....	24
2.1.1. Programas de calidad en Europa	32
2.2. La gestión de calidad en la educación superior en España	36
2.2.1. Desarrollo legislativo y programas de calidad en España.....	51
2.3. La gestión de la calidad en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	61
2.3.1. Programas de calidad en la ULPGC.....	66
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	71
3. CAPÍTULO 3. Primer estudio: Definición de conocimientos para los	
responsables de la calidad en centros docentes universitarios	71
3.1. Introducción	71
3.2. Análisis de contenido.	73
3.2.1. Organización del trabajo y tratamiento de la información	73
3.2.2. Materiales e instrumentos para la codificación, registro y análisis de la	
información	74

3.2.3.	Sistema de categorías	74
3.2.4.	Establecimiento de unidades de análisis.....	76
3.2.5.	Elección de expertos para el análisis de la información.....	78
3.3.	Encuesta.....	79
3.3.1.	Determinación de la población, de la unidad muestral y selección de la muestra	79
3.3.2.	Organización del trabajo de campo y tratamiento de la información...	80
3.3.3.	Materiales e instrumentos para la obtención, registro y tratamiento de la información.....	85
3.4.	Resultados.....	90
3.4.1.	Resultados del Análisis documental de la información	90
3.4.2.	Resultados del Análisis de jueces.....	102
3.4.3.	Resultados de Fiabilidad las escalas de la encuesta en la aplicación piloto	114
3.4.4.	Resultados de Fiabilidad y validez de las escalas en la aplicación de la encuesta definitiva	116
3.5.	Conclusiones del estudio 1. Definición y agrupación de los conocimientos necesarios para los responsables de la calidad en los centros docentes universitarios	132
4.	CAPÍTULO 4. Segundo estudio: Análisis de la autovaloración sobre los conocimientos en gestión de calidad de los responsables de la calidad en centros docentes de las universidades públicas españolas	139
4.1.	Introducción	139
4.2.	Población, muestra y distribución de la muestra.....	141
4.2.1.	Selección y distribución de la muestra para el análisis en las universidades públicas españolas.....	141
4.2.2.	Identificación de la población, muestra y distribución de la muestra para el análisis en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.....	145
4.3.	Organización del trabajo de campo y tratamiento de la información.....	145

4.4.	Resultados de las actitudes y conocimientos de los gestores de calidad de los centros de las universidades públicas españolas	147
4.4.1.	Fiabilidad y validez de las escalas	147
4.4.2.	Perfil o perfiles académicos del gestor de calidad de las universidades públicas españolas y su relación con los conocimientos en gestión de calidad 156	
4.4.3.	Análisis de las actitudes y conocimientos sobre la gestión de la calidad de los responsables de calidad de las universidades públicas Españolas.....	158
4.4.3.1.	Factores	158
4.4.3.2.	Medias	160
4.4.3.3.	Relaciones	162
4.5.	Resultados de las actitudes y conocimientos de los gestores de calidad de los centros de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.....	167
4.5.1.	Perfil o perfiles académicos del gestor de calidad de los centros de La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.....	167
4.5.2.	Análisis de las actitudes y conocimientos de los gestores de calidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	168
4.5.2.1.	Factores	168
4.5.2.2.	Medias	169
4.6.	Otras opiniones realizadas por los participantes	171
4.7.	Conclusiones del estudio 2. Actitudes y Conocimientos de los gestores de calidad de los centros universitarios	178
	CONCLUSIONES FINALES	183
	Lista de Referencias	191
	Bibliografía.....	203
	Anexos	215
	Cuestionario de autoevaluación sobre conocimientos en calidad (CAC).....	215
	Otros anexos	227

INTRODUCCIÓN

El ejercicio del control democrático de la evaluación es importante para que no se convierta en una amenaza, para que sea una ayuda real y para evitar los abusos que pueden plantearse desde el poder. Si la evaluación está en manos de los protagonistas, será más fácil que se convierta en un sendero hacia el cambio.

(Santos Guerra, 2014, pág. 35)

En el siglo XX la sociedad occidental se ha caracterizado por un aumento espectacular en el grado de consumo, la acumulación de capital, y en general un mayor nivel de vida. En particular, existe una gran expansión de la educación dejando de ser un privilegio de las clases sociales más altas extendiéndose a la mayoría de la población. Asimismo, a lo largo de este siglo existe una extraordinaria evolución de la gestión de la calidad abarcando en el momento actual a todo tipo de organizaciones, incluidas las educativas. En Europa las transformaciones que fundamentan la sociedad en la que vivimos en este momento surgen con la creación de la Unión Europea. A partir de segunda mitad del siglo XX discurren diferentes etapas de integración económica y comercial a través de tratados y la creación de comunidades vinculadas al desarrollo económico. Jurídicamente, el Tratado de París en 1951 (*Tratado constitutivo de la Comunidad Europea del Carbón y del Acero*) y de Roma en 1957 (*Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea*) inician la creación de la Unión Europea que llega a su culminación con el Tratado de Maastricht de 1992 (*Tratado de la Unión Europea*) y con ello los posteriores desarrollos económicos, políticos y sociales en la ciudadanía (Rafful, 2002, págs. 28-33). Paralelamente se generan los procesos necesarios para la Unión Europea en materia de educación, la movilidad de los ciudadanos requiere que su cualificación sea reconocida en los países de la Unión Europea. Específicamente, a finales del siglo progresa esta iniciativa en relación a la

educación superior, presentando, en los años setenta, los inicios del reconocimiento de títulos, que serán desarrollados en los años ochenta por la necesidad de favorecer la movilidad de estudiantes y profesores siendo el programa ERASMUS de 1987 un hito importante en esta materia. Este es el marco en el que se materialice la creación del *Espacio Europeo de Educación Superior* (Valle, 2006, págs. 433-436) en el que se incluye la necesidad de la gestión de la calidad en la educación superior.

La gestión de la calidad es, en esencia, una cultura de trabajo que se integra en la base de la organización de las instituciones educativas. Su normalización se ha desarrollado en Europa los últimos dieciséis años a lo largo de las diferentes reuniones de los ministros de educación de la Unión Europea, iniciándose en 1999 con la Declaración de Bolonia. En 2005 se materializan en una serie de requisitos en la Conferencia Ministerial de Bergen, definidos de manera específica en el documento con los *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior* (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005) y prosigue en el 2015 en la Conferencia Ministerial de Yerevan con una nueva versión de Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015). En España también se inicia esa regulación a partir de 1995 incorporando en un Real Decreto al Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España, 1995), aunque es la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades la que impulsa este progreso estableciendo creación de agencias de calidad específicas para la educación superior (Jefatura del Estado Español, 2001). Sin embargo, el hito más importante a nivel normativo es el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. En este documento se establece la verificación y acreditación de los estudios de títulos oficiales que exige la implantación de sistemas de garantía de calidad (Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España, 2007).

En este contexto, el estudio de los sistemas de garantía de calidad es lo que ha motivado esta tesis. Un modelo de gestión de la calidad, cuando ya está en marcha, implica la evaluación de diversos elementos. Entre ellos está el análisis más común y obvio: el de los *resultados*, en el que el mismo sistema estudia si se logran los objetivos previstos y los investigadores, además, la posible existencia de otros

resultados que puedan ser atribuidos a la aplicación del modelo. Sin embargo, existen otras dimensiones cuyo análisis ayuda a entender el éxito o fracaso de la gestión de la calidad. En primer lugar, la evaluación de la *cobertura o alcance* es la valoración de hasta qué punto llega a toda la comunidad universitaria puesto que se pretende la implicación de todos o de la mayoría de los miembros de la comunidad. En segundo lugar, la evaluación de la *implementación* permite saber en qué forma se está logrando aplicar a todos sus componentes (de manera integral o por fases). Este elemento está muy relacionado con la evaluación del *seguimiento* o modo en que el diseño de la intervención se gestiona y organiza, e implica a los recursos humanos y materiales entre otros. Y, finalmente, la evaluación del *impacto* implica determinar cómo los cambios en la gestión de calidad afectan a otros ámbitos de la gestión u organización (Álvarez Rojo, 2002, págs. 200-204).

Con la presente investigación se analiza el seguimiento de los sistemas de garantía de calidad y, específicamente, la *evaluación de los recursos humanos implicados en la gestión directa de la calidad*. Se trata de buscar una forma de diagnosticar si el personal que gestiona la calidad tiene los conocimientos necesarios para realizar sus tareas fundamentales para la gestión de la calidad con el objeto de detectar las deficiencias y proponer mejoras. La gestión de la calidad implica, en un primer momento, una gestión básica de la calidad que se integra en la organización de la institución. Su posterior evolución generará el despliegue de metodologías, programas y técnicas que abarcan la calidad en aspectos más concretos de la organización como, por ejemplo, el Plan Estratégico, la Responsabilidad Social Corporativa o la Gestión Sostenible y Medioambiental; aspectos de la organización que van más allá de los aspectos básicos de un sistema de gestión de la calidad. Cabe señalar que esta tesis se centra en la gestión básica.

Teniendo en cuenta que las responsabilidades de la gestión de la calidad en la educación superior están distribuidas entre servicios generales de la universidad, constituidos por personal de administración y servicios, y órganos o cargos académicos, asumidos por personal docente e investigador, se plantea qué tipo de actitudes y conocimientos en gestión de la calidad disponen o deben disponer los responsables académicos para asegurar la calidad en la enseñanza superior.

Habido lo anterior, se pretende conocer qué tipo de actitudes y conocimientos deben tener los gestores de calidad de las universidades públicas españolas, con el propósito de obtener un referente sobre la cualificación del personal responsable de la calidad en las universidades. Se pretende, también, ofrecer un mecanismo que pueda ser empleado para el diagnóstico de necesidades formativas del personal responsable de los sistemas de garantía de calidad universitario. Los objetivos de esta investigación son en primer lugar, identificar y describir las actitudes y los conocimientos de los responsables de la calidad en los centros universitarios públicos españoles y en segundo lugar, averiguar, a través de una autoevaluación, la preparación en conocimientos y competencias sobre gestión de calidad que ostentan los responsables de la calidad en centros docentes de universidades públicas españolas. En este sentido, la investigación se ha desarrollado siguiendo una metodología mixta entre los enfoques cualitativo y cuantitativo para lo cual se han utilizado diferentes métodos y técnicas, atendiendo a los objetivos.

La **primera parte** de esta tesis está dedicada a la exposición del marco teórico donde se contextualiza la gestión de la calidad en la educación superior. En el **primer capítulo** "*La gestión de la calidad en Europa*" se describe cómo se ha desarrollado la gestión de la calidad, en sentido amplio, en Europa y cómo el concepto ha evolucionado desde la idea de calidad asociada, únicamente, a la aptitud de un producto hasta su vinculación a toda la organización. Las referencias básicas en torno a la gestión de la calidad que se comparte en la actualidad tienen su fundamento en el enfoque de mejora continua y, específicamente, con la metodología del *Círculo de Mejora Continua* también llamado ciclo de *Shewhart* o de *Deming* (Camisón C. C., 2007), el cual describe una metodología de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar (evaluar) y actuar (mejorar o ajustar nuevamente la planificación en función de los resultados de la evaluación). Los modelos, normativas y prácticas en gestión de la calidad que se derivan a continuación se desarrollan de tal manera que se constituyen en organizaciones y redes internacionales de referencia básicas para el desarrollo de la calidad en cualquier ámbito.

En el **segundo capítulo** "*La gestión de la calidad en la educación superior*" se expone el progreso de la calidad asociado a la educación superior y directamente vinculado con el desarrollo del Espacio Europeo de Educación Superior o también llamado el *Proceso de Bolonia* que se inicia con la *Declaración de la Sorbona en 1998*

y la *Declaración de Bolonia* en 1999 y que promueve que el Consejo Europeo en el año 2000 se plantee lograr la convergencia de los sistemas de educación superior en el 2010. Para su logro se realiza un calendario de seguimientos periódicos en el que se analiza la evolución de los objetivos fijados y se plantean las estrategias para la continuación del proceso. Esta convergencia no finaliza en el año pretendido sino que continúa desarrollándose hasta la fecha actual. En este tiempo la gestión de la calidad en este nivel educativo progresa desde el desarrollo de prácticas voluntarias dirigidas a la mejora hasta la formulación y cumplimiento de requisitos normativos ineludibles. Este contexto es el que marca el progreso de la gestión de la calidad en la educación superior en España. La legislación española ha añadido paulatinamente los mecanismos para promover la calidad en las instituciones de educación superior y, especialmente, en las entidades con competencias en la evaluación de estas instituciones. En particular, la normativa ha permitido el desarrollo de agencias de calidad que concretan en modelos, programas e instrumentos los requisitos exigidos normativamente, facilitando la implantación de la calidad en las instituciones de educación superior. Actualmente, las universidades españolas gestionan la calidad de la enseñanza a través de varios programas teniendo en común la metodología del *ciclo de la mejora continua* que abarca tanto el proceso de enseñanza (el objeto de la calidad) como los mecanismos de apoyo necesarios para su gestión. Finalmente, este apartado termina exponiendo cómo la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria se ha organizado para desarrollar la gestión de la calidad.

La **segunda parte** de esta tesis está destinada al desarrollo de la investigación que se concreta en dos estudios sobre los conocimientos de los gestores de calidad de los centros universitarios. La gestión de la calidad en la educación superior es una dimensión del trabajo de administración de las universidades españolas que ha ido multiplicándose en los últimos años y, según los objetivos y alineamientos europeos, será un elemento permanente de la actividad universitaria. Sin embargo, esta evolución no ha implicado la definición de un perfil profesional tal y como sí existe en el ámbito empresarial. Las tareas de gestión de la calidad se han ido asumiendo entre la institución en general (a través de unidades de servicio que se han reformado o que se han constituido con personal de apoyo especializado) y los cargos académicos (vicerrectores, directores de servicio, vicedecanos, etc.) como actividades añadidas al cargo que ya ocupan o como un nuevo cargo. El ejercicio de gestión de la calidad compromete no solo el presente sino también el futuro de la actividad académica y, en

el caso de cargos académicos, como producto de la rotación del cargo se añade un mayor grado de confusión considerando el impreciso conocimiento que existe sobre las funciones para un cargo de esta naturaleza.

En el **tercer capítulo** se desarrolla el primer estudio "*Definición de conocimientos para los responsables de la calidad en centros docentes universitarios*", se pretende un análisis descriptivo de las actitudes y, especialmente, de los conocimientos que deben tener los responsables de calidad. Para concretar estos conocimientos se ha realizado una recopilación de ellos procedentes de la información documental escrita especializada (documentos normativos, planes de estudio) y se han analizado cualitativamente utilizando el método de la inducción analítica, cuyo resultado ha sido revisado por expertos (análisis de jueces). Con la relación de conocimientos obtenidos, se ha realizado una encuesta a los gestores de calidad de centros universitarios públicos, obteniendo los datos necesarios para identificar la combinación de conocimientos que se generan en distintos tipos de perfiles.

En el **cuarto capítulo** se presenta el segundo estudio "*Análisis de la autovaloración sobre los conocimientos en gestión de calidad de los responsables de la calidad en centros docentes de las universidades públicas españolas*" que se desarrolla una medición del grado o nivel de actitud y conocimientos que los responsables de calidad consideran que poseen. Para identificar y analizar las actitudes y conocimientos de los gestores de la calidad en los centros docentes (Facultades, Escuelas Universitarias y Escuelas Técnicas) de las universidades públicas españolas, se ha aplicado el cuestionario a los responsables de calidad de una muestra representativa de centros universitarios públicos españoles. También se aplica el cuestionario a una muestra representativa de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria con el objeto de analizar las semejanzas o diferencias con la muestra nacional.

Finalmente, en el apartado de las **conclusiones finales** se realiza una reflexión sobre los resultados obtenidos en ambos estudios con la que también se pretende dar claves para futuras investigaciones, asimismo se plantean las limitaciones de esta investigación y una propuesta temática para un plan de formación de gestores de calidad universitarios.

MARCO TEÓRICO

1. CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EUROPA

Son muchas las definiciones de la calidad debido a que es un concepto subjetivo y por lo tanto difícil de determinar, de medir, e incluso de compartir. Su significado tiene una influencia cultural, dependiendo del momento histórico, del contexto social en el que nos encontremos, incluso en el ámbito laboral en el que estemos trabajando podríamos darle un significado u otro.

El concepto de calidad ha variado en función del contexto socio-económico, las definiciones de calidad aparecen como tal, a partir del siglo XX. Su evolución es rápida y versátil estando asociada en un primer momento al sector empresarial y en concreto al de la industria para irse generalizando a otros ambientes, siendo, a principios del siglo XXI un término asociado a todos los sectores sociales.

Inicialmente, la calidad ha estado ligada a la elaboración artesanal de un producto con independencia de los factores económicos asociados, la reputación de buenos resultados, la satisfacción del cliente, para convertirse en el camino para el éxito del artesano hasta la revolución industrial. En el siglo XX comienza la transformación económica, aproximadamente hasta mediados de siglo. El *Fordismo* y *Taylorismo* vinculan la calidad con la productividad (sin defectos) en las empresas. A principios de este mismo siglo, la gestión de la calidad nace *como control de calidad del producto* (resultado) y así se mantiene, en Estados Unidos, durante las dos primeras décadas buscando la mejora continua de la productividad (Juran, 1990).

Posteriormente, hasta la mitad del siglo, se entiende por calidad al control del proceso para el logro de determinados resultados, denominado *control estadístico de procesos* por el que se establece controles intermedios durante el proceso de elaboración, contribución de los estadounidenses *Walter Andrew Shewhart* y *William Edwards Deming* junto con el de *Ciclo de Mejora Continua* que designa a una metodología a seguir, progresiva e indefinidamente, mejorando la calidad. En los años 50 el concepto de calidad se desarrolla de forma más amplia en Japón llegando al de Calidad Total, por lo que las actividades de mejora se desarrollan en todos los ámbitos de la empresa, especialmente en la dimensión de los recursos humanos. En los años 60-70 este conocimiento y experiencia en gestión de calidad comienza a difundirse nuevamente en occidente. Se inicia el Aseguramiento de la Calidad, que se entiende como aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para cerciorarse que un producto cumple ciertos criterios de calidad, siendo prioritaria la satisfacción del cliente. A partir de los años 80 el concepto de calidad se extiende de forma mundial. La globalización de los mercados y la internacionalización de las economías han facilitado el reconocimiento de la gestión de la calidad como un elemento importante para la competencia, eficacia y eficiencia de las empresas, en primera instancia, y de las organizaciones en general. A principios de los años 90 se comienza a dirigir la gestión de la calidad total hacia la *excelencia*. Actualmente, se denomina *Garantía de Calidad* a todas aquellas actividades de una organización que tienen como objetivo demostrar la calidad y, para ello, se debe: decir lo que se hace; hacer lo que se dice; registrar lo que se hace; evaluar lo que se ha hecho; y actuar sobre las diferencias.

En Europa se distinguen dos organizaciones sin ánimo de lucro que impulsan la gestión de la Calidad, la ***European Organization for Quality (EOQ)*** y la ***European Foundation for Quality Management (EFQM)***. Ambas entidades desarrollan numerosos y diversos tipos de actividades, entre ellas: la organización de eventos (congresos, encuentros, foros, etc.); publicaciones oficiales de divulgación de la gestión de la calidad; organización de cursos y formación de profesionales de la calidad; incentivación de redes con otras organizaciones internacionales; establecimiento de registros y certificados sobre profesionales y entidades especializados en calidad; desarrollo de ideas y herramientas para la gestión de la calidad, etc.

Desde 1956 la **EOQ** se dirige a profesionales y directores de calidad (Camisón C. C., 2006) y en relación a ellos, establece y verifica las competencias de los administradores de sistemas de gestión de calidad en las organizaciones. Esta entidad utiliza como modelo para la gestión de la calidad la norma ISO 9001 (De la Rosa González, 2008). La EOQ define al administrador de sistemas de calidad como aquel que tiene la capacidad para implementar, desarrollar y mejorar los sistemas de gestión de calidad basado en los requisitos de las normas ISO 9000, que actúa como representante de la dirección, difusor de los requisitos del cliente, auditor interno, y la referencia ante los agentes externos en asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad (European Organization for Quality, 2015).

La **EFQM** creada en 1989 se dirige principalmente a la alta dirección y utiliza el modelo de gestión de la excelencia en las organizaciones, Modelo EFQM de Excelencia, destinado a la autoevaluación de las organizaciones y al logro de la Calidad Total, esto es la excelencia sostenida en el tiempo. En este sentido, los que aplican el modelo son los expertos en el instrumento de evaluación, directamente formados y autorizados por la EFQM o su representante, además de los equipos de dirección que tienen un amplio conocimiento de la organización objeto de evaluación (European Foundation for Quality Management, 2015).

Asimismo existen otras entidades, también sin ánimo de lucro, que tienen el objetivo de regular la gestión de la calidad y son las responsables de establecer normas o estándares de calidad. La organización normalizadora más destacada es la **International Organization for Standardization (ISO)** fundada en 1947. Su importancia radica en los diversos campos en los que trabaja y en su predominio internacional, elementos inherentes tanto en los miembros que la componen como en los productos que ofrece. De todas las normas que desarrolla, las que se dirigen a los sistemas de garantía de calidad son las relacionadas con la familia de las normas ISO 9000, específicamente, la norma ISO 9001 que está destinada a regular tanto el diseño como la implantación de los sistemas de garantía de calidad de cualquier organización (Organización Internacional para la estandarización, 2015).

En España, estas organizaciones están representadas por respectivas agencias privadas que desarrollan sus líneas de trabajo. La **Asociación Española para la Calidad (AEC)**, constituida en 1961, representa a la EOQ y se ocupa, especialmente,

de la cualificación y certificación de profesionales de la calidad (Asociación Española para la Calidad, 2015). La **Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)**, creada en 1986, se dedica al desarrollo de las normas técnicas y las certificaciones de ISO, aunque también desarrolla actividades de formación, realización de estudios, etc. (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2015). El **Club de excelencia en Gestión (CEG)**, establecido en 1991, es una asociación sin ánimo de lucro principal socio de la EFQM en España, su actividad principal es el reconocimiento de la calidad a través de los sellos de excelencia EFQM pero realiza, además, actividades de formación, asesoría, e información a través de comparativas, encuentros, buenas prácticas, etc. (Club de Excelencia en Gestión, 2015).

1.1. INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Como se ha comentado, existen dos referentes fundamentales en la gestión de la calidad de las organizaciones en sentido amplio, es decir, descartando los modelos o normas para campos específicos: los Sistemas de Gestión de la Calidad y el Modelo EFQM de Excelencia. No obstante cabe destacar, en el contexto de esta investigación, que así como existen estos requisitos para organizaciones, la EOQ ha especificado requisitos específicos a los que debe responder el profesional responsable de la gestión de la calidad.

1.1.1. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La estandarización a través de normas de calidad nace en la década de 1940 en Estados Unidos cuando la *American National Standards Institute* (ANSI) inicia la normalización de la industria militar y se expande a todo tipo de industria tecnológica para asegurar la calidad de los productos. Los primeros antecedentes de normas de calidad genéricas se elaboraron en Canadá y en Australia en 1975, sin embargo el despliegue definitivo de la normalización y de la certificación de calidad como factores claves del comercio internacional surge en 1987 con la serie de normas ISO 9000. Estas normas concretan una serie de estándares para establecer la gestión de un sistema de calidad. Sólo se refieren a las pautas y requerimientos que deben seguirse, no determinando niveles ni valores que se deban alcanzar para determinar la calidad de un producto o servicio.

Las normas fundamentales, reconocidas internacionalmente, que recogen los elementos que deben formar un sistema de gestión de la calidad son las familias de normas ISO 9000 e ISO 14000. Las ISO 14000, vinculadas a la gestión ambiental, son muy similares a las primeras, hasta tal punto que es muy fácil su integración en la organización. Las ISO 9000 son más amplias y abarcan el sistema de gestión de la calidad de una organización. Actualmente la norma en vigor que puede ser certificada¹ es la **ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.**

Ambas familias son reforzadas por el desarrollo de otras normas ISO de apoyo:

- ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario.
- ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.
- ISO 10001: 2007. Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.
- ISO 10002:2014. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.
- ISO 10003:2008. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para la resolución de conflictos externa a las organizaciones.
- ISO 10004:2012. Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para el seguimiento y la medición.
- ISO 10005:2005. Gestión de la Calidad Directrices para los planes de calidad.
- ISO/TR 10013:2001. Directrices para la documentación de los sistemas de gestión de la calidad.
- ISO 10015:2001. Gestión de la calidad. Directrices para la formación.
- ISO 10018:2012. Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.

¹ La certificación es un proceso de evaluación y reconocimiento externo del cumplimiento de estándares de calidad de los sistemas de garantía de calidad. Su objetivo principal es dar confianza a todos los grupos de interés de que la institución cumple los requisitos especificados.

- ISO 10019:2005. Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad y la utilización de sus servicios.
- ISO 19011:2012. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.
- GUIA ISO/IEC 72:2001. Directrices para la justificación y desarrollo de normas de sistemas de gestión.

En España AENOR además de representar a España en la ISO, adopta y traduce las normas internacionales al idioma español y promueve y coordina la elaboración de las normas españolas (UNE). Existen varias normas UNE de apoyo a los sistemas de gestión de la calidad, unas son las traducciones al español de la norma internacional y otras son propias creadas para apoyar el desarrollo de los sistemas de gestión, por ejemplo:

- UNE 66173:2003. Los recursos humanos en un sistema de gestión de la calidad. Gestión de las competencias.
- UNE 66174:2010. Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE-EN ISO 9004:2009.
- UNE 66175:2003. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores.
- UNE 66177:2005. Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión.
- UNE 66178:2004. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la gestión del proceso de mejora continua.
- UNE-ISO/TR 10017:2003 y 2004. Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001:2000.

Según ISO, el Sistema de Gestión de la Calidad se define como un grupo de procesos de una organización relacionados entre sí que tienen como objetivo demostrar la calidad de ésta. Estos procesos están orientados según los principios de gestión de la calidad:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: Los equipos de dirección establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el

cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal: El personal es fundamental en la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: Los resultados que se pretenden se alcanzan de forma eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: La gestión de los procesos conectados como un sistema contribuye a alcanzar la eficacia y eficiencia de la organización.
6. Mejora continua: Un objetivo permanente de la organización debe ser perseguir el perfeccionamiento del desempeño global.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones adecuadas se basan en el análisis de los datos y en la información previa.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes por lo que las relaciones mutuamente beneficiosas aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La norma también establece la definición de algunos conceptos clave. Los procesos son entendidos como actividades relacionadas y que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procedimientos son la forma determinada y detallada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Y, finalmente, una **ficha de procesos**, al igual que el procedimiento, es la forma determinada y detallada para llevar a cabo una actividad o un proceso, aunque de forma resumida.

Fundamentalmente, la norma ISO 9001:2008 establece requisitos sobre la documentación, la dirección, la gestión de los recursos, el producto, las mediciones, el análisis y la mejora.

1. **Documentación.** La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir un manual de calidad, procedimientos documentados y registros, resumidamente, sobre los siguientes aspectos:

- La responsabilidad de la dirección: política y objetivos de calidad, planificación, comunicación y revisión de la organización y del sistema de gestión.
- Gestión de la comunicación interna y externa (cliente).
- Requisitos y satisfacción del cliente.
- Planificación del producto o servicio: diseño, desarrollo y resultados del producto o servicio, además de la verificación y validación de todas estas fases.
- Gestión de compras del producto o servicio.
- Gestión de la producción y prestación del servicio.
- Gestión de recursos humanos y materiales: adquisición, formación, mantenimiento, etc.
- Gestión de la documentación: control de documentos y registros.
- Control de calidad: revisión de los equipos de medición y seguimiento, productos o servicios no conformes, cambios del producto o servicio así como del sistema de gestión, revisión de procedimientos.
- Auditorías Internas.
- Análisis de datos, medición y seguimiento: la política y objetivos, los resultados del producto o servicio, de la satisfacción del cliente, de la gestión de recursos, de la planificación y desarrollo del sistema de gestión, de la gestión de compras, de los controles de calidad, etc.
- Revisión del sistema, de la política y objetivos, de los requisitos del cliente y del producto o servicio, del diseño y desarrollo de producto o servicio.
- Mejora: mejora continua, acciones correctivas y preventivas.
- Otros documentos, incluidos los registros que la organización considera necesarios para asegurarse la planificación, operación y control de sus procesos de forma eficaz (instrucciones, definiciones, formatos, documentación obsoleta, etc.).

2. Responsabilidad de la dirección. La dirección debe comprometerse con la calidad, enfocar la organización a los requisitos de los clientes, mantener la autoridad, planificar, comunicar y revisar.

3. Gestión de los recursos. La organización debe sistematizar la provisión de los recursos humanos y materiales incluyendo las infraestructuras, además de su mantenimiento y mejora, conseguir un ambiente de trabajo que facilite la gestión de la calidad.

- 4. Realización del producto.** Atendiendo a los requisitos y necesidades de los clientes el producto o servicio debe regularse en todas sus fases: planificación, diseño, desarrollo, producción, prestación, sistema de compras y equipos de seguimiento.
- 5. Mediciones, análisis y mejora.** Finalmente, la organización debe sistematizar la conformidad del producto o servicio según los requisitos, la del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua.

La garantía de calidad se genera a través del cumplimiento del sistema de gestión de la organización y, por lo tanto, de los procesos que lo componen. Todos los procesos deben estar relacionados siguiendo el ciclo de mejora continua. Se parte de los requisitos del cliente hasta llegar al producto o servicio prestado al cliente y se retroalimenta nuevamente analizando los resultados tanto de las expectativas del cliente como del logro de los objetivos para comenzar de nuevo el ciclo aportándole el conocimiento generado.



Figura 1. Representación del ciclo de mejora continua en ISO 9001:2008

Como se ha comentado anteriormente, existen otras normas de apoyo para el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad, éstas describen técnicas, modelos, etc. específicos para el desarrollo de determinados aspectos de la norma. A continuación, se describe las más destacadas.

La norma ISO 9004:2009 establece directrices y amplía su radio de acción hacia la satisfacción de otras partes interesadas como pueden ser los accionistas, la sociedad, los proveedores, las personas de la organización o los ciudadanos. Además, centra su enfoque en el desarrollo de una cultura de eficiencia o rentabilidad de los sistemas de gestión para alcanzar el éxito sostenido a largo plazo mediante el análisis del entorno, desarrollo y despliegue de estrategias, gestión eficaz de las oportunidades y los riesgos, el aprendizaje adquirido de la experiencia y la aplicación de la mejora y de la innovación.

La norma ISO 19011:2002 sobre auditorías de calidad determina los procesos necesarios para evaluar de forma interna y externa el sistema de garantía de calidad y verificar si se cumplen los requisitos. El objetivo es detectar oportunidades de mejora, tanto por no cumplimiento como por prevención de no cumplimiento de requisitos, para que la organización pueda corregir. Todos los elementos del sistema deben ser auditados y evaluados en intervalos regulares, que variarán según la situación en la que se encuentran y según la importancia de las actividades. Se pueden llevar a cabo auditorías de productos, de procesos específicos o de todo el sistema. Estos procesos de evaluación los llevan a cabo personas cualificadas e independientes de la actividad que hay que auditar. El auditor interno normalmente forma parte de la organización y valora el cumplimiento de los requisitos, efectividad de los procesos así como si éstos son acordes con los objetivos de la organización. Sin embargo, el auditor externo, además, tiene la potestad de evaluar con el propósito certificar el sistema, el proceso o el producto.

La norma UNE 66174:2010, entre otras, especifica técnicas para el análisis y mejora sistemática del funcionamiento del sistema de garantía de calidad como la evaluación directiva. Esta evaluación está basada en los principios de gestión de calidad y permite una rápida evaluación por parte del directivo principal de la organización, en poco tiempo (en una reunión) podrá obtener una visión clara de cuál es el nivel de madurez de gestión y también, conocer cuáles son los pasos de mejora a seguir. La norma establece cinco niveles de madurez para cada uno de los ocho principios de gestión de la calidad. Si el directivo quiere visualizar en qué nivel de madurez se encuentra el proyecto debe responder a una serie de afirmaciones acerca de la situación del sistema de gestión de la calidad y valorar la situación de su organización de una escala del 1 a 5 puntos.

La norma UNE 66173:2003 es la norma española que especifica las condiciones adecuadas de las personas para ejercer su trabajo en la organización, considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo. Además, se recogen otros aspectos integrantes de la competencia como: valores, aspiraciones, comprensión, organización, ergonomía, autoridad, relaciones, reconocimiento.

La norma UNE 66175:2003. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Este documento orienta a los equipos de dirección en el desarrollo de indicadores ajustados a la organización. Para ello, define las fases para su diseño (selección, denominación, cálculo, representación, responsable, objetivos, umbrales y cuadro de mando) y para su implantación (formación, comunicación, validación, explotación, toma de decisiones y comunicación de resultados). Los indicadores son esenciales para cualquier mecanismo de calidad, en los sistemas de gestión el establecimiento e implantación de indicadores adecuados y que midan de forma inequívoca, es una tarea trascendental dado que de sus resultados depende la continuidad de la organización.

1.1.2. EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia, es introducido como una herramienta para la autoevaluación organizacional en 1991, y es la base para valorar y decidir los Premios a la Calidad de Europa. Este premio fue convocado por primera vez en el año 1992. Este modelo define principios que enfocan la estrategia de la organización hacia la excelencia y son actualizados cada cierto tiempo. En la versión del modelo EFQM de excelencia 2013 (Club de Excelencia en Gestión, 2015), estos principios son:

- Añadir valor para los clientes: Añadir constantemente valor atractivo y sostenible a los clientes actuales y potenciales.
- Crear un futuro sostenible: Producir un impacto positivo en el mundo, el crecimiento de la organización afecta a las condiciones económicas, ambientales y sociales.

- Desarrollar la capacidad de la organización: Gestionar según el cambio eficaz para incrementar las capacidades.
- Aprovechar la creatividad y la innovación: Utilizar un enfoque estructurado para promover y priorizar ideas creativas.
- Liderar con visión, inspiración e integridad: Liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta.
- Gestionar con agilidad: Identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
- Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas: Atraer, desarrollar y retener el talento en las organizaciones valorando la diversidad de las personas, las comunidades y mercados.
- Mantener en el tiempo resultados sobresalientes: Alcanzar resultados destacados que se mantengan en el tiempo en el contexto de su entorno operativo y proporcionando beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

El Modelo EFQM de excelencia es aplicable a cualquier tipo de empresa u organización, tanto del sector privado como público. La gestión de la Administración Pública en general y la de la Administración Educativa y Sanitaria en particular, han visto en el Modelo EFQM la solución para evaluar los servicios públicos.

El modelo cuenta con nueve criterios que se despliegan, a su vez, en treinta y dos sub-criterios. Los criterios se dividen en dos grupos, los agentes facilitadores y los resultados.



Figura 2. Diagrama del Modelo de Excelencia EFQM 2013 (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 2015)

Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores nos describen cuáles son los aspectos a desarrollar para poder gestionar eficazmente una organización y son:

- Liderazgo: Aglutina el análisis del comportamiento de todos los directivos como líderes de la organización hacia la excelencia, es decir, cómo se implican personalmente para desarrollar la visión y la misión de la organización y los valores necesarios para alcanzar el éxito. Se analiza el objeto de la organización, el sistema de gestión, la implicación de los grupos de interés, la cultura de excelencia entre el personal y la gestión del cambio.
- Política y Estrategia: Involucra la implantación de la misión y visión desarrollando una estrategia centrada en los grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. La organización desarrolla y despliega políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. Se analiza la planificación, políticas de apoyo y las capacidades de la organización.
- Personas: Implica la gestión, desarrollo y el despliegue del potencial de las personas que integran la organización, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Este criterio analiza la planificación del personal, sus conocimientos y capacidades, la implicación, la comunicación entre personas, la recompensa, el reconocimiento y la atención al personal.
- Colaboradores y Recursos: Hace referencia a la planificación y gestión de las alianzas externas, de los proveedores y de los recursos internos en apoyo de la política y estrategia de la organización y del funcionamiento eficaz de sus procesos. Durante la planificación y gestión de las alianzas y recursos, se establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente. Se analiza la gestión de: alianzas y proveedores, recursos económicos-financieros, recursos materiales, la tecnología, la información y el conocimiento.
- Procesos: Abarca el diseño, gestión y mejora de los procesos para satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Se analiza los procesos clave de la organización, la promoción de los servicios, las relaciones con los usuarios y el desarrollo de servicios o productos.

Los criterios del grupo Resultados identifican los aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso y hacen referencia a la medición exhaustiva y al alcance de resultados, tanto de indicadores cualitativos (satisfacción, opiniones, etc.) como de indicadores cuantitativos (uso de servicios, inversiones, rendimiento, gasto, beneficios, formación, etc.). Los criterios que se miden son:

- Resultados en los Clientes: Datos de las operaciones con los clientes incluidos los de satisfacción.
- Resultados en el Personal: Datos que involucran tanto el rendimiento del personal como su participación en la organización para la mejora (formación, innovación, etc.) así como los de satisfacción.
- Resultados en la Sociedad: Alude a los datos de las operaciones que afectan a la comunidad en general: datos sobre cómo la organización contribuye al medio ambiente y la conservación global de recursos naturales, a proyectos sociales, al desarrollo local, etc. así como sobre las opiniones o satisfacción del entorno social sobre la organización.
- Resultados Clave: Concreta los datos clave para valorar el logro de la estrategia de la organización así como para valorar el rendimiento de la actividad principal de la organización.

Este modelo se basa en que los resultados de la organización, de sus empleados, clientes y en la sociedad, se consiguen mediante un **Liderazgo** que impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas, recursos y procesos. El reconocimiento europeo de la EFQM se obtiene a través de los Sellos de Excelencia EFQM. Existen diferentes sellos que sitúan a las organizaciones en un nivel de gestión de la excelencia. Estos sellos representan o un compromiso con la excelencia (+200 puntos) o un reconocimiento de la excelencia (+ 300 puntos, + 400 puntos y el máximo reconocimiento de +500 puntos).

Para gestionar la calidad se emplea la norma ISO 9001:2008 y para mejorar la gestión de la calidad la norma ISO 9004:2009. Sin embargo, es más extendido el uso del Modelo EFQM de excelencia para la mejora de la gestión de la calidad y lograr organizaciones de vanguardia en gestión de la calidad.

1.1.3. REQUISITOS DE LOS PROFESIONALES DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad se ha convertido en una metodología esencial en las organizaciones y, por ello, es necesario contar entre su personal con profesionales que desarrollen esta labor. Las entidades que establecen criterios y modelos para la gestión de la calidad desarrollan programas de formación para preparar a las personas de la organización en su implantación así como para preparar a personas externas a las organizaciones que evaluarán el logro de su implantación, con la finalidad de la certificación. Sin embargo el perfil específico de gestor de la calidad en la organización lo ha establecido la EOQ. Este perfil responde a los conocimientos y experiencias que deben tener los diferentes responsables de la gestión de la calidad en una organización. El documento *Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA)* establece una serie de conocimientos atribuibles a los responsables de la calidad que abarcan de forma genérica las siguientes dimensiones (European Organization for Quality, 2009):

- Gestión de calidad: principios de la gestión y de la calidad, normas de calidad, modelos y conceptos básicos sobre el establecimiento de políticas de calidad y los compromisos de los equipos de dirección.
- Organización de la función de calidad: aglutina las actuaciones de la organización para desarrollar las actividades de calidad así como la coordinación y evaluación.
- Los procesos: aspectos de gestión según una estructura de procesos.
- Técnicas de mejora de la calidad: métodos, técnicas, programas o proyectos vinculados al aumento progresivo de la gestión de la calidad.
- Gestión de los recursos: análisis, evaluación y planteamiento de mejoras respecto a los recursos humanos y materiales de la organización.
- Calidad en la logística, ventas y servicios posventa: aspectos de planificación y organización del producto o servicio terminado y puesto a disposición del cliente.
- Diseño y gestión de procesos de desarrollo: planificación del producto o servicio, diseño, verificación, implantación, evaluación, revisión, acreditación y modificaciones.

- Compra y subcontratación: gestión de los proveedores.
- Procesos de producción y servicios: mecanismos para el control de la calidad durante la producción o el desarrollo del producto o servicio.
- Seguimiento y medición de procesos / productos: mecanismos para el control de la calidad del producto o servicio terminado.
- Recopilación y análisis, los métodos estadísticos: aspectos vinculados con la gestión de la información necesaria y fiable para la revisión y evaluación.
- Inspección, prueba y metrología: sistemas para la evaluación de los métodos y procesos de medición.
- Control de las no conformidades: detección, análisis y tratamiento de los requisitos de calidad que no se logran o no se cumplen.
- Aspectos sociales: desarrollo de la cultura de la calidad en el personal de la organización y del entorno inmediato.
- Aspectos legales y reglamentarios: la legislación aplicable en materia de calidad.

La taxonomía que establece la EOQ a través de estas dimensiones y conocimientos según sea un miembro del equipo de dirección con responsabilidades en calidad, un gestor, un técnico o incluso un auditor, es utilizada por diferentes organismos para certificar al personal cualificado. Se trata de un reconocimiento profesional de competencias, habilidades y experiencia en gestión de la calidad.

2. CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En las sociedades occidentales los cambios económicos y sociales además del logro de mayores derechos de la población a lo largo del siglo XX, especialmente, en el ámbito educativo, han provocado, entre otros, la redefinición de la función de la universidad en la sociedad. El incremento del número de personas que acceden a los niveles educativos más altos ha supuesto un aumento de la preparación en la población, los estudios universitarios suponen prestigio social y, al menos hasta finales del siglo XX, la garantía de un empleo altamente cualificado. No obstante esto ha supuesto la masificación de las universidades, cambios metodológicos y nuevas titulaciones en función de las demandas sociales, entre otros aspectos. Así, la misión de la universidad, al igual que muchas otras instituciones, se ha ido modificando. Los miembros académicos y no académicos así como las autoridades con competencias en educación analizan y debaten entre sí la calidad universitaria recae en los requerimientos epistemológicos de las disciplinas o en los requerimientos económicos y sociales de la población. Sin embargo, ante la expansión de una educación superior mercantil y privada, las universidades públicas están obligadas a innovarse en su labor formativa, de investigación y de gestión si quieren seguir manteniendo su estatus en la sociedad, y adaptarse al escenario global que afecta no sólo a los mercados sino también al ámbito político y cultural.

Las instituciones educativas, al igual que el resto de organizaciones, han seguido la misma trayectoria en gestión de la calidad. Sin embargo, a diferencia del ámbito puramente empresarial, su aplicación y resultados no han estado en la misma línea. La educación es, fundamentalmente, un derecho en el que el cliente es al mismo tiempo integrante de la organización, de hecho éste término no se utiliza en educación para designar a los padres y estudiantes, de forma genérica se admite la palabra

usuarios. El destinatario del servicio educativo puede ocupar además otros perfiles dentro de la institución. En la universidad son integrantes de órganos de decisión, de análisis y evaluación.

2.1.LA GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EUROPA

En Europa existen diversos organismos vinculados con la educación superior y, específicamente, con el desarrollo de la calidad en la educación superior, varios de ellos han sido protagonistas en la evolución de la gestión de la calidad en este nivel educativo los últimos años (Espacio Europeo de Educación Superior, 2002). Estos organismos son:

- El Consejo de la Unión Europea
- La Comisión Europea
- La Asociación Europea de Universidades
- La Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior
- La Unión Europea de Estudiantes
- La Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior

El Consejo de la Unión Europea se crea en 1958 compuesto por los representantes de los ministerios nacionales de cada país miembro que asumen los compromisos en nombre de su gobierno. Este consejo se reúne para debatir y crear leyes y políticas nacionales. Tanto el Consejo de la Unión Europea como el Parlamento Europeo son los principales órganos para la toma de decisiones de la Unión Europea (Unión Europea, 2015).

El Consejo se reúne en diez formaciones diferentes y, en función del tema que se vaya a tratar cada gobierno nacional, envía a los ministros o representantes competentes en la materia. Por ejemplo, al Consejo en su formación de Educación, Juventud, Cultura y Deporte (EJCD) acude el ministro de Educación, de Cultura y Deportes de España y su equivalente en cada país miembro.

El Consejo Europeo declaró en 1991 su preocupación por la mejora de la calidad de la enseñanza superior y, entre otros, la propuesta de fomentar la cooperación en esta materia a través de proyectos piloto y documentos de debate. A partir de este momento, tal y como se ha comentado con anterioridad, se dan los primeros pasos para la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

La Comisión Europea se crea en 1958 y con sede Bruselas. Es el órgano ejecutivo y políticamente independiente de la Unión Europea (UE) que representa los intereses de ésta en su conjunto. Tiene la responsabilidad de elaborar propuestas de nueva legislación europea y de aplicar las decisiones del Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. Actúa como un gabinete de gobierno en el que existe un representante por cada estado miembro y tiene, principalmente, funciones relacionadas con la propuesta de documentos legislativos europeos y hacer cumplir esta legislación, fijar objetivos y prioridades de actuación, gestionar y aplicar las políticas de la UE y su presupuesto así como representar a la UE fuera de Europa (Unión Europea, 2015).

La Comisión Europea funciona con un reglamento interno, direcciones generales y agencias. Cada dirección general trabaja un determinado ámbito. La educación superior está en la Dirección General de Educación y Cultura. Cada dirección general elabora proyectos legislativos, gestiona la financiación de actividades a nivel de la Unión Europea y realiza consultas públicas además de tareas de comunicación. Los diversos documentos de la Comisión Europea han proporcionado las condiciones necesarias para que las universidades pudiesen desarrollar su misión y ha favorecido el proceso emprendido para hacer realidad el EEES y la garantía de calidad en la educación superior.

La Asociación Europea de Universidades se crea en el año 2001 a partir de la fusión entre la asociación de universidades y la Confederación de Uniones Europeas de Rectores. Representa y apoya a más de 850 instituciones de educación superior en 47 países, y ofrece un espacio de cooperación e intercambio en materia de educación e investigación. La asociación desarrolla diversas actividades en este sentido, que de forma general, incluyen el diálogo sobre políticas, conferencias, talleres, proyectos y, de forma más específica, el desarrollo del Programa de Evaluación Institucional, la

mejora de los programas de doctorado y formación en investigación en Europa, y el desarrollo de consultoría especializada (análisis temáticos y estudios estratégicos de consultoría y asesoramiento especializado por expertos) (Asociación Europea de Universidades, 2015).

La Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior (EURASHE) es una asociación internacional sin ánimo de lucro creada en 1990 con sede en Bruselas. La constituyen asociaciones nacionales de instituciones de educación superior e instituciones individuales, como las universidades, colegios de educación superior, así como otras entidades interesadas en este campo. Su misión es representar la opinión de las instituciones y programas de sistemas de educación superior en los países del EEES. Pretende promover los intereses de la educación superior profesional en el EEES y contribuir al desarrollo progresivo de la educación superior y de la Investigación en Europa. En este sentido la cooperación es fundamental y forma parte de sus objetivos entre los países europeos y no europeos. Entre sus actividades cabe destacar las vinculadas a la calidad en la educación superior participando activamente en los campos de garantía de calidad, acreditación, evaluación, clasificación, herramientas de transparencia, etc. (Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior, 2015).

La Unión Europea de Estudiantes (ESU) es la organización que agrupa a sindicatos nacionales de estudiantes, fundada en 1982 con el nombre de Oficina de Europa Occidental de Información del Estudiante (WESIB). En 1990 se convierte en la Oficina Europea de Información del Estudiante (ESIB) y desde 2007 tiene su nombre actual como ESU aunque la disolución formal de la organización ESIB fue en 2014. En sus inicios tenía como objetivo el compartir información y gradualmente se ha convertido en una organización política. Actualmente está formada por agrupaciones de estudiantes de 38 países europeos y representa los intereses educativos, sociales, económicos y culturales de los estudiantes en todos los órganos de toma de decisiones clave de Europa como por ejemplo en la Unión Europea, el Consejo de Europa, la UNESCO, etc.

Entre sus objetivos está garantizar y fortalecer la participación de los estudiantes en la toma de decisiones desde el nivel local al internacional (Europa), ser reconocido como un importante interlocutor y experto en política sobre educación superior e

intercambiar información entre organizaciones de estudiantes en todos los niveles. De sus reuniones destacan las convenciones europeas de estudiantes que se realizan como medio de formación para los sindicatos de estudiantes al igual que las publicaciones periódicas (Unión Europea de Estudiantes, 2015).

La Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior (ENQA) es una organización constituida en el año 2000 por agencias nacionales de aseguramiento de la calidad en la educación superior de Europa, representándolas a nivel internacional. Se crea a partir de una recomendación del Consejo Europeo en 1998 para el desarrollo del EEES aunque la idea surge en 1994-1995 en el Proyecto Piloto Europeo para la Evaluación de la Calidad en la educación superior, denominada inicialmente como Red Europea de Garantía de la Calidad en la Educación Superior. En 2004 se transforma en asociación. El objetivo de la misma es preservar y mejorar el nivel de calidad de la educación superior en Europa basado en el tratado de Bolonia para la creación del EEES. Este objetivo se logra mediante la cooperación entre países y la difusión de los conocimientos e información en general en materia de calidad. Otros objetivos son el desarrollo profesional de sus miembros y defender, a nivel político, la garantía de la calidad en la educación superior en las distintas instituciones u órganos europeos y nacionales. Hasta el momento, está constituida por entidades de 21 países europeos (Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior, 2015).

Estas entidades u organizaciones han sido protagonistas del desarrollo de la calidad en la educación superior en los últimos años. Los países europeos hasta la década de los años 90, han desarrollado programas de evaluación institucional y de calidad de forma separada, atendiendo a las necesidades del contexto social en cada uno de ellos, dado que el desarrollo de la calidad en la educación superior era muy desigual. A partir de los primeros pasos para la creación EEES se comienzan a desarrollar programas de calidad conjuntos y alineados a criterios y estándares más internacionales. El desarrollo del EEES ha sido fundamental y no se puede entender la gestión de la calidad en las universidades europeas sin este marco común.

El Consejo de la Unión Europea, en lo relativo a la cooperación europea en materia de garantía de la calidad en la enseñanza superior, elabora en 1991 el *Memorándum sobre la enseñanza superior en la Comunidad Europea*, paralelamente aprueba el *Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario (1992)* y posteriormente el *Proyecto Piloto europeo para la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior (1994)*. Este Memorándum expresa las tendencias que deberá tener la educación superior en Europa y está concebido para abrir el debate sobre el futuro de la educación superior. El documento se difunde tanto hacia el ámbito universitario como al empresarial y político. Los programas de evaluación institucional sientan las bases metodológicas para la creación de un modelo común europeo. Las reacciones al Memorándum y los resultados de los programas de evaluación de la calidad serán fundamentales para la establecer las bases del EEES.

En un contexto en el que también la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (UNESCO, 1998) recomendaba los procedimientos de acreditación y la evaluación interna y externa, el primer paso del proceso político para la creación del EEES fue la Declaración de la Sorbona (1998), en ella los ministros de educación de Francia, Italia, Alemania y del Reino Unido proponen el cambio en la educación superior de Europa. Posteriormente, una nueva conferencia da lugar a la a la Declaración de Bolonia (1999) que sienta las bases para la construcción del EEES conforme a ciertos principios y orientado al logro de objetivos estratégicos. Los objetivos recogidos están vinculados a:

- La creación de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones y el establecimiento del Suplemento al Título.
- La aceptación de un sistema basado en dos ciclos principales (grados y postgrados)
- El establecimiento de un Sistema Europeo de Transferencia de Créditos, cuyas siglas en inglés son ECTS.
- El fomento de la cooperación europea en materia de calidad y para el desarrollo de criterios y metodologías semejantes.
- La promoción de una dimensión europea sobre la educación superior, sobre todo para el desarrollo curricular que posibilite la cooperación entre instituciones, los

esquemas de movilidad y programas integrados de estudio, formación e investigación.

- El desarrollo de la movilidad de los estudiantes, profesores y personal administrativo de las universidades y otras instituciones de enseñanza superior europea.

La Declaración de Bolonia no fija unos deberes o exigencias de cumplimiento, tan solo establece que la realización del EEES se produzca en el año 2010 y una revisión de logros cada dos años a través de conferencias ministeriales. En estas conferencias son aceptados nuevos miembros del EEES y hasta el año 2015 se han realizado siete seguimientos. Las diferentes conferencias ministeriales son las siguientes:

- Conferencia Ministerial de Praga (República Checa, 2001). Se especifican los objetivos establecidos en Bolonia, especialmente los relacionados con la promoción del EEES y su atractivo para el resto de países del mundo. Se plantea sondear la opinión de las universidades sobre la Declaración de Bolonia, la acreditación y garantía de la calidad de los títulos y universidades.
- Conferencia Ministerial de Berlín (Alemania, 2003). En este momento se analiza el papel de las redes y organismos de evaluación de la calidad y se plantea como objetivos el desarrollo de los sistemas de garantía de calidad, el afianzamiento de los programas de evaluación, acreditación y certificación de los estudios e instituciones así como la cooperación internacional en evaluación.
- Conferencia Ministerial de Bergen (Noruega, 2005). En este año se plantean varios elementos importantes para el desarrollo del EEES. Se proyecta el sistema de dos ciclos (grados y másteres), los sistemas internos en relación a los mecanismos externos de garantía de la calidad y el reconocimiento internacional de los estudios. Para ello es fundamental el acuerdo del documento con los *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior* desarrollados por ENQA en colaboración con de EUA, ESIB y EURASHE. Por último se impulsa la creación del Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior (EQAR) que es un registro de agencias que

cumplen sustancialmente con un conjunto común de principios para la garantía de calidad en Europa.

- Conferencia Ministerial de Londres (Reino Unido, 2007). En este momento se acometen los marcos nacionales de cualificaciones acreditados según el modelo general de marco de cualificaciones del EEES, el fortalecimiento de los programas de doctorados y la mejora de la inserción laboral de los egresados. Por otro lado, se sigue impulsando el reconocimiento de los aprendizajes previos, la movilidad de los estudiantes y la equidad en el acceso a los estudios universitarios.

- Conferencia Ministerial de Lovaina (Bélgica, 2009). Los objetivos que se plantean en esta conferencia están relacionados con el incremento de la participación social en la educación superior, mejorar la inserción laboral a través de los planes de estudio y en los mecanismos de asesoramiento de las universidades, potenciar la movilidad de los estudiantes y profesorado, incrementar el número de doctores y mejorar los sistemas de información así como lograr de una mayor transparencia sobre el aseguramiento de la calidad y reconocimiento. Asimismo se recalca la pertinencia de titulaciones con itinerarios flexibles que permita la posibilidad de acceder a estudiantes que también trabajan y que el currículum de las titulaciones debe estar orientado al desarrollo de resultados de aprendizaje.

- Conferencia Ministerial de Budapest y Viena (Hungría y Austria, 2010). Esta conferencia no es un seguimiento sino que celebra el décimo aniversario del Proceso de Bolonia. En ella se presenta oficialmente el EEES, se constata la implantación de los objetivos y directrices del proyecto común aunque con distintos grados según los países. Además se renueva el compromiso de seguir mejorando el programa, a partir de este momento se trata de consolidar el EEES.

- Conferencia Ministerial de Bucarest (Rumanía, 2012). Se analiza el afianzamiento del EEES y destacan los objetivos sobre: el fomento del aprendizaje del estudiante (los métodos de enseñanza y un entorno propicio), el aprendizaje permanente, la creación de alianzas de conocimiento basadas en la investigación y la tecnología, la implantación de los ECTS, el suplemento europeo al título basado en los resultados del aprendizaje, la cooperación con los empleadores, la definición homogénea de la cualificación necesaria para ejercer las profesiones

reguladas normativamente (marcos de cualificaciones) en los distintos países de la comunidad y la mejora de la inserción laboral. Asimismo se promueve que las agencias de calidad, registradas en EQAR y que cumplan la legislación nacional oportuna, puedan desarrollar sus actividades en todo el EEES. A largo plazo se trabajará el reconocimiento automático de títulos.

- Conferencia Ministerial de Yerevan (Armenia, 2015). Esta conferencia desarrollada junto con el cuarto Foro de Política de Bolonia y se recoge una visión renovada del EEES. En este sentido, cabe destacar la nueva versión de Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el EEES. Además se aprueban otras pautas recogidas en el Enfoque Europeo para la Garantía de la Calidad de los Programas conjuntos y la Guía de Usuario revisada del Sistema Europeo de Transferencia de Créditos. Otro compromiso es garantizar información pública fiable y significativa sobre las diferentes carreras profesionales y la evolución de la inserción laboral de los titulados. En lo que respecta al ámbito político se prioriza la colaboración en materia de garantía de la calidad y, en esta línea, se pretende fomentar la incorporación en el EQAR de los organismos de control de calidad de los países participantes. Estos países son: Albania, Alemania, Andorra, Armenia, Austria, Azerbaiyán, Belarús, Bélgica-Comunidad Flamenca, Bélgica -French Comunidad, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Georgia, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Kazajstán, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Malta, Moldavia, Montenegro, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, República Yugoslava o Macedonia, Reino Unido, Rumania, Rusia, Santa Sede, Serbia, Suecia, Suiza, Turquía y Ucrania (European Higher Education Area, 2015).

2.1.1. PROGRAMAS DE CALIDAD EN EUROPA

De los mecanismos dispuestos para impulsar o mejorar la calidad en la educación superior en Europa cabe destacar los siguientes:

- El Programa de Evaluación Institucional
- Proyecto *Tuning*, sintonizar las estructuras educativas de Europa.
- La acreditación
- El Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior

Programa de Evaluación Institucional (PEI) (Asociación Europea de Universidades, 2015). Precedido por proyectos experimentales, la evaluación institucional se ha utilizado en Europa a partir de 1995 con un modelo homogéneo en los distintos países. En el Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario participaron 17 universidades en los años 1992-1994. Y en el Proyecto Piloto europeo para la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior participaron 46 universidades entre los años 1994-1995. Estos dos programas permitieron homogeneizar las metodologías empleadas en estos procesos. La metodología se basa en un proceso de evaluación interna seguido de una evaluación externa y la elaboración de un informe final. En ellos se detectan puntos fuertes y débiles de la institución educativa. Este procedimiento se recoge en una guía de evaluación en la que se establece una serie de criterios a evaluar pero no se especifica una relación de indicadores comunes. Estas conclusiones sobre la metodología se recogen en el informe final europeo que se presentó en la Conferencia de Clausura del Proyecto Piloto Europeo, celebrada en diciembre de 1995 en Las Palmas de Gran Canaria. El desarrollo de la evaluación institucional, bajo este modelo, ha sido impulsado de forma conjunta desde la EUA y los distintos miembros para garantizar que las instituciones de educación superior obtengan el máximo beneficio de una evaluación global. Actualmente este programa funciona como un servicio independiente de la EUA.

Este tipo de evaluaciones ha supuesto un apoyo a las instituciones participantes para el desarrollo continuo de su gestión estratégica y la cultura interna de calidad. Con el posterior desarrollo del EEES se suman proyectos de calidad en estas instituciones y, además de dar cuenta de los resultados académicos de los

estudiantes, debe responsabilizarse de los procesos que desarrollan para mejorar esos resultados y su futuro en la sociedad.

Estos proyectos han servido para enseñar y aprender, además de crear actitudes propicias hacia la implantación de mecanismos de calidad en las universidades. Con ellos también se ha facilitado la generación de políticas de promoción de la calidad, la mejora de las metodologías de trabajo y el protagonismo de las instituciones en los cambios y en la mejora de la calidad.

Proyecto *Tuning*, sintonizar las estructuras educativas de Europa. Proyecto piloto creado en el año 2000 y promovido por la Comisión Europea, tiene como propósito desarrollar en las universidades varias líneas de trabajo señaladas en la Declaración de Bolonia. Los ejes de actuación se agrupan de la siguiente manera:

- Competencias genéricas
- Competencias específicas según las disciplinas,
- El Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS) como sistema de acumulación,
- La función del aprendizaje, la docencia, la evaluación y el rendimiento en relación con el aseguramiento y la evaluación de la calidad.

Estos grandes lineamientos responden a la necesidad de crear un sistema de titulaciones fácilmente reconocibles y comparables, la adopción de un sistema basado en dos ciclos y la constitución de un sistema de créditos. El proyecto se desarrolla en dos fases (2000-2002 y 2003-2004), en la segunda fase el cuarto eje fue desarrollado con más profundidad. El trabajo realizado facilitó la comprensión, aplicación e implantación del EEES en los títulos universitarios manteniendo la hegemonía y capacidad de actuación de las Universidades a través de la participación activa de su personal, estudiantes y otros grupos de interés como los empleadores. El aseguramiento de la calidad se trabajó, en profundidad, en la segunda fase y la labor específica en esa materia fue propiciar una convergencia y herramientas adecuadas para que las universidades desarrollaran, mantuvieran y mejoraran la calidad de las titulaciones. A través del trabajo en las áreas de conocimiento de Económicas, Educación, Ciencias, Geología, Historia, Matemáticas, Física y Química, se concreta la

calidad de las titulaciones desde su diseño, a través de él se garantiza: la idoneidad de la titulación atendiendo al contexto social donde se enmarca, el perfil del título, competencias, contenidos, nivel académico, plan de estudios, recursos necesarios, la evaluación periódica del proceso (gestión) y de los resultados así como la transparencia de esta información. Se hace necesario el diseño de mecanismos que permitan revisar y medir la implantación de estos diseños y el cumplimiento de los objetivos y, en este sentido, el proyecto destaca el desarrollo de herramientas de transparencia y de diálogo así como la importancia de las redes de académicos para lograr que estas herramientas compartidas faciliten la comprensión, comparación y reconocimiento de los estudios de educación superior en Europa.

Sin embargo, la implantación de las herramientas requiere el compromiso de la universidad y, en particular, de las personas que la integran: “Los miembros de *Tuning* creen que, en un análisis final, la responsabilidad del desarrollo, el mantenimiento y el aumento de la calidad en la educación superior reside en las universidades y en su personal, evidentemente con la contribución tanto de los estudiantes como de otras partes interesadas” (González, 2006, pág. 306)

La acreditación es un proceso de garantía de calidad que tiene como objetivo legitimar el cumplimiento de determinados requisitos exigidos normativamente. Se puede aplicar a organismos, a personas, a procesos o productos y, en el caso de la educación superior se aplica al personal docente e investigador, programas, títulos y centros. En primer lugar, la acreditación de una organización en sentido amplio y, específicamente en las universidades, es un proceso en el que se evalúa la institución completa (instalaciones, personal, programas educativos, etc.) para determinar el cumplimiento de los requisitos. Por su parte, la acreditación de las titulaciones universitarias es un proceso en el que se evalúa la gestión y los resultados de la titulación con el propósito de avalar la condición del programa de estudios y su potestad para la formación en estudios superiores. La acreditación del personal docente e investigador de las universidades es un proceso en el que se evalúa la formación y experiencia docente e investigadora con el propósito de reconocer la condición y atributos del personal para el desempeño de la actividad académica. Y, finalmente, la acreditación de cualquier programa específico (de calidad, de innovación, etc.) evalúa la gestión y resultados del programa con el propósito de

garantizar la condición del éste y su potestad para los objetivos y finalidad que pretende.

El reconocimiento de los títulos universitarios a nivel europeo ha promovido la creación del EEES y uno de los aspectos principales para este reconocimiento es la homogeneidad y validez internacional de los mecanismos de acreditación nacionales. Para ello, ha sido necesario trabajar en los aspectos comunes que requiere esta acreditación, fundamentalmente, en las entidades acreditadoras, en los criterios y los estándares que se deben medir. En este sentido, el proceso de acreditación comienza a normalizarse en Europa a través de la publicación del documento, *Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*, que concreta estos aspectos (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005).

En general, el proceso de la acreditación requiere de una evaluación previa, que incluye una evaluación interna y una evaluación externa. Esta evaluación debe demostrar, con evidencias y datos, que la entidad, programa o personal posee los requerimientos exigidos normativamente para desarrollar su función o ejercer las actividades. El resultado positivo del proceso de acreditación es necesario para poder ejercer de forma oficial y reconocida lo que se acredita, el objetivo es dar un reconocimiento formal como competente para desarrollar tareas específicas.

Se diferencia del proceso de **certificación**² dado que éste requiere de una evaluación externa en la que se mide el grado de implantación de unos requisitos valorando si la entidad cumple con dichos requisitos. Hasta el momento el resultado positivo del proceso de certificación no es indispensable para desarrollar de forma oficial y reconocida las actividades en el ámbito universitario, tales como la formación superior, la actividad académica o prestación de servicios de apoyo en las universidades.

² En el ámbito universitario normalmente se aplica a sistemas de garantía de calidad de Centros o Universidades.

El Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior (EQAR) (Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior, 2015) es una asociación internacional sin ánimo de lucro creada en 2008 por el denominado *grupo E4* (ENQA, ESU, EUA y EURASHE). Esta asociación gestiona un registro de todas las agencias de calidad relativas a la educación superior en Europa y que cumplen ciertos principios para la garantía de calidad comunes en Europa. Los principios se describen en el documento de *Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior* (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005). La asociación tiene como objetivo difundir públicamente información clara y fiable sobre las agencias de garantía de calidad Europeas y con ello, se pretende la mejora la calidad de las agencias de calidad, la creación de confianza hacia estas agencias, y el acceso a agencias de calidad con prestigio certificado por parte de las universidades y organismos en general para realizar las acreditaciones de sus títulos y programas con el objeto de su reconocimiento en Europa. Con ello se pretende, en última instancia, favorecer la movilidad de los estudiantes.

2.2.LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ESPAÑA

Acorde con los acontecimientos europeos, en España los cambios en la educación superior a principios de los años noventa suponen un gran esfuerzo, no siempre entendido y compartido, buscando la unificación de criterios, mecanismos y recursos para el reconocimiento de estudios superiores y potenciando la movilidad de los estudiantes. Existen varios organismos vinculados a esta transformación y, desde sus inicios hasta el momento actual, se han generado otras entidades vinculadas específicamente a la mejora de la educación superior, especialmente las agencias de calidad. Estos organismos son:

- El Ministerio con competencias en educación superior
- La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas
- La Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y Acreditación
- Las Agencias autonómicas de gestión de la calidad en educación superior
- La Red Española de Agencias de Calidad Universitaria
- Las Universidades

El Ministerio con competencias en educación superior. Desde principios de 1990 los ministerios con competencias en educación superior han promovido la renovación de los estudios superiores regulando los cambios con el despliegue de reales decretos y propiciando el desarrollo de diálogos entre los distintos protagonistas (universidades, comunidades autónomas, agencias de calidad,...). Actualmente, cabe destacar los siguientes organismos y mecanismos de coordinación (Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2015):

- El Consejo de Universidades, órgano de coordinación académica entre las universidades y el ministerio. Está presidido por el titular del ministerio y compuesto como vocales por los rectores de las universidades y cinco miembros designados por el Presidente del Consejo. Realizan actividades de cooperación, consulta y propuestas en materia universitaria.
- La Conferencia General de Política Universitaria, órgano de coordinación entre las comunidades autónomas y el ministerio en materia universitaria. Está presidido por el titular del ministerio, por los responsables de la enseñanza universitaria de las comunidades autónomas y por cinco miembros más designados por el presidente de la Conferencia. Realizan actividades de cooperación y pactos en materia de política general universitaria.
- La Comisión Universitaria para la Regulación del Seguimiento y la Renovación de la Acreditación (CURSA), órgano aprobado por el Consejo de Universidades y por la Conferencia General de Política Universitaria. Su composición es mixta, la preside el Director General de Política Universitaria y está integrada por representantes del ministerio, representantes de directores generales de comunidades autónomas, representantes de universidades y de agencias de calidad universitarias (ANECA y agencias autonómicas). Las funciones de esta comisión están relacionadas directamente con la consolidación del EEES, destacando particularmente la acreditación y seguimiento de títulos oficiales.

La Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) (Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, 2015) es una asociación sin ánimo de lucro constituida en el año 1994 por 76 universidades españolas públicas y privadas. Es la representante de las universidades españolas tanto a nivel nacional

como internacional y es la interlocutora de los intereses de las universidades ante el gobierno y, especialmente, a través del Consejo de Universidades y de la CURSA. Los proyectos y leyes o reales decretos en materia universitaria son revisados y discutidos en este seno y sus conclusiones son fundamentales para el desarrollo de políticas e instrumentos. Paralelamente impulsa las relaciones de las entidades universitarias y el contexto social, económico y cultural con el fin de cooperar en el progreso de la sociedad a través de las herramientas que tienen a su disposición: la educación superior, la investigación científica y la transferencia del conocimiento. Cabe destacar la organización de comisiones sectoriales como órganos de asesoramiento y trabajo concretos. Las comisiones implicadas en materia de calidad son:

- La Comisión Sectorial CRUE de Asuntos Académicos (anteriormente denominada CASUE), entre sus objetivos se encuentran los de seguimiento y control de la actividad académica así como la aprobación, implantación y supresión de titulaciones.
- La Comisión Sectorial CRUE de Internacionalización y Cooperación (anteriormente denominada CICUE), que como indica su nombre, coordina las actividades de internacionalización y cooperación para el desarrollo. Con el desarrollo del EEES esta comisión ha representado los intereses de las universidades españolas en Europa.

Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015) es una fundación del estado Español creada en 2002, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Universidades (LOU) de 2001, para impulsar y mejorar la calidad en la educación superior española a través de programas y proyectos que orientan en el desarrollo de la calidad en las instituciones de educación superior, así como otros para certificar y acreditar actividades específicas de estas entidades. Su creación y desarrollo favorece el establecimiento y fortalecimiento del EEES y, en este sentido, cabe destacar que forma parte y representa a España en la ENQA desde 2003, siendo miembro de pleno derecho desde 2007 y perteneciendo a su comité ejecutivo desde 2009. Además está registrada en EQAR desde su creación (2008).

Se dirige, principalmente, a la alta dirección y a los técnicos de calidad en las Universidades Españolas desarrollando programas de calidad. Estos programas son el

resultado de la implantación de los requerimientos de la legislación nacional respecto a la educación superior: creación de universidades, centros, institutos universitarios, diseño y mantenimiento de títulos universitarios, contratación y promoción del profesorado, entre otros. Además, desarrolla otros programas derivados de normativas internacionales, como por ejemplo el programa AUDIT de creación y mantenimiento de Sistemas de Garantía de Calidad de Universidades o Centros. Este programa utiliza como referencia el documento europeo *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior* y la norma ISO 9001 para el desarrollo de los requisitos de calidad en instituciones universitarias.

Agencias autonómicas de gestión de la Calidad. En varias comunidades autónomas tanto antes como después de la creación de la ANECA, se generaron en España agencias de calidad vinculadas a la educación superior. Las primeras han sido las precursoras de la agencia nacional y del desarrollo de programas de calidad a nivel nacional. De las diez agencias autonómicas actuales, seis son miembros de ENQA y están registradas en EQAR con reconocimiento a nivel europeo por lo que pueden desarrollar actividades de certificación y acreditación de forma independientes:

- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU). Fundada en 1996 como el consorcio Agencia para la Calidad del Sistema Universitario en Cataluña se transforma en 2003 en una entidad pública de gestión de la *Generalitat de Catalunya* que ajusta su actividad al derecho privado. Sus funciones están relacionadas con la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior (títulos, enseñanza, docencia), investigación y gestión de las universidades y centros de enseñanza superior de Cataluña. Forma parte de la ENQA desde el año 2000 y desde 2008 está registrada en EQAR (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, 2015).
- Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC). Fundada en 1998 como Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) en 2005 a propósito de la legislación vigente en la comunidad, se transforma en Agencia Andaluza de Evaluación y Acreditación Universitaria (AGAE) y desde 2011 es una entidad pública de gestión gubernamental con personalidad jurídica propia con el nombre actual. Sus funciones están relacionadas con la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior (títulos, enseñanza, docencia), investigación y gestión

universitaria. Forma parte de la ENQA desde el año 2000 y desde 2009 está registrada en EQAR (Agencia Andaluza del Conocimiento, 2015).

- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACSUCYL). Fundada en 2001 como consorcio Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León y desde 2010 es una entidad pública de derecho privado con personalidad jurídica propia adscrito a la Consejería competente en materia de Universidades. Sus funciones están relacionadas con la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior (títulos, enseñanza, docencia), investigación y gestión universitaria. Forma parte de la ENQA y registrada en EQAR desde el año 2010 (Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León, 2015).
- Agencia para la Calidad y el Sistema Universitario de Galicia (ACSUG). Creada en 2001 como un consorcio entre la Junta de Galicia y las tres universidades gallegas, es una entidad con personalidad jurídica plena. Sus funciones están relacionadas con la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior, investigación y gestión universitaria. Forma parte de la ENQA desde el año 2009 y desde 2010 está registrada en EQAR (Agencia para la Calidad y el Sistema Universitario de Galicia, 2015).
- Fundación para el Conocimiento *Madrid+d*. Fundación precedida, en materia de calidad en la educación superior, por la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva creada en 2002 (ACAP) y que se extingue oficialmente en diciembre de 2013 por motivos de política de contención del gasto y racionalización del sector público (Presidencia de la Comunidad de Madrid, 2013). El origen de esta fundación es un programa en 1997 fruto de una actividad piloto de los programas *Regional Innovation Strategies* (RIS) de la Comisión Europea que busca impulsar la economía basada en el conocimiento, la creatividad y la competitividad. En el año 2002 la Comunidad de Madrid lo transforma en la Fundación para el Conocimiento Madrid+d junto al sector privado y en 2014 le da las competencias en Evaluación y Acreditación del Sistema universitario madrileño. Forma parte de la ENQA y está registrada en EQAR desde el año 2015 (Madrid+d, 2015).
- Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ). Creada en 2004 con el nombre de *Agencia Evaluación de la Calidad y Acreditación del Sistema Universitario Vasco* cambia a la denominación actual en 2009. Es una entidad pública de derecho privado adscrito al departamento del Gobierno Vasco con competencias en materia de universidades. Sus funciones están relacionadas con

la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior, investigación y gestión universitaria. Forma parte de la ENQA y está registrada en EQAR desde el año 2014 (Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco, 2015).

- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa (ACCUEE). Fundada en 2002 con el nombre de Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria (ACECAU). Es un organismo autónomo y público de carácter administrativo adscrito a la consejería con competencias en materia de educación con personalidad jurídica propia. Desde el año 2012 sus funciones sobre evaluación y mejora de la calidad están vinculadas a todo el ámbito educativo, en las universidades tiene competencias para la evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza, investigación y gestión universitaria. No forma parte de ENQA pero sí está afiliada³ desde el año 2007 (Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa, 2015).
- Agencia de Calidad Universitaria de las Islas Baleares (AQUIB). Creada en 2002 como consorcio entre el Gobierno de las Islas Baleares y la Universidad de Las Islas Baleares es una entidad de derecho público, de carácter asociativo, voluntario e indefinido, dotada de personalidad jurídica propia. Sus funciones están relacionadas fundamentalmente con la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior. No forma parte de ENQA pero sí está afiliada desde el año 2008 (Agencia de Calidad Universitaria de las Islas Baleares, 2015).
- Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón (ACPUA). Fundada en 2005 es una entidad pública de gestión gubernamental con personalidad jurídica propia. Sus funciones están relacionadas con la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior (títulos, enseñanza, docencia...), investigación y gestión universitaria. No forma parte de ENQA pero sí está afiliada desde el año 2013 (Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón, 2015).
- Agencia Valenciana de Evaluación y Prospectiva (AVAP). Creada en 2006 como entidad pública de derecho privado con personalidad jurídica propia adscrita a la Consejería Valenciana competente en materia de Universidades. Sus funciones,

³ La afiliación a ENQA significa que los organismos internacionales que no desean o puedan ser miembros pero tengan interés demostrable en el aseguramiento de la calidad de la educación superior, si lo solicitan serán considerados afiliados no teniendo derecho a voto pero sí a recibir las publicaciones, asistir a eventos, y acceso a las áreas protegidas con contraseña de la página web de la ENQA.

entre otras, están relacionadas con la evaluación y mejora de la calidad de la educación superior, investigación y gestión universitaria. En el momento actual dispone de un Sistema Integral de Gestión de la Calidad en el campo de la evaluación y prospectiva de los sistemas de educación superior e innovación, certificado con la Norma ISO 9001:2008 (Agencia Valencia de Evaluación y Prospectiva, 2015).

Red Española de Agencias de Calidad Universitaria (REACU). Constituida formalmente en octubre de 2006 la integran la ANECA y las agencias de calidad autonómicas de Andalucía, Aragón, Castilla y León, Cataluña, Galicia, Islas Baleares, Islas Canarias, Madrid, País Vasco y Valencia. Tiene como objetivo la colaboración entre las agencias españolas para favorecer el reconocimiento mutuo y facilitar la creación de requisitos, sistemas e instrumentos equiparables en materia de calidad en la educación superior. Abarca temas de calidad en relación tanto con los organismos (agencias de calidad, universidades y centros universitarios) como con sus actividades, programas de estudio y del personal docente e investigador.

Las Universidades son las principales protagonistas de la gestión de la calidad en la educación superior tanto por su participación en el diseño de las políticas de calidad como su ineludible cometido de implantarlas. La estructura para la gestión de la calidad de las universidades es diversa. Hasta los primeros pasos de la creación del EEES y en muchos casos avanzado este proceso, no ha existido, de forma genérica, una entidad o responsable dentro de la universidad con este cometido en exclusividad o como función principal. La calidad ha estado supeditada a programas o actividades aisladas o voluntarias. Sin embargo, la obligatoriedad de la implantación de mecanismos de calidad ha promovido la necesidad de integrar en las estructuras universitarias la responsabilidad de la implantación de los mecanismos de calidad y esta asignación se ha desarrollado de forma muy diversa. No siempre ha sido posible asumir esta responsabilidad debido a motivos económicos, falta de personal preparado, ausencia de uniformidad en los criterios (derivada de la falta de claridad de entidades superiores y de las agencias de calidad), carencia de credibilidad en la viabilidad y consecuencias de los programas estatales e internacionales de calidad. Esto ha conllevado, en la mayoría de las universidades, a la rotación de la responsabilidad de calidad, del desarrollo de las actividades o compromisos en esta materia, en distintos cargos y agentes en estos años de creación del EEES. En el

mejor de los casos existen figuras como vicerrectores, directores, un servicio específico de la universidad dedicado a esta materia que coexiste con figuras como los asesores (personal externo), profesores en el centro con algún cargo académico que se ven apoyados con la figura de becarios para poder hacer frente al volumen de trabajo que implica la gestión de la calidad. Podemos considerar que a partir del 2010, año establecido por el Consejo de la Unión Europea para la implantar el EEES, las universidades disponen de forma generalizada de una estructura organizativa diferenciada para la gestión de la calidad que integra a un vicerrectorado con competencias en calidad, una unidad técnica con personal dedicado al desarrollo de programas de calidad y un cargo académico en los centros que imparten docencia (vicedecano, subdirector, coordinador, etc.) con asignación de competencias para la gestión de la calidad en el centro.

Sin embargo, no coincide el grado de centralidad en la gestión de la calidad y, en consecuencia, de la asunción de competencias que asumen unos y otros. En unos casos la universidad centraliza los programas de calidad y dispone de una metodología común para todos los centros de implantación de la calidad, en este sentido se observa un incipiente desarrollo de especialistas en gestión de la calidad. Y, en otros, son los centros y sus equipos de dirección los que asumen qué programas desarrollan y la metodología a seguir, siendo los servicios institucionales (vicerrectorado y unidad de calidad) servicios de apoyo para trámites administrativos. En este último caso y debido a la rotación de los cargos de dirección, el responsable de calidad es una figura que, normalmente, no dispone de trayectoria de más de cuatro años en la gestión de la calidad.

Como se ha comentado al inicio de este apartado, la universidad española como sus homólogas en Europa comienza a desarrollar la cultura de calidad de forma más amplia en los centros a través del Programa de Evaluación Institucional. Con anterioridad existían proyectos de evaluación del profesorado a través de encuestas a estudiantes que, en general, no tenían ningún tipo de trascendencia más allá de la que el profesorado evaluado considerara aplicar para mejorar su actividad. Este programa se aplica en el país a través del Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario (1993-94) y el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNECU 1995-2000). Un salto cualitativo a nivel normativo y con el

que se comienza formalmente la integración del sistema universitario en el EEES, se produce desde el año 2000 con la preparación de la Ley Orgánica de Universidades (LOU) aprobada en el 2001, modificada en el año 2007 e implantada hasta la actualidad con las respectivas variaciones y actualizaciones a través de reales decretos. En los primeros años y hasta el 2007 cabe destacar leyes que declaran la necesidad de mecanismos externos de evaluación además de la necesidad de criterios objetivos y procedimientos transparentes. Para ello, se establece la creación de la ANECA con funciones de evaluación, certificación y acreditación.

Para ello se crea la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación que, de manera independiente, desarrollará la actividad evaluadora propia de sistemas universitarios avanzados y tan necesaria para medir el rendimiento del servicio público de la enseñanza superior y reforzar su calidad, transparencia, cooperación y competitividad. La Agencia evaluará tanto las enseñanzas como la actividad investigadora, docente y de gestión, así como los servicios y programas de las Universidades; su trabajo proporcionará una información adecuada para la toma de decisiones, tanto a los estudiantes a la hora de elegir titulaciones o centros como a los profesores y a las Administraciones públicas al elaborar las políticas educativas que les corresponden. La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación promoverá y garantizará la calidad de las Universidades, objetivo esencial de la política universitaria (Jefatura del Estado Español, 2001)

Con la creación de la ANECA se inicia también la evolución del PNECU al II Plan de la Calidad de las Universidades (PCU 2001-2006). A lo largo de estos años los organismos e instituciones universitarias van profundizando y mejorando el conocimiento de la calidad en las instituciones educativas y se van aproximando a enfoques más genéricos de la gestión de la calidad, en este sentido y paralelamente a estos programas también se aplica el modelo EFQM de excelencia a la parte administrativa y de gestión de las universidades al igual que las normas ISO que son utilizadas para, fundamentalmente, certificar unidades con actividades muy específicas como la de los laboratorios. Estas experiencias van proporcionando instrumentos de evaluación y mejora de la calidad más afinados y adaptados a las características de la universidad española, aunque la aplicación de estos programas de forma voluntaria como la trascendencia de su uso, no tenga más repercusión que las mejoras que quieran asumir las instituciones. Tanto la visibilidad de las universidades en materia de calidad como las acciones concretas son aspectos secundarios y no integradas en la cultura de trabajo de las personas de forma generalizada.

Sin embargo, con el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, se establece los mecanismos preceptivos para asegurar la calidad de las titulaciones. La acreditación de las titulaciones se desarrolla en varias fases. En primer lugar, a través de un proceso de evaluación del diseño del proyecto de título que conllevará a la aprobación o no del título, esto es la fase de verificación. En segundo lugar, un proceso de evaluación anual o bianual a lo largo de su implantación que implicará, si es el caso, la consecución de medidas de mejora, fase de seguimiento. Y, en tercer lugar, un proceso de evaluación de la completa implantación del título antes de los 6 o 4 años, según sean titulaciones de grado o máster, que conllevará la aprobación o no de la continuidad del título, esto es la fase de acreditación.

Tanto el seguimiento como la acreditación o, como se denomina actualmente, la renovación de la acreditación, serán procesos cíclicos a lo largo de la vida del título. En este documento se establecen las dimensiones y los indicadores para el proceso de evaluación de los títulos y, de forma explícita, la dimensión del Sistema de Garantía de Calidad del título. Las instituciones de educación superior deberán especificar detalladamente los mecanismos de calidad que tienen para asegurar la consecución y mejora de determinados elementos del título. Éste será el punto de inflexión a partir del cual las universidades están obligadas a desarrollar mecanismos de evaluación y mejora más allá de los voluntarios y de responder ante los resultados con sustanciales consecuencias.

La implantación de este sistema ha supuesto un gran esfuerzo tanto para las instituciones universitarias como para las agencias de calidad porque ha sido un proceso de aprendizaje en el que las normativas han ido modificándose al mismo tiempo que los instrumentos aplicables. Desde que se aprobara el RD1393/2007 los diferentes organismos han estado negociando y rediseñando los mecanismos concretos por los que guiarse en este proceso y la formación desarrollada ha surgido desde las agencias de calidad y desde las universidades compartiendo sus experiencias. No obstante, durante estos primeros años hasta la aplicación de la llamada renovación de la acreditación del título no ha existido un camino claro para actuar con éxito y, sobre todo, un profesional que desarrollara o prestara asesoría en estos procesos dentro de las universidades. Cabe destacar que tanto las agencias

como su personal no han tenido una situación estable, supeditadas al equipo de gobierno nacional y autonómico además la situación inestable del país y de cada autonomía en particular ha afectado directamente a la permanencia de programas de calidad y de personal, llegando incluso al extremo de desaparición de agencias como es el caso de la perteneciente a la Comunidad Autónoma de Madrid (Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva) cuyas funciones en el marco de la acreditación han sido recientemente ejercidas por una entidad privada. En el caso de las universidades, a las que los reales decretos no atribuyen la obligatoriedad de crear unidades específicas para la gestión de la calidad, la situación ha sido más confusa y aunque existe una estructura organizativa que podemos denominar común las atribuciones y competencias son muy diferentes de una universidad a otra.

Durante estos años, las organizaciones de educación superior también aprenden y mejoran a la par su conocimiento con el desarrollo de investigaciones orientadas a este campo de estudios sobre la calidad en las instituciones de educación superior, que pertenece a la rama de conocimiento de las Ciencias Sociales y mayoritariamente a las áreas de conocimiento ligadas a la pedagogía. Una revisión de las tesis sobre la calidad en la educación superior realizadas en los últimos diez años muestra esta tendencia. De ellos los que se pueden considerar cercanos a esta investigación serían aquellos que abarcan las temáticas de perspectivas de equipos de gobierno y del personal docente hacia la calidad y la de organización de la calidad, aunque no se recoge un estudio similar que comparta las características principales de esta tesis como es la definición de contenidos de gestión de la calidad para centros universitarios y el análisis de actitudes y conocimientos de la figura del gestor de calidad en los centros universitarios de universidades públicas españolas. En general, los estudios que más se han desarrollado son los que se dirigen hacia temáticas sobre la evaluación de títulos así como a la de organización de la calidad en estas instituciones (MECD del Gobierno de España, 2015).

En la temática de perspectivas de equipos de gobierno y personal docente hacia la calidad, destacan las siguientes tesis:

- Barandiaran Galdos, M. (2013): El concepto de calidad en la educación superior, una estrategia de apoyo desde las universidades de la generación de desarrollo humano. Universidad del País Vasco.

- González Lasquibar, X. (2015): Investigaciones sobre la calidad, organización y satisfacción laboral en la universidad pública española. Universidad del País Vasco.
- Jaime Rodríguez, M. E. (2012): Percepciones docentes sobre las nociones de calidad educativa y cultura académica en el marco de un modelo educativo basado en competencia en la universidad. UNED.
- Nicoletti, J. A. (2011): La evaluación de la calidad en los centros de educación superior universitaria de la República Argentina. Información, valoración y aportes para la mejora de las prácticas. UNED.
- Rodríguez Ponce, E. R. (2012): La gestión del conocimiento en los equipos directivos de las universidades y sus efectos sobre el sistema de aseguramiento institucional: evidencia empírica desde Chile. Universidad Autónoma de Barcelona.

En la temática de organización de la calidad (estudio y aplicación de modelos de gestión de la calidad), destacan las siguientes tesis:

- Álvarez Basabe, M. G. (2009): La gestión por procesos en la investigación universitaria, como búsqueda de calidad educativa. Propuesta de un modelo innovador de la gestión por procesos en la investigación. El caso de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia. Deusto
- Barrenetxe Ayesta, M. (2005): Modelos de calidad y evaluación de la educación superior en la Unión Europea. Universidad del País Vasco.
- Castañeda de Castillo, H. V. (2005): Modelos para la evaluación y mejora de la gestión de calidad en universidades: caso de la Universidad pública Venezolana. Universidad Politécnica de Valencia.
- Díaz Segarra, D. A. (2013): Propuesta de un sistema de gestión de calidad con responsabilidad social universitaria basado en ISO9001:2008 e ISO 26000:2010. Una aplicación a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, zona 5 y 8, Ecuador. Universidad Antonio de Nebrija.
- Morales Lineros, C. (2010): Ajuste del modelo de gestión de calidad ISO 9001.2008 para evaluar instituciones de educación superior en Chile. Granada
- Palacios García, W. D. (2013): La calidad de la educación superior en perspectiva comparada: propuesta de un modelo de autoevaluación dentro

del sistema de garantía interna de calidad de las universidades. Universidad Autónoma de Madrid.

- Romero Rostagno, C. A. (2014): Sistemas de garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior: discurso político, percepciones y prácticas. Universidad de Zaragoza.
- Sanabria León, G. R. (2009): Propuesta fundamentada de un modelo de gestión de calidad de una facultad universitaria (Facultad de Contaduría Pública de la Universidad de La Salle, Bogotá-Colombia). UNED.

En la temática de evaluación programas formativos, destacan las siguientes tesis:

- Arranz Val, P. (2007): Los sistemas de garantía de calidad en la educación superior en España. Propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado en empresa. Universidad de Burgos.
- Barrales Villegas, A. (2011): Modelo de evaluación de la calidad educativa universitaria (MECEU) y su aplicación al MEIF de la universidad Veracruzana. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Benedicto Guzman, C. E. (2013): Evaluación y calidad de las instituciones de educación superior: estudio y validación de un modelo en la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Universidad de Valencia.
- Campo Cano, L. (2014): Aprendizaje, servicio y educación superior. Una rúbrica para evaluar la calidad de proyectos. Universidad de Barcelona.
- Orozco Torres, L. M. (2014): Estudio comparativo de los modelos de evaluación de la calidad del E-Learning en el sistema de universidad virtual de la Universidad de Guadalajara-Mexico y propuesta complementaria. Universidad de Lleida.
- Paulus Santibáñez, N. (2011): Implementación de políticas de calidad de las titulaciones en universidades catalanas: tres éxitos parciales y un fracaso en la experiencia de cuatro facultades de derecho. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Valenzuela Blanca, A. (2005): La calidad de la educación superior: un estudio de la licencia en psicología de la Universidad de Sonora, México. UNED.

En la temática de satisfacción de estudiantes, destacan las siguientes tesis:

- Castela de Simón, M. P. (2007): La evaluación de la calidad de la docencia universitaria. Diseño del modelo de percepción de la satisfacción en la Universidad San Pablo CEU. Universidad Abat Oliba CEU.
- Ferrández Berruero, M. R. (2009): Indicadores de calidad en evaluación institucional universitaria. Análisis de un indicador para la Universitat Jaume I. Universidad de Valencia
- Méndez García, R. M. (2007): Las actitudes de los estudiantes hacia la universidad como indicador de calidad. Universidad de Santiago de Compostela.
- Pereira Puga, M. (2014): Educación superior universitaria: calidad percibida y satisfacción de los egresados. Universidad de A Coruña.
- Salinas Gutiérrez, A. (2007): Satisfacción del estudiante y calidad universitaria: un análisis explicativo de la Unidad Académica Multidisciplinaria de Agronomía y Ciencias de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Universidad de Sevilla.
- Santos González, M. C. (2009): O programa dos grupos departamentais de calidade na U.D.C.: unha experiencia para a converxencia con Europa na educación superior. Universidad A Coruña.
- Tirado González, S. (2006): Evaluación y modelización de la calidad de la docencia en la Universidad Miguel Hernández de Elche. Universidad Miguel Hernández de Elche.

En la temática de evaluación de servicios, destacan las siguientes tesis:

- Verdugo Sánchez, J. A. (2015): La medición de la satisfacción de usuarios como indicador de calidad en los sistemas bibliotecarios: el caso de las universidades públicas del noroeste de México. Universidad Complutense de Madrid.

En la temática de Inserción laboral, destacan las siguientes tesis:

- Fiuqueira Vizoso, A. (2012): Adecuación de la calidad a la inserción laboral en las titulaciones de ingeniería industrial e ingeniería naval y oceánica de cara al nuevo marco de educación superior. Universidad A Coruña.

- Gallar Pérez, N. S. (2012): Evaluación de la calidad de las titulaciones de licenciatura en enología a través de la inserción laboral de los egresados y de su satisfacción por los servicios brindados por la universidad "Juan Agustín Maza". Universidad de Jaén.

En la temática enseñanza y aprendizaje, destacan las siguientes tesis:

- Barbera Gregori, M. A. (2015): Las prácticas en empresas en la universidad: diseño y validación de un modelo de gestión de la calidad. Universidad de Valencia.
- López Mairena, E. C. (2015): La evaluación de las competencias como indicador de la calidad universitaria en URACCAN (Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa de Caribe). Universidad de Santiago de Compostela.
- Montes de Oca Baez, G. N. (2009): La competencia docente como factor de calidad de las universidades. Universidad Complutense de Madrid.
- Vargas Muñoz, D. (2010): Evaluación de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas de ingeniería de las universidades derivadas chilenas. Universidad de Sevilla.

En la temática indicadores, destacan las siguientes tesis:

- Rodríguez González, D. (2013): La calidad en la educación superior a través de indicadores sintéticos. Una aplicación para el sistema universitario español utilizando análisis envolvente de datos. Universidad de Santiago de Compostela.
- Sanchidrian Pardo, M. R. (2001): Los intangibles como factor de calidad de las universidades: una propuesta de indicadores para su reconocimiento. UNED.

2.2.1. DESARROLLO LEGISLATIVO Y PROGRAMAS DE CALIDAD EN ESPAÑA

Los instrumentos que han posibilitado el desarrollo de la gestión de la calidad en la educación superior española, al unísono de la situación europea, son programas específicos para este fin. En los últimos veinte años la transformación en las universidades no sería posible si estos programas no hubieran estado impulsados por la legislación. La Ley Orgánica 11/1983 de Reforma Universitaria alteró las bases del sistema universitario español pasando a la descentralización, cediendo competencias a las autonomías y a los órganos de gobiernos de la propia universidad. No obstante, es la Ley Orgánica 6/2001 de Universidades, la normativa que modifica el panorama de la educación superior sentando las bases para la creación del EEES y la posterior Ley Orgánica 4/2007, que modifica la anterior, la responsable de su desarrollo. En materia de gestión de la calidad cabe destacar los siguientes hitos en la legislación.

Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (LRU). En esta ley no se recoge referencia alguna sobre la gestión de la calidad (Jefatura del Estado Español, 1983). Sin embargo, durante su implantación se recogen Reales Decretos que sí hacen referencia específica a la misma:

- Real Decreto 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Con esta normativa se implanta la iniciativa Europea de la evaluación institucional en España, el programa es voluntario por parte de las universidades y duró 5 años (Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España, 1995).
- Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de Calidad de las Universidades. Con esta normativa se da continuidad al plan de evaluación institucional, en principio durante 6 años más, añadiendo procesos de seguimiento y revisión posteriores, esta iniciativa tiene como uno de sus objetivos el iniciar un proceso de acreditación de títulos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2001).

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU). A partir de esta ley se impulsa el desarrollo del EEES y, por consiguiente, de los mecanismos de calidad. Uno de los más importantes es la introducción de mecanismos externos de evaluación de la calidad. En este sentido, se establece la creación de la ANECA y de otros órganos de evaluación que establezcan las comunidades autónomas en el ámbito de sus competencias. Estas entidades tienen funciones de evaluación que conducen a la certificación y acreditación en todos sus ámbitos como se especifica en el título V *“La Agencia evaluará tanto las enseñanzas como la actividad investigadora, docente y de gestión, así como los servicios y programas de las Universidades”* (Jefatura del Estado Español, 2001).

Por otro lado, también se regula la existencia de mecanismos de garantía de calidad. Concretamente, en el artículo 31 se especifican objetivos de calidad y los medios para que sean logrados a través de la evaluación, certificación y acreditación de las enseñanzas, de las actividades del personal docente e investigador y de las actividades, en general, de los centros o instituciones. Los Reales Decretos desarrollados a partir de esta ley relacionados con programas de calidad son los siguientes:

- Real Decreto 1391/2003, de 17 de noviembre, por el que deroga el Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades. El programa de evaluación institucional gestionado por el Consejo de Universidades y, posteriormente, por el Consejo de Coordinación Universitaria, no tiene coherencia con la creación de la ANECA la cual tiene las competencias de evaluación institucional y la independencia para desarrollarlo. A partir de este momento es esta agencia la que elaborará y gestionará este tipo de programas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2001).
- Real Decreto 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de Grado. Cabe señalar que esta normativa, de conformidad con la ley anterior, no recoge medidas de gestión de la calidad para los títulos (Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España, 2005).
- Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de Posgrado. En esta normativa de la misma fecha que la anterior sí se especifican mecanismos para la gestión de la calidad de los títulos de

posgrado, específicamente el artículo 6 trata de la evaluación de estos programas indicando que, una vez implantados, serán evaluados por la ANECA en colaboración con las comunidades autónomas y las universidades, atendiendo a criterios, indicadores y estándares de calidad para la acreditación establecidos por el ministerio (Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España, 2005).

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOMLOU). Las modificaciones en materia de calidad son en su mayoría especificaciones de los aspectos genéricos de la ley anterior. De importancia, por un lado, es la mención explícita de que la gestión de la calidad sea desarrollada atendiendo a los estándares internacionales de calidad. Por otro lado, hace referencia a la necesidad de la colaboración entre la ANECA y los órganos de evaluación que existan en las comunidades autónomas y, hay una incipiente especificación de los procesos para que las universidades obtengan títulos oficiales. No obstante, la ley aun permanece muy genérica en el detalle de los procedimientos y mecanismos (Jefatura del Estado Español, 2007). En este sentido, posteriores normas han definido los aspectos más trascendentes en materia de gestión de la calidad, que se desarrollan a continuación:

- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. Es la normativa más trascendente en materia de calidad dado que, por primera vez, se especifican las directrices, circunstancias y el procedimiento de verificación y acreditación, que deberán superar los planes de estudios de títulos oficiales. En cuanto a los procedimientos, se desarrolla en mayor medida el de verificación quedando más claro responsables y plazos así como pasos y contenidos. Entre estos contenidos se especifica la obligatoriedad de tener un sistema de garantía de calidad que puede ser uno específico del título o uno general del centro o universidad responsable de la enseñanza. Sin embargo, los procedimientos para el seguimiento de los títulos y el de acreditación quedan más genéricos y ambiguos (Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España, 2007).
- Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. A través de esta normativa se concretan los

plazos para la acreditación así como los organismos responsables de elaborar los protocolos de evaluación necesarios para la verificación y acreditación de acuerdo con los estándares internacionales de calidad, en este caso será la ANECA y aquellos organismos de la comunidad autónoma quienes cumplan con los citados estándares internacionales de calidad, por lo que deben formar parte de ENQA y estar registrados en EQAR. Detalla algunos aspectos del procedimiento de verificación. Entre otros, cabe señalar la participación de los órganos de evaluación de las comunidades autónomas y el proceso en el caso de titulaciones conjuntas o titulaciones internacionales *Erasmus Mundus*. Desarrolla con más detalle el funcionamiento del seguimiento del título así como el de renovación de la acreditación. Por último, concreta la creación de un sistema integrado y general de información que será necesario para facilitar los procesos de seguimiento y acreditación de los títulos universitarios oficiales (Ministerio de Educación del Gobierno de España, 2010).

- Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado. También se concretan los procedimientos para la verificación, seguimiento y acreditación del título de doctorado (Ministerio de Educación del Gobierno de España, 2011)
- Real Decreto 1707/2011, de 18 de noviembre, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios (Ministerio de Presidencia del Gobierno de España, 2011) y Real Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2014). En ambos se hace referencia a que la calidad de las prácticas se desarrolla al amparo del Sistema Interno de Garantía de Calidad de cada universidad.
- Ley 15/2014, de 16 de septiembre, de racionalización del Sector Público y otras medidas de reforma administrativa. Aunque no es una normativa vinculada directamente con la educación superior sí le afecta, específicamente, en lo relativo a las funciones de las agencias de calidad. En este sentido quedarán más específicas las funciones de la ANECA (Jefatura del Estado Español, 2014).
- Real Decreto 967/2014, de 21 de noviembre, por el que se establecen los requisitos y el procedimiento para la homologación y declaración de equivalencia a titulación y a nivel académico universitario oficial y para la convalidación de estudios extranjeros de educación superior, y el procedimiento para determinar la correspondencia a los niveles del marco español de cualificaciones para la

educación superior de los títulos oficiales de Arquitecto, Ingeniero, Licenciado, Arquitecto Técnico, Ingeniero Técnico y Diplomado. Concreta los plazos, responsables e informes requeridos para la acreditación. En relación a los plazos estos se fijan atendiendo al tipo de títulos universitarios oficiales, atendiendo al número de créditos de cada título y los tipos de informes requeridos (Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2014).

- Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado. En esta normativa únicamente se especifica un contenido a tener en cuenta en los procesos de acreditación y verificación. En concreto se trata de que los contenidos genéricos sean propios de los grados y los especializados los másteres (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España, 2015).
- Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios. En relación a los procesos de verificación y acreditación, especifica que los organismos responsables de elaborar los protocolos de evaluación necesarios para la verificación y acreditación deben estar registrados en EQAR (se elimina la referencia a que deben pertenecer a ENQA). Desarrolla con más detalle el procedimiento de renovación de la acreditación del título y, por primera vez, se hace referencia a la acreditación institucional de Centros. Para esta acreditación institucional, que equivale a tener acreditados todos los títulos del Centro, es necesario cumplir ciertos requisitos: la certificación del sistema interno de garantía de calidad, la acreditación de la mitad de los títulos oficiales que imparte, entre ellos, en el caso que corresponda, es necesaria la acreditación de los títulos compartidos con otros centros (Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España, 2015).

En este contexto legislativo se ha desarrollado la gestión de calidad en las universidades desde procesos de evaluación dirigidos hacia la mejora hasta llegar a procesos de certificación y acreditación. Se trata de varios programas que se organizan según:

- Evaluación Institucional
- Programas de evaluación del profesorado
- Programas de evaluación de los títulos oficiales universitarios
- Programa de gestión de la calidad de instituciones universitarias

Evaluación Institucional. Tal y como se ha recogido en la normativa, el primer programa de calidad que se desarrolla a nivel estatal es el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (1995-2000). Con la experiencia en Europa este programa introduce la cultura de calidad junto con el II Plan de Calidad de las Universidades (2001-2003) que continúa esta iniciativa por la que se evaluaba la docencia que afecta a las titulaciones, investigación que corresponde a los departamentos y gestión de los servicios universitarios. En estos programas participan todas las universidades públicas españolas y algunas universidades privadas. De forma implícita se pretende sensibilizar y normalizar la evaluación dentro de la comunidad académica e introducir la mejora continua a través de procesos de evaluación interna y externa, con una metodología común (dimensiones, criterios, e indicadores). Cabe señalar que en todos los ámbitos, aunque especialmente en el de la gestión, se utiliza varios aspectos del Modelo EFQM de excelencia. En el ámbito de docencia las dimensiones que se valoran son: el programa formativo (se tiene en cuenta los objetivos del programa formativo así como el plan de estudios y su estructura), la organización de la enseñanza (dirección y planificación así como organizativa y de revisión), los recursos humanos (el personal docente e investigador y el personal de administración y servicios), los recursos materiales (instalaciones e infraestructuras necesarias para desarrollar el programa), proceso formativo (acceso, la formación integral y el proceso de enseñanza y aprendizaje específico del programa) y los resultados (se valoran los resultados académicos, el de los egresados y los resultados en la sociedad).

El programa es retomado por la ANECA a partir del año 2003 con una simplificación de los protocolos de evaluación manteniendo básicamente la misma metodología y dimensiones. Con posterioridad este programa desaparece y se diversifican los programas estatales de evaluación y calidad según programas específicos destinados al profesorado y titulaciones o programas más amplios destinados a toda la institución de educación superior.

Programas de evaluación del profesorado. Estas iniciativas surgen, por un lado, debido al requisito de la legislación española de obtener un reconocimiento externo de la competencia del profesorado para acceder a determinados puestos de trabajo tanto como contratado como funcionario. Por otro lado, a la necesidad de establecer mecanismos de calidad en el profesorado universitario indicado en los requisitos del EEES. La ANECA como las agencias autonómicas con esta competencia desarrollan este tipo de programas. A continuación se hace referencia a los programas desarrollados por la ANECA.

- Programa de Evaluación del Profesorado para la contratación (PEP) (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015). Dirigido al profesorado, específicamente, evalúa las actividades docentes e investigadoras, y la formación académica de los solicitantes con el objeto de acreditarlos y que puedan acceder a las plazas de profesor universitario contratado establecidas en la LOMLOU (profesor contratado doctor, profesor ayudante doctor y profesor de universidad privada).
- Programa ACADEMIA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015). Al igual que el programa anterior, evalúa las condiciones del personal académico para habilitarlo en el acceso a las plazas de profesores funcionarios establecidas en la LOMLOU (Profesores Titulares de Universidad y Catedráticos de Universidad).
- Programa DOCENTIA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015). Dirigido a las universidades, facilita el diseño e implantación, en las universidades, de mecanismos de valoración del desempeño de la actividad docente del profesorado, su desarrollo y reconocimiento.

Programas de evaluación de los títulos oficiales universitarios.

Corresponden a la evolución de la evaluación institucional de los títulos, y se desglosan en varios programas según los requerimientos establecidos en la legislación nacional para la acreditación inicial (verificación), seguimiento y renovación de la acreditación o por iniciativas que se dirigen hacia la excelencia (acreditación). La ANECA como las agencias autonómicas con competencia desarrollan este tipo de programas. A continuación se hace referencia a los programas desarrollados por la ANECA.

- Programa VERIFICA. Está dirigido a los responsables de las titulaciones con el objeto de que la agencia valore el diseño de los programas formativos antes de su implantación según los requerimientos establecidos en la LOMLOU. Las dimensiones que son evaluadas en el diseño del título de forma genérica: justificación, competencias, acceso y admisión de estudiantes, planificación de las enseñanzas (el detalle del plan de estudio en el caso de grados y másteres o actividades formativas y organización en el caso de los estudios de doctorado), el personal (académico y de apoyo), los recursos materiales y servicios, los resultados previstos y el sistema de garantía de calidad (la revisión, mejora y resultados en el caso del programa de doctorado). Cabe señalar que el apartado de la garantía de calidad puede incluir un sistema de garantía de calidad del título o uno más amplio como el sistema de garantía de calidad de un centro o de la universidad (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015).
- Programa MONITOR. Dirigido a los responsables de las titulaciones, detalla el mecanismo por el cual la agencia revisa periódicamente la implantación del título oficial y el cumplimiento del diseño aprobado según los requerimientos establecidos en la LOMLOU (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015).
- Programa ACREDITA. Dirigido a los responsables de las titulaciones, la renovación de la acreditación inicial implica que los responsables de los títulos también serán requeridos para que la agencia compruebe la implantación completa del título (desde que los estudiantes acceden hasta que egresan) y que se ha desarrollado según lo planificado y esperado según los requerimientos establecidos en la LOMLOU (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015).

- Programa ACREDITAPLUS. Dirigido a los responsables de las titulaciones, añade a la acreditación “ordinaria” la revisión de criterios de programas internacionales de reconocido prestigio (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015).
- Programa MENCION. Dirigido a los responsables de las titulaciones, este programa aporta un reconocimiento de excelencia a los programas de doctorado y de los grupos de investigación asociados (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, 2015).

Programa de gestión de la calidad de instituciones universitarias. En el marco de las directrices del EEES y de los sistemas de gestión de la calidad según la norma ISO 9001 tanto la ANECA como algunas agencias autonómicas reconocidas en Europa, desarrollan el programa AUDIT, este programa está destinado tanto para el diseño como para la implantación de sistemas de garantía interna de la calidad de centros universitarios o de la totalidad de la universidad. Los ámbitos o directrices que especifica este programa integran cómo la institución o centro: define su política y objetivos de calidad, garantiza la calidad de sus programas formativos, orienta la enseñanza a los estudiantes, garantiza y mejora la calidad del personal académico, gestiona y mejora los recursos materiales y servicios, analiza y tiene en cuenta los resultados y publica la información sobre las titulaciones. Como se observa está orientado por completo al ámbito de la docencia de la institución superior y no se establecen directrices para la investigación. Hasta el año 2012, 41 de 48 universidades públicas españolas participaron en este programa en la fase de certificación del diseño de sistemas de garantía de calidad (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, Agencia para la Calidad y el Sistema Universitario de Galicia, Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña, Agencia de la Calidad del Sistema Universitario Vasco, 2015). Éstas son:

Tabla 1. Relación de Universidades que participan en la primera fase del programa AUDIT

Universidad Pública	Año en el que participa por primera vez en el programa
Universidad Autónoma de Barcelona	2007
Universidad de Barcelona	
Universidad Politécnica de Catalunya	
Universidad Rovira i Virgili	
Universidad A Coruña	2008
Universidad de Burgos	
Universidad de Extremadura	
Universidad de Murcia	
Universidad de Valencia	
Universidad de Vigo	
Universidad Pablo de Olavide	
Universidad Carlos III de Madrid	
Universidad de Alicante	2009
Universidad de Almería	
Universidad de Castilla-La Mancha	
Universidad de Córdoba	
Universidad de Girona	
Universidad de Huelva	
Universidad de Jaén	
Universidad de La Laguna	
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	
Universidad de les Illes Balears	
Universidad de Lleida	
Universidad de Málaga	
Universidad de Oviedo	
Universidad de Sevilla	
Universidad de Valladolid	
Universidad de Zaragoza	
Universidad Jaime I	
Universidad Miguel Hernández	
Universidad Nacional de Educación a Distancia	
Universidad Politécnica de Cartagena	
Universidad Politécnica de Valencia	
Universidad Salamanca	
Universidad de Cádiz	2010
Universidad de Santiago de Compostela	
Universidad Politécnica de Madrid	
Universidad Pompeu Fabra	2011
Universidad de León	
Universidad del País Vasco	
Universidad Rey Juan Carlos	

En la mayoría de estos programas, descartando aquellos que implica la acreditación del profesorado y la acreditación inicial del título, la metodología es similar. Se requiere de una evaluación interna, otra externa para la toma de decisiones definitiva, en varios casos con detalles de mejoras que se deberán realizar. Como se puede observar, no varía excesivamente ni la metodología ni las dimensiones o directrices a evaluar en cada programa vinculado a las titulaciones, centros o universidades. Sin embargo, a lo largo de los años se ha evolucionado afinando los datos específicos que se tratan de analizar, la metodología y las consecuencias de los programas. Actualmente, si no se supera con éxito los programas de verificación o acreditación de los títulos, no se alcanzan los requisitos de calidad para mantener un título universitario reconocido no sólo a nivel nacional sino europeo.

2.3.LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC), al igual que el resto de universidades públicas españolas, ha participado en la mayoría de los programas de calidad establecidos a nivel nacional o su equivalente en la Comunidad Autónoma. La normativa regional en materia de calidad en la educación superior surge a partir de la reforma universitaria de 2001. En el año 2002 se crea la agencia autonómica con competencias en evaluación y calidad en la educación superior (Presidencia del Gobierno de Canarias, 2002), se especifica su regulación en julio de ese mismo año y se modifica en julio de 2010 (Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias, 2002 y Presidencia del Gobierno de Canarias, 2010). También se establece el régimen del personal docente e investigador contratado y los complementos retributivos del profesorado, dando así el soporte regional al programa de acreditación del profesorado (Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias, 2002). Este programa será necesario, a partir del año 2004, para acceder a determinadas categorías contractuales y a su vez para poder participar en el programa de evaluación de la actividad docente e investigadora que tiene como propósito obtener un complemento retributivo. En lo que se refiere a las titulaciones, en el 2006 se regula la implantación de títulos de postgrado (Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias, 2006), a raíz de los cambios a nivel nacional la Comunidad Autónoma se ve obligada a replantearse el procedimiento para

la implantación de todos los programas de estudios oficiales de grado, máster y programa de doctorado (Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias, 2008).

La ULPGC desarrolla iniciativas de calidad desde 1998 con la creación del primer vicerrectorado con competencias específicas de calidad y participando en el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Desde los años 90 desarrolla, de forma sistemática, la medición periódica de la satisfacción de los estudiantes con la docencia y otros programas de calidad. Con la reforma universitaria de 2001 y la creación de la agencia canaria con competencias en evaluación y calidad en la educación superior, la universidad incluye, específicamente, un gabinete de apoyo técnico a la dirección institucional y comisión institucional.

La puesta en marcha del EEES con la implantación de los nuevos títulos ya adaptados hace necesario que la calidad sea definida y entendida por los diferentes estamentos universitarios como un requisito del EEES. Es a través del Vicerrectorado con competencias en calidad en la legislatura 2007-2012 donde se inicia el desarrollo de una cultura de calidad. A partir del 2008, a propósito de las normativas nacional y regional, el Vicerrectorado con competencias en calidad dispone un reglamento específico para el diseño de un sistema de garantía de calidad para los centros universitarios que imparten docencia oficial, por el que desarrolla un modelo marco para los centros (Gobierno de la ULPGC, 2008). Este modelo será adaptado por cada centro y para ello se incorpora la figura del *coordinador de calidad* y una comisión específica para la gestión de la calidad del centro. Estos son los órganos que velan por la implantación y seguimiento de este Sistema de Garantía de Calidad. El modelo marco del Sistema de Garantía de Calidad ha evolucionado según los requerimientos legales a nivel nacional y/o regional así como a las necesidades detectadas en los centros. Asimismo, el reglamento también se actualiza, a partir de 2012 la figura de coordinador de calidad pasa a ser la de un vicedecano o subdirector con competencias en calidad y se crea una comisión de calidad institucional (Gobierno de la ULPGC, 2012). En el año 2014 el reglamento nuevamente se modifica para modificar el régimen de la figura del responsable de calidad en los institutos universitarios (Gobierno de la ULPGC, 2014).

En el caso de las unidades como departamentos y otras de administración o servicios, la responsabilidad en calidad recae en los directores o quien lleve la jefatura debido, entre otros motivos, a que los programas de calidad para ellas no son sistemáticos. En los últimos años se añaden otros órganos y unidades destinadas a desarrollar programas sobre el compromiso social de la universidad y que promueven diferentes actividades de sostenibilidad, prevención de riesgos, atención social y psicosocial, atención integral al personal, etc. (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2015).

En la actualidad, la asignación de competencias en calidad está distribuida en diferentes órganos⁴. Éstos son:

- El Vicerrectorado con competencias en calidad
- El Gabinete de apoyo técnico en el área de calidad
- La Comisión delegada del Consejo de Gobierno con competencias de calidad
- La Comisión de calidad institucional
- La Comisión de valoración y comisión de seguimiento del programa DOCENTIA-ULPGC
- El Vicedecano o subdirector de calidad del centro
- La Comisión de calidad del centro

Vicerrectorado con competencias en calidad en el que se incluye la figura de la **Dirección de Calidad**. Le corresponde decidir cómo, cuándo y en qué programas de calidad participa la universidad, así como difundir y promover la cultura de calidad en la universidad. Será, además, mediador entre la dirección de las agencias de calidad y la universidad.

Gabinete de apoyo técnico en el área de calidad. Gabinete técnico de apoyo a la dirección de calidad en materia de evaluación institucional y de calidad que depende funcionalmente del Vicerrectorado con competencias en calidad. Se encarga,

⁴ Quedan excluidos aquellos órganos responsables de la calidad en actividades de investigación, medioambiente, sostenibilidad, laboratorios, etc. no vinculados directamente a la enseñanza superior.

fundamentalmente, de adaptar y gestionar los programas de calidad, preparar a unidades o personas participantes con documentación, formación y herramientas de trabajo. También tiene funciones de mediación entre los técnicos de las agencias de calidad y las unidades de la universidad que participan en los programas.

Comisión delegada del Consejo de Gobierno con competencias de calidad (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2008). Comisión que abarca la gestión de la calidad en sentido amplio, sus funciones son de asesoramiento al Consejo de Gobierno sobre los programas de formación, la evaluación de la actividad docente e investigadora del profesorado, evaluación de servicios y diseño de planes de mejora.

Comisión de calidad institucional (Gobierno de la ULPGC, 2012). Comisión específica para la toma de decisiones en relación a procedimientos institucionales incluidos en los sistemas de garantía de calidad de los centros y requeridos por las agencias de calidad para asegurar la calidad de los títulos oficiales. Actualmente estos procedimientos abarcan procesos relativos a la política, captación, acceso y formación de personal docente e investigador así como de administración y servicios, valoración del profesorado, diseño de títulos oficiales, gestión de recursos materiales y servicios generales, selección y admisión de estudiantes, tramitación de títulos oficiales, medición de la satisfacción, seguimiento de la inserción laboral auditorías de calidad, gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.

Comisión de valoración y comisión de seguimiento del programa DOCENTIA-ULPGC. La primera tiene como función el realizar la valoración de los aspectos cuantitativos y cualitativos establecidos en el programa. La segunda, supervisa el proceso de implantación y desarrollo del programa, estudia los indicadores que se establecen en los diferentes criterios y, si es preciso, propone mejoras además revisa periódicamente el procedimiento y propone mejoras.

Vicedecano o subdirector de calidad del centro. Es el responsable de gestionar los procesos de calidad que afectan a la enseñanza en el centro. El equipo de dirección del centro y, especialmente este miembro del equipo, deben implantar los mecanismos necesarios para asegurar la calidad y lograr los resultados esperados. Sus funciones quedan recogidas en el sistema de garantía de calidad del centro.

Comisión de calidad del centro. Comisión específica para el asesoramiento en calidad en el centro. Normalmente entre sus integrantes, entre los que se encuentran representados los grupos de interés internos del centro (profesorado, estudiantes y personal de administración y servicios), están los responsables de los procedimientos del sistema de garantía de calidad del centro que abarcan la gestión de la calidad y la gestión de la enseñanza.

Por otro lado, también existen referentes en el ámbito de la investigación desarrollándose en el transcurso de estos años varios estudios sobre la calidad en la educación superior en esta universidad. Algunos referentes son:

- Álamo Vera, F. R. (1995): La planificación estratégica de las universidades: propuesta metodológica y evidencia empírica.
- Etopa Bitata, M. P. (2004): Evaluación del profesorado de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- García Cabrera, A. M. (1994): Un modelo holístico para el estudio de la realidad multicultural de las organizaciones: su aplicación al caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Gil Jurado, J. Á. (1998): Inserción laboral y desajuste educativo de los titulados universitarios: un estudio de los titulados de la U.L.P.G.C. (1988-1996).
- González Bueno, M. A. (2009): La evaluación como instrumento de mejora y calidad de los programas universitarios para mayores: programa universitario para mayores *Peritia et doctrina* de la ULPGC.
- Grijalvo Lobera, F. (2004): Incidencia de los cursos de formación de profesorado en la mejora de la calidad docente.
- Guitián Ayneto, C., Marrero Rodríguez, G. Castro Sánchez, J. (1995): Evaluación de la docencia en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Gutiérrez Ascanio, C. (2003): La deserción de los estudiantes de las titulaciones de la ULPGC evaluadas en el plan nacional de evaluación de la calidad de las universidades.
- Henríquez López, A. J. (2007): Construcción, desarrollo y validación de un cuestionario de motivos de inicio, persistencia, expectativas de cambio y expectativas de abandono de los estudios universitarios.
- Luján, I., García, L. A., Hernández, P. (1995): La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde la perspectiva de su alumnado.

- Tascón Trujillo, C. (1998). Calidad de vida laboral en las instituciones universitarias: sugerencias en torno a la evaluación de la calidad universitaria .
- Tascón Trujillo, C. (1998). La calidad en los centros educativos desde la cooperación y trabajo en equipo del profesorado.

2.3.1. PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA ULPGC

Los diferentes órganos vinculados con la calidad en la ULPGC han posibilitado el desarrollo de diversos programas y actividades de calidad impulsados a nivel nacional, autonómico y por propia iniciativa de la universidad. Los directamente relacionados con la calidad en la educación superior, tanto de programas formativos como de personal y de servicios de apoyo, son los siguientes:

- Medición de la satisfacción de los diferentes grupos de interés
- Planificación estratégica
- Evaluación institucional de títulos oficiales y propios, departamentos y servicios
- Desarrollo de cartas de servicio
- Verificación, seguimiento y acreditación de títulos oficiales
- Desarrollo de sistemas de garantía de calidad de centro
- Valoración de la actividad docente del profesorado
- Auditoría de calidad

Medición de la satisfacción de diferentes grupos de interés (Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC, 2015). El desarrollo de encuestas para medir la satisfacción de los estudiantes ha sido una actividad inherente a la universidad casi desde su creación. No obstante, desde la creación del gabinete de apoyo técnico con competencias en evaluación y calidad en el año 2001 (en sus diversos nombres Gabinete de Planificación y Calidad, Gabinete de Evaluación y Mejora y, actualmente, Gabinete de Evaluación Institucional) este tipo de encuestas se desarrollan de forma sistemática y de forma institucional. Los resultados de satisfacción de los estudiantes con la docencia son utilizados, inicialmente, para que el Gobierno Autonómico conceda complementos retributivos al profesorado y, en la actualidad, para el conocimiento del propio profesor y para el cálculo de indicadores de satisfacción que son utilizados en otros programas de calidad. Estas encuestas se han aplicado a

estudiantes de titulaciones oficiales como de titulaciones propias así como a programas formativos de extensión universitaria. Además, en los últimos años se ha extendido el uso de encuestas para la medición de la satisfacción de otros grupos de interés como el personal de administración y servicios, el personal docente e investigador y los egresados (esta última la desarrolla el Observatorio de Empleo de la ULPGC). Los resultados generales se hacen públicos como se puede ver en las distintas páginas web institucionales destacando la página web de los títulos en la que esta información aparece referida por título y por grupo de interés.

Planificación estratégica (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2015). Desde el año 2002 y de forma ininterrumpida la universidad desarrolla un plan estratégico cada cuatro años. Esta planificación, su consecución y posterior análisis han impulsado el progreso, entre otros, en la gestión de la calidad, desde el desarrollo de encuestas de satisfacción de los estudiantes con la docencia hasta los mecanismos para la sostenibilidad y medioambiente. La planificación estratégica ha sido un instrumento institucional valioso para la mejora en todas las dimensiones de la universidad aunque, en los últimos años, muy determinada por la situación de crisis económica.

Evaluación institucional de títulos oficiales y propios, departamentos y servicios. La evaluación institucional comienza con la evaluación de títulos oficiales, desde el año 1998 y hasta el año 2007 todas las titulaciones son evaluadas por los diferentes programas de evaluación institucional (Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC, 2015). En este programa también participan algunos servicios de la universidad como la Biblioteca a partir de 2001 (Biblioteca Universitaria de la ULPGC, 2015) y el Servicio de Informática en el 2003 (Servicio de Informática de la ULPGC, 2015). Además, de los programas nacionales, otras unidades y programas formativos de la ULPGC han participado en posteriores programas de evaluación institucional diseñados desde la agencia canaria con competencias en evaluación y calidad. Cabe destacar el programa de evaluación de departamentos iniciado en el año 2006 (Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa, 2015) y el programa de evaluación de títulos propios en 2008 (Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa, 2008).

Desarrollo de cartas de servicio (Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC, 2010). A partir del año 2010 la universidad introduce el programa de diseño e implantación de las cartas de servicio de las distintas unidades administrativas y de los servicios académicos de la universidad. Este programa supone una base para la planificación, implantación, revisión y mejora permanente del servicio. La universidad cuenta aproximadamente con cartas de servicios del 95% de las unidades de gestión, oficinas, gabinetes, etc. que realizan actividades de gestión y apoyo a la docencia, investigación y a la extensión universitaria (cultura, deportes, compromiso social, etc.).

Verificación, seguimiento y acreditación de títulos oficiales. Requerido por la normativa nacional y autonómica estos programas los desarrollan las dos agencias correspondientes, en la universidad todos los títulos oficiales han pasado por el proceso de verificación. El seguimiento lo realiza la agencia autonómica y han participado y están participando todos aquellos títulos que han sido implantados como mínimo dos años. En el año 2014 se comenzó con el proceso de acreditación y, hasta el momento, todas las titulaciones de la ULPGC que han desarrollado este proceso han obtenido la renovación de la acreditación. Las titulaciones son las siguientes:

- Máster Universitario en Banca y Finanzas
- Máster Universitario en Cultivos Marinos
- Máster Universitario en Español y su Cultura: Desarrollos profesionales y empresariales
- Máster Universitario en Gestión Costera
- Máster Universitario en Sistemas Inteligentes y Aplicaciones Numéricas en Ingeniería

Desarrollo de sistemas de garantía de calidad de centro. Cada centro, que imparte títulos oficiales en la universidad, dispone de un manual con capítulos y procedimientos sobre la gestión del centro para el desarrollo de la enseñanza incluidos aquellos necesarios para asegurar la calidad. Esta documentación ha sido diseñada a partir de un modelo dispuesto desde el año 2008 por el Vicerrectorado con competencias en calidad (Gobierno de la ULPGC, 2008) que responde tanto a los requisitos del programa AUDIT de la ANECA como a las características de la universidad. El diseño de todos los sistemas de garantía de calidad de las escuelas,

facultades e institutos de investigación han sido validados (certificados) por la agencia nacional y está formado por un manual dividido en:

- Capítulos de presentación y explicación del sistema en el que se definen las características generales del sistema, los requisitos que atiende, su alcance y las referencias a la documentación genérica de la que se comienza.
- Procedimientos documentados que integran, en primer lugar, los procedimientos del centro, distribuidos a su vez por procedimientos estratégicos (aquellos que vienen definidos por el equipo de gobierno del centro), procedimientos clave (los que hacen referencia a cualquiera de las tareas fundamentales del centro para desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje) y procedimientos de apoyo (que sirven de soporte al centro para poder llevar a cabo los procedimientos clave). Y, en segundo lugar, los procedimientos institucionales (que incluyen aquellos procesos que afectan al centro, pero cuya responsabilidad es ajena al mismo y que son desarrollados y revisados por otras unidades de la universidad).

Los procedimientos han sido implantados por todos los centros existiendo informes del seguimiento institucional de todos ellos. Actualmente, cinco centros tienen la certificación de la implantación a través del programa AUDIT, son los siguientes:

- o Escuela Universitaria de Ingeniería Informática
- o Facultad de Ciencias del Mar
- o Facultad de Filología
- o Facultad de Geografía e Historia
- o Facultad de Traducción e Interpretación

Valoración de la actividad docente del profesorado (DOCENTIA-ULPGC). Es el mecanismo de valoración del desempeño de la actividad docente del profesorado. A partir de la autoevaluación del profesorado y de las valoraciones que sobre el mismo hacen los estudiantes, el departamento y el centro, una comisión determina si el profesor supera el proceso de forma positiva o negativa. Los resultados de la valoración permiten definir los programas formativos del profesorado. Este programa fue voluntario en las primeras cuatro convocatorias y desde la quinta convocatoria, curso 2014/2015, es obligatorio. En las cuatro primeras convocatorias ha participado un promedio del 31,77% del profesorado (Gabinete de Evaluación Institucional). En la

convocatoria del 2010/2011 participó el 26,10% del total de profesores de la ULPGC (342 de 1310). Del total de la población, destaca un índice mayor de participación en las categorías de personal no funcionario (el 69,23% de la población del profesor ayudante doctor y el 58,86% el profesorado contratado doctor tipo 1).

En la convocatoria del 2011/2012 participó el 29,13% de los profesores (432 de 1483). Del total de la población, destaca un índice mayor de participación en las categorías de personal no funcionario (el 83,33% de la población del profesor ayudante doctor y el 77,78% del profesor con categoría de ayudante). En la convocatoria del 2012/2013 participó el 31,74% de los profesores (479 de 1509). Del total de la población, destaca un índice mayor de participación en las categorías de personal no funcionario (el 96,67% de la población del profesor ayudante doctor y el 71,97% el profesorado contratado doctor tipo 1).

En la convocatoria del 2013/2014 participó el 40,11% de los profesores (556 de 1386). Del total de la población, destaca un índice mayor de participación en las categorías de personal no funcionario (el 100% de la población del profesor contratado doctor tipo 1, interino; el 95,45% del profesor ayudante doctor y el 79,87% del profesorado contratado doctor tipo 1).

Auditoría de calidad. Es el mecanismo que evalúa la implantación de programas de calidad en las distintas unidades de la universidad y especialmente en los centros, para valorar el grado de implantación del sistema de garantía de calidad. El objetivo es el diagnóstico de problemas para promover la mejora en la implantación de los programas de calidad, además de la preparación de las unidades para la evaluación externa.

Paralelamente a estos programas la universidad inculca la cultura de calidad a través de la creación de cursos de formación en los planes de su personal y la publicación periódica de resultados de la gestión universitaria y, específicamente, de la gestión de la calidad: ULPGC en cifras, memorias académicas, memorias de investigación, resultados de indicadores de satisfacción y de rendimiento de los títulos, etc.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

3. CAPÍTULO 3. PRIMER ESTUDIO: DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA LOS RESPONSABLES DE LA CALIDAD EN CENTROS DOCENTES UNIVERSITARIOS

3.1. INTRODUCCIÓN

Con este estudio se pretende *identificar los conocimientos para la gestión de la calidad en los centros universitarios y definir las dimensiones o ámbitos en los que se distribuyen los conocimientos y actitudes de los gestores de calidad de centros universitarios públicos*. No cuenta con hipótesis de partida puesto que es descriptivo y no requiere probar una suposición, pretende, únicamente, mostrar los rasgos que deben caracterizar las tareas de la gestión universitaria para el desarrollo de la calidad. Se centra en lo que un gestor de calidad debe conocer, hacer y estar predispuesto para implantar la calidad en un centro que ofrece enseñanza universitaria.

Como el objeto de estudio son los conocimientos y actitudes necesarios para la gestión de la calidad en centros universitarios públicos, para ello es preciso realizar, en un primer momento, un **análisis de contenidos** de los documentos relativos a esta temática. Con esta técnica, a partir de una muestra representativa de la documentación específica se facilita el análisis de gran cantidad de información cuyas conclusiones pueden aplicarse a la generalidad del contexto de estudio. En una segunda parte, se desarrolla una **encuesta** con el objeto de identificar la correspondencia entre los conocimientos identificados anteriormente y el contexto real de las personas responsables de ejecutar la gestión de la calidad en los centros

universitarios públicos. Con esta técnica se procede a acceder y recopilar información sobre la situación de las personas vinculadas directamente a la gestión de la calidad.

La realización del **análisis de contenidos** (Krippendorff, 1990) en esta investigación, teniendo en cuenta que el procedimiento seguido no se caracteriza por seguir un sistema lineal, tiene las siguientes etapas:

1. Organización del trabajo y del tratamiento de la información.
2. Determinación de los materiales e instrumentos para la codificación, registro y análisis de la información.
3. Formación del sistema de categorías, para lo cual se realiza un análisis previo de la documentación básica de referencia en la gestión de la calidad.
4. Establecimiento de unidades de análisis y registro de la información.
5. Elección de expertos para el análisis de la información (categorías y registros).
6. Constitución de la relación de actitudes y conocimientos para el gestor de calidad del centro universitario.

Para la realización de la **encuesta** (Grande, 2005) se han seguido las siguientes fases:

1. Determinación de la población, de la unidad muestral y selección de la muestra.
2. Determinación de los materiales e instrumentos para obtener, registrar y analizar la información.
3. Organización del trabajo de campo y del tratamiento de la información.
4. Análisis e interpretación de los datos.

3.2. ANÁLISIS DE CONTENIDO.

3.2.1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la documentación se realiza entre los meses de septiembre de 2010 y julio de 2011. Para el desarrollo del estudio se adopta el modelo propuesto por *Krippendorff* por el cual se identifican, en primer lugar, *unidades de muestreo*, que son las porciones materiales del universo observado que son analizadas. En segundo lugar, se identifican las *unidades de registro* que es el segmento específico de contenido que se concreta al situarlo en una categoría dada. Por último, se identifica las *unidades de contexto* que es la información del cuerpo de contenido que sirve para captar el significado de la unidad de registro y por lo tanto influir en la interpretación de los datos (*Krippendorff*, 1990, págs. 81-92).

La consulta a los expertos se realiza en los meses de septiembre y diciembre de 2011. La consulta se efectúa a través de un cuestionario dirigido a los responsables institucionales de la calidad en las universidades públicas españolas y a expertos en investigación en calidad y calidad educativa, por medio de un mensaje de correo electrónico. Este cuestionario únicamente permite determinar si el experto está o no está de acuerdo con la inclusión de las dimensiones y de las actitudes y conocimientos, por ello para el análisis de datos e interpretación de los resultados se utiliza la prueba estadística de análisis de frecuencia, es decir, el número de expertos que están de acuerdo con la inclusión de una determinada dimensión, actitud o conocimiento.

3.2.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS PARA LA CODIFICACIÓN, REGISTRO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El registro de la información del **análisis documental** (codificación y registro) se utiliza un programa informático de hojas de cálculo (Microsoft Corporation, 1989) en el que se recopila toda la información analizada en los documentos y del que se puede importar los resultados para proceder al análisis estadístico.

El análisis de la información a través de la **revisión de expertos** requiere el diseño de un formulario electrónico (en formato pdf), denominado cuestionario de jueces. En este cuestionario se pregunta por la idoneidad de cada tipo de contenido según gestores de calidad de los centros o técnicos de las unidades de calidad de las universidades. El cuestionario se envía por correo electrónico, en cuyo cuerpo de mensaje se hace una presentación del estudio así como el objeto de la consulta, la forma de enviarlo cumplimentado. Está compuesto por: un título y breve descripción de objetivo del cuestionario, una hoja con preguntas de identificación (nivel académico, tipo de experiencia laboral en calidad, años de experiencia, tipo de conocimientos en calidad, experiencia en gestión universitaria), el listado de categorías con sus descriptores y, el listado de ítems relativos a los conocimientos que se consideraron que deben dominar necesariamente los gestores de calidad. Una vez obtenida la información para el registro y análisis de datos se utiliza el programa IBM SPSS Statistics (International Business Machines Corporation, 2011).

3.2.3. SISTEMA DE CATEGORÍAS

Los documentos básicos para la gestión de la calidad en una institución universitaria son la Norma ISO 9001 y los requisitos establecidos por la Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior (2005). Estos son los referentes para establecer un primer listado de categorías vinculadas directamente con los requisitos establecidos normativamente para la gestión de la calidad. Las categorías y sub-categorías iniciales se presentan a continuación.

1. Responsabilidades de la dirección: La toma las decisiones para alcanzar los objetivos de calidad del Centro universitario en el contexto legal y social vigente.

- Normativa educación superior
 - Normativa de calidad
 - Planificación Estratégica
 - Organización de la entidad
2. Gestión de los recursos: Organización de las tareas de calidad e implicar a todos los grupos de interés del Centro universitario.
- Gestión por procesos
 - Gestión de recursos (humanos y materiales)
 - Clima y cultura organizativa
 - Orientación en calidad
3. Realización del servicio: Desarrollo de la enseñanza en un Centro universitario.
- Modelos de educación superior
 - Diseño título de educación superior
 - Planificación educativa
 - Desarrollo de la educación superior (enseñanza y certificación)
4. Medición y análisis: Recogida y estudio de la información precisa sobre el funcionamiento del centro universitario y de las titulaciones.
- Inspección
 - Evaluación de instituciones educativas
 - Técnicas e instrumentos de medición
 - Análisis e Interpretación de datos
5. Mejora: La toma de las decisiones para perfeccionar los objetivos y resultados del centro universitario.
- Corrección y prevención
 - Aprendizaje e innovación
 - Reconocimiento
6. Comunicación: La gestión de la información del centro y, especialmente, la implicada de la gestión de la calidad.

- Gestión de documentos del Sistema de Garantía de Calidad (SGC)
- Herramientas informáticas y tecnologías de la información y comunicación
- Elaboración y presentación de informes
- Gestión de la información del centro universitario

3.2.4. ESTABLECIMIENTO DE UNIDADES DE ANÁLISIS

Para determinar las distintas **unidades del análisis de contenido** (unidades de muestreo, unidades de registro y unidades de contexto) se considera como universo del estudio de contenidos la documentación vigente y aplicable a la educación superior en España hasta finales del año 2011 que ofrece las entidades reguladoras de la gestión de la calidad y entidades que instruyen en gestión de la calidad. En este sentido, se consideran las agencias o entidades dedicadas a la regulación y acreditación de la calidad además de las universidades españolas que ofrecen programas formativos oficiales relacionados con la gestión de la calidad. A continuación, se concretan las entidades de la que se ha obtenido la documentación.

Entidades reguladoras: se determinan aquellas entidades que normalizan la calidad en sentido amplio y aquellas que regulan la calidad en la educación superior:

- European Organization for Quality
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
- Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior
- La Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y Acreditación

Entidades universitarias: se consideran aquellas universidades españolas que disponen de programas formativos de másteres oficiales, accesibles vía web, relacionados con la gestión de la calidad, en sentido amplio, y en la calidad en la educación superior, en particular:

- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir
- Universidad Católica San Antonio
- Universidad de A Coruña
- Universidad de Barcelona
- Universidad Autónoma de Barcelona
- Universidad de Deusto
- Universidad de Sevilla

- Universidad de Valencia
- Universidad de Vigo
- Universidad Francisco de Vitoria
- Universidad Internacional de La Rioja
- Universidad Jaume I de Castellón

En función de estas entidades, las **unidades de muestreo** se concretan en aquellas unidades físicas que impliquen documentos de texto, tanto impresos como electrónicos, reguladores y vigentes sobre la gestión de la calidad y vinculados a España y a la educación superior. En este sentido, se consideran todos aquellos que especifiquen criterios o requisitos para la gestión de la calidad y, además, los documentos, accesibles, que determinen perfiles académicos y profesionales oficiales⁵ relacionados con la gestión de la calidad en el ámbito universitario. En concreto, se analizan los siguientes documentos.

Documentos reguladores:

- European Organization for Quality (2009). Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA)⁶.
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2010). Modelo EFQM de Excelencia.
- Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior (2005): Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior
- La Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y Acreditación (2007): Programa AUDIT. Directrices, definición y documentación de Sistemas de Garantía Interna de Calidad de la formación universitaria. Documento 02.

Documentos relativos a perfiles académicos y profesionales:

- Universidad Autónoma de Madrid (2011): Máster Universitario en Calidad y Mejora de la Educación.
- Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir (2011): Máster Universitario en Gestión de Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales
- Universidad Católica San Antonio (2011): Máster Universitario en Dirección y Gestión de Calidad y Medio Ambiente.

⁵ Específicamente, los contenidos relativos a los objetivos y competencias de másteres oficiales vigentes en España.

⁶ Específicamente, la traducción realizada por la Asociación Española para la Calidad.

- Universidad de A Coruña (2011): Máster Universitario en Innovación, Orientación y Evaluación Educativa.
- Universidad de Barcelona (2011): Máster Universitario en Educación Superior.
- Universidad de Deusto y Universidad Autónoma de Barcelona (2011): Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos.
- Universidad de Sevilla (2011): Máster en Dirección, Evaluación y Calidad de las Instituciones de Formación.
- Universidad de Vigo (2011): Máster Universitario en Administración Integrada de Empresas: Responsabilidad Social Corporativa, Calidad y Medio Ambiente.
- Universidad Francisco de Vitoria (2011): Máster Universitario en Dirección y Gestión para la Calidad de Centros Educativos.
- Universidad Internacional de La Rioja (2011): Máster Universitario en Sistemas Integrados de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales, la Calidad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social Corporativa.
- Universidad Jaime I de Castellón y Universidad de Valencia (2011): Máster Universitario en Gestión de la Calidad.

A continuación, las **unidades de registro (ur)** se establecen como todas las frases, contenidas en los documentos, que se identifiquen con una categoría del estudio. Finalmente, la **unidad de contexto (uc)** la constituye toda aquella información de cada documento que pueda aclarar el significado de la unidad de registro, incluida la entidad a la que pertenece.

Del análisis de contenidos se obtiene un primer listado de contenidos y actitudes por cada una de las dimensiones. Este listado contiene todos aquellos registros encontrados en la documentación. Con el análisis específico de las frecuencias de cada uno de los registros según el tipo de documento, se toman decisiones para una mayor concreción, obteniéndose un segundo listado de contenidos y actitudes que es, posteriormente, revisado por un grupo de expertos.

3.2.5. ELECCIÓN DE EXPERTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La elección de expertos en gestión de calidad en las universidades se realiza, en primer lugar, entre los responsables de la calidad institucionales de todas las universidades públicas (Vicerrectores, directores o técnicos de unidades técnicas). Se envía un correo electrónico invitando a la participación en la tesis valorando la pertinencia (si/no) de un listado de actitudes y de conocimientos sobre gestión de la

calidad para los responsables de calidad de las unidades técnicas y de los centros universitarios.

En el caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, debido a que los responsables institucionales de la calidad están directamente implicados en esta tesis, se elige a investigadores en este ámbito, un experto en la gestión de la calidad en sentido amplio y otro vinculado a la gestión de la calidad en el ámbito educativo en particular.

3.3. ENCUESTA

3.3.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN, DE LA UNIDAD MUESTRAL Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La encuesta se dirige, en general, a una población constituida por aquellos responsables de ejecutar la gestión de la calidad en los centros de universidades públicas y la unidad muestral se considera a una persona por Centro. En España el número de centros universitarios públicos es de 701 en el año 2012⁷, por lo tanto éste fue el tamaño de la población objeto de estudio. Se recopiló la información sobre responsables de la calidad accesibles de todos los centros objeto de estudio y se registró en una hoja de datos. El responsable de calidad se identifica como la persona cuya información sea accesible en la web del Centro y que esté vinculada con la gestión de la calidad de forma directa, ya fuera como responsable del Centro (Decano o director del centro), responsable de la calidad (en el Centro o en una titulación) u otra persona miembro de la comisión con competencias en calidad en el Centro. Cabe destacar que al realizar la búsqueda de los datos de la población, para posteriormente realizar la selección, se observó que de forma mayoritaria se identifica, claramente, un responsable de calidad por centro, el cual responde a dos perfiles diferenciados. Por

⁷ Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística, en el curso 2010-2011, el número de centros universitarios públicos fue de 713, en la actualidad debido, fundamentalmente, a la frecuente unificación de centros, esta población ha bajado, por ello, atendiendo a la información publicada en las páginas web institucionales de cada universidad, esta población es de 701 centros.

un lado están los que son responsables de la calidad del Centro en sentido amplio y que ostentan, principalmente, cargos de Decanos/Directores, Vicedecanos/Subdirectores o coordinadores con competencias en calidad en general. Y, por otro lado, los que son responsables de la calidad, exclusivamente, de un plan de estudios y ostentan, en su mayoría, cargos de Vicedecanos/Subdirectores o coordinadores de un plan de estudios específico. En menor medida no se identifica un responsable concreto sino una comisión encargada, y por ello, se seleccionó a un miembro de la comisión de forma aleatoria y de la que se pudiera acceder a sus datos.

En la encuesta piloto, el tamaño de la muestra no se determinó puesto que no es necesario para una **muestra seleccionada por conveniencia** cuya única finalidad es validar las escalas a través del análisis factorial. Se seleccionó aleatoriamente a centros de universidades públicas españolas cuya agencia de calidad de referencia tuviera dos universidades a su cargo, siendo la unidad muestral un individuo por centro.

En la encuesta definitiva, el tamaño de la muestra se determinó atendiendo a las recomendaciones existentes en la literatura sobre análisis factorial (ver apartado 3.3.2). En este sentido teniendo en cuenta el número de ítems del cuestionario (48) y que es preferible muestras grandes, se determina una muestra no inferior a 200 sujetos. Para su elección, la relación de todos los responsables de calidad se seleccionó aleatoriamente a través del programa IBM SPSS Statistics.

3.3.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La encuesta piloto se realiza en los meses de febrero y marzo de 2012 y se aplica con el objetivo de analizar la fiabilidad de las escalas. Se dirige a los responsables de calidad en centros universitarios, por medio de un mensaje de correo electrónico.

La encuesta definitiva se desarrolla en los meses comprendidos entre marzo y diciembre de 2012 (el instrumento es el cuestionario inicial sin modificaciones) y se aplica con varios objetivos. En relación al primer estudio se pretende analizar la estructura interna del cuestionario y determinar las dimensiones subyacentes respecto

a las actitudes y conocimientos de la gestión de la calidad. Y respecto al segundo estudio se aplica con el objeto de valorar el nivel de conocimientos de los gestores de calidad y si existe alguna relación entre las actitudes y conocimientos con el perfil del gestor de calidad (ver capítulo 4). Se dirige a la muestra de estudio por medio de un mensaje de correo electrónico. Se realiza un primer envío y varios envíos recordatorios con el fin de obtener la muestra necesaria para proceder al estudio estadístico.

Análisis estadístico

El elemento de trabajo en los análisis estadísticos es el dato que es el valor que presenta la variable en el momento de efectuar un registro de su magnitud o estado. Los datos pueden ser clasificados según distintas escalas de medida. Existen cuatro escalas básicas (Stevens, 1946). Entre las escalas cualitativas están las nominales y ordinales, y las escalas cuantitativas distinguen las de intervalo o razón.

- **Las escalas nominales** son las que identifican categorías normalmente excluyentes, en el caso de que se asignara un número a cada categoría, éste no tienen significado numérico y no establece un orden, es solo una etiqueta identificativa.
- **Escalas ordinales** son las que identifican categorías que guardan una relación de orden entre sí. En el caso de que se asignara un número a cada categoría, éste permite ordenar de mayor a menor aunque no nivela cuanto mayor es una categoría de otra.
- **Escalas de intervalo** son numéricas y se caracterizan por preservar orden y existe una diferencia constante entre valoraciones consecutivas, sin embargo carecen de 0 absoluto.
- **Escalas de razón** contemplan las características de las de intervalo y además contienen el 0 absoluto.

Las pruebas estadísticas que se aplican a los resultados de la encuesta están delimitadas por el tipo de variables del cuestionario y la muestra obtenida. El tipo de escala que se ha utilizado para medir actitudes y conocimientos es de intervalo con valores de 1 a 5 en el que el valor 1 se identifica con el valor mínimo y el 5 con el valor

máximo. No obstante, en los ítems relativos a las actitudes negativas en el análisis de los datos, esta escala se interpreta de forma inversa, el 1 será el valor máximo y el 5 el valor mínimo.

Las aplicaciones de la estadística resultan fuertes si se conoce la distribución de probabilidad que, con alta confianza, gobierna el comportamiento de la variable en estudio. En este sentido hay dispuesta una amplia gama de pruebas basadas en la distribución normal y es la razón por la cual es conveniente detectar en primer lugar este supuesto distribucional en la variable en estudio cuando las condiciones lo permiten. Esto corresponde a una prueba paramétrica. Si no se pudiese verificar con alta probabilidad esta propiedad distribucional se tiene como alternativa las pruebas no paramétricas que, aun cuando se desconozca la distribución que siguen los datos, aportan pruebas estadísticamente válidas aunque sean menos fuertes. Los resultados obtenidos con ellas permiten, igualmente, realizar inferencias hacia la población.

En el desarrollo de las aplicaciones estadísticas que se harán, se utilizarán pruebas e indicadores para visualizar resultados.

Los indicadores son:

- **La frecuencia:** medida estadística que expresa el número de veces en que se presenta un determinado valor en una variable. Este estadístico se puede aplicar a todo tipo de variables que sean cuantificables.
- **La media aritmética:** medida estadística de tendencia central que indica el valor más representativo de la distribución, presenta el promedio de los resultados de una variable. Este estadístico se puede aplicar a variables que sean cuantificables en escalas de intervalo o de razón.
- **La desviación estándar:** medida estadística que expresa el valor en que difieren la variable de su media aritmética.
- **El coeficiente Alfa de Cronbach:** medida de fiabilidad estadística que permite estimar la consistencia interna de un conjunto de ítems que miden una dimensión teórica (Welch, 1988). Permite obtener esta información de forma sencilla siendo por ello el indicador más empleado para evaluar la consistencia interna (Lévy Mangin, 2005, págs. 59-69). Su valor se registra en un intervalo de 0 a 1, en el que 0 indica que los ítems son independientes entre sí, y 1 que

existe la máxima consistencia posible entre los ítems de la escala. Se considera una consistencia interna adecuada cuando el valor del coeficiente es igual o superior a 0,7 (George, 2003, pág. 231).

- **El coeficiente *Rho de Spearman*:** medida estadística no paramétrica que permite valorar la asociación o correlación entre variables ordinales. Su valor se registra en un intervalo de -1 a +1, que indica asociación negativa o positiva, respectivamente, y el valor 0 significa no existencia de asociación. Generalmente si el valor no es 0 y, aproximadamente, está entre -0,2 y +0,2 indica una correlación débil; si está entre -0,4 y -0,3 ó +0,3 y +0,4 una correlación moderada; entre -0,6 y -0,5 ó +0,5 y +0,6 una correlación moderada fuerte; y entre -1 y -0,7 ó +0,7 y +1 una correlación fuerte (Ingrid Guerra-López, 2007, pág. 155).
- **Coeficiente *Eta*** es una medida estadística no paramétrica que permite valorar la asociación o correlación entre una variable nominal u ordinal con otra de intervalo. El valor se registra en un intervalo de 0 y 1, el valor de 0 significa no asociación (Martín Martín, 2008, pág. 144). El valor de 0 significa no asociación. Generalmente si el valor no es 0 pero inferior o igual a 0,2 indica una correlación débil, entre 0,3 y 0,4 una correlación moderada, entre 0,5 y 0,6 una correlación moderada fuerte y de 0,7 hasta 1 una correlación fuerte (Ingrid Guerra-López, 2007, pág. 155).
- **Coeficiente *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*** es una medida estadística de contraste que evalúa el grado de relación entre las variables del factor. Cuanto más cerca de 1 sea su valor la relación entre las variables es más alta. Si $KMO \geq 0.8$, el factor es muy bueno y los valores por debajo de 0,5 indican factores que no son aceptables (Lévy Mangin, 2005, págs. 349-350).

Las pruebas estadísticas son:

- **Prueba de normalidad de *Kolmogorov-Smirnov*:** es un análisis estadístico que permite probar normalidad del tipo de distribución en variables ordinales (Berlanga Silvente, 2012) para muestras superiores a 50 sujetos (Balluerka Lasa, 2002, pág. 46). La decisión de normalidad de la variable en estudio se efectúa observando su *valor de significación*. Si resulta ser mayor de 0,05 (5%) la hipótesis nula (*la muestra tiene una distribución normal*) es aceptada

con un 95% de confianza, en caso contrario, se deberá aceptar la hipótesis alternativa (*la muestra tiene una distribución no normal*) con igual nivel de confianza.

- **Prueba Chi cuadrado de independencia** es una prueba no paramétrica que permite medir la asociación entre variables. En esta prueba también debe observarse el *valor* de significación, que debe ser mayor a 0,05 (5%) para aceptar la hipótesis nula (*las variables son independientes*) con un 95% de confianza, en caso contrario, se deberá aceptar la hipótesis alternativa (*las variables son dependientes*) con igual confianza. No obstante, para que los resultados sean válidos los valores que toman los niveles de las variables deben cumplir, como norma general, que al menos el 80% de las celdas de la tabla de contingencia tengan valores esperados mayores que 5.
- **Análisis factorial:** técnica de reducción de datos que identifica grupos homogéneos de variables dentro de un conjunto numeroso de ellas. Tiene como objetivo encontrar variables fundamentales que intervienen en la explicación de una determinada dimensión (factor). El conjunto de variables aportará al factor un peso (la carga factorial) cuyo valor indica que a medida que se aproxime a 1 la variable explicará en mayor medida el factor. Condición de este análisis es que para realizarlo el tamaño de muestra sea el adecuado, en este sentido existen varios estudios con indicaciones sobre una muestra adecuada (Morales Vallejo, P., 2011). Se destacan los que coinciden en que, como mínimo, se debe considerar una muestra no inferior a 100 sujetos y además, que este tamaño sea al menos el doble del número de variables que se miden. Otros autores consideran como muestra correcta la que tenga un mínimo de 200 sujetos. (Comrey, 1992) (Guilford, 1954).
- **Rotación de Factores con el método Varimax:** técnica estadística que forma parte del análisis factorial y que minimiza el número de variables con cargas factoriales altas en un factor. Un indicador importante en esta técnica citado anteriormente es el *Coefficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*.
- **Prueba de esfericidad de Bartlett:** prueba estadística de contraste que evalúa si el modelo factorial es significativo. En los resultados de esta prueba debe observarse el *valor de significación*, normalmente se establece que debe ser menor a 0,05 (5%) para aceptar la hipótesis nula (*el modelo es significativo*), en caso contrario, deberemos aceptar la hipótesis alternativa (*el modelo es no significativo*).

3.3.3. MATERIALES E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN, REGISTRO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La encuesta piloto y definitiva se desarrolla aplicando el cuestionario on-line denominado cuestionario de autoevaluación sobre conocimientos en calidad (CAC) que se aplica utilizando el servicio de formulario de la herramienta Google Drive (Google, 1998). Para el registro y análisis estadístico de los datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics.

El diseño del contenido del cuestionario utiliza como base la relación de contenidos obtenida tras el análisis documental y la opinión de los expertos. Se diseñan las cuestiones en correspondencia con: datos de identificación (12 ítems), contenidos de dirección (8 ítems), de gestión de recursos (9 ítems), de procesos educativos (4 ítems), de medición y análisis (20 ítems), de mejora (15 ítems), de gestión de las comunicaciones (9 ítems) y una pregunta abierta (ver [Tabla 2](#), [Tabla 3](#), [Tabla 4](#) y [Tabla 5](#)). Las preguntas se corresponden con variables medidas en distinto tipo de escalas, las relativas a los datos de identificación se miden en escalas nominales y ordinales, las vinculadas a los datos de actitudes y conocimientos se miden en escalas de intervalo.

El diseño del formato on-line (ver anexo 1) está constituido por 5 secciones diferenciadas:

1. En primer lugar se presenta el cuestionario y se realiza una breve descripción.
2. A continuación, se realizan preguntas de identificación del encuestado (nivel académico, tipo de experiencia laboral en calidad, años de experiencia, etc.).
3. Comienza el apartado de medición con 12 ítems relacionados con las actitudes hacia la gestión de la calidad.
4. Se continúa con el apartado de medición de conocimientos, se formulan 48 preguntas que permiten medir la valoración personal que hace el encuestado respecto a sus conocimientos teóricos y prácticos sobre normas, procesos, técnicas, etc.
5. Por último, el cuestionario dispone una pregunta abierta a cualquier observación que quiera hacer el encuestado sobre la gestión de la calidad o el cuestionario.

En relación las preguntas sobre identificación se especifican, en primer lugar, aquellas que distinguen la universidad y el centro de procedencia, el perfil profesional, perfil académico, área académica asociada al perfil de doctor, todas ellas de tipo nominal. Posteriormente, se añaden preguntas relativas a la experiencia. Cuatro preguntas para distinguir el tipo de experiencia en calidad que son medidas en escala nominal, y una pregunta sobre el tiempo dedicado a la gestión de calidad que se mide en una escala ordinal. Además se incorpora una pregunta sobre la experiencia en gestión, en sentido amplio, de escala nominal y otra sobre el tiempo dedicado a la gestión de escala ordinal. A continuación se especifica la redacción de cada pregunta con el código que lo identifica en la base de datos.

Tabla 2. Identificación de variables del cuestionario: preguntas de identificación

Dimensión	Código	Ítem
IDENTIFICACIÓN	D1	Nombre de la Universidad.
	D2	Nombre del Centro.
	D3	Perfil profesional.
	D4.a	Perfil académico.
	D4.b	En caso de ser doctor, indique el área de conocimiento asociada.
	D5	Experiencia en puesto relacionado con la gestión de calidad en el Centro.
	D6	Experiencia en puesto en unidad técnica de universidad.
	D7	Experiencia en puesto en agencia de calidad.
	D8	Si procede, indique su experiencia en algún otro puesto relacionado con la gestión de calidad.
	D9	Especifique el tiempo (en global) durante el que ha ocupado cargos o puestos relacionados con la gestión de calidad.
	D10.a	Otra experiencia en gestión universitaria (cargos universitarios).
	D10.b	Especifique el tiempo (en global) durante el que ha ocupado cargos en gestión universitaria.

En relación las preguntas sobre las actitudes, los ítems se representan atendiendo al método tradicional de redactar opiniones bipolares (Morales Vallejo, 2006, pp. 53-56), las opiniones se formulan de forma extrema, 6 ítems reflejaban una actitud positiva hacia la gestión de la calidad y los otros 6 una actitud negativa. El encuestado debe señalar en qué grado está o no de acuerdo atendiendo a una escala de intervalo de 5 puntos. Cabe recordar que las opiniones negativas se interpretan en el análisis con una escala de intervalo inversa, es decir, el 1 será el valor máximo y el 5 el valor mínimo. A continuación se especifica la redacción de cada pregunta con el código que lo identifica en la base de datos y asociadas a cada dimensión.

Tabla 3. Identificación de variables del cuestionario: preguntas sobre actitudes

Dimensión	Código	Ítem	
ACTITUDES	Dirección	A3.a	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta para la mejora de los resultados y de la organización del Centro.
		A3.b	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrático para responder a las exigencias externas.
		A10.a	Todos los grupos de interés del Centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
		A10.b	Sólo el equipo directivo del Centro debe participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
	Gestión	A2.a	Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad.
		A2.b	Los mecanismos para asegurar la calidad, únicamente, son necesarios cuando se manifiestan problemas.
	Medición y análisis	A6.a	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten en todos los miembros de la comunidad universitaria.
		A6.b	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten, exclusivamente, en el equipo directivo del Centro.
	Mejora	A5.a	La innovación y renovación son necesarias tanto para la permanencia del Centro en la sociedad actual como para su crecimiento.
		A5.b	La innovación y renovación en la gestión sólo son necesarias para Centros de última creación o que se dediquen a la investigación.
	Comunicación	A8.a	Todos los miembros del centro pueden acceder a la información sobre su funcionamiento.
		A8.b	Sólo el personal responsable del Centro puede acceder a la información sobre su funcionamiento.

En relación las preguntas sobre conocimientos teóricos se miden con escalas de intervalo de 5 puntos. Los ítems se distribuyen por dimensiones según se indica en la **Tabla 4**. Los ítems están formulados como contenidos conceptuales. A continuación se especifica la redacción de cada pregunta con el código que lo identifica en la base de datos y asociadas a cada dimensión.

Tabla 4. Identificación de variables del cuestionario: preguntas sobre conocimientos teóricos

Dimensión	Código	Ítem	
CONOCIMIENTOS TEÓRICOS	Dirección	T1	Las normativas que regulan la educación superior y su calidad.
		T2	La organización del Centro y de la Universidad.
	Gestión	T3	La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.).
		T4	La gestión de recursos materiales y humanos del Centro y de la Universidad.
		T5	El ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en su Centro.
		T6	Los grupos de interés de su Centro.
		T7	El tratamiento de conflictos.
	Procesos educativos	T8	Las fases para el diseño de un Título.
		T9	Las Titulaciones de su Centro.
		T10	Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes.
		T11	Los procesos para la implantación del Título (planificación, docencia, orientación, evaluación de estudiantes).
	Medición y análisis	T12	El control de procesos (evaluación directiva, auditorías, etc.).
		T13	La evaluación comparativa.
		T14	La evaluación interna del Centro y titulaciones.
		T15	Los procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones
		T16	Los instrumentos de medición (cuestionarios, entrevistas, etc.).
		T17	La estadística y análisis de datos.
	Mejora	T18	El plan de formación del personal de su Centro y/o Universidad.
		T19	Los procesos de certificación y reconocimiento del personal en el Centro y/o Universidad.
		T20	Las buenas prácticas que se realizan en su Centro.
		T21	La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.
		T22	La confección y funcionamiento de planes de intervención y/o planes de mejora.
	Comunicación	T23	La documentación del sistema de gestión de calidad de su Centro.
		T24	Las herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación.

En relación las preguntas sobre conocimientos prácticos, los ítems se representan con escalas de intervalo de 5 puntos. Los ítems se distribuyen por dimensiones según se indica en la **Tabla 5**. Los ítems están formulados como contenidos de procedimientos. A continuación se especifica la redacción de cada pregunta con el código que lo identifica en la base de datos y asociadas a cada dimensión.

Tabla 5. Identificación de variables del cuestionario: preguntas sobre conocimientos prácticos

Dimensión	Código	Ítem	
CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS	Dirección	P1	Planificación estratégica, diseño de la política y objetivos.
		P2	Diseño de las fases de una actividad/proceso y sus responsables.
		P3	Establecimiento de indicadores para la medición.
		P4	Diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés y potenciar una cultura de calidad.
	Gestión	P5	Organización y coordinación de la Calidad en el Centro.
		P6	Orientación para el desarrollo de la calidad.
	Medición y análisis	P7	Control de procesos (evaluación directiva, auditorías, medición de indicadores, etc.).
		P8	Evaluación comparativa.
		P9	Evaluación de planes estratégicos, objetivos del Centro o Universidad.
		P10	Evaluación institucional de Titulaciones.
		P11	Diseño y aplicación de instrumentos de medición.
		P12	Aplicación de la estadística para la elaboración de informes de resultados.
		P13	Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición.
		P14	Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido.
	Mejora	P15	Aplicación de mecanismos de corrección y prevención.
		P16	Gestión de quejas y sugerencias.
		P17	Diseño de proyectos de intervención (planes de mejora, etc.).
		P18	Gestión del conocimiento adquirido sobre calidad.
		P19	Procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones.
		P20	Proyectos de innovación educativa.
		P21	Investigación en calidad.
	Comunicación	P22	Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro.
		P23	Utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad.
		P24	Organización y gestión de la información del Centro.

3.4.RESULTADOS

3.4.1.RESULTADOS DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA INFORMACIÓN

El primer listado de actitudes y conocimientos producto del análisis documental atendiendo a las categorías y sub-categorías establecidas previamente, recoge el total de registros encontrados en los diferentes documentos. A continuación, se presenta esta relación organizada por tablas según cada categoría (dirección, gestión, realización del servicio, análisis y medición, mejora y comunicación). Cada tabla se organiza según:

- La primera columna hace referencia a la sub-categoría, en la que se añade el nombre y su código para facilitar, con posterioridad, la comprensión de siguientes tablas así como de los anexos vinculados al primer estudio.
- La segunda columna presenta las unidades de registros de las que también se indica el nombre y código. Se subdivide diferenciando los conocimientos (C), habilidades (H) y actitudes (A).
- En la tercer columna se encuentran las unidades de contexto que ejemplifican contenidos que ayudan a comprender las unidades de registro.

La **Tabla 6** presenta los registros relativos a la dirección y contiene 17 registros. Las sub-categoría que contiene más registros es la relativa a *las normativas de calidad* con siete registros. La que figura con menos es la vinculada a la *normativa sobre educación superior* con tan solo 2 registros.

Tabla 6. Primer listado de contenidos y actitudes relativas a las responsabilidades de la dirección (categoría 1)

Sub-categoría	Unidades de registro			Unidades de contexto
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Contenidos
Normativa de calidad (Nor-Q)	Conocer y comprender las normativas que regulan la educación superior en materia de calidad (C1)	Saber aplicar las normativas que regulan o pueden influir a la educación superior en materia de calidad (H1)	Tener una predisposición a aplicar las normativas de calidad en la educación superior (A)	Criterios y directrices de la ENQA; y ANECA; Norma ISO 9001; Modelo EFQM; etc.
	Conocer los diferentes modelos de gestión de la calidad (C2)	Diseñar mecanismos para aplicar los modelos de gestión de la Calidad (H2)		Modelos de gestión; integración de sistemas de gestión;
	Identificar los modelos de gestión de la institución y del centro (C3)	Diseñar las estrategias para la integración de los modelos de gestión (H3)		
Normativa educación superior (Nor-Prod)	Conocer y comprender las normativas que regulan la educación superior (C)		Tener una predisposición a aplicar las nuevas normativas que regulan o pueden influir a la educación superior (A)	Leyes nacionales de educación superior; leyes autonómicas de educación superior; normativas internacionales
Planificación estratégica (Poli)	Conocer la política de la institución (C)	Diseñar la política del centro, incluyendo la política de calidad, en el ámbito universitario (H1)	Entender la importancia de la sistematización de la calidad para la sociedad, personal y gobernantes (A)	Política; objetivos; objetivos de calidad; política de calidad; Estrategia; despliegue de objetivos; planificación de la política;
		Planificar la estrategia para el despliegue de política del centro, incluyendo la política de calidad, en el ámbito universitario (H2)		
Organización de la entidad (Org2)	Conocer la organización de la entidad y del centro (C)	Organizar la calidad en el centro (H1)	Visión de la calidad como tarea de gestión(Q-A)	Organigrama; responsables; normativas internas
		Diseñar mecanismos de coordinación (H2)		Estructura de calidad; responsables de calidad;

La **Tabla 7** presenta los registros relativos a la gestión de los recursos con 21 en total. En este caso, la columna de sub-categorías diferencia algunas de ellas dividiéndolas en apartados, por ejemplo, la relativa a *clima y cultura organizativa* que se divide en tres. Esta sub-categoría también destaca por abarcar 10 registros específicos. Esta distinción se debe a que durante el análisis de documentos se prefirió discriminarlas en prevención de un futuro cambio de categorías.

Tabla 7. Primer listado de contenidos y actitudes relativas a la gestión de recursos (categoría 2)

Sub-categoría	Unidades de registro			Unidades de contexto	
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Contenidos	
Gestión por procesos (G-Proc)	Conocer la gestión por procesos (C)	Aplicar la gestión por procesos en el centro (H)	Entender el desarrollo de la calidad como instrumento de mejora de los resultados y de la organización del centro (Cult-cli-A)	Gestión por procesos; procesos; diseño de procesos	
Gestión de recursos. Recursos materiales (G-RRMM)	Conocer el sistema de gestión de los recursos materiales (C)	Utilizar la gestión de los recursos materiales para el desarrollo de la calidad en el centro (H)		Recursos materiales; servicios; infraestructuras	
Gestión de recursos. Recursos Humanos (G-RRHH)	Conocer el sistema de gestión de los recursos humanos (C)	Utilizar la gestión de los recursos humanos para el desarrollo de la calidad en el centro (H)		Provisión y organización de personal; recursos humanos; recursos humanos	
Clima y cultura organizativa. Relaciones externas (Rel2)	Conocer sistema de gestión de las relaciones externas (C)	Utilizar la gestión de las relaciones externas para el desarrollo de la calidad en el centro (H)		Proveedores; convenios;	
Clima y cultura organizativa. Gestión de la cultura y clima de la organización (Cul-cli)	Conocer el ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en el centro (C1)	Crear un ambiente de trabajo en el centro para el desarrollo de la calidad (H1)		Ambiente de trabajo; colaboración; participación; interés del personal	
		Fomentar una cultura de calidad en el centro (H2)		Relaciones sociales; percepciones; actitudes; hábitos; creencias; valores	
Clima y cultura organizativa. Motivación (Mot2)	Conocer estrategias de motivación de grupos (C)	Aplicar estrategias de motivación para el desarrollo de la cultura de calidad (H)		Técnicas de motivación; apoyo; asesoramiento	
Clima y cultura organizativa. Gestión conflictos (Conflic)	Conocer las fuentes de conflicto en las organizaciones educativas (C1)	Diseño y aplicación de estrategias de tratamiento de los conflictos (H)		Entender el dialogo, la comunicación y la reconciliación como un instrumento para el desarrollo de la calidad (Conflic-Q-A)	Conflictos; desacuerdos;
	Estrategias y mecanismos de tratamiento de los conflictos (C2)				
Orientación en calidad (Orien-Q)		Desarrollar los mecanismos necesarios para orientar a los miembros de la comunidad en el desarrollo de procesos de calidad en el centro (H)			Orientación; ayuda; guías
Orientación en calidad. Grupos de interés (Grup-Int)	Conocer los grupos de interés del Centro (C)	Diseñar estrategias para potenciar la participación de los distintos grupos de interés en la gestión del centro (H)		Participación; representatividad	

La **Tabla 8** presenta los registros relativos a la realización del servicio, con 5 registros es la categoría que contiene menos y todos están orientados a conocimientos de tipo conceptual. El desarrollo de la enseñanza no es una tarea propia de la gestión de la calidad aunque sí se debe comprender cómo se lleva a cabo.

Tabla 8. Primer listado de contenidos relativos a la realización del servicio (categoría 3)

Sub-categoría	Unidades de registro	Unidades de contexto
	Conocimientos	Contenidos
Modelo de Educación Superior (Mod-Prod)	Conocer los modelos de educación superior (C)	
Diseño título de educación superior (Dis-Prod)	Conocer y comprender las fases para el diseño de una titulación (C1)	Diseño del Título; justificación del título, objetivos del título; ...
	Conocer y comprender los Títulos que se ofertan en el Centro (C2)	
Planificación de la educación superior (Plan-Prod)	Conocer y comprender los mecanismos necesarios para la planificación de la enseñanza (C)	Distribución del profesorado; grupos; horarios;
Desarrollo de la educación superior (Des-Prod)	Conocer y comprender las fases para el desarrollo de la enseñanza (C)	Ingreso de estudiantes; Orientación; Movilidad; Prácticas; Docencia a estudiantes; Egreso de estudiantes

La **Tabla 9** presenta los registros relativos al análisis y medición. En esta categoría es donde se recogen más registros con un total de 24. Al igual que en tablas anteriores y por los mismos motivos, en algunos casos la columna de sub-categorías diferencia algunas de ellas dividiéndolas en apartados. Estas son las relativas a *técnicas e instrumentos* y *análisis e interpretación de datos*. Entre los registros destacan aquellos a nivel conceptual vinculados con la evaluación de instituciones educativas, estos están ligados en gran medida al contenido de los diferentes programas de calidad debido a que todos ellos implican un tipo de evaluación.

Tabla 9. Primer listado de contenidos y actitudes relativas al análisis y medición (categoría 4)

Sub-categoría	Unidades de registro			Unidades de contexto
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Contenidos
Inspección-procesos (Insp-Proc)	Conocer mecanismos de control de procesos (C)	Diseñar mecanismos de control sistemático de los procesos del Centro (establecer normas y métodos) (H1) Aplicar mecanismos de control sistemático de los procesos del Centro (H2)		Control estadístico de procesos; control de procesos; inspección;
Inspección-verificación instrumentos de medición (Insp-Cal)	Conocer mecanismos de revisión y validación de los sistemas de registros e instrumentos de medida (C)	Aplicar mecanismos de revisión y validación de los sistemas de registros e instrumentos de medida del rendimiento (H)		Pilotar instrumentos; verificación y evaluación de instrumentos.
Inspección-proveedores (Insp-prove)	Conocer mecanismos de revisión de proveedores (C)	Aplicar mecanismos de revisión de proveedores (H)		Control proveedor; evaluación; Certificación y Calificación
Evaluación de instituciones educativas (EV)	Conocer los procesos necesarios para la evaluación de necesidades (C1)	Diseñar los mecanismos para la evaluación (establecer normas y métodos) (H)	Entender la evaluación como un instrumento para el conocimiento de la organización y para la mejora (no asociado a un castigo) (Juic-A)	Diagnóstico; análisis de necesidades
	Conocer los procesos necesarios para la evaluación de comparada (C2)			Evaluación comparada
	Conocer los procesos necesarios para la evaluación, interna y externa, de titulaciones y programas específicos (C3)			Verificación del diseño del título; acreditación del título; evaluación de programas
	Conocer los procesos necesarios para la evaluación de personas (C4)			Evaluación del personal; condiciones del trabajo del personal
	Conocer los procesos necesarios para la evaluación de recursos materiales y servicios de apoyo (C5)			Evaluación de recursos materiales; servicios de apoyo al estudiante
	Conocer los procesos necesarios para evaluar el sistema de calidad (C6)			Auditorías de calidad; evaluación directiva
Técnicas e instrumentos. Indicadores (Ind)		Establecer indicadores para la medición de objetivos (H)		Indicadores de objetivos y de procesos
Técnicas e instrumentos (Tec/Instr)	Conocer las técnicas e instrumentos de medición necesarias para evaluación (C1)	Diseñar las técnicas para la medición (H1)		Encuesta; observación; entrevista ...
		Elaborar instrumentos para la medición (H2)		Cuestionario; test; formularios; fichas de registro; ...
		Aplicar las técnicas necesarias para la medición (H3)		
Análisis e interpretación datos (Inter)	Tener conocimiento de estadística (C1)	Aplicar la estadística para la elaboración de informes (H1)		Población; muestra; medidas estadísticas;
		Analizar e interpretar los resultados de la medición (H2)		Interpretación de datos
Análisis e interpretación datos. Formular juicios (Juic)		Elaborar juicios a partir del análisis e interpretación de los resultados (H)		Detección no-conformidades, fortalezas y debilidades...

La **Tabla 10** presenta 17 registros relativos a la mejora. Al igual que en tablas anteriores y por los mismos motivos, en algunos casos la columna de sub-categorías diferencia algunas de ellas dividiéndolas en apartados. Estas son las relativas a *la corrección y prevención*, y al *aprendizaje e innovación*. Esta última es la que contiene el mayor número de registros de esta categoría (9).

Tabla 10. Primer listado de contenidos y actitudes relativas a la mejora (categoría 5)

Sub-categoría	Unidades de registro			Unidades de contexto
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Contenidos
Corrección y prevención (Conf)	Conocer las herramientas para la gestión de la calidad y mecanismos de intervención (C1)	Diseñar y aplicar mecanismos para la corrección y prevención (H1)		Acciones correctivas; Acciones preventivas; 7 herramientas de la calidad;
		Aplicar acciones correctivas y preventivas en procesos de calidad (H2)		
		Evaluar acciones correctivas, preventivas y proyectos de intervención (H3)		
		Diseñar proyectos de intervención para la mejora de la calidad (H4)		
Corrección y prevención. Incidencias (Inc)		Gestionar incidencias (H)		Gestión de incidencias; incidencias
Aprendizaje e Innovación. Formación (Formac)	Conocer sistemas de formación del personal (C1)	Diseñar sistemas de formación del personal y de comunicación de buenas prácticas (H1)	Visión de la mejora como un elemento inherente a la gestión del centro (Conf-A)	Plan de formación; Buenas prácticas;
	Identificar las buenas prácticas en gestión de la calidad y del desarrollo de la educación superior (C2)	Gestionar el conocimiento adquirido en gestión de calidad (H2)		
Aprendizaje e Innovación. Innovación (Innov)		Diseñar sistemas para la innovación en educación superior y en Gestión de Calidad (H1)		Gestión de la Innovación
		Desarrollar la innovación en Gestión de la Calidad (H2)		
Aprendizaje e Innovación. Investigación (Inv)	Conocer la metodología de la investigación en ciencias sociales (C)	Desarrollar la investigación en Gestión de la Calidad (Q-H)		Investigación en calidad Investigación educativa;
		Diseñar mecanismos para la gestión de la investigación en educación superior (Edu-H1)		
Reconocimiento (Mej-reco)		Diseñar mecanismos para el reconocimiento de la calidad (H1)		Gestión del Desarrollo personal; mejora profesional; recompensa; reconocimiento

La **Tabla 11** presenta los registros relativos a la comunicación y contiene 12 registros en total. En esta categoría es donde se recogen más registros. Al igual que en tablas anteriores existen categorías que se dividen en apartados. Los registros están distribuidos de forma homogénea por sub-categoría no destacando alguna en particular.

Tabla 11. Primer listado de contenidos y actitudes relativas a la comunicación (categoría 6)

Sub-categoría	Unidades de registro			Unidades de contexto
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Habilidades
Gestión-documentos (G-doc)	Conocer la documentación necesaria para implantar un sistema de gestión de la calidad (C1)	Diseñar, registrar y recuperar documentos de calidad (H)	Tener una percepción colectiva de los éxitos y fracasos y, por lo tanto, una visión compartida de la información (Inf-publ-A)	Diseño de documentos, registro de documentos
Gestión-documentos. Herramientas informáticas SGC (G-Appicat)		Aplicar las herramientas informáticas para la gestión del sistema de gestión de la calidad (H)		Aplicativo de gestión
Elaboración y presentación de informes Vocabulario calidad (Voc-Q)	Conocer el vocabulario propio de la gestión de la calidad (C)			Vocabulario de calidad; de evaluación de centros educativos
Elaboración y presentación de informes. Publicaciones científicas (Public)		Elaborar documentos para difundirlos a una audiencia especializada (H)		Comunicaciones
Elaboración y presentación de informes (Com3)		Elaborar informes de resultados para difundirlos a diversas audiencias según el grado de conocimiento en gestión de la calidad (H)		Informes técnicos, informes de resultados; informes de calidad
Herramientas Informáticas y TIC. (G-Infor2)	Conocer los dispositivos y las técnicas utilizadas en el tratamiento de la información (C)	Manejar los dispositivos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información a través de la informática, internet y telecomunicaciones (H)		Ofimática y programas informáticos de tratamiento de la información; sistemas de información y comunicación actuales
Gestión de la información del Centro (Inf-publ)	Conocer el sistema de gestión de la información del Centro (C)	Organizar la gestión de la información en el Centro (H1)		Sistema de información y comunicación interna; sistema de información pública
		Aplicar el sistema de gestión de la información del Centro (H2)		

Una vez obtenida la relación de actitudes y contenidos completa, se realiza un análisis específico de la frecuencia de cada registro según el tipo de documento. Este análisis permitirá seleccionar qué registros serán los que se presenten a la siguiente fase del estudio. El resultado se recoge en la **Tabla 12** la cual se organiza en cuatro columnas que contienen:

- Primera columna: la dimensiones del estudio

- Segunda columna: la unidad de registro codificada según se ha señalado en la **Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8, Tabla 9, Tabla 10 y Tabla 11.**

- Tercera columna: los textos analizados que se identifican como: (A) el perfil profesional del gestor de calidad según la EOQ; (B) los criterios de EFQM; (C) los criterios de la ENQA sobre la gestión de calidad en centros docentes universitarios; (D) los criterios de la ANECA sobre la gestión de calidad en centros docentes universitarios; (E) las competencias y objetivos que se encuentran en los másteres oficiales sobre gestión de calidad; y (F) las competencias y objetivos que se encuentran en los másteres oficiales sobre dirección y gestión de centros educativos.

- Cuarta columna: la frecuencia obtenida (f)

Tabla 12. Resultados del análisis de los textos

Categoría	Unidad de registro	Textos						f	
		A	B	C	D	E	F		
Dirección	Nor-Q-c1	x	x	x	x	x		5	
	Nor-Q-c2					x	x	2	
	Nor-Q-c3	x	x			x		3	
	Nor-Q-h1	x	x		x	x	x	5	
	Nor-Q-h2					x	x	2	
	Nor-Q-h3		x			x		2	
	Nor-Q-a						x	1	
	Nor-Prod-c	x	x	x	x	x	x	6	
	Nor-Prod-a						x	1	
	Poli-c	x						1	
	Poli-h1	x	x	x	x	x	x	6	
	Poli-h2	x	x	x	x	x	x	6	
	Poli-a	x	x			x	x	4	
	Org2-c	x			x	x	x	4	
	Org2-h1	x	x					2	
	Org2-h2	x	x			x	x	4	
	Org2-a	x	x			x		3	
	Gestión de recursos	G-Proc-c	x	x			x		3
		G-Proc-h		x		x	x		3
		G-RRMM-c		x		x		x	3
G-RRMM-h			x		x		x	3	
G-RRHH-c			x	x		x	x	4	
G-RRHH-h			x	x		x	x	4	
Rel2-c		x	x				x	3	
Rel2-h			x				x	2	
Cult-Cli-c1		x				x	x	3	
Cult-Cli-h1		x	x	x		x	x	5	
Cult-Cli-h2		x	x	x		x	x	5	
Cult-Cli-a			x	x		x	x	4	
Mot2-c		x	x			x		3	
Mot2-h		x	x		x	x	x	5	
Grup-Int-c		x	x		x			3	
Grup-Int-h		x	x	x	x	x	x	6	
Orien-Q-h		x	x			x	x	3	
Conflic-c1							x	1	
Conflic-c2							x	1	
Conflic-h							x	1	
Conflic-Q-a							x	1	
Servicio		Mod-Prod-c						x	1
		Dis-Prod-c	x		x	x	x		4
	Plan-Prod-c	x	x					2	
	Des-Prod-c	x	x	x	x		x	5	
Análisis y medición	Ev-c1	x	x		x	x	x	5	
	Ev-c2	x	x	x			x	4	
	Ev-c3	x	x	x	x	x	x	6	
	Ev-c4	x	x		x	x	x	5	
	Ev-c5		x	x	x		x	4	

Categoría	Unidad de registro	Textos						f	
		A	B	C	D	E	F		
Análisis y medición	Ev-c6	x	x	x		x	x	5	
	Ev-h	x	x	x	x	x	x	6	
	Insp-Proc-c	x	x	x	x		x	5	
	Insp-Proc-h1	x	x	x	x	x	x	6	
	Insp-Proc-h2	x	x	x	x	x	x	6	
	Insp-Cal-c	x	x		x		x	4	
	Insp-Cal-h	x	x		x		x	4	
	Insp-prove-c	x						1	
	Insp-prove-h	x						1	
	Ind-h	x	x	x	x	x	x	6	
	Tec -Inst-c1	x	x	x		x		4	
	Tec -Inst-h1	x	x	x	x	x	x	6	
	Tec -Inst-h2	x	x	x	x		x	5	
	Tec -Inst-h3	x	x	x	x	x	x	6	
	Inter-c	x	x	x		x	x	5	
	Inter-h1	x	x	x		x	x	5	
	Inter-h2	x	x	x		x	x	5	
	Juic-h	x	x		x		x	4	
	Juic-a						x	1	
	Mejora	Conf-c1	x	x			x	x	4
Conf-h1		x	x	x	x	x	x	6	
Conf-h2		x	x	x	x		x	5	
Conf-h3		x	x				x	3	
Conf-h4			x			x	x	3	
Conf-a			x					1	
Formac-c1		x	x			x		3	
Formac-c2			x				x	2	
Formac-h1		x	x	x		x	x	5	
Formac-h2			x			x	x	3	
Inc-h1			x	x	x	x		4	
Innov-h1			x	x			x	3	
Innov-h2			x					1	
Mej-reco-h1		x	x	x		x	x	5	
Inv-c		x					x	2	
Inv-h1		x	x				x	3	
Inv-h2							x	1	
Comunicación		G-doc-c	x				x		2
		G-doc-h	x				x		2
		G-Appicat-h	x						1
	Voc-Q-c	x					x	2	
	Public-h						x	1	
	Com3-h	x	x			x	x	4	
	G-Infor2-c	x	x	x				3	
	G-Infor2-h	x	x	x	x	x	x	6	
	Inf-publ-c		x	x		x		3	
	Inf-publ-h1	x	x	x	x	x	x	6	
Inf-publ-h2		x	x	x	x	x	5		
Inf-publ-a		x					1		

Como se observa, el 50% de los registros se recogen en más de cuatro fuentes y un 29% de los registros se recogen en menos de dos fuentes. Cabe destacar aquellos que aparecen en todas las fuentes y que mayoritariamente se corresponden con habilidades:

- Diseñar la política del centro, incluyendo la política de calidad, en el ámbito universitario.
- Diseñar estrategias para potenciar la participación de los distintos grupos de interés en la gestión del centro.
- Conocer los procesos necesarios para la evaluación, interna y externa, de titulaciones y programas específicos.
- Diseñar los mecanismos para la evaluación.
- Diseñar y aplicar mecanismos de control sistemático de los procesos del Centro.
- Establecer indicadores para la medición de objetivos.
- Diseñar y aplicar las técnicas necesarias para la medición.
- Diseñar y aplicar mecanismos para la corrección y prevención.
- Manejar los dispositivos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información a través de la informática, internet y telecomunicaciones.
- Organizar la gestión de la información del centro.

Por el contrario los registros que se reflejan en una única fuente están vinculados con:

- Tener una predisposición a aplicar las normativas de calidad en la educación superior.
- Tener una predisposición a aplicar las nuevas normativas que regulan o pueden influir en la educación superior.
- Conocer la política de la institución.
- Conocer las fuentes de conflicto en las organizaciones educativas.
- Estrategias y mecanismos de tratamiento de los conflictos.
- Diseño y aplicación de estrategias de tratamiento de conflictos.
- Entender el dialogo, la comunicación y la reconciliación como un instrumento para el desarrollo de la calidad.

- Conocer los modelos de educación superior.
- Conocer los mecanismos de control de procesos.
- Diseñar mecanismos de control sistemático de los procesos del centro.
- Entender la evaluación como un instrumento para el conocimiento de la organización y para la mejora.
- Visión de la mejora como un elemento inherente a la gestión del centro.
- Desarrollar la innovación en la gestión de la calidad.
- Diseñar mecanismos para la gestión de la investigación en educación superior.
- Aplicar las herramientas informáticas para la gestión del sistema de gestión de la calidad.
- Elaborar documentos para difundirlos a una audiencia especializada.
- Tener una percepción colectiva de los éxitos y fracasos y, por lo tanto, compartida de la información.

Aunque, la idea inicial es eliminar aquellas unidades de registros que tengan una menor frecuencia (1 y 2) y mantener el resto, en algunos casos se conservan, aunque su frecuencia no fuera alta, para que lo consideren el grupo de expertos que se consultaría en la siguiente fase. No obstante, observando el elevado número de tópicos y, a la luz del análisis documental, la duplicación en el sentido o significado de algunos registros (algunos contienen a otros) o la reiterada manifestación en los documentos analizados de unos registros unidos a otros, promueve algunas modificaciones en el listado que, finalmente, se presenta al grupo de expertos. En concreto, se tomaron las siguientes decisiones. De forma general, independientemente de la frecuencia obtenida, se han mantenido todas las unidades de registro relativas a las actitudes, en este sentido la incorporación o no al estudio de estos tópicos se dejó a criterio de los jueces. Y, en lo que respecta a la relación de contenidos sí se realizaron modificaciones.

- Categoría 1. Responsabilidad de la dirección: Las dos primeras unidades de registro relativa a conocimientos y las dos relativas a habilidades sobre la normativa de educación superior se unificaron (NorQc1 y NorQc2) y (NorQh1 y NorQh2) mientras que la tercera tanto de conocimientos como de habilidades se eliminó (NorQc3 y NorQh3). También se eliminó la unidad de registro relativa al conocimiento sobre planificación estratégica de la institución (Polic). Y, por último

se unificaron también las referentes a las habilidades para la coordinación (Org2h1 y Org2h2).

- Categoría 2. Gestión de recursos: Se unificaron las unidades de registro en relación al conocimiento de recursos materiales y humanos (G-RRMMc y G-RRHHc) al igual que las de habilidades (G-RRMMh y G-RRHHh). Se eliminaron los registros relativos a las relaciones externas de forma específica (Rel2c y Rel2h). Se unificaron las habilidades vinculadas a la gestión de la cultura de calidad. Y, por último, aunque los registros relativos al tratamiento de conflictos obtuvo una baja frecuencia se decidieron mantener en base a la experiencia del investigador y se dejaron a criterio de los jueces y del resultado de la encuesta piloto.
- Categoría 3. Realización del servicio: Se eliminó el registro vinculado al conocimiento sobre los modelos de educación superior. Y se especificaron algunas fases para el desarrollo de la enseñanza (acceso y admisión, evaluación y certificación de estudiantes).
- Categoría 4. Análisis y medición: Se mantuvieron los registros relativos a la revisión de proveedores aunque tuvieran una baja frecuencia, al ser aspectos que no se recoge en otros registros.
- Categoría 5. Mejora: Se unificaron los registros relativos a las habilidades para el diseño de la innovación e investigación (Innov-h1 e Inv-h1) y para el desarrollo de la innovación e investigación (Innov-h2 e Inv-h2).
- Categoría 6. Comunicación: En general la frecuencia en estos registros es baja pero se mantuvieron los registros debido a que se consideran aspectos fundamentales para el desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en la educación superior. Se unificaron los registros relativos las habilidades a gestión de la documentación. Se eliminó el registro vinculado a habilidad para la elaboración de informes científicos (Public-h).

3.4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE JUECES

El grupo de expertos o jueces está constituido por diferentes perfiles de especialistas en gestión de la calidad en las universidades. Personas expertas de entre responsables institucionales de la gestión de la calidad en las universidades públicas españolas e investigadores en calidad en la educación superior y gestión de calidad en organizaciones. En concreto, el grupo jueces lo constituyeron 3 hombres y 2 mujeres, que pertenecen a la Universidad de Barcelona, Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad de Cádiz y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

El nivel académico es de máster o de doctorado, y todos ellos con experiencia en la gestión de la calidad la cual se refleja en tanto en las ocupaciones que han tenido así como en el desarrollo de distintos programas de calidad.



Gráfico 1. Perfil de expertos, nivel académico.

En relación a la experiencia en calidad todos ellos han tenido experiencia previa y como se observa en el **Gráfico 2**, tres de ellos han estado vinculados a las unidades de calidad de las universidades, 2 han ejercido como responsables de calidad en el centro, 2 han sido expertos en las agencias autonómicas de calidad y uno ha ejercido como vicerrector con competencias en calidad.

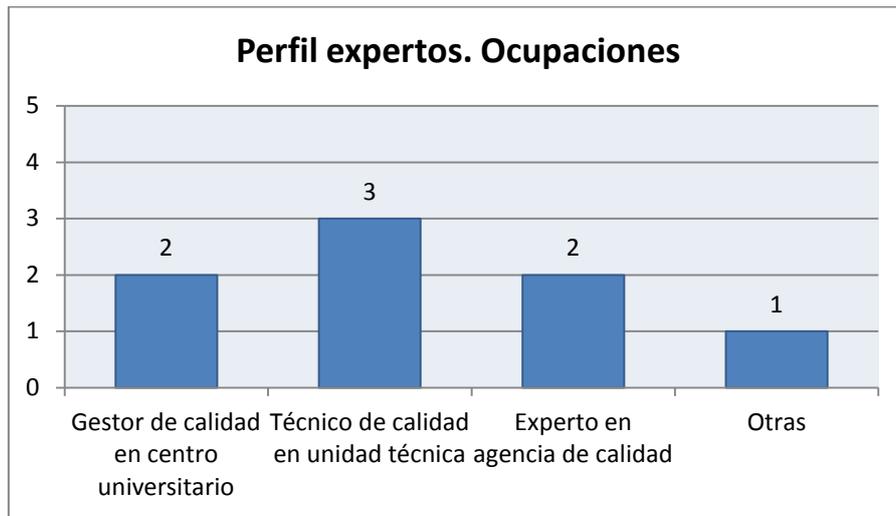


Gráfico 2. Perfil de expertos, ocupaciones

En relación a la experiencia desarrollando programas de calidad todos han participado en varios programas. Como se observa en el **Gráfico 3**, todos han tenido experiencia en el programa de *Evaluación Institucional* y desarrollando *planes de mejora*. Además cuatro han estado vinculados al desarrollo de la dirección estratégica que se corresponde con los programas de planificación estratégica de las universidades. Cabe señalar que en el análisis por cada cuestionario un experto tiene experiencia en todos los programas y la experiencia en los otros cuatro se distribuye de forma homogénea en los distintos programas.

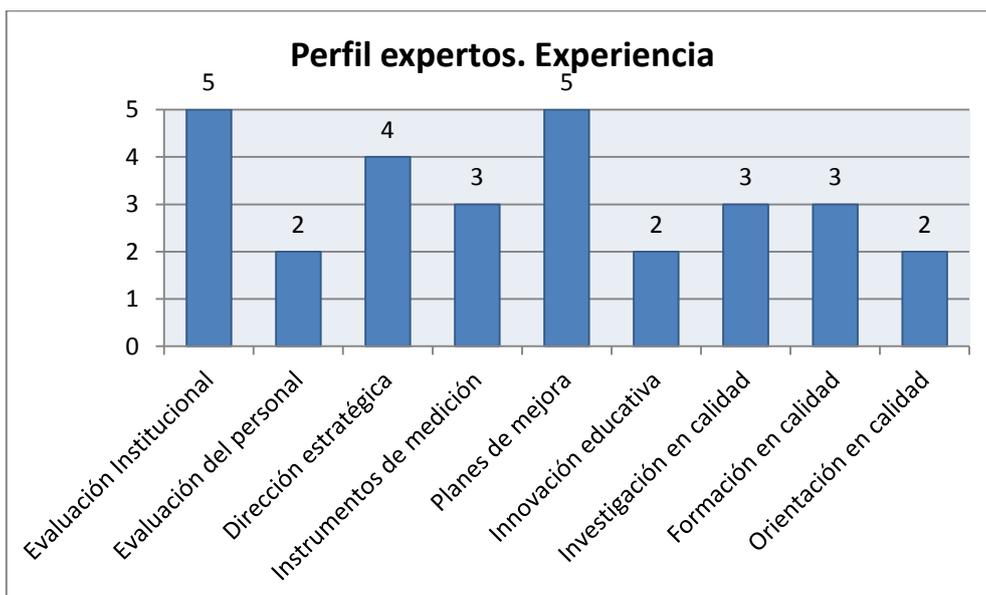


Gráfico 3. Perfil de expertos, experiencia en programas de calidad

Tres de los expertos tienen experiencia en gestión en la universidad ocupando cargos universitarios con un mínimo de un año y un máximo de 7 años de experiencia en esos cargos. En este sentido son personas conocedoras de la gestión universitaria en el ámbito del centro y universidad en general.

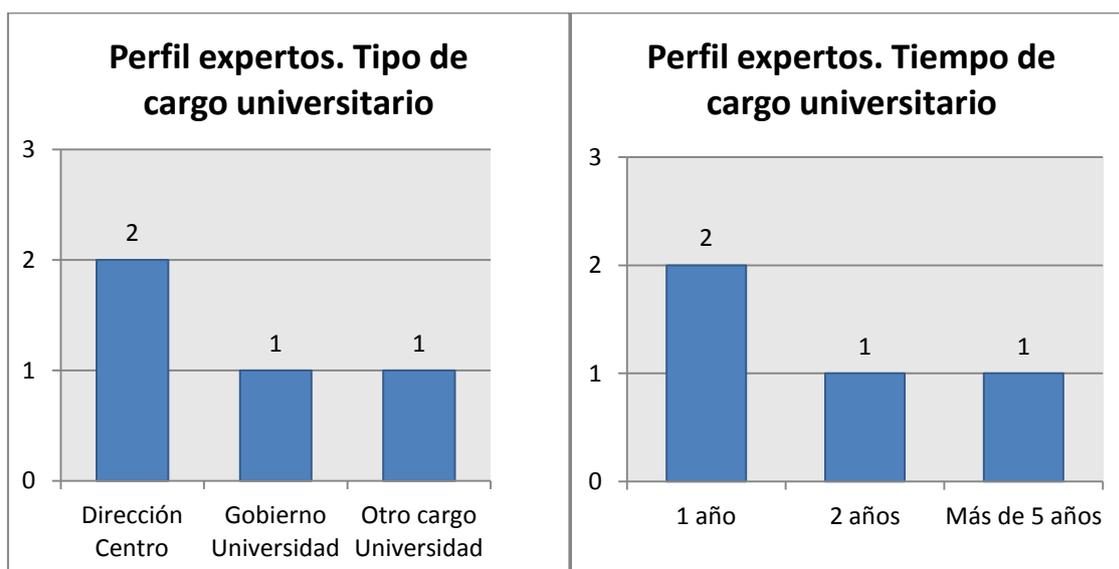


Gráfico 4. Perfil de expertos, experiencia en gestión universitaria

En cuanto al resultado de la revisión de las dimensiones y de contenidos, la opinión de los expertos manifestó que estaban de acuerdo con la categorización y la mayoría de los conocimientos y actitudes, aunque expresaban la necesidad de reducir el detalle y la diferenciación entre el nivel de conocimientos entre responsables de la calidad en el Centro y en las unidades técnicas, siendo estos últimos los que deben tener un mayor grado de conocimientos.

Todos los expertos han estado de acuerdo con las dimensiones generales y la mayoría con las más específicas. Como se puede ver en la **Tabla 13**, es unánime la inclusión de las categorías específicas de *gestión por procesos*, las *técnicas e instrumentos de medición* así como el *análisis e interpretación de datos*. Aquellas específicas que plantean menos acuerdo son las relacionadas con las *normativas de calidad*, *planificación estratégica*, *clima y cultura organizativa*, *diseño del título de educación superior*, *planificación educativa*, *enseñanza e inspección*. En este sentido cabe señalar que la dimensión de prestación del servicio es la que presenta menos acuerdo en sus componentes específicos.

Tabla 13. Resultados de la consulta a jueces. Acuerdo con categorías en gestión de la calidad

Categorías	Sub-categorías	Frecuencia
1. Dirección	Normativa educación superior	4
	Normativa de calidad	3
	Planificación Estratégica	3
	Organización de la entidad	4
2. Gestión de los recursos	Gestión por procesos	5
	Gestión de recursos (humanos y materiales)	4
	Clima y cultura organizativa	3
	Orientación en calidad	4
3. Prestación del servicio	Diseño título de educación superior	3
	Planificación educativa	3
	Enseñanza	3
	Certificación	4
4. Análisis y medición	Inspección	3
	Evaluación de instituciones educativas	4
	Técnicas e instrumentos de medición	5
	Análisis e Interpretación datos	5
5. Mejora	Corrección y prevención	4
	Aprendizaje e innovación	4
	Reconocimiento	4
6. Comunicación	Gestión de documentos del SGC	4
	Herramientas informáticas y tecnologías de la información y comunicación	4
	Elaboración y presentación de informes	4
	Gestión de la información del Centro	4

Al preguntar por el grado de acuerdo de la inclusión de los contenidos y actitudes en relación al responsable de centro o de la universidad, en general el acuerdo es mayor respecto a los responsables institucionales (universidad).

En concreto en relación a los registros vinculados a la dirección (**Tabla 14**), existe unanimidad en la mayoría de conocimientos y actitudes vinculados a los responsables de la universidad. En relación al responsable del centro cabe señalar que existe un completo acuerdo en el conocimiento sobre *la organización de la entidad y del centro* y en las actitudes relacionadas con *entender la importancia de la sistematización de la calidad para la sociedad, personal y gobernantes* y *la visión de la calidad como tarea de gestión integrada en la organización general del Centro*.

Sin embargo no existe acuerdo en relación *al conocimiento sobre los modelos de educación superior* y la habilidad para *diseñar mecanismos para aplicar las normativas y modelos de gestión de la calidad*.

Tabla 14. Resultados de la consulta a jueces. Acuerdo con relación de contenidos en gestión de la calidad de dirección

Categoría		Contenidos	Frecuencia Centro	Frecuencia Universidad
Categoría 1. Dirección	Conocimiento	Conocer y comprender las normativas que regulan la educación superior	4	5
		Conocer y comprender las normativas y modelos de calidad que regulan o pueden influir en la educación superior	3	5
		Conocer los modelos de educación superior	1	3
		Conocer la organización de la entidad y del Centro	5	5
	Procedimiento	Diseñar mecanismos para aplicar las normativas y modelos de gestión de la Calidad	2	5
		Diseñar la política del Centro, incluyendo la política de calidad, en el ámbito universitario.	4	5
		Planificar el despliegue de la política del Centro, incluyendo la política de calidad, en el ámbito universitario.	4	5
		Organizar y coordinar la calidad en el Centro	4	3
	Actitud	Tener una predisposición para aplicar las nuevas normativas que regulan o pueden influir a la educación superior	4	4
		Entender la importancia de la sistematización de la calidad para la sociedad, personal y gobernantes	5	5
Visión de la calidad como tarea de gestión integrada en la organización general del Centro		5	5	

En los registros vinculados a la gestión de recursos (**Tabla 15**), existe unanimidad en considerar tanto para el responsable de calidad de la universidad como del centro el conocer la *gestión por procesos y los grupos de interés del centro* así como *entender el desarrollo de la calidad como instrumento de mejora de los resultados y de la organización del Centro*. En relación al responsable del centro no existe acuerdo en añadir la habilidad de *diseñar las estrategias para la integración de los modelos de gestión*.

Tabla 15. Resultados de la consulta a jueces. Acuerdo con relación de contenidos en gestión de la calidad de gestión de recursos

Categoría		Contenidos	Frecuencia Centro	Frecuencia Universidad
Categoría 2. Gestión de recursos	Conocimiento	Conocer la gestión por procesos	5	5
		Conocer el sistema de gestión de los recursos del Centro	4	3
		Conocer el ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en el Centro	4	3
		Conocer los grupos de interés del Centro	5	5
		Conocer las estrategias y mecanismos de tratamiento de los conflictos escolares	4	3
		Conocer estrategias de motivación	3	3
	Procedimiento	Aplicar la gestión por procesos en el Centro	4	5
		Diseñar las estrategias para la integración de los modelos de gestión.	2	5
		Utilizar la gestión de los recursos para el desarrollo de la calidad en el Centro	4	4
		Crear un ambiente de trabajo para el desarrollo de una cultura de calidad	4	4
		Diseño y aplicación de estrategias de tratamiento de los conflictos	3	2
		Diseñar estrategias para potenciar la participación de los distintos grupos de interés en la gestión del Centro.	4	5
		Desarrollar los mecanismos necesarios para orientar a los miembros de la comunidad en el desarrollo de procesos de calidad en el Centro.	3	5
	Aplicar estrategias de motivación para el desarrollo de la gestión de la calidad.	3	3	
	Actitud	Entender el desarrollo de la calidad como instrumento de mejora de los resultados y de la organización del Centro	5	5
Entender el diálogo y la reconciliación como instrumentos para el desarrollo de la calidad.		4	4	

Sobre los registros vinculados a la gestión de recursos (Tabla 16) no existe unanimidad en algún tipo de contenido, sin embargo la mayoría considera que el responsable del centro debe tener conocimientos sobre las titulaciones del centro, fases para su diseño, los mecanismos para el acceso y admisión de estudiantes, planificación de la enseñanza, desarrollo de la enseñanza, evaluación y certificación de estudiantes.

Tabla 16. Resultados de la consulta a jueces. Acuerdo con relación de contenidos en gestión de la calidad del servicio

Categoría		Contenidos	Frecuencia Centro	Frecuencia Universidad
Categoría 3. Servicio	Conocimiento	Conocer y comprender las fases para el diseño de titulaciones universitarias	4	3
		Conocer las titulaciones que se ofertan en el Centro	4	4
		Conocer y comprender los mecanismos de acceso y admisión de estudiantes	4	3
		Conocer y comprender los mecanismos necesarios para la planificación de la enseñanza	4	3
		Conocer y comprender las fases y mecanismos para el desarrollo de la enseñanza	4	3
		Conocer y comprender las fases y mecanismos para la evaluación del estudiante	4	3
		Conocer y comprender los mecanismos para la certificación del estudiante	4	3

Los registros vinculados a la medición y análisis son mucho más numerosos (Tabla 17) y los expertos manifiestan que las responsabilidades son en mayor medida del responsable de la universidad considerándose todos los contenidos aunque, el acuerdo es menor tanto en los conocimientos como en las habilidades relacionadas con los proveedores.

En lo que respecta al responsable del centro, además de no considerar necesario el conocimiento sobre proveedores, no existe acuerdo en contemplar aquellos sobre: *conocer los procesos necesarios para la evaluación de necesidades; diseñar los mecanismos para la evaluación; aplicar mecanismos de revisión y validación de los sistemas de registros e instrumentos de medida; y aplicar las técnicas necesarias para la medición.* Sin embargo sí se consideran adecuadas para los responsables de calidad a nivel institucional.

Tabla 17. Resultados de la consulta a jueces. Acuerdo con relación de contenidos en gestión de la calidad de análisis y medición

Categoría	Contenidos	Frecuencia Centro	Frecuencia Universidad	
Categoría 4. Análisis y medición	Conocimiento	Conocer mecanismos de control de procesos	5	4
		Conocer mecanismos de revisión de proveedores	1	3
		Conocer los procesos necesarios para la evaluación de necesidades	2	5
		Conocer los procesos necesarios para la evaluación comparativa	4	4
		Conocer los procesos necesarios para la evaluación, interna y externa, de titulaciones y programas específicos	3	4
		Conocer los procesos necesarios para la evaluación de personas	3	4
		Conocer los procesos necesarios para la evaluación de recursos materiales y servicios de apoyo	3	5
		Conocer los procesos necesarios para evaluar el sistema de calidad (Evaluación Directiva y Auditorías)	3	5
		Conocer las técnicas e instrumentos de medición necesarias para evaluación	3	5
		Conocer mecanismos de revisión y validación de los sistemas de registros e instrumentos de medida del rendimiento	3	4
		Conocer las medidas estadísticas y las técnicas de análisis necesarias para el tratamiento de los datos	3	5
		Procedimiento	Diseñar y aplicar mecanismos de control sistemático de los procesos del Centro (establecer normas y métodos)	3
	Diseñar y aplicar mecanismos de revisión de proveedores		1	3
	Diseñar los mecanismos para la evaluación (establecer normas y métodos)		2	4
	Establecer indicadores para la medición de objetivos		5	5
	Diseñar las técnicas para la medición (establecer normas e instrumentos)		3	5
	Elaborar los instrumentos necesarios para la medición		3	5
	Aplicar mecanismos de revisión y validación de los sistemas de registros e instrumentos de medida.		2	4
	Aplicar las técnicas necesarias para la medición		2	4
	Aplicar la estadística pertinente en la elaboración de informes		3	5
Analizar e interpretar los resultados de la medición	4		4	
Elaborar juicios a partir del análisis e interpretación de los resultados.	4	4		
Actitud	Entender la evaluación como un instrumento para el conocimiento de la organización y para la mejora (no asociado a un castigo)	5	5	

En cuanto a los registros vinculados a la mejora (**Tabla 18**) cabe señalar que los expertos consideran que no son responsabilidades del responsable de calidad del centro. Únicamente se considera que éste debe; conocer las herramientas para la gestión de la calidad y mecanismos de intervención; gestionar incidencias; gestionar el conocimiento adquirido en gestión de la calidad; y tener una visión de la mejora como un elemento inherente a la gestión del Centro.

Tabla 18. Resultados de la consulta a jueces. Acuerdo con relación de contenidos en gestión de la calidad de mejora

Categoría		Contenidos	Frecuencia Centro	Frecuencia Universidad
Categoría 5. Mejora	Conocimiento	Conocer las herramientas para la gestión de la calidad y mecanismos de intervención	4	5
		Conocer sistemas de formación del personal	0	3
		Identificar las buenas prácticas en gestión de la calidad y del desarrollo de la educación superior	2	4
		Conocer la metodología de la investigación en Ciencias Sociales	1	4
	Procedimiento	Diseñar y aplicar mecanismos para la corrección y prevención	2	4
		Diseñar proyectos de intervención para la mejora de la calidad	2	4
		Gestionar incidencias	3	4
		Diseñar sistemas de formación del personal y de comunicación de buenas prácticas	1	3
		Diseñar sistemas para la investigación e innovación en educación superior y en gestión de la calidad	1	3
		Desarrollar la investigación e innovación en gestión de la calidad	1	4
		Evaluar acciones correctivas, preventivas y proyectos de intervención	2	4
		Gestionar el conocimiento adquirido en gestión de la calidad	4	4
		Diseñar y aplicar mecanismos para el reconocimiento de la calidad	2	4
Actitud	Visión de la mejora como un elemento inherente a la gestión del Centro	4	4	

Y, finalmente en relación a los registros vinculados a la comunicación (Tabla 19) los expertos consideran que son competencia tanto del responsable de calidad de la universidad como del centro. En el caso del *conocimiento y aplicación de la gestión de la información del centro* existe menos acuerdo en que recaiga en el responsable de calidad de la universidad. Y de forma inversa, las herramientas informáticas para diseñar, registrar y recuperar documentos de calidad existe menos acuerdo en que recaiga en el responsable de calidad del centro.

Tabla 19. Resultados de la consulta a jueces. Acuerdo con relación de contenidos en gestión de la calidad de comunicación

Categoría		Contenidos	Frecuencia Centro	Frecuencia Universidad
Categoría 6. Comunicación	Conocimiento	Conocer la documentación necesaria para implantar un sistema de gestión de la calidad	5	5
		Conocer el vocabulario propio de la gestión de la calidad (C)	4	5
		Conocer los dispositivos y las técnicas informáticas para el tratamiento de la información y comunicación.	4	4
		Conocer el sistema de gestión de la información del Centro	4	3
	Procedimiento	Aplicar herramientas informáticas para diseñar, registrar y recuperar documentos de calidad	3	4
		Elaborar informes de resultados para difundirlos a diversas audiencias según el grado de conocimiento en gestión de la calidad.	4	4
		Manejar los dispositivos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información a través de la informática, internet y telecomunicaciones.	4	4
		Organizar la gestión de la información en el Centro	4	4
		Aplicar el sistema de gestión de la información del Centro	4	2
	Actitud	Tener una percepción colectiva de los éxitos y fracasos y, en consecuencia, una visión compartida de la información.	4	4

En vista de estos resultados, se elabora un nuevo listado de contenidos destinado, exclusivamente, a los responsables de la calidad en los centros. En general, se desestiman aquellos conocimientos que no han ratificado la mayoría de los expertos, aunque en algunos casos particulares, se mantienen algunos ítems que, aun no compartidos por la mayoría, se consideraron relevantes según el análisis de contenidos. A propósito de la petición de rebajar su número, se estimó unificar algunos de ellos que formaban parte de una misma categoría y que además fueran ratificados, como mínimo, por tres expertos. El resultado obtenido es una relación de 68 ítems en

total, de los cuales 12 se refieren a actitudes y 48 a conocimientos (24 se corresponden con conocimientos teóricos y otros 24 a conocimientos prácticos).

El listado de actitudes queda recogido en la **Tabla 20** en la que se relacionan con las dimensiones del estudio. Como se indica en el apartado 0, su redacción es en forma de opiniones bipolares de manera que se corresponda con el diseño de una escala de actitudes.

Tabla 20. Segundo listado de actitudes hacia la gestión de la calidad

Categoría	Actitud
Dirección	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta para la mejora de los resultados y de la organización del Centro
	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrático para responder a las exigencias externas.
	Todos los grupos de interés del Centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
	Sólo el equipo directivo del Centro debe participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
Gestión	Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad.
	Los mecanismos para asegurar la calidad, únicamente, son necesarios ponerlos en práctica cuando se detectan problemas.
Medición y análisis	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten a todos los miembros de la comunidad universitaria.
	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten exclusivamente al equipo directivo del Centro.
Mejora	La innovación y renovación son necesarias tanto para la permanencia del Centro en la sociedad actual como para su crecimiento.
	La innovación y renovación en la gestión solo son necesarias para Centros de última creación o que se dediquen a la investigación.
Comunicación	Todos los miembros del centro pueden acceder a la información sobre su funcionamiento.
	Sólo el personal responsable del Centro puede acceder a la información sobre su funcionamiento.

Y, el listado de conocimientos tanto teóricos como prácticos queda recogido en la **Tabla 21** en la que también se relacionan con las dimensiones del estudio. Quedan seis contenidos relacionados con la Dirección (dos teóricos y cuatro prácticos), siete con la Gestión de recursos (cinco teóricos y dos prácticos); cuatro contenidos teóricos con el servicio que en este caso es el desarrollo de la enseñanza; quince con la medición y análisis (seis teóricos y nueve prácticos), once con la mejora (cinco teóricos y seis prácticos) y cinco con la comunicación (dos teóricos y tres prácticos).

Tabla 21. Segundo listado de contenidos sobre la gestión de la calidad

Categoría	Contenido	Tipo de conocimiento
Dirección	Las normativas que regulan la educación superior y su calidad	Teórico
	La organización del Centro y de la Universidad	Teórico
	Planificación estratégica, diseño de la política y objetivos	Práctico
	Diseño de las fases de una actividad/proceso y sus responsables	Práctico
	Establecimiento de indicadores para la medición	Práctico
	Diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés y potenciar una cultura de calidad	Práctico
Gestión	La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.)	Teórico
	La gestión de recursos materiales y humanos del Centro y de la Universidad	Teórico
	El ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en su Centro	Teórico
	Los grupos de interés de su Centro	Teórico
	El tratamiento de conflictos	Teórico
	Organización y coordinación de la Calidad en el Centro	Práctico
	Orientación para el desarrollo de la calidad	Práctico
Servicio: desarrollo de la enseñanza	Las fases para el diseño de un Título	Teórico
	Las Titulaciones de su Centro	Teórico
	Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes	Teórico
	Los procesos para la implantación del Título (planificación, docencia, orientación, evaluación de estudiantes)	Teórico
Medición y análisis	El control de procesos (evaluación directiva, auditorías, etc.)	Teórico y Práctico
	La evaluación comparativa	Teórico y Práctico
	La evaluación interna del Centro y titulaciones	Teórico
	Los procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones	Teórico y Práctico
	Los instrumentos de medición (cuestionarios, entrevistas, etc.)	Teórico y Práctico
	La estadística y análisis de datos	Teórico y Práctico
	Evaluación de planes estratégicos, objetivos del Centro o Universidad	Práctico
	Evaluación institucional de titulaciones	Práctico
	Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición	Práctico
	Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido	Práctico
Mejora	El plan de formación del personal de su Centro y/o Universidad	Teórico
	Los procesos de certificación y reconocimiento del personal en el Centro y/o Universidad	Teórico
	Las buenas prácticas que se realizan en su Centro	Teórico
	La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones	Teórico y Práctico
	La confección y funcionamiento de planes de intervención y/o planes de mejora	Teórico y Práctico
	Aplicación de mecanismos de corrección y prevención	Práctico
	Gestión del conocimiento adquirido sobre calidad	Práctico
	Proyectos de innovación educativa	Práctico
Investigación en calidad	Práctico	
Comunicación	La documentación del sistema de gestión de calidad de su Centro	Teórico y Práctico
	Las herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación	Teórico y Práctico
	Organización y gestión de la información del Centro	Práctico

3.4.3. RESULTADOS DE FIABILIDAD LAS ESCALAS DE LA ENCUESTA EN LA APLICACIÓN PILOTO

Con el segundo listado de actitudes y contenidos se elabora el cuestionario (CAC) y se aplica a una muestra con el objetivo de probar el instrumento. Se obtiene una participación de 25 personas que se corresponden con universidades vinculadas a diferentes agencias de calidad. Una por parte de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), ocho por parte de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Galicia (ACSUG), siete por la Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP), una por la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU), seis por la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACSUCYL) y dos por la Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC). (Ver **Gráfico 5**)

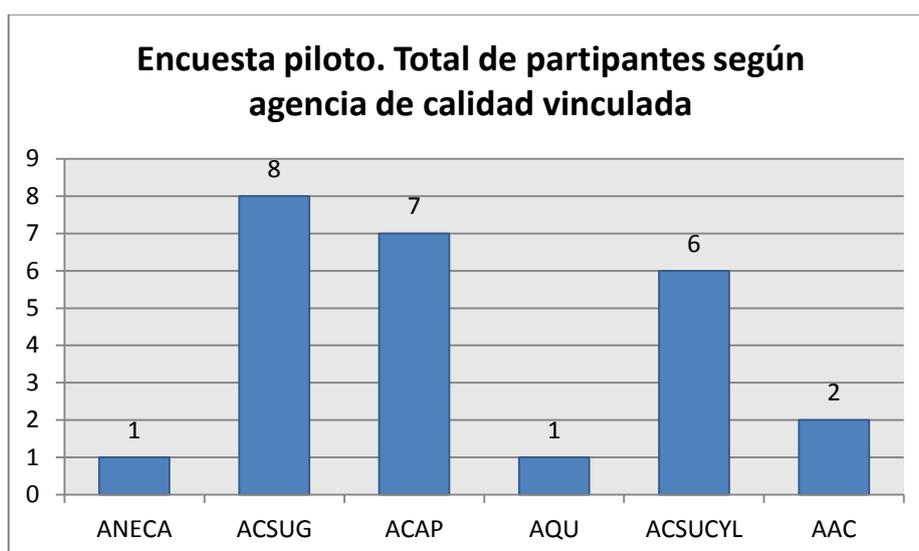


Gráfico 5. Encuesta piloto. Universidades participantes por agencia de calidad vinculada

En general, la muestra se corresponde con responsables que han ejercido como vicedecanos/subdirectores o coordinadores de calidad (100%), que tienen un nivel académico alto (la mayoría son doctores). El 32% tienen experiencia en las unidades técnicas, el 4% en agencias de calidad y el 68% tienen más de 3 años dedicados a la gestión de la calidad.

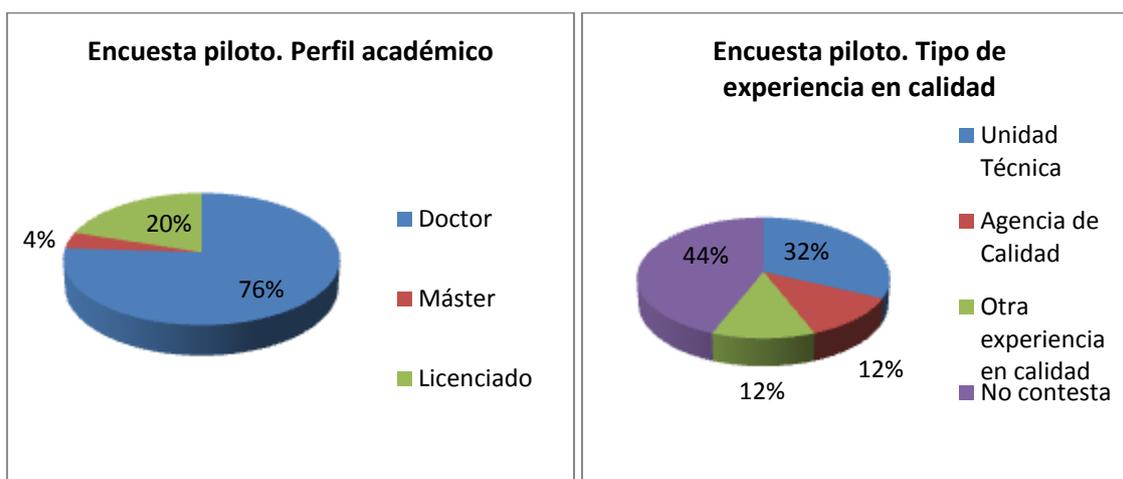


Gráfico 6. Encuesta piloto. Experiencia en calidad de la muestra

En lo que respecta a fiabilidad, el coeficiente de fiabilidad *Alfa de Cronbach* según las diferentes escalas, en todos los casos presenta resultados altos y, aunque en principio indican que es mejorable si se eliminan algunos ítems de las escalas, de manera provisional se mantienen las mismas escalas para la siguiente aplicación del cuestionario y analizarlas con una muestra mayor (ver [Tabla 22](#)).

Tabla 22. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas de la encuesta piloto

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach
Actitudes	0,731
Conocimientos en general	0,973
Conocimientos teóricos	0,923
Conocimientos prácticos	0,961
Conocimientos de dirección	0,799
Conocimientos de gestión	0,752
Conocimientos sobre los estudios universitarios	0,767
Conocimientos de análisis	0,940
Conocimientos de mejora	0,902
Conocimientos de comunicación	0,784

3.4.4. RESULTADOS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS EN LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DEFINITIVA

El cuestionario es cumplimentado por 228 personas que se corresponden con todas las universidades públicas españolas y, por lo tanto, de todas las agencias de calidad. En el **Gráfico 7** se puede ver el número de centros según la agencia de calidad con la que están vinculados. Cabe señalar que la mayor participación de los centros que dependen de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y de la Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC) y la menor participación los que dependen de la Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón (ACPUA) y la Agencia de Qualitat Universitaria de Les Illes Balears (AQUIB) se debe a que estas agencias aglutinan el mayor y menor número de universidades y centros a su cargo.

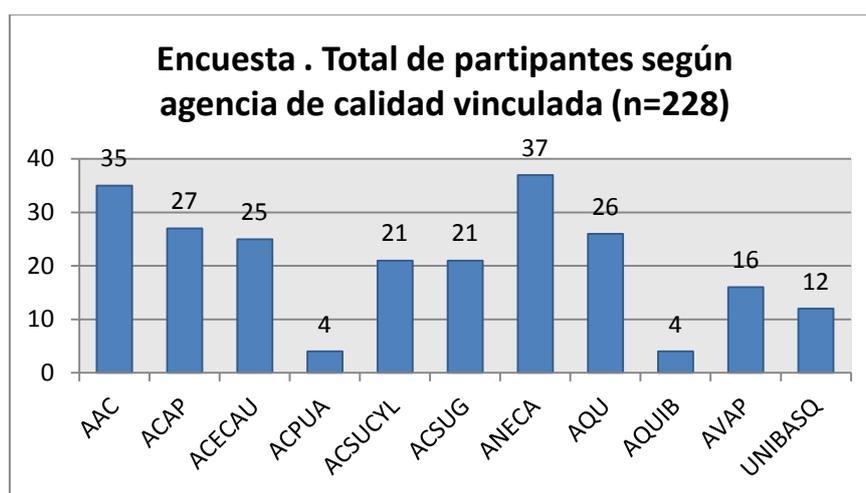


Gráfico 7. Encuesta (n=228). Universidades participantes por agencia de calidad vinculada

En general, la muestra se corresponde con responsables vinculados directamente con la calidad cuyo perfil profesional es, mayoritariamente, profesor universitario (98,93%), que en la mayoría de los casos tiene un nivel académico de doctor y con más de 2 años dedicados a la gestión de la calidad (64,1%). Entre ellos el 38,49% tiene experiencia en las unidades técnicas y el 22,56% en agencias de calidad.

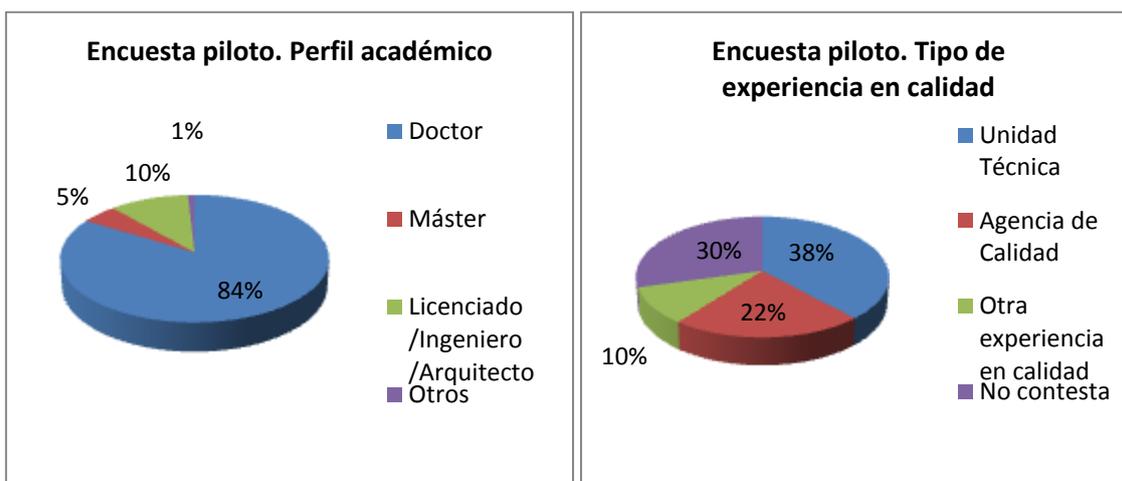


Gráfico 8. Experiencia en calidad de la muestra (n=228)

Fiabilidad

Al igual que en apartado anterior, se utilizó para el cálculo de la fiabilidad el *coeficiente de Alfa de Cronbach* y, en general, los datos muestran que los índices de fiabilidad del cuestionario son altos en todos los casos.

En la **Tabla 27** se señalan los resultados y se marcan con asteriscos aquellos resultados que indican un valor óptimo, es decir, que el coeficiente es el mayor que se puede obtener. En el caso de que se eliminara de la escala algún ítem este resultado del coeficiente puede disminuir.

Tabla 23. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas de la encuesta general

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach
Actitudes	0,748
Conocimientos en general	0,97 ^{*8}
Conocimientos teóricos	0,935*
Conocimientos prácticos	0,964*
Conocimientos de dirección	0,839
Conocimientos de gestión	0,83*
Conocimientos sobre los estudios universitarios	0,771
Conocimientos de análisis	0,934*
Conocimientos de mejora	0,901*
Conocimientos de comunicación	0,832*

Atendiendo a estos resultados la fiabilidad de las escalas es alta. En lo que se refiere a la escala de actitudes, el coeficiente aumentaría si se elimina un ítem, sin embargo, como la variación es mínima (+0,007) se decide mantener la misma escala. En el caso de la escala de conocimientos en general los resultados son óptimos, al igual que las escalas específicas de conocimientos teóricos y prácticos. En los casos de las escalas por cada una de las categorías o dimensiones del estudio, se observa como todas las escalas tienen una fiabilidad óptima menos en el caso de la escala de dirección y de los estudios universitarios (ver **Tabla 23**).

En este sentido, por un lado, hay que tener en cuenta que la escala de conocimientos de dirección el coeficiente aumentaría si se elimina el los ítems relativos a los conocimientos teóricos sobre *las normativas que regulas la educación superior y su calidad y la organización del centro y de la universidad*. Sin embargo, si éstos se eliminan, disminuiría el coeficiente de la escala de conocimientos teóricos y de los conocimientos en general, por lo tanto, se decide unir la escala de dirección con la de gestión obteniéndose un coeficiente óptimo de 0,894.

Y, por otro lado, también se advierte que la escala de conocimientos sobre los estudios universitarios, algo más bajo que en el resto de escalas, aumentaría si se elimina el ítem sobre el conocimiento teórico de *los procesos para el acceso, admisión*

⁸ Los resultados marcados con asteriscos indica un valor óptimo, es decir, que el coeficiente es el mayor que se puede obtener, es decir, si se elimina de la escala algún ítem, el coeficiente puede disminuir.

y *certificación de estudiantes*. Sin embargo, si se elimina, disminuiría el coeficiente de la escala de conocimientos teóricos y de los conocimientos en general. Por ello, se decide unir a esta escala los ítems relativos a los conocimientos teóricos sobre *las normativas que regulan la educación superior y su calidad y la organización del centro y de la universidad* y los conocimientos teórico y práctico sobre *los procesos de certificación y acreditación del centro y titulaciones*, todos ellos relacionados también de forma directa con los estudios universitarios, obteniéndose un coeficiente óptimo de 0,863.

Tabla 24. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas definitivas de la encuesta general

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach
Actitudes	0,748
Conocimientos en general	0,970*
Conocimientos teóricos	0,935*
Conocimientos prácticos	0,964*
Conocimientos de dirección y gestión	0,894*
Conocimientos sobre los estudios universitarios	0,863*
Conocimientos de análisis	0,934*
Conocimientos de mejora	0,901*
Conocimientos de comunicación	0,832*

Normalidad

Antes de aplicar cualquier tipo de prueba de correlación, es necesario analizar el tipo de distribución de las variables de la muestra y comprobar si se corresponden con una distribución normal. Para ello se aplica a todas las variables de las diferentes escalas, la *prueba de Kolmogorov-Smirnov* para una muestra obteniéndose, en todos los casos, un índice de significación de 0,000 y, por lo tanto inferior al nivel de error de tipo I establecido (0,05). De esta forma se rechaza la hipótesis de que los valores de respuesta provengan de una distribución normal. Además de esto, se debe indicar que todas las variables de las escalas son de carácter ordinal. En consecuencia, los análisis de correlación que se realizan a esta muestra son de carácter no paramétrico.

Validez de constructo

La adecuación del cuestionario diseñado para medir lo que se pretende (actitudes y grado de conocimientos en gestión de calidad) viene definida por la validez de contenido, la cual ya fue analizada mediante el estudio de las fuentes documentales y la consulta a los jueces-expertos. En esta fase, con una muestra mayor, se examinó la estructura subyacente a través del método de *componentes principales*, con *rotación tipo Varimax*, conservándose sólo aquellos ítems cuya proporción de su varianza explicada por la aplicación de análisis factorial fuera superior a 0,45. Para la medida de adecuación de la muestra se utilizó la prueba de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* y la *prueba de esfericidad de Bartlett*.

En la **escala de actitudes**, los resultados indican que es adecuado realizar el análisis factorial, el nivel de significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett es 0,000 y, por lo tanto, inferior al nivel de significación establecida (0,05). El índice de *KMO* es aceptable con un valor de 0,676 y la solución rotada ofreció 4 factores que contienen entre 2 y 4 ítems cada uno, tal y como se muestra en las siguientes tablas, explicándose con ellos un 61,94% de la varianza total. Esta estructura, proporciona una serie de factores sobre las actitudes que podemos denominar o definir como se indica a continuación.

Un primer factor que aglutina las opiniones relacionadas con la concepción sobre la "**toma de decisiones vinculada con la innovación**" debido a que los pesos factoriales son mayores en los ítems relacionados con quienes toman y participan de la toma de decisiones la cual se percibe relacionada con los grupos de interés y sobre la importancia de la innovación como mecanismo para la calidad y el cambio. Este factor se relaciona con las dimensiones Dirección y Mejora.

Tabla 25. Componentes principales, factor 1 de la escala de actitudes (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 1	A10.a	0,796	Todos los grupos de interés del Centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
	A10.b	0,759	Sólo el equipo directivo del Centro debe participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
	A5.a	0,651	La innovación y renovación son necesarias tanto para la permanencia del Centro en la sociedad actual como para su crecimiento.
	A2.a	0,476	Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad.

Un segundo factor que agrupa a las opiniones relacionadas con la concepción sobre el "**acceso a la información interna**" sobre quiénes deben conocer esta información y levemente ligado a las opiniones sobre los mecanismos para la calidad y el cambio. Este factor se relaciona con la dimensión Comunicación. Los dos componentes principales de este factor son los que tienen mayor peso factorial de la escala de actitudes.

Tabla 26. Componentes principales, factor 2 de la escala de actitudes (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 2	A8.b	0,857	Sólo el personal responsable del Centro puede acceder a la información sobre su funcionamiento.
	A8.a	0,809	Todos los miembros del centro pueden acceder a la información sobre su funcionamiento.
	A2.b	0,450	Los mecanismos para asegurar la calidad, únicamente, son necesarios cuando se manifiestan problemas.
	A5.b	0,450	La innovación y renovación sólo son necesarias para centros de última creación o que se dediquen a la investigación

El tercer factor que agrupa a las expresiones relacionadas con la concepción sobre la "**administración para la calidad**" y que atendiendo a los pesos factoriales de sus componentes agrupa las opiniones sobre las herramientas para la calidad y la mejora así como con las opiniones sobre la gestión habitual del centro. Este factor se relaciona con la dimensión Gestión.

Tabla 27. Componentes principales, factor 3 de la escala de actitudes (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 3	A3.a	0,763	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta para la mejora de los resultados y de la organización del Centro.
	A3.b	0,711	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrático para responder a las exigencias externas.
	A2.a	0,561	Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad.
	A2.b	0,493	Los mecanismos para asegurar la calidad, únicamente, son necesarios cuando se manifiestan problemas.

El cuarto y último factor únicamente agrupa las opiniones relacionadas con la concepción sobre los "**resultados del Centro**". Cabe señalar que los componentes principales de este factor no están recogidos en otros por lo que se distinguen de forma muy clara del resto de factores. Este factor se relaciona con la dimensión Análisis y Mejora.

Tabla 28. Componentes principales, factor 4 de la escala de actitudes (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 4	A6.a	0,838	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten en todos los miembros de la comunidad universitaria.
	A6.b	0,748	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten, exclusivamente, en el equipo directivo del Centro.

Fiabilidad de las escalas de actitudes por de factores

Para determinar el grado de fiabilidad de cada factor se utilizó el *coeficiente de Alfa de Cronbach* y, en general, los datos muestran que los índices de fiabilidad no son altos.

Tabla 29. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas de actitudes por factores (n=228)

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach
Factor 1 de actitudes	0,687
Factor 2 de actitudes	0,583
Factor 3 de actitudes	0,565
Factor 4 de actitudes	0,607

En la escala de **conocimientos en general (teóricos y prácticos)**, los resultados indican que es adecuado realizar el análisis factorial, el nivel de significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett es de un valor de 0,000. El índice de KMO es elevado (0,925) y la solución rotada ofreció 8 factores que agrupan de 2 a 21 ítems cada uno, tal y como se muestra en las siguientes tablas, explicándose con ellos un 69% de la varianza total. Esta estructura proporciona una serie de factores sobre los conocimientos que podemos denominar como se indica a continuación.

Un primer y amplio factor que agrupa las expresiones que implican los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para "**alinear la actividad del centro con la mejora y la calidad**". Podría entenderse como el factor clave que establece las actividades básicas del gestor de calidad, puesto que lo conforman los componentes principales vinculados a los conocimientos, fundamentalmente prácticos, ligados a las actividades desarrolladas en los distintos programas de calidad. Este factor se relaciona con la mayoría de las dimensiones aunque tienen más peso los conocimientos relacionados con la Dirección, Gestión, Análisis y Mejora.

Tabla 30. Componentes principales, factor 1 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 1	P2	0,780	Diseño de las fases de una actividad/proceso y sus responsables.
	P8	0,778	Evaluación comparativa.
	P7	0,775	Control de procesos (evaluación directiva, auditorías, medición de indicadores, etc.).
	P4	0,768	Diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés y potenciar una cultura de calidad.
	P15	0,759	Aplicación de mecanismos de corrección y prevención.
	P1	0,745	Planificación estratégica, diseño de la política y objetivos.
	P9	0,735	Evaluación de planes estratégicos, objetivos del Centro o Universidad.
	P14	0,691	Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido.
	P6	0,689	Orientación para el desarrollo de la calidad.
	P3	0,639	Establecimiento de indicadores para la medición.
	P18	0,635	Gestión del conocimiento adquirido sobre calidad.
	T13	0,624	La evaluación comparativa.
	P11	0,622	Diseño y aplicación de instrumentos de medición.
	P10	0,597	Evaluación institucional de Titulaciones.
	P17	0,577	Diseño de proyectos de intervención (planes de mejora, etc.).
	P13	0,552	Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición.
	T12	0,505	El control de procesos (evaluación directiva, auditorías, etc.).
	P19	0,490	Procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones.
P22	0,459	Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro.	
T3	0,459	La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.).	
P5	0,451	Organización y coordinación de la calidad en el Centro	

Un segundo factor que agrupa a las expresiones relacionadas con los conocimientos, eminentemente teóricos, necesarios para comprender la **"implantación de titulaciones universitarias"**. Este factor coincide con la dimensión de servicio, es decir, con el desarrollo de la enseñanza. Se entiende que son aspectos que se deben conocer pero que no forman parte de las actividades del gestor de calidad.

Tabla 31. Componentes principales, factor 2 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 2	T2	0,739	La organización del Centro y de la Universidad.
	T8	0,738	Las fases para el diseño de un Título.
	T1	0,694	Las normativas que regulan la educación superior y su calidad.
	T11	0,671	Los procesos para la implantación del Título (planificación, docencia, orientación, evaluación de estudiantes).
	T9	0,562	Las Titulaciones de su Centro.
	P19	0,460	Procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones.
	T10	0,450	Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes.

El tercer factor se puede considerar como los conocimientos teóricos sobre los **"grupos de interés del centro y su gestión"**. Este factor se relaciona con la dimensión Gestión y al igual que el factor 2 se interpreta que son aspectos que se deben conocer pero que no forman parte de las actividades del gestor de calidad.

Tabla 32. Componentes principales, factor 3 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 3	T5	0,759	El ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en su Centro.
	T6	0,707	Los grupos de interés de su Centro.
	T7	0,614	El tratamiento de conflictos.
	T4	0,597	La gestión de recursos materiales y humanos del Centro y de la Universidad.
	T3	0,532	La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.).

El cuarto factor se define como los conocimientos teóricos y prácticos para el "análisis e interpretación de los datos". Este factor se relaciona con la dimensión Medición y Análisis. Agrupa de forma muy sistemática los conocimientos básicos para desarrollar esta tarea en el centro.

Tabla 33. Componentes principales, factor 4 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 4	T17	0,824	La estadística y análisis de datos.
	P12	0,772	Aplicación de la estadística para la elaboración de informes de resultados.
	P13	0,591	Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición.
	P11	0,516	Diseño y aplicación de instrumentos de medición.
	T16	0,489	Los instrumentos de medición (cuestionarios, entrevistas, etc.).

En el quinto factor se reconocen los conocimientos teóricos sobre los "procesos necesarios para demostrar la calidad del profesorado". Este factor se relaciona con las dimensiones Medición y Análisis así como la Mejora. Agrupa con los componentes de mayor peso, aspectos muy específicos en relación al profesorado, no obstante también los relaciona con procesos propios de los estudiantes y quizás con la función del profesorado sobre la enseñanza de los estudiantes.

Tabla 34. Componentes principales, factor 5 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 5	T19	0,722	Los procesos de certificación y reconocimiento del personal en el Centro y/o Universidad.
	T18	0,682	El plan de formación del personal de su Centro y/o Universidad.
	T10	0,673	Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes.
	T13	0,468	La evaluación comparativa.

El sexto factor atiende a los conocimientos teóricos y prácticos para la "gestión de la información para el sistema de calidad del Centro". Este factor se relaciona con la dimensión Comunicación y sus componentes, con un similar peso factorial, agrupa conocimientos exclusivos con la gestión de la información y documentación.

Tabla 35. Componentes principales, factor 6 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 6	P22	0,666	Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro.
	P24	0,585	Organización y gestión de la información del Centro.
	P23	0,551	Utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad.
	T23	0,532	La documentación del sistema de gestión de calidad de su Centro.

El séptimo factor agrupa, exclusivamente, los conocimientos teóricos y prácticos sobre la "**gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones**". Este factor se relaciona con las dimensiones Mejora aunque se consideran aspectos separados de los otros ítems vinculados con la mejora, estos dos componentes no aparecen en otros factores.

Tabla 36. Componentes principales, factor 7 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 7	T21	0,758	La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.
	P16	0,699	Gestión de quejas y sugerencias.

El octavo factor se puede considerar aquellos conocimientos prácticos sobre la "**investigación e innovación en calidad**". Este factor se relaciona con la dimensión Mejora y al igual que el factor 7 se consideran aspectos distanciados del restos de ítems vinculados con la mejora, estos dos componentes tampoco aparecen en otros factores.

Tabla 37. Componentes principales, factor 8 de la escala de conocimientos en general (n=228)

Factor	Código	Peso	Ítem
Factor 8	P20	0,600	Proyectos de innovación educativa.
	P21	0,584	Investigación en calidad.

Los siguientes conocimientos no se encuentran en los factores anteriores de forma relevante:

- El conocimiento teórico de la evaluación interna del Centro y Titulaciones.
- El conocimiento teórico sobre los procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones.
- El conocimiento teórico de las buenas prácticas que se realizan en el Centro.
- El conocimiento teórico sobre la confección y funcionamiento de planes de intervención o mejora.
- El conocimiento teórico sobre las herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación.

Fiabilidad de las escalas de conocimientos por factores

Para determinar el grado de fiabilidad de cada factor se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach y, en general, los datos muestran que los índices de fiabilidad de las escalas por factores son altos menos en el caso del factor 8 "investigación e innovación en calidad".

Tabla 38. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas de la encuesta general (n=228)

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach
Factor 1 de conocimientos	0,963*
Factor 2 de conocimientos	0,842*
Factor 3 de conocimientos	0,804*
Factor 4 de conocimientos	0,873*
Factor 5 de conocimientos	0,768*
Factor 6 de conocimientos	0,829*
Factor 7 de conocimientos	0,858*
Factor 8 de conocimientos	0,660

Validez de criterio concurrente

Es la primera vez que se aplica el cuestionario y para este análisis se ha utilizado como criterio de medida de confirmación (Neil, 1998) la experiencia en gestión en sentido amplio y especialmente en gestión de calidad de los encuestados. En este sentido, se trata de verificar que, a medida que aumentan los años de experiencia en gestión se obtiene mayor nivel en los conocimientos generales relacionados con la gestión de la calidad, es decir, atendiendo a la muestra los que se corresponden con el primer factor "orientar al centro hacia la mejora y la calidad".

Al no existir normalidad en la distribución de los resultados y puesto que las variables a contrastar (los años de experiencia y el nivel de conocimientos) están obtenidas a través de escalas ordinales, se realiza una prueba no paramétrica de *correlación por rangos Rho de Spearman*. A continuación, se aportan los resultados en la

Tabla 39 la cual ofrece la información organizada en tres columnas, la primera especifica la variable (codificada), en la segunda columna los resultados del coeficiente para la variable años de experiencia en calidad, y la tercera columna los resultados del coeficiente para la variables años de experiencia en gestión, en sentido amplio. Los resultados de coeficiente señalados con asterisco indican un grado de correlación significativo.

Tabla 39. Valores de Rho de Spearman obtenido en la escala de conocimientos (n=228)

Variable	D9b. Años experiencia en calidad	D10c. Años experiencia gestión en general	Variable	D9b. Años experiencia en calidad	D10c. Años experiencia gestión en general
T1	0,309**	0,175*	P3	0,303**	0,124
T2	0,323**	0,373**	P4	0,209**	0,213**
T3	0,267**	0,140*	P5	0,306**	0,165*
T4	0,227**	0,233**	P6	0,137*	0,108
T5	0,224**	0,176*	P7	0,246**	0,196**
T6	0,183**	0,170*	P8	0,163*	0,093
T7	0,095	0,071	P9	0,206**	0,125
T8	0,267**	0,277**	P10	0,234**	0,195**
T9	0,132*	0,157*	P11	0,127	0,107
T10	0,108	0,088	P12	0,116	0,053
T11	0,208**	0,186**	P13	0,181**	0,085
T12	0,302**	0,225**	P14	0,163*	0,057
T13	0,106	0,017	P15	0,236**	0,144*
T14	0,234**	0,148*	P16	0,170*	0,070
T15	0,300**	0,231**	P17	0,179**	0,151*
T16	0,095	0,091	P18	0,226**	0,147*
T17	0,088	-0,020	P19	0,270**	0,236**
T18	0,126	0,012	P20	0,101	0,065
T19	0,038	0,019	P21	0,122	0,094
T20	0,217**	0,212**	P22	0,180**	0,074
T21	0,158*	0,101	P23	0,052	0,009
T22	0,256**	0,162*	P24	0,205**	0,156*
T23	0,208**	0,085			
T24	0,094	0,041			
P1	0,323**	0,200**			
P2	0,261**	0,166*			

Los resultados indican que, en general, sí existe correlación entre los años de experiencia en gestión de calidad y los conocimientos de las personas, aunque el índice de correlación es bajo (menor que +0,4) como para considerarlo una buena validez de criterio. Por otro lado, cabe destacar que existen variables que no se correlacionan con el criterio estas son:

1. Aspectos teóricos sobre:

- El tratamiento de conflictos.
- Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes.
- La evaluación comparativa (a nivel teórico no está asociado directamente porque su conocimiento también está relacionado con de la actividad de evaluación de los estudiantes).
- Los instrumentos de medición tales como cuestionarios, entrevistas, etc. (puede no existir relación porque también se vincula con la elaboración de instrumentos para la evaluación de estudiantes).
- La estadística y análisis de datos (esta actividad la desarrollan los gestores de calidad institucionales tales como las unidades técnicas y no los gestores en los centros).
- El plan de formación del personal del Centro y Universidad (es un ámbito propio de los gestores de calidad institucionales y no los gestores en los centros).
- Los procesos de certificación y reconocimiento del personal del Centro y Universidad (es un ámbito propio de los gestores de calidad institucionales y no los gestores en los centros).
- Las herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación.

2. Aspectos prácticos sobre:

- Diseño y aplicación de instrumentos de medición (esta actividad también se vincula con la elaboración de instrumentos para la evaluación de estudiantes).
- Aplicación de la estadística para la elaboración de informes de resultados (esta actividad la desarrollan los gestores de calidad institucionales y no los gestores en los centros).

- Los proyectos de innovación educativa (está asociado también a la actividad docente del profesorado).
- La investigación en calidad (esta actividad la desarrollan los gestores de calidad institucionales o personal docente e investigador que tenga estas líneas de investigación dentro de su área de conocimiento específica).
- La utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad (en las fechas de aplicación del cuestionario, no existe de forma generalizada la utilización de herramientas tecnológicas específicas para la gestión de la calidad).

Si se comparan estos resultados con los obtenidos si se correlacionan las variables con el criterio la experiencia en gestión, en sentido amplio, los resultados cambian ligeramente. Al igual que en con el criterio anterior, los resultados indican que, en general, sí existe correlación entre los años de experiencia en gestión y los conocimientos de las personas, aunque el índice de correlación sigue siendo bajo (menor que +0,4) como para considerarlo una buena validez de criterio. No obstante, se debe destacar que, a diferencia del criterio anterior, existen un mayor número de variables en las que no existe correlación, es decir, se mantienen las anteriormente citadas y se agregan algunas más. Y, si se analiza el contenido de estas variables "nuevas" se justifica que realmente no debe existir relación con los años de experiencia en gestión, en sentido amplio, pero sí con la gestión específica en calidad puestos que son contenidos muy específicos de gestión de la calidad.

1. Aspectos teóricos sobre:

- La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.
- La documentación del sistema de gestión de la calidad del Centro.

2. Aspectos prácticos sobre:

- El establecimiento de indicadores de medición.
- La orientación para el desarrollo de la calidad.
- La evaluación comparativa.
- La evaluación de planes estratégicos, objetivos del Centro o Universidad.
- La interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición.
- Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido.
- La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.

- El diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad del Centro.

En definitiva, puede apreciarse que los resultados de la encuesta indican que existe una relación por la que a una mayor experiencia en gestión de la calidad del encuestado existe una mayor puntuación en las variables del cuestionario relativas a los conocimientos en gestión de la calidad. No obstante, tal y como se ha comentado los resultados del índice de correlación *Rho de Spearman* no son suficientemente altos para considerarlos buenos. En este sentido, en futuras aplicaciones del cuestionario deberá utilizarse otros criterios para analizar la validez con más exactitud. Por ejemplo, aplicarse a personas antes de un curso o periodo de formación y posteriormente a éste; aplicarlo a un grupo de personas con una alta formación en calidad certificada y a un grupo sin formación, etc.

3.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 1. DEFINICIÓN Y AGRUPACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LOS RESPONSABLES DE LA CALIDAD EN LOS CENTROS DOCENTES UNIVERSITARIOS

Atendiendo al análisis documental, la revisión de jueces y los resultados de la encuesta, se concluye este estudio en primer lugar, con un listado definitivo de categorías generales sobre la gestión de la calidad en los centros universitarios. En segundo lugar, se ha obtenido las categorías específicas, más concretas y cercanas a la realidad de los gestores de calidad de los centros. Y, en tercer lugar la relación de actitudes, conocimientos teóricos y prácticos de los responsables de calidad de los centros por cada una de esas dimensiones. Todo ello contrastado en la literatura específica, por expertos en gestión de la calidad y por los resultados de la medición de actitudes y auto-evaluación de conocimientos de los gestores de calidad de centro.

Cabe señalar que los contenidos no siempre son propios de un determinado ámbito o dimensión, la mayoría se entremezclan en la realidad de la actividad del gestor de calidad. En las siguientes tablas algunos de ellos se repiten según las dimensiones específicas, no obstante se pueden considerar las agrupaciones con cierta consistencia.

A continuación, se expone los resultados, en primer lugar, la **Tabla 40** indica cómo las dimensiones generales (categorías) se disgregan en dimensiones más específicas. Y, en segundo lugar, las **Tabla 41**, **Tabla 42**, **Tabla 43** y **Tabla 44** exponen el despliegue de conocimientos tanto teóricos y prácticos vinculados con las dimensiones específicas.

Las dimensiones generales que se identificaron al inicio de este estudio se mantienen aunque se ha concretado su significado atendiendo a los resultados del análisis de factorial (ver **Tabla 40**). En este sentido, las modificaciones que se han realizado en las dimensiones son:

- La dirección y la gestión de recursos se unifica y se distinguen tres dimensiones específicas sobre, el conocimiento sobre la organización, la planificación y el fomento de la participación de todos los grupos de interés.
- El conocimiento sobre el desarrollo de la enseñanza (servicio) desaparece.
- La medición y análisis recoge tres dimensiones específicas que abarcan el conocimiento sobre la evaluación del centro y titulaciones, los instrumentos necesarios para ello y los relativos al análisis de resultados.
- La mejora agrupa las dimensiones específicas relacionadas con los mecanismos sistemáticos de mejora, la planificación a largo plazo, las mejoras en el personal docente y el desarrollo de la investigación e innovación.
- La comunicación queda integrada por dos dimensiones específicas, una hace referencia a la gestión de la documentación de la calidad y otra la gestión del conocimiento sobre calidad.

Tabla 40. Dimensiones generales y específicas para los gestores de calidad de centros docentes universitarios

DIMENSIONES GENERALES	DIMENSIONES ESPECÍFICAS
Dirección y gestión. Enfocar el centro universitario hacia la gestión de la calidad, teniendo como referencia un diagnóstico de necesidades vitales, contextuales y valores.	Disponer de un conocimiento general de la organización de la educación superior.
	Definir y planificar la estrategia del centro y su actividad cotidiana incorporando los principios de la calidad.
	Capacidad orientar hacia la gestión de la calidad y crear climas y contextos colaborativos favorables para la participación de todos los grupos de interés.
Medición y análisis. Ser capaz de evaluar la actividad educativa y organizativa del centro.	Diseñar y desarrollar la evaluación del Centro y sus programas formativos.
	Desarrollar los mecanismos e instrumentos necesarios para la medición y supervisión sistemática del funcionamiento del Centro y programas formativos.
	Analizar los resultados de la medición e interpretarlos extrayendo conclusiones.
Mejora. Gestionar el cambio, promoviendo el aprendizaje continuo, investigación y la innovación en la actividad educativa y organizativa del centro.	Diseñar y aplicar acciones de mejora sistemáticas en el Centro.
	Diseñar y aplicar mejoras a largo plazo respecto a la actividad del centro y su organización.
	Promover los mecanismos de reconocimiento y de mejora del profesorado.
	Promover espacios de innovación e investigación con el objeto de orientar la mejora de la actividad educativa.
Comunicación. Gestionar la información necesaria para el desarrollo de los procesos de calidad en el Centro.	Elaborar, actualizar y gestionar la documentación necesaria para la gestión de la calidad.
	Gestionar el conocimiento obtenido sobre el funcionamiento y mejora del Centro y de otros homólogos con el objeto de orientar la mejora de la actividad del Centro y su organización.

La **Tabla 41** recoge la relación de contenidos sobre dirección y la gestión. Los vinculados al conocimiento sobre la organización se relaciona con el segundo factor de la relación de conocimientos, la *implantación de titulaciones universitarias*, aunque no es un conocimiento específico de calidad, se requiere para poder planificar las actividades de calidad. También se recogen aquellos propios de la dirección de la calidad para la planificación de la calidad y los necesarios para implantarlos a través de todos los grupos de interés, estos últimos se corresponden con el tercer factor de la relación de conocimientos, *grupos de interés del centro y su gestión*. Además la dimensión recoge tanto el primer factor de las actitudes, la *toma de decisiones* como el tercer factor, la *administración para la calidad*.

Tabla 41. Relación de conocimiento para la dirección y gestión

DIMENSIONES ESPECÍFICAS	RELACIÓN DE CONOCIMIENTOS ⁹
Disponer de un conocimiento general de la organización de la educación superior.	<ul style="list-style-type: none"> - Las normativas que regulan la educación superior y su calidad (T). - La organización del Centro y de la Universidad (T). - Las fases para el diseño de un Título (T). - Las Titulaciones de su Centro (T). - Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes (T). - Los procesos para la implantación del Título (planificación, docencia, orientación, evaluación de estudiantes) (T). - Los procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones (T y P).
Definir y planificar la estrategia del centro y su actividad cotidiana incorporando los principios de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica, diseño de la política y objetivos (P). - Diseño de las fases de una actividad/proceso y sus responsables (P). - La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.) (T). - Establecimiento de indicadores para la medición (P). - Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad (A) - La innovación y renovación son necesarias tanto para la permanencia del Centro en la sociedad actual como para su crecimiento (A). - Todos los grupos de interés del Centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro (A).
Capacidad orientar hacia la gestión de la calidad y crear climas y contextos colaborativos favorables para la participación de todos los grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"> - El ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en su Centro (T). - Los grupos de interés de su Centro (T). - Diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés y potenciar una cultura de calidad (P). - Organización y coordinación de la Calidad en el Centro (P). - Orientación para el desarrollo de la calidad (P). - La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.) (T). - La gestión de recursos materiales y humanos del Centro y de la Universidad (T). - Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta para la mejora de los resultados y de la organización del Centro (A).

⁹ Conocimientos teóricos (T), prácticos (P) y actitudes (A).

En la **Tabla 42** recoge la relación de contenidos sobre la medición y análisis. Los vinculados al conocimiento tanto teórico como práctico sobre la evaluación del centro y titulaciones, en general están ligados con la ejecución de los programas de calidad. También se recogen los relacionados con el desarrollo de instrumentos necesarios para obtener y analizar la información así como los ligados a la interpretación de resultados y realización de juicios, estos se corresponden con el cuarto factor de la relación de conocimientos, *análisis e interpretación de datos*. Inicialmente esta dimensión tenía el mayor número de contenidos y, tras el análisis, se ha reducido considerablemente, en este sentido, cabe señalar que los expertos también indicaron que sobre esta dimensión deben tener más conocimientos los gestores de calidad a nivel institucional (universidad) que los gestores de calidad de los centros. Por último, la dimensión recoge el cuarto factor de las actitudes, los *resultados del centro*.

Tabla 42. Relación de conocimiento para la medición y análisis

DIMENSIONES ESPECÍFICAS	RELACIÓN DE CONOCIMIENTOS
Diseñar y desarrollar la evaluación del Centro y sus programas formativos.	<ul style="list-style-type: none"> - El control de procesos (evaluación directiva, auditorías, etc.) (T y P). - La evaluación comparativa (T y P). - La evaluación interna del Centro y titulaciones (T y P). - Los procesos de certificación y acreditación del Centro y titulaciones (P). - Evaluación de planes estratégicos, objetivos del Centro o Universidad (P).
Desarrollar los mecanismos e instrumentos necesarios para la medición y supervisión sistemática del funcionamiento del Centro y programas formativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Los instrumentos de medición (cuestionarios, entrevistas, etc.) (T). - Diseño y aplicación de instrumentos de medición (P). - La estadística y análisis de datos (T). - Aplicación de la estadística para la elaboración de informes de resultados (P).
Analizar los resultados de la medición e interpretarlos extrayendo conclusiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición (P). - Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido (P). - Los éxitos y fracasos del Centro repercuten en todos los miembros de la comunidad universitaria (A).

En la **Tabla 43** recoge la relación de contenidos sobre la mejora que comprenden cuatro dimensiones muy precisas, en este sentido, en esta dimensión la mayoría de los contenidos no se caracterizan por repetirse entre las dimensiones específicas y tampoco por encontrarse en otras dimensiones. Existe una distinción muy clara en la dimensión específica relacionada con el diseño y aplicación sistemática de las mejoras, la gestión de quejas, sugerencias o felicitaciones que se corresponde con el séptimo factor, *la gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones*. Se incluye una dimensión específica para las mejoras a largo plazo, que aunque no se incluyen en un factor de conocimiento diferenciado constituyen la gestión habitual de la mejoras en los centros. Los contenidos relativos a las mejoras del personal docente se vinculan específicamente con el quinto factor de los conocimientos, los *procesos necesarios para demostrar la calidad del profesorado*. De igual forma sucede con la investigación e innovación que se recogen concretamente en el octavo factor de conocimientos la *investigación e innovación en calidad*. Además la dimensión recoge el primer factor de las actitudes, la *toma de decisiones* relacionada con los grupos de interés y con los mecanismos para la calidad y el cambio.

Tabla 43. Relación de conocimiento para la mejora

DIMENSIONES ESPECÍFICAS	RELACIÓN DE CONOCIMIENTOS
Diseñar y aplicar acciones de mejora sistemáticas en el Centro.	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones (T). - Gestión de quejas y sugerencias (P).
Diseñar y aplicar mejoras a largo plazo respecto a la actividad del centro y su organización.	<ul style="list-style-type: none"> - La confección y funcionamiento de planes/proyectos de intervención y/o planes de mejora (T y P). - Aplicación de mecanismos de corrección y prevención (P). - Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad (A) - Todos los grupos de interés del Centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro (A).
Promover los mecanismos de reconocimiento y de mejora del profesorado.	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos de certificación y reconocimiento del personal en el Centro y/o Universidad (T). - El plan de formación del personal de su Centro y/o Universidad (T). - La evaluación comparativa (T y P) - Orientación para el desarrollo de la calidad (P).
Promover espacios de innovación e investigación con el objeto de orientar la mejora de la actividad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación en calidad (P). - Proyectos de innovación educativa (P). - La innovación y renovación son necesarias tanto para la permanencia del Centro en la sociedad actual como para su crecimiento (A).

En la **Tabla 44** recoge la relación de contenidos sobre la comunicación y queda integrada por una dimensión específica que agrupa la gestión de la documentación de la calidad, unida al sexto factor de los conocimientos la *gestión de la información para el sistema de calidad del Centro*. Y, otra dimensión específica que no está ligada a algún factor concreto, no obstante se considera importante añadirla. Se relaciona con el segundo factor de actitud el *acceso a la información interna*. Cabe señalar que la redacción de la actitud "la innovación y renovación son necesarios para todos los centros" es la redacción en positivo del ítem "la innovación y renovación solo son necesarias para centros de última creación o que se dediquen a la investigación".

Tabla 44. Relación de conocimiento para la comunicación

DIMENSIONES ESPECÍFICAS	RELACIÓN DE CONOCIMIENTOS
Elaborar, actualizar y gestionar la documentación necesaria para la gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - La documentación del sistema de gestión de calidad de su Centro (T). - Las herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación (T). - Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro (P). - Utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad (P). - Organización y gestión de la información del Centro (P). - Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido (P). - Todos los miembros del centro pueden acceder a la información sobre su funcionamiento (A)
Gestionar el conocimiento obtenido sobre el funcionamiento y mejora del Centro y de otros homólogos con el objeto de orientar la mejora de la actividad del Centro y su organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Las buenas prácticas que se realizan en su Centro (T). - Gestión del conocimiento adquirido sobre calidad (P). - Orientación para el desarrollo de la calidad (P). - La innovación y renovación son necesarios para todos los centros (A).

4. CAPÍTULO 4. SEGUNDO ESTUDIO: ANÁLISIS DE LA AUTOVALORACIÓN SOBRE LOS CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS RESPONSABLES DE LA CALIDAD EN CENTROS DOCENTES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

4.1. INTRODUCCIÓN

Este segundo estudio se centra en el análisis *de los conocimientos en gestión de calidad* de los responsables de calidad de universidades públicas españolas y, en concreto se pretende:

1. Identificar el perfil o perfiles académicos del gestor de calidad.
2. Conocer sus actitudes hacia la gestión de la calidad.
3. Conocer cómo se valoran a sí mismos respecto a sus conocimientos en gestión de calidad.
4. Comprobar si nivel de conocimientos del gestor de calidad difiere según la agencia de calidad vinculada a la universidad.
5. Analizar sus principales deficiencias en conocimientos sobre gestión de calidad.
6. Analizar las semejanzas o diferencias entre los resultados obtenidos para los gestores de calidad de las universidades públicas españolas y los resultados obtenidos en gestores de calidad de la ULPGC.

Las hipótesis de partida del estudio son:

- H1. Los responsables de la calidad muestran una actitud favorable hacia estos procesos pero consideran que no disponen de conocimientos suficientes sobre la gestión de la calidad.
- H2. Los responsables de la calidad de las universidades que comenzaron antes muestran, en mayor medida, actitudes favorables hacia estos procesos y consideran que disponen de un nivel más alto de conocimientos sobre la gestión de la calidad que aquellos que comenzaron posteriormente.
- H3. Los responsables de calidad de los centros universitarios se valoran con un nivel más alto en los conocimientos relacionados con la dimensión de análisis.
- H4. Existen diferencias en las actitudes y nivel de conocimientos de los responsables académicos según un el tipo de cargo que ocupa como responsable de calidad.
- H5. Existen diferencias en las actitudes y nivel de conocimientos de los responsables académicos entre la muestra de los responsables de calidad de las universidades públicas españolas y los de la ULPGC.

La información del estudio para el análisis de las actitudes y conocimientos de los gestores de calidad de las universidades públicas españolas se obtiene a través de los resultados de la encuesta comentada en el estudio anterior. Sin embargo, para la obtener la información de los conocimientos de los gestores de calidad de ULPGC, además de los datos obtenidos en el estudio anterior, se añaden nuevos casos. Para el desarrollo del estudio se han seguido los siguientes pasos:

1. Selección y distribución de la muestra en el caso de la población de los gestores de calidad de los centros de las universidades públicas españolas.
2. Identificación de la población, muestra y distribución de la muestra en el caso de los gestores de calidad de los centros de la ULPGC.

3. Establecimiento de los materiales para el análisis y tratamiento de la información.
4. Discusión de los resultados.

4.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA

4.2.1. SELECCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA PARA EL ANÁLISIS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

Como se ha comentado en el estudio anterior, la población está constituida por aquellos responsables de ejecutar la gestión de la calidad en los centros de universidades públicas, considerándose la unidad muestral una persona por Centro. La población es de 701 (en el año 2012) y éste es el tamaño de la población objeto de estudio.

Para determinar el tamaño de muestra del estudio, como se trata de una población finita ($N=701$), se utiliza la fórmula $n = \frac{NPQZ^2}{[e^2(N-1) + Z^2 PQ]}$ (Ruiz Olabuénaga, 2012). Con un nivel de confianza del 95% y una puntuación tipificada $Z=1,96$, se ha considerado un error de precisión del 7% y una varianza poblacional $PQ=0,25$.

Cabe señalar que existen tablas ya definidas que permiten determinar el tamaño de la muestra teniendo en cuenta un nivel de error máximo admisible que varía en un intervalo que va desde el 1% hasta el 10% como por ejemplo las tablas definidas por Arkin y Colton en 1962 (León García, 2006). El nivel de error de este estudio se define dentro de este intervalo teniendo en cuenta la dificultad de obtener datos de identificación y contacto con responsables de calidad de algunas universidades, lo que impide conseguir una mayor muestra representativa.

Bajo estas condiciones el tamaño de muestra mínimo resulta ser de 154 centros. No obstante, para que los resultados sean más representativos de la población, se aplica, **en primer lugar**, un *muestreo por cuotas* de centros según el total de universidades públicas españolas.

El muestreo por cuotas es un muestreo no probabilístico en el que se divide la población en segmentos según algunas características importantes de la investigación, en este caso las universidades. Por lo tanto se pretende una muestra en el que el tamaño de cada segmento sea proporcional al tamaño que le corresponde en la población y dentro de cada segmento los sujetos son seleccionados aleatoriamente de entre los que estaban disponibles a través de la publicación de sus datos en la página web institucional.

Para obtener el tamaño de cada estrato de forma proporcional al de la población se utiliza una afijación proporcional (Varela Mallou, 2003) para cada estrato siguiendo la fórmula $n_i = n \cdot N_i / N$, siendo los estratos cada uno de las $N=48$ universidades públicas españolas y N_i cantidad de centros en la universidad y j identifica cada una de las universidades. Como resultado la muestra necesaria para realizar el estudio asciende a los representantes de calidad de 172 centros universitarios distribuidos tal y como se muestra en la [Tabla 45](#).

Tabla 45. Muestra de número de centros por Universidades públicas españolas

UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS	MUESTRA
Universidad de Málaga	4
Universidad de Almería	2
Universidad de Cádiz	4
Universidad de Córdoba	3
Universidad de Granada	6
Universidad de Huelva	2
Universidad de Jaén	2
Universidad Pablo de Olavide	2
Universidad de Sevilla	6
Universidad de Zaragoza	4
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	4
Universidad de La Laguna	6
Universidad de Cantabria	3
Universidad de Castilla La Mancha	9
Universidad de Burgos	2
Universidad de León	3
Universidad de Salamanca	5
Universidad de Valladolid	6
Universidad de Barcelona	5
Universidad Autónoma de Barcelona	3
Universidad de Girona	2
Universidad de Lleida	2
Universidad Politécnica de Catalunya	4
Universidad Pompeu Fabra	2
Universidad Rovira i Virgili	3
Universidad de Extremadura	4
Universidad Pública de Navarra	2
Universidad A Coruña	5
Universidad de Oviedo	4
Universidade de Santiago de Compostela	6
Universidad de Vigo	5
Universidad de Las Islas Baleares	2
Universidad de La Rioja	2
Universidad Autónoma de Madrid	2
Universidad Complutense de Madrid	6
Universidad de Alcalá de Henares	4
Universidad Carlos III de Madrid	1
Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)	3
Universidad Politécnica de Madrid	4
Universidad Rey Juan Carlos	2
Universidad Politécnica de Cartagena	2
Universidad de Murcia	5
Universidad del País Vasco	7
Universidad de Alicante	2
Universidad Jaume I de Castellón	1
Universidad Miguel Hernández de Elche	2
Universidad Politécnica de Valencia	3
Universidad de Valencia	4
TOTAL	172

En segundo lugar se aplica el *muestreo por cuotas* de centros según el total de agencias de calidad para la educación superior españolas. Se pretende que el tamaño de cada estrato sea proporcional al de la población y se utiliza la misma fórmula para la afijación proporcional para cada estrato, siendo cada uno de ellos las 11 agencias de calidad para la educación superior españolas. Como resultado la muestra necesaria para realizar el estudio asciende a los representantes de calidad de 158 centros universitarios distribuidos tal y como se muestra en la **Tabla 46**.

Tabla 46. Muestra de número de centros por Agencias de Calidad para la educación superior en España

AGENCIA DE CALIDAD	MUESTRA
Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)	27
Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC)	28
Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón (ACPUA)	4
Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria (ACECAU)	9
Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACSUCYL)	15
Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU)	19
Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia (ACSUG)	15
Agència de Qualitat Universitària de les Illes Balears (AQUIB)	2
Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP)	20
Agencia de Evaluación de la Calidad y Acreditación del Sistema Universitario Vasco (UNIBASQ)	7
Agència Valenciana d'Avaluació y Prospectiva (AVAP)	12
TOTAL	158

4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN, MUESTRA Y DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA PARA EL ANÁLISIS EN LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

La población en estudio está constituida por los responsables de calidad de los centros universitarios de la ULPGC que imparten docencia oficial y que disponen de un sistema de garantía de calidad asociado a la docencia. En este caso se trata de una población de 19 responsables de calidad. Con un nivel de confianza del 95%, una puntuación tipificada $Z=1,96$, un error máximo admisible del 10% y varianza poblacional $PQ=0,25$, se corresponde un tamaño de muestra de 16 centros.

No obstante, la muestra obtenida no corresponde con el tamaño de muestra pretendido, debido a que se ha logrado una participación de un total de 14 responsables de calidad que corresponde al 73% de la población, estos datos corresponderían a la determinación de un tamaño de muestra con un nivel de confianza del 90% y un error del 12%.

4.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Como se ha comentado, para el análisis de las actitudes y conocimientos de los gestores de calidad de las universidades públicas españolas se utiliza la información obtenida en el primer estudio, desarrollando una selección aleatoria de los registros por cada estrato.

En el caso del estudio específico de la ULPGC, se ha utilizado la información de los gestores de calidad de la ULPGC participantes en el primer estudio y se intentó completar el total muestral con los gestores de calidad de los institutos, centros adscritos... Estos registros se obtienen antes de diciembre de 2012.

Para el análisis de datos e interpretación de los resultados se utilizan las siguientes pruebas estadísticas:

- El análisis de fiabilidad se desarrolla a través de el *coeficiente de Alfa de Cronbach*.

- Para determinar el tipo de análisis se aplica analiza el tipo de distribución de la muestra a través de *la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov*.
- Para el análisis de la validez de constructo se utiliza el análisis factorial de las escalas utilizando la *medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin* y la prueba de *prueba de esfericidad de Bartlett* para comprobar si la correlación es significativa entre las variables.
- Para determinar la correlación entre variables se calcula el coeficiente *Rho de Spearman* para estudiar la relación entre variables ordinales y de escala. Y se utiliza la prueba *Chi cuadrado* con el *coeficiente de correlación Eta* para estudiar la relación entre variables nominales de más de dos categorías y variables de escala.
- Para el análisis de los resultados del grado de conocimiento se utilizan los estadísticos de *frecuencia, media aritmética y desviación estándar*.

4.4. RESULTADOS DE LAS ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS DE LOS GESTORES DE CALIDAD DE LOS CENTROS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

4.4.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

La fiabilidad y validez de las escalas de este cuestionario ya se ha analizado en el primer estudio (muestra de referencia analizada en el apartado 0). No obstante cabe destacar que, específicamente, en las diferentes muestras a nivel nacional estos índices también son altos y, en conclusión, el análisis de las escalas confirma que se mantienen resultados semejantes a la muestra de referencia y, por lo tanto, se conserva una estructura sólida. A continuación, se muestran los resultados comparándolos con la muestra de referencia N=228.

Fiabilidad

En lo que se refiere a la fiabilidad, en la **Tabla 47** se han añadido los resultados del coeficiente de *Alfa de Cronbach* según cada muestra nacional, la muestra obtenida en el estudio anterior identificada como n=228, la muestra representativa de centros por universidades n=172 y la muestra representativa de centros por agencia e calidad n=158. Los valores del coeficiente obtenidos son altos e incluso ligeramente superiores a medida que la muestra disminuye.

Tabla 47. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas según las distintas muestras nacionales analizadas

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach		
	n=228	n=172	n=158
Actitudes	0,748	0,761	0,777
Conocimientos en general	0,970	0,972	0,974
Conocimientos teóricos	0,935	0,937	0,942
Conocimientos prácticos	0,964	0,966	0,968
Conocimientos de dirección y gestión	0,894	0,900	0,906
Conocimientos sobre los estudios universitarios	0,863	0,864	0,866
Conocimientos de análisis	0,934	0,942	0,946
Conocimientos de mejora	0,901	0,904	0,905
Conocimientos de comunicación	0,832	0,835	0,843

Validez de constructo

En lo que relativo a la estructura subyacente para cada tipo de muestra, los resultados indican una estructura similar entre las muestras y con los valores de la muestra de referencia.

Los datos de la **escala de actitud** indican, en las dos muestras nacionales, un valor adecuado para realizar el análisis factorial. El nivel de significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett es 0,000 y, por lo tanto, inferior al nivel de significación establecida (0,05). El índice de KMO es adecuado, para N=172 el índice KMO=0,703, para N=158 el índice KMO= 0,712. La solución rotada ofreció 4 factores comprendidos entre 2 y 4 ítems, explicándose con ellos un 62% y 63% de la varianza total respectivamente, tal y como se muestra en las siguientes tablas.

El primer factor aglutina las opiniones relacionadas con la concepción sobre la **"toma de decisiones vinculada a los grupos de interés hacia los mecanismos de calidad como parte de gestión habitual del centro y hacia el cambio"**. Como se puede observar los componentes principales se mantienen en las muestras representativas de las universidades públicas españolas y de las agencias de calidad e incluso los pesos de cada uno se homogenizan, para formar un factor en el que todos ellos tienen un valor importante en su definición (ver **Tabla 48**).

Tabla 48. Componentes principales, factor 1 de la escala de actitudes (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 1	A10.a	0,796	0,776	0,806	Todos los grupos de interés del Centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
	A10.b	0,759	0,694	0,685	Sólo el equipo directivo del Centro debe participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.
	A5.a	0,651	0,693	0,721	La innovación y renovación son necesarias tanto para la permanencia del Centro en la sociedad actual como para su crecimiento.
	A2.a	0, 476	0,646	0,656	Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad.

El segundo factor agrupa a las expresiones relacionadas con la concepción sobre el "**acceso a la información interna**" y difiere en las muestras, los pesos de sus componentes reflejan la preeminencia de las opiniones sobre quiénes deben tener acceso a la información. La vinculación con la innovación y el cambio así como la visión del uso de los mecanismos de calidad en momentos puntuales desaparecen o mantienen pesos bajos en las muestras nacionales de centros representativas por universidad y agencia de calidad (ver [Tabla 49](#)).

Tabla 49. Componentes principales, factor 2 de la escala de actitudes (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 2	A8.b	0,857	0,856	0,837	Sólo el personal responsable del Centro puede acceder a la información sobre su funcionamiento.
	A8.a	0,809	0,871	0,872	Todos los miembros del centro pueden acceder a la información sobre su funcionamiento.
	A2.b	0,450	-	-	Los mecanismos para asegurar la calidad, únicamente, son necesarios cuando se manifiestan problemas.
	A5.b	0,450	-	0,487	La innovación y renovación sólo son necesarias para centros de última creación o que se dediquen a la investigación

El tercer factor agrupa a las opiniones relacionadas con la concepción sobre la "**administración para la calidad**" que aumenta su relación con la opinión sobre que los procesos de calidad forman parte de la gestión habitual del centro. Además, en la muestra representativa por universidad surge un nuevo componente, con poco peso, que ofrece una visión de la administración ligada a la innovación y el cambio (ver [Tabla 50](#)).

Tabla 50. Componentes principales, factor 3 de la escala de actitudes (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 3	A3.a	0,763	0,637	0,615	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta para la mejora de los resultados y de la organización del Centro.
	A3.b	0,711	0,608	0,573	Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrático para responder a las exigencias externas.
	A2.a	0,561	-	-	Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad.
	A5.b	-	0,464	-	La innovación y renovación sólo son necesarias para centros de última creación o que se dediquen a la investigación
	A2.b	0,493	0,745	0,811	Los mecanismos para asegurar la calidad, únicamente, son necesarios cuando se manifiestan problemas.

El cuarto y último factor agrupa a las opiniones relacionadas con la concepción sobre los "**resultados del Centro**" que se mantiene homogéneo en las muestras representativas a nivel nacional (ver [Tabla 51](#)).

Tabla 51. Componentes principales, factor 4 de la escala de actitudes (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 4	A6.a	0,838	0,827	0,856	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten en todos los miembros de la comunidad universitaria.
	A6.b	0,748	0,825	0,801	Los éxitos y fracasos del Centro repercuten, exclusivamente, en el equipo directivo del Centro.

Los factores relativos a las actitudes presentan coeficientes de fiabilidad superiores a la muestra de referencia, destacando la fiabilidad de las actitudes relativas a la *toma de decisiones* así como la del *acceso a la información interna* (ver [Tabla 52](#)).

Tabla 52. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas de actitudes por factores (comparativa de las diferentes muestras)

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach		
	n=228	n=172	n=158
Factor 1 de actitudes	0,687	0,703	0,722
Factor 2 de actitudes	0,583	0,842	0,680
Factor 3 de actitudes	0,565	0,572	0,588
Factor 4 de actitudes	0,607	0,633	0,628

La **escala de conocimientos en general** (teóricos y prácticos) mantiene una estructura similar aunque existen algunos factores diferentes a la muestra de referencia. El nivel de significancia de la prueba de esfericidad de Bartlett es de 0,000 en todos los casos y el índice de KMO es alto, para N= 172 el índice KMO=0,892, para N=158 el índice KMO= 0,883. La solución rotada ofreció entre 7 (69% de la varianza) y 8 factores (72% de la varianza) respectivamente, comprendidos entre 2 y 22 ítems como se muestra en las siguientes tablas.

Un primer y amplio factor agrupa las expresiones que implican los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para "alinear la actividad del centro con la mejora y la calidad". Cabe señalar que, a diferencia de la muestra de referencia, en las muestras representativas de las universidades y de las agencias de calidad en este factor se descarta el conocimiento teórico sobre el control de procesos y la gestión por procesos. Sin embargo, se integra el conocimiento práctico de la gestión de quejas y sugerencias. De esta forma este factor es eminentemente de conocimientos prácticos para "alinear la actividad del centro con la mejora y la calidad" (ver [Tabla 53](#)).

Tabla 53. Componentes principales, factor 1 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 1	P2	0,780	0,755	0,736	Diseño de las fases de una actividad/proceso y sus responsables.
	P8	0,778	0,788	0,781	Evaluación comparativa.
	P7	0,775	0,768	0,742	Control de procesos (evaluación directiva, auditorías, medición de indicadores, etc.).
	P4	0,768	0,786	0,767	Diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés y potenciar una cultura de calidad.
	P15	0,759	0,757	0,766	Aplicación de mecanismos de corrección y prevención.
	P1	0,745	0,771	0,752	Planificación estratégica, diseño de la política y objetivos.
	P9	0,735	0,751	0,735	Evaluación de planes estratégicos, objetivos del Centro o Universidad.
	P14	0,691	0,634	0,643	Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido.
	P6	0,689	0,730	0,737	Orientación para el desarrollo de la calidad.
	P3	0,639	0,709	0,748	Establecimiento de indicadores para la medición.
	P18	0,635	0,648	0,680	Gestión del conocimiento adquirido sobre calidad.
	T13	0,624	0,597	0,580	La evaluación comparativa.
	P11	0,622	0,671	0,726	Diseño y aplicación de instrumentos de medición.
	P10	0,597	0,628	0,703	Evaluación institucional de Titulaciones.
	P17	0,577	0,573	0,637	Diseño de proyectos de intervención (planes de mejora, etc.).
	P13	0,552	0,515	0,487	Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición.
	T12	0,505	-	-	El control de procesos (evaluación directiva, auditorías, etc.).
	P19	0,490	0,493	0,548	Procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones.
	P22	0,459	0,592	0,707	Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro.
	T3	0,459	-	-	La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.).
P5	0,451	0,471	0,488	Organización y coordinación de la calidad en el Centro	
P16	-	0,460	0,543	Gestión de quejas y sugerencias	

Un segundo factor agrupa las expresiones relacionadas con los conocimientos necesarios, sobre todo teóricos, para la **"implantación de titulaciones universitarias"**. En este caso, la muestra representativa de las universidades añade, conocimientos teóricos y prácticos sobre procesos de evaluación y certificación de las titulaciones, y en el caso de la muestra representativa de las agencias de calidad el conocimiento práctico en organización y coordinación de la calidad en el Centro. Aunque con pesos relativamente bajos, los procesos de calidad se integran en la biografía de las titulaciones (ver [Tabla 54](#)).

Tabla 54. Componentes principales, factor 2 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 2	T2	0,739	0,704	0,690	La organización del Centro y de la Universidad.
	T8	0,738	0,755	0,724	Las fases para el diseño de un Título.
	T1	0,694	0,653	0,645	Las normativas que regulan la educación superior y su calidad.
	T11	0,671	0,774	0,751	Los procesos para la implantación del Título (planificación, docencia, orientación, evaluación de estudiantes).
	T9	0,562	0,620	0,626	Las Titulaciones de su Centro.
	T15	-	0,453	-	Los procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones.
	P19	0,460	0,458	-	Procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones.
	T10	0,450	0,537	0,523	Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes.
	P10	-	0,465	-	Evaluación Institucional de Titulaciones.
	P5	-	-	0,475	Organización y coordinación de la calidad en el Centro.

El tercer factor considerado como el de los conocimientos teóricos sobre los **"grupos de interés del centro y su gestión"** en las muestras representativas descarta el conocimiento de la gestión por procesos. No obstante, incorpora el conocimiento teórico de las buenas prácticas que se realizan en el centro. El factor queda más definido hacia el conocimiento del contexto del centro (ver [Tabla 55](#)).

Tabla 55. Componentes principales, factor 3 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 3	T5	0,759	0,818	0,810	El ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en su Centro.
	T6	0,707	0,702	0,716	Los grupos de interés de su Centro.
	T7	0,614	0,638	0,662	El tratamiento de conflictos.
	T4	0,597	0,610	0,540	La gestión de recursos materiales y humanos del Centro y de la Universidad.
	T3	0,532	-	-	La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.).
	T20	-	0,461	0,486	Las buenas prácticas que se realizan en el Centro.

El cuarto factor que se relaciona con los conocimientos teóricos y prácticos para el **"análisis e interpretación de los datos"** se mantiene homogéneo si bien, cabe señalar que en la muestra representativa por agencia de calidad se descarta el conocimiento práctico para el diseño y aplicación de instrumentos de medición (ver [Tabla 56](#)).

Tabla 56. Componentes principales, factor 4 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 4	T17	0,824	0,823	0,792	La estadística y análisis de datos.
	P12	0,772	0,778	0,778	Aplicación de la estadística para la elaboración de informes de resultados.
	P13	0,591	0,593	0,576	Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición.
	P11	0,516	0,463	-	Diseño y aplicación de instrumentos de medición.
	T16	0,489	0,560	0,479	Los instrumentos de medición (cuestionarios, entrevistas, etc.).

En el quinto factor identificado con los conocimientos teóricos sobre los procesos necesarios para la **"calidad del personal"**, queda más definido en las muestras representativas debido a que en ellas no se encuentra el conocimiento teórico sobre la evaluación comparativa, de esta forma el factor se concreta en el conocimiento teóricos sobre procesos vinculados al profesorado y estudiante (ver [Tabla 57](#)).

Tabla 57. Componentes principales, factor 5 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 5	T19	0,722	0,721	0,735	Los procesos de certificación y reconocimiento del personal en el Centro y/o Universidad.
	T18	0,682	0,769	0,788	El plan de formación del personal de su Centro y/o Universidad.
	T10	0,673	0,534	0,606	Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes.
	T13	0,468	-	-	La evaluación comparativa.

Los factores sexto y séptimo que surgen en la muestra de referencia se corresponderían con el factor 9 para las muestras representativas quedando definido como "**documentación, organización y gestión de los procesos de calidad**" (ver [Tabla 58](#)).

Tabla 58. Componentes principales, factor 6, 7 y 9 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 6	P22	0,666	-	-	Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro.
	P24	0,585	-	-	Organización y gestión de la información del Centro.
	P23	0,551	-	-	Utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad.
	T23	0,532	-	-	La documentación del sistema de gestión de calidad de su Centro.
Factor 7	T21	0,758	-	-	La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.
	P16	0,699	-	-	Gestión de quejas y sugerencias.
Factor 9	T21	-	0,692	0,624	La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.
	P16	-	0,676	0,505	La gestión de quejas y sugerencias
	T23	-	0,609	0,662	La documentación del sistema de gestión de calidad del Centro.
	T22	-	0,590	0,614	La confección y funcionamiento de planes de intervención y/o planes de mejora.
	P22	-	0,474	-	Diseño de la documentación del sistema de gestión de calidad del Centro.
	T20	-	-	0,480	Las buenas prácticas que se realizan en el centro.

El octavo factor descrito como aquellos conocimientos prácticos sobre la "**gestión, investigación e innovación en calidad**" en las muestra representativa de las agencias de calidad se complementa con aspectos como la gestión por procesos y la gestión de recursos materiales y humanos (ver [Tabla 59](#)).

Tabla 59. Componentes principales, factor 8 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 8	P20	0,600	0,566	0,610	Proyectos de innovación educativa.
	P21	0,584	0,580	0,489	Investigación en calidad.
	T3	-	-	0,567	La gestión por procesos.
	T4	-	-	0,460	La gestión de recursos materiales y humanos del Centro y la Universidad.

Por último, existe un factor que surge, únicamente, en la muestra representativa por agencias de calidad y que atiende a los conocimientos teóricos para la "evaluación de las titulaciones y del Centro" (ver [Tabla 60](#)).

Tabla 60. Componentes principales, factor 10 de la escala de conocimientos en general (comparativa de las diferentes muestras)

Factor	Código	Peso			Ítem
		N=228	N=172	N=158	
Factor 10	T14	-	-	0,494	La evaluación interna del Centro y Titulaciones.
	T12	-	-	0,493	El control de procesos.
	T16	-	-	0,461	Los instrumentos de medición.

Los factores derivados de las escalas de conocimientos presentan, por regla general, coeficientes de fiabilidad superiores a la muestra de referencia, destacando en negrita los resultados de fiabilidad considerados muy altos. Estos son los relativos a las escalas de los conocimientos de los factores de *conocimientos prácticos para alinear la actividad del centro con la mejora y la calidad, el análisis e interpretación de datos documentación y la organización y gestión de los procesos de calidad* (ver [Tabla 67](#)).

Tabla 61. Valores de Alfa de Cronbach obtenido en las escalas de la encuesta general (comparativa de las diferentes muestras)

Escalas	Valor de Alfa de Cronbach		
	n=228	n=172	n=158
Factor 1 de conocimientos	0,963	0,965	0,968
Factor 2 de conocimientos	0,842	0,877	0,843
Factor 3 de conocimientos	0,804	0,816	0,828
Factor 4 de conocimientos	0,873	0,904	0,893
Factor 5 de conocimientos	0,768	0,761	0,771
Factor 6 de conocimientos	0,829	-	-
Factor 7 de conocimientos	0,858	-	-
Factor 8 de conocimientos	0,660	0,675	0,757
Factor 9 de conocimientos	-	0,871	0,881
Factor 10 de conocimientos	-	-	0,792

4.4.2. PERFIL O PERFILES ACADÉMICOS DEL GESTOR DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS Y SU RELACIÓN CON LOS CONOCIMIENTOS EN GESTIÓN DE CALIDAD

El perfil del responsable de calidad es variado en la población del estudio, según cada una de las universidades públicas obtenemos, de mayor a menor frecuencia, la siguiente situación:

1. Universidades en las que existe un responsable con competencias de calidad en el centro (aproximadamente el 75%).
2. Universidades en las que existe, paralelamente, responsables de calidad por centro y por título (aproximadamente el 12%).
3. Universidades en las que existe un responsable de calidad vinculado al título específicamente (aproximadamente el 10%).
4. Por último, universidades en las que sólo hay referencia a responsables asociados al ámbito general de la universidad o técnicos específicos (aproximadamente el 3%).



Gráfico 9. Cargo del responsable de calidad en la población

En la muestra representativa de todas las universidades públicas (n= 172), el 90,3% se corresponde con un responsable de Centro (decano o director de calidad, responsable de calidad u otro miembro del equipo de dirección del centro). Los responsables de título son el 9,3%. La proporción es similar en el caso de la muestra de universidades representativa según las unidades de calidad autónomas, son responsables de Centro el 90,5% mientras que responsables de título el 9,4%.

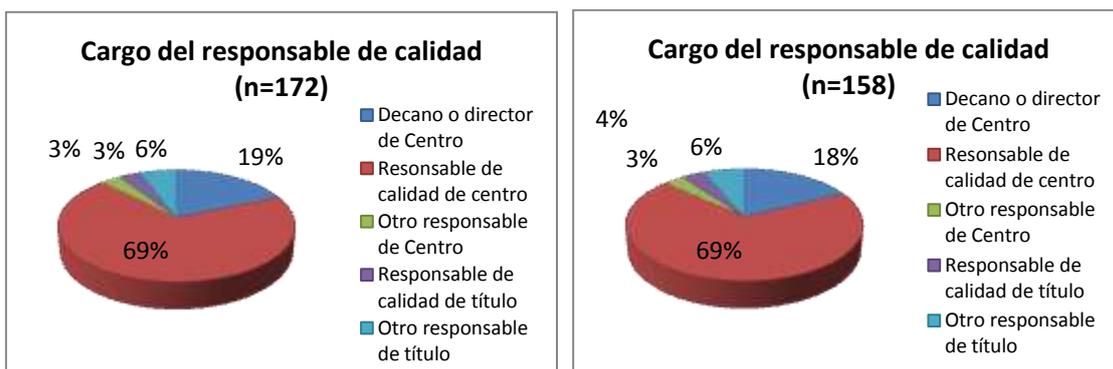


Gráfico 10. Cargo del responsable de calidad en las muestras

En ambas muestras, el 84% es doctor en áreas y ámbitos de conocimiento variados, igualmente coinciden en que el 58% tienen menos de tres años de experiencia en gestión de la calidad.

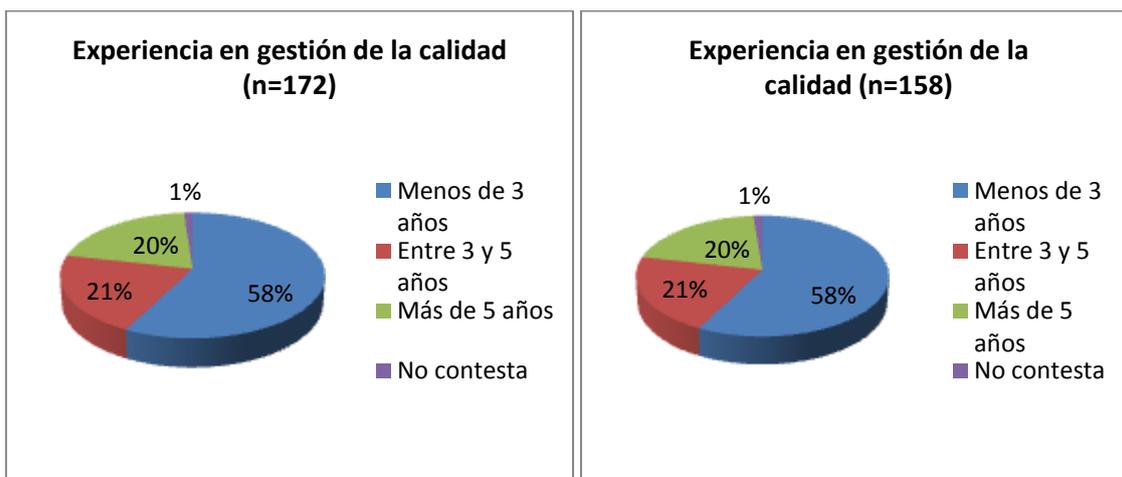


Gráfico 11. Experiencia en calidad del responsable de calidad en las muestras

Sin embargo el 64% tiene más de 3 años de experiencia en gestión en sentido amplio.

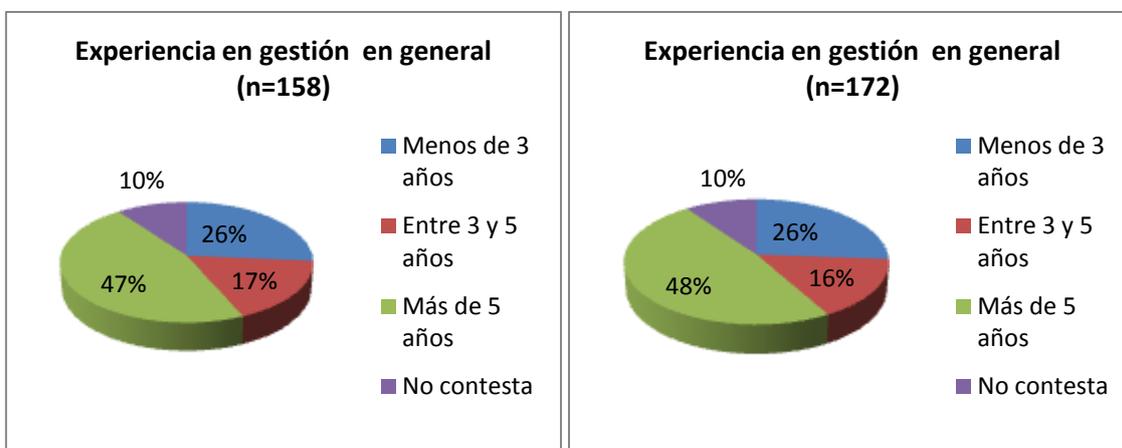


Gráfico 12. Experiencia general del responsable de calidad en las muestras

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS RESPONSABLES DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

En las muestras representativas de los centros públicos por universidades públicas españolas y por agencias de calidad (n=172 y n=158) los resultados indican que existe una actitud positiva hacia la gestión de la calidad así como una alta consideración en los conocimientos de los gestores de la calidad.

4.4.3.1. Factores

Atendiendo a los siguientes factores obtenidos en la primera muestra (ver **Tabla 62**) se manifiesta un nivel de actitudes favorables y superior a un valor promedio de 4,2 sobre un máximo de 5 puntos, si bien son mayores en el caso las dirigidas a la toma de decisiones y a los resultados del centro. En el caso de los valores obtenidos en las escalas de los conocimientos (tanto teóricos como prácticos) éstos son inferiores, aunque siguen siendo valores altos y superiores a un valor promedio de 3,4 puntos. Los conocimientos con valores más altos son los relacionados con la implantación de titulaciones universitarias y el de gestión de la documentación.

Tabla 62. Relación de factores por tipo de escala

ESCALAS	FACTORES
Actitudes	F1 Toma de decisiones
	F2 Acceso a la información interna
	F3 Administración para la calidad
	F4 Resultados del Centro
Conocimientos	F1 Alinear la actividad del centro con la mejora y la calidad
	F2 Implantación de titulaciones universitarias
	F3 Grupos de interés del centro y su gestión
	F4 Análisis e interpretación de los datos
	F5 Calidad del personal
	F8 Gestión, investigación e innovación en calidad
F9 Documentación, organización y gestión de los procesos de calidad	

Atendiendo a todos los factores, se evidencia que existe la tendencia a admitir un mayor grado de conocimientos en relación a la implantación de titulaciones universitarias (3,97), la gestión de la documentación (3,95), los grupos de interés del centro y su gestión (3,78), el análisis e interpretación de los datos (3,59), alinear la actividad del centro con la mejora de la calidad (3,54), la gestión, investigación e innovación en calidad (3,51) y, por último, los procesos necesarios para la calidad del personal (3,42). Esto se muestra en el **Gráfico 13**.

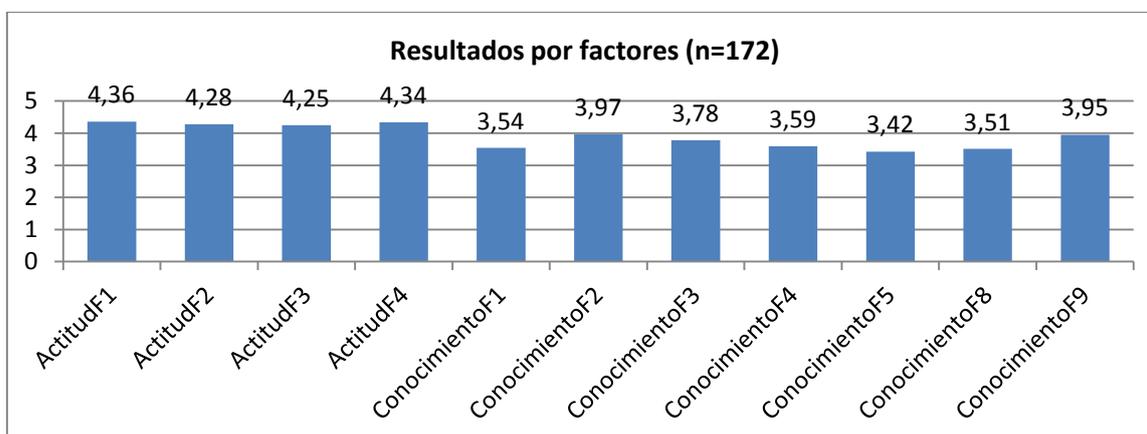


Gráfico 13. Promedio de valores de los factores de la muestra (n=172)

En la muestra representativa de centros según las universidades públicas por agencia de calidad (n=158) los resultados son similares aunque cabe señalar que la muestra manifiesta un nivel de actitudes más favorables en el caso la *toma de decisiones* y el *acceso a la información interna*. En los factores de conocimientos se

sigue manteniendo con el nivel más alto el vinculado a los conocimientos relativos a la *implantación de titulaciones universitarias* aunque le sigue el relacionado con la *gestión, investigación e innovación en calidad*.

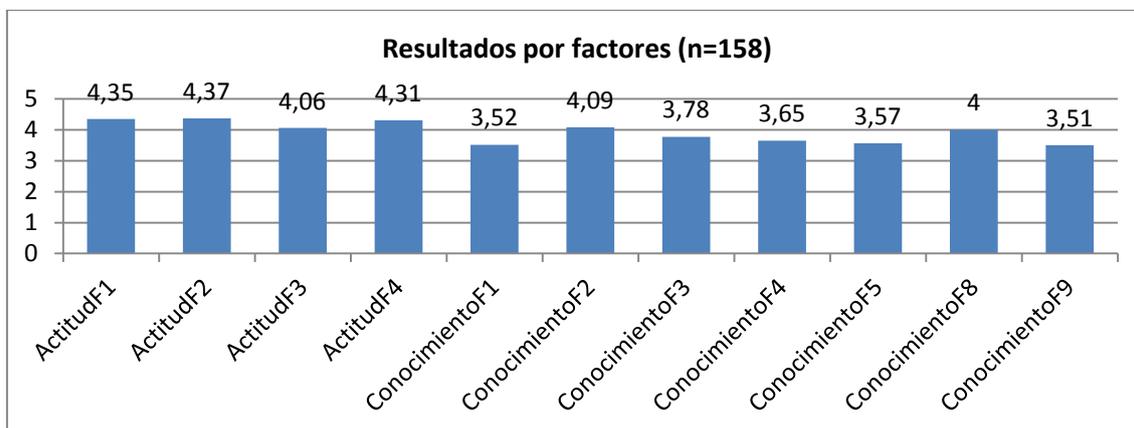


Gráfico 14. Promedio de valores de los factores de la muestra (n=158)

4.4.3.2. Medias

Las medias aritméticas en cada ítem, muestran un nivel de actitudes positivo hacia la gestión de la calidad (4,28 de media en ambas muestras). Así mismo en ambas muestras, los responsables de calidad consideran que disponen de buen nivel de conocimientos para la gestión de la calidad aunque con un promedio de medias aritméticas de 3,85 en los aspectos teóricos y 3,53 en los prácticos. Cabe mencionar que aspectos muy específicos como la evaluación comparativa y la investigación en calidad son los que más bajo han sido valorados, mientras que los niveles de conocimientos más altos son los directamente relacionados con la gestión habitual. Por un lado, la organización del Centro y de la Universidad; los grupos de interés del Centro; las fases para el diseño de un Título; las Titulaciones de su Centro; los procesos para la implantación del Título (planificación, docencia, orientación, evaluación de estudiantes). Y por otro, los aspectos básicos de la gestión de calidad: la gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones; la documentación del sistema de gestión de calidad; y la organización y coordinación de la Calidad en el Centro (ver **Tabla 63**).

Tabla 63. Resultados de estadísticas de actitudes y conocimientos en gestión de calidad (n=172 y n=158): media y desviación estándar

Variable	n=172		n=158	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
A2a	4,56	,696	4,54	,712
A2b	4,12	1,291	4,13	1,274
A3a	4,42	,694	4,41	,699
A3b	3,68	1,243	3,64	1,241
A5a	4,46	,742	4,43	,759
A5b	4,48	,909	4,46	,934
A6a	4,36	,822	4,34	,842
A6b	4,29	,881	4,26	,894
A8a	4,27	,962	4,32	,924
A8b	4,31	,974	4,36	,922
A10a	4,19	1,006	4,21	,985
A10b	4,21	,965	4,22	,971
T1	3,85	,686	3,84	,703
T2	4,17	,662	4,15	,664
T3	3,77	,814	3,80	,812
T4	3,64	,780	3,61	,798
T5	3,79	,769	3,78	,771
T6	4,00	,707	4,01	,716
T7	3,51	,896	3,51	,887
T8	4,04	,814	4,03	,832
T9	4,57	,622	4,56	,634
T10	3,76	,894	3,78	,877
T11	4,16	,743	4,18	,732
T12	3,65	,932	3,65	,927
T13	2,98	1,000	2,99	,984
T14	3,95	,840	3,94	,855
T15	3,95	,849	3,95	,854
T16	3,85	,884	3,84	,884
T17	3,65	,981	3,63	,978
T18	3,50	,942	3,50	,958
T19	3,44	,944	3,43	,953
T20	4,00	,824	4,00	,822
T21	4,06	,829	4,06	,819

Variable	n=172		n=158	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
T22	3,89	,851	3,88	,864
T23	4,28	,804	4,28	,812
T24	3,85	,868	3,89	,829
P1	3,55	,871	3,53	,868
P2	3,59	,874	3,58	,880
P3	3,50	,894	3,48	,900
P4	3,40	,829	3,40	,814
P5	4,08	,715	4,07	,735
P6	3,72	,849	3,70	,851
P7	3,43	,972	3,45	,959
P8	2,95	,999	2,96	,999
P9	3,37	,991	3,38	,997
P10	3,43	1,018	3,45	,991
P11	3,35	1,050	3,33	1,048
P12	3,41	1,115	3,40	1,132
P13	3,73	,940	3,72	,950
P14	3,52	,945	3,52	,935
P15	3,41	,959	3,42	,964
P16	3,76	,895	3,76	,898
P17	3,71	,866	3,69	,870
P18	3,62	,857	3,61	,862
P19	3,67	,943	3,67	,953
P20	3,65	,938	3,65	,955
P21	2,98	1,035	2,97	1,016
P22	3,68	1,085	3,69	1,063
P23	3,48	,975	3,51	,974
P24	3,78	,825	3,76	,820

4.4.3.3. Relaciones

Atendiendo a la relación entre la variable que determina *el tipo de cargo del gestor de calidad* y su relación con las actitudes y conocimientos debemos concluir no existe relación. Asimismo en el caso de las relaciones entre la variable que determina *la agencia de calidad vinculada a la universidad* y su relación con las actitudes y conocimientos de los gestores de calidad de los centros. La prueba de correlación entre variables categóricas (nominal y ordinal) es el contraste *chi cuadrado* y al aplicarlo en todos los casos, existe un porcentaje alto (superior al 33%) de casillas que no superan el recuento esperado. Para que el contraste sea estadísticamente válido cada celda de la tabla deberá tener una frecuencia esperada de 5 o más datos, por lo tanto no se calcula el coeficiente asociado.

Sin embargo, sí existen variables de actitudes y conocimientos relacionados con *los años de experiencia en gestión de la calidad*, con *los años de experiencia en la gestión en general* y con tipo de cargo del gestor de calidad.

Para analizar la relación entre las variables de actitudes y conocimiento con los años de experiencia se utiliza en este caso el coeficiente *Rho de Spearman*, para la correlación entre variables ordinales. Los resultados del coeficiente son bajos, inferior a +0,4 (Ingrid Guerra-López, 2007, pág. 156). Las variables relacionadas con los años de experiencia en gestión de calidad presentan, en general, un nivel de relación más alta (moderada) que las relacionadas con los años de experiencia en gestión en sentido amplio. De esta forma, observamos las siguientes relaciones.

- Correlación positiva moderada: señalada en la **Tabla 64** con tres asteriscos, se corresponde con los conocimientos teóricos sobre "las normativas que regulan la educación superior y su calidad", "la organización del centro y de la universidad", "el control de procesos", "los procesos de certificación y acreditación del centro y titulaciones" y los conocimientos prácticos sobre "planificación estratégica, diseño de la política y objetivos", "establecimiento de indicadores para la medición" y los "procesos de certificación y acreditación del centro y titulaciones" presentan una correlación positiva moderada con los años de experiencia en gestión de la calidad. Cabe señalar que la única variable que presenta una correlación positiva

moderada con los años de gestión en sentido amplio es el conocimiento teórico sobre "la organización del centro y de la universidad".

- Correlación positiva baja: señalada en la **Tabla 64** con uno y dos asteriscos, se corresponde con los conocimientos teóricos sobre "la gestión por procesos", "la gestión de recursos materiales y humanos", "el ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales", "las fases para el diseño del título", "la evaluación interna del centro y titulaciones", "los procesos para la implantación del título", "la evaluación comparativa", "las buenas prácticas que se realizan en el centro", "la gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones", "la utilización de herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación", "la confección y funcionamiento de planes de mejora" y los conocimientos prácticos sobre "diseño de las fases de una actividad o proceso y sus responsables", "diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés" y los "organización y coordinación de la calidad en el centro", "control de procesos", "evaluación comparativa", "evaluación de planes estratégicos, objetivos del centro o universidad", "evaluación institucional de las titulaciones", "diseño y aplicación de instrumentos de medición", "interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición", "elaboración de informes adaptados a los grupos de interés", "aplicación de mecanismos de corrección y prevención", "gestión de quejas y sugerencias", "gestión del conocimiento adquirido por la calidad", "diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad" y "organización y gestión de la información del centro" presentan una correlación positiva baja con los años de experiencia en gestión de la calidad. Las variables que presentan una correlación positiva baja con los años de gestión en sentido amplio son los conocimientos teóricos sobre "las normativas que regula la educación superior y su calidad", "la gestión de recursos materiales y humanos" "los procesos para la implantación del título", "las fases para el diseño del título", "el control de procesos", "las buenas prácticas que se realizan en el centro" y los conocimientos prácticos sobre "diseño de las fases de una actividad o proceso y sus responsables", "planificación estratégica, diseño de la política y objetivos", "diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés", "control de procesos", "evaluación institucional de las titulaciones" y "procesos de certificación y acreditación del centro y titulaciones.

- Correlación negativa baja: señalada en la **Tabla 64** con un número negativo con dos asteriscos, se corresponde con la opinión "todos los grupos de interés del centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro".

Tabla 64. Valores de Rho de Spearman entre experiencia en calidad o en gestión y las escalas de actitudes y conocimientos (n=172 y n=158)

Variable	n=172		n=158	
	Experiencia calidad	Experiencia gestión	Experiencia calidad	Experiencia gestión
A2a	-,003	,120	-,038	,070
A2b	,043	-,119	,055	-,101
A3a	-,071	,102	-,102	,109
A3b	,118	-,002	,114	,010
A5a	-,128	-,023	-,151	-,058
A5b	-,034	,038	-,068	,018
A6a	,052	-,006	,026	-,022
A6b	,053	-,026	,062	-,039
A8a	,010	,053	,013	,095
A8b	,004	-,038	,009	-,023
A10a	-,205**	-,044	-,225**	-,033
A10b	-,071	-,056	-,079	-,054
T1	,300***	,172*	,311***	,162
T2	,360***	,318***	,333***	,278**
T3	,272**	,117	,271**	,126
T4	,243**	,213**	,244**	,185*
T5	,207**	,129	,222**	,114
T6	,134	,140	,120	,151
T7	,021	,054	,035	,082
T8	,294***	,255**	,289**	,241**
T9	,133	,118	,160*	,158
T10	,061	,065	,055	,047
T11	,197**	,180*	,197**	,170*
T12	,350***	,287**	,322***	,268**
T13	,176*	,018	,140	-,008
T14	,264**	,152	,243**	,133
T15	,318***	,251**	,307**	,237**
T16	,102	,083	,089	,102
T17	,130	-,001	,114	-,006
T18	,103	-,018	,108	-,015
T19	,030	,043	,001	,025
T20	,177*	,210**	,132	,191

Variable	n=172		n=158	
	Experiencia calidad	Experiencia gestión	Experiencia calidad	Experiencia gestión
T21	,154*	,086	,131	,086
T22	,206**	,135	,179*	,134
T23	,197**	,047	,208*	,066
T24	,148	,004	,135	,020
P1	,325***	,204**	,330***	,203**
P2	,251**	,167*	,248**	,185*
P3	,312***	,125	,310***	,148
P4	,217**	,189*	,186*	,205*
P5	,292**	,110	,291**	,120
P6	,131	,086	,124	,097
P7	,284**	,191*	,264**	,187*
P8	,218**	,079	,195*	,074
P9	,244**	,149	,233**	,146
P10	,262**	,187*	,231**	,158
P11	,171*	,113	,142	,117
P12	,144	,070	,138	,081
P13	,166*	,104	,149	,109
P14	,168*	,071	,139	,078
P15	,253**	,126	,221**	,130
P16	,153*	,058	,137	,071
P17	,149	,135	,134	,149
P18	,251**	,111	,235**	,129
P19	,305***	,227**	,280**	,206*
P20	,106	,044	,090	,057
P21	,138	,066	,082	,017
P22	,173*	,093	,153	,096
P23	,079	,004	,042	,008
P24	,188*	,140	,135	,096

Para analizar la relación entre las variables de actitudes y conocimiento con el tipo de cargo del gestor de calidad se utiliza la prueba de correlación entre variables categóricas (nominal e intervalo) es el contraste *chi cuadrado*, al aplicarlo se observa la relación con algunas variables, para conocer el grado de relación se calcula el coeficiente Eta como observamos en la

Tabla 65.

Tabla 65. Valores de *Chi cuadrado* y del coeficiente *Eta* entre tipo de cargo del gestor de calidad y las escalas de actitudes y conocimientos (n=172 y n=158)

Variable	n=172		n=158	
	Significación del Chi cuadrado	Coeficiente Eta Variable dependiente Cargo calidad	Significación del Chi cuadrado	Coeficiente Eta Variable dependiente Cargo calidad
A3b	0,044	0,193	0,047	0,199
A5b	0,015	0,224	-	-
T3	0,049	0,188	-	-
P6	0,014	0,226	-	-
P11	0,031	0,204	-	-
P12	0,000	0,336	0,000	0,323
P18	0,009	0,239	0,029	0,215
P22	0,000	0,321	0,000	0,339
P23	0,012	0,231	0,040	0,208
P24	0,009	0,236	0,007	0,251

Los resultados muestran que el *tipo de cargo de calidad* es la variable dependiente en todos los casos. Las opciones de respuesta de este ítem se han recodificado para obtener dos opciones de respuesta, responsable de calidad del centro y otros (que agrupa a decano, responsable de calidad de título y otros responsables). También se ha recodificado las opciones de respuestas de las variables de actitudes y conocimientos, obteniéndose una escala de intervalo de tres valores.

En ambas muestras, cuando se analiza la dependencia se obtiene una **baja dependencia** del tipo de cargo en calidad en función de la opinión "un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrática para responder a las exigencias externas", los conocimientos prácticos sobre "gestión del conocimiento adquirido sobre calidad", "utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad" y "organización y gestión de la información del Centro".

Sin embargo, se obtiene una **dependencia moderada** entre el tipo de cargo en función de los conocimientos prácticos sobre " Aplicación de la estadística para la elaboración de informes y resultados" y "diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro".

En la muestra representativa de centros por universidades, se obtiene una **baja dependencia** entre el tipo de cargo y la opinión sobre "la innovación y renovación en la gestión sólo son necesarias para centros de última creación o que se dediquen a la investigación", el conocimiento teórico sobre "la gestión por procesos" y los conocimientos prácticos sobre "orientación para el desarrollo de la calidad" y el "diseño y aplicación de instrumentos de medición".

4.5. RESULTADOS DE LAS ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS DE LOS GESTORES DE CALIDAD DE LOS CENTROS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

4.5.1. PERFIL O PERFILES ACADÉMICOS DEL GESTOR DE CALIDAD DE LOS CENTROS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Una muestra no aleatoria de tamaño (n=14) de una población de N=19 de responsables de calidad de centros de la ULPGC arrojó los siguientes resultados. El 100% son responsables de calidad del centro; 11 de 14 (78,6%) son doctores; 9 de 14 (64,3%) tienen menos de tres años de experiencia en gestión de la calidad; 8 de 14 (57%) más de tres años en gestión universitaria; y, al igual que en la muestra nacional, en áreas y ámbitos de conocimiento variados.

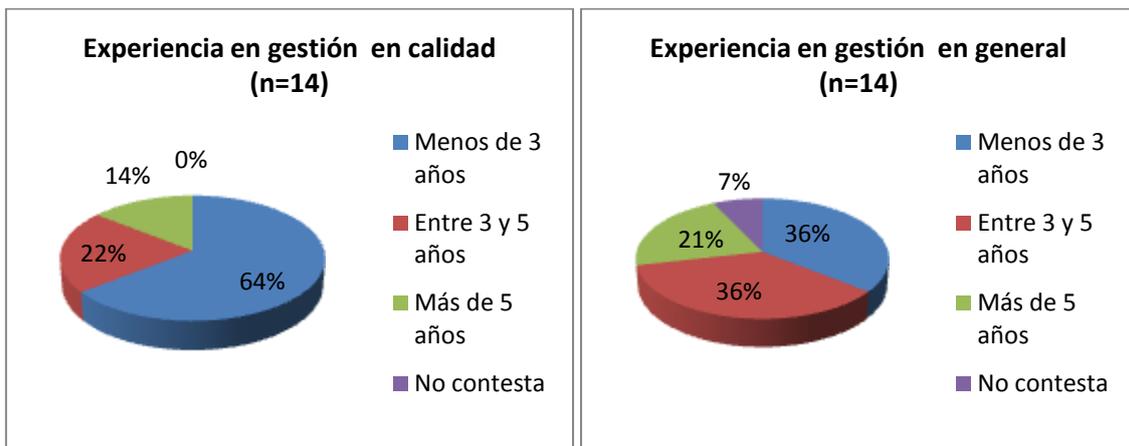


Gráfico 15. Muestra de la ULPGC: experiencia en gestión

4.5.2. ANÁLISIS DE LAS ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS DE LOS GESTORES DE CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

En la muestra representativa de la ULPGC (n=14) los resultados son similares a los de las muestras nacionales. En general, las actitudes hacia la gestión de la calidad son algo superiores a la muestra nacional, mientras que en relación a los conocimientos (tanto teóricos como prácticos) los valores son ligeramente inferiores.

4.5.2.1. Factores

Se toma como referencia los factores obtenidos en la muestra de referencia (ver **Tabla 66**).

Tabla 66. Relación de factores por tipo de escala

ESCALAS	FACTORES
Actitudes	F1 Toma de decisiones
	F2 Acceso a la información interna
	F3 Administración para la calidad
	F4 Resultados del Centro
Conocimientos	F1 Alinear la actividad del centro con la mejora y la calidad
	F2 Implantación de titulaciones universitarias
	F3 Grupos de interés del centro y su gestión
	F4 Análisis e interpretación de los datos
	F5 Calidad del personal
	F8 Gestión, investigación e innovación en calidad
F9 Documentación, organización y gestión de los procesos de calidad	

Como se puede comprobar en el **Gráfico 16**, en general, las actitudes hacia la gestión de la calidad obtienen un valor de 0,1 puntos superior a la muestra nacional, con un promedio de medias aritméticas superior a 4,3 sobre 5. En lo relativo a los conocimientos (teóricos y prácticos), sin embargo, los valores son 0,2 puntos inferiores, con un promedio de medias aritméticas superior a 3,2 sobre 5.

Atendiendo a los factores, al igual que en la muestra nacional de centros públicos representativos según agencia de calidad, los factores de la muestra de la ULPGC manifiesta un nivel de actitudes más favorables en el caso de las dirigidas a la *toma de decisiones* y el *acceso a la información interna*. En cuanto a los

conocimientos los valores más altos se producen en la *gestión de la documentación* y a los *grupos de interés del centro y su gestión*.

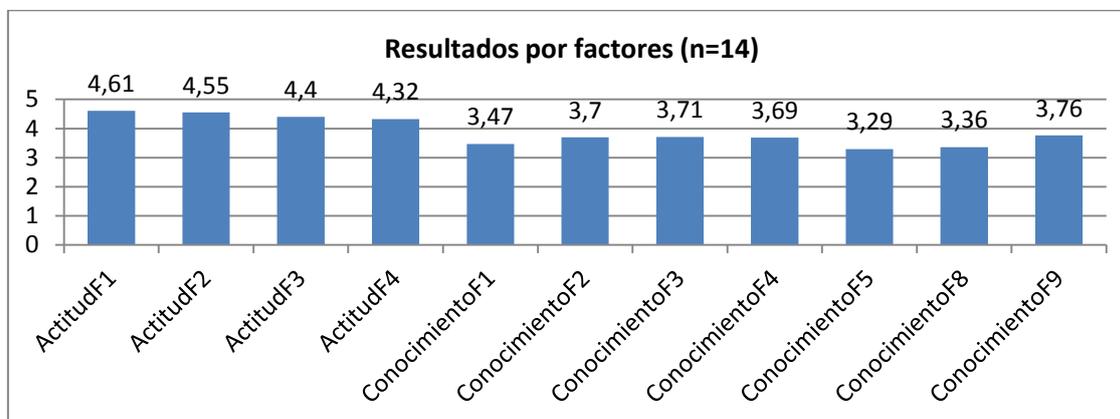


Gráfico 16. Promedio de medias aritméticas en la muestra (n=14)

4.5.2.2. Medias

En el caso de la media aritmética de cada ítem (ver **Tabla 67**), las actitudes hacia la gestión de la calidad son valoradas como positivas y en promedio superiores a los de las muestras nacionales (4,46 de media). Así mismo los responsables de calidad consideran que disponen de buen nivel de conocimientos para la gestión de la calidad aunque con un promedio de medias aritméticas levemente inferior a los de las muestras nacionales 3,68 en los aspectos teóricos y 3,47 en los prácticos.

En relación a las actitudes cabe destacar la valoración más alta en las opiniones "los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del centro y de la universidad" y "la renovación e innovación son necesarias tanto para la permanencia del centro en la sociedad actual como para su crecimiento". De entre las valoradas con un nivel levemente más bajo está "un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrática para responder a las exigencias externas".

Los valores más altos en conocimientos resultan ser los del conocimiento teórico sobre "los grupos de interés del centro", "las titulaciones del centro", "la documentación del sistema de gestión de la calidad" y "las herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación" con valores de media aritmética

de 4 o superior. Al igual que en la muestra nacional los ítems de la "evaluación comparativa" y la "investigación en calidad" son los que menos han sido valorados al obtener un promedio inferior a 2,8.

Tabla 67. Resultados de estadísticas de actitudes y conocimientos en gestión de calidad media y desviación estándar (n=14)

Variable	n=14	
	Media	Desviación estándar
A2a	4,71	,469
A2b	4,64	,633
A3a	4,36	,745
A3b	3,86	1,027
A5a	4,71	,611
A5b	4,43	1,158
A6a	4,43	,852
A6b	4,15	1,144
A8a	4,57	,514
A8b	4,57	,646
A10a	4,43	,756
A10b	4,57	,646
T1	3,50	,519
T2	3,93	,616
T3	3,64	,633
T4	3,57	,646
T5	3,92	,760
T6	4,00	,679
T7	3,57	,756
T8	3,79	,893
T9	4,43	,646
T10	3,79	,579
T11	3,79	,893
T12	3,43	,646
T13	2,79	,975
T14	3,36	,842
T15	3,36	1,008
T16	3,79	,893
T17	3,93	,917
T18	3,29	,726
T19	3,29	,469
T20	3,57	,646
T21	3,79	,802
T22	3,36	,745

Variable	n=14	
	Media	Desviación estándar
T23	4,36	,745
T24	4,00	,784
P1	3,64	,929
P2	3,57	1,016
P3	3,54	1,050
P4	3,67	,985
P5	3,93	,829
P6	3,50	1,019
P7	3,36	,929
P8	2,93	,917
P9	3,43	,938
P10	3,07	,829
P11	3,43	1,222
P12	3,64	1,008
P13	3,64	1,082
P14	3,57	1,016
P15	3,23	1,166
P16	3,64	,745
P17	3,50	1,019
P18	3,54	1,050
P19	3,38	,768
P20	3,71	1,069
P21	2,50	1,160
P22	3,86	,864
P23	3,46	1,127
P24	3,57	,852

4.6. OTRAS OPINIONES REALIZADAS POR LOS PARTICIPANTES

Para terminar el análisis se hace referencia a las opiniones de los participantes expresadas a través de la pregunta abierta sobre observaciones. Si bien no se analiza el grado de representatividad, se estima oportuno hacerlas visibles en este estudio. Un total de 55 participantes han aportado comentarios sobre varios aspectos. Caben señalar aquellos que se dirigen de forma reiterada hacia determinados temas.

La calidad no deja de ser una tarea de todos, el trabajo de la comunidad universitaria desarrollado en unos márgenes de calidad requiere también de formación y concienciación. Esta situación también ha sido expuesta, de forma explícita, por algunos encuestados:

- ✎ *El responsable de calidad de un centro debe conocer en profundidad el sistema, los procedimientos y los objetivos de la calidad. Además, debe realizar una labor de concienciación importante entre los distintos colectivos (...).*
- ✎ *Creo que a veces no es cuestión de conocimientos sobre la calidad del responsable del centro, sino del convencimiento por parte del resto del grupo así como de las instituciones a las que pertenece o con las que se relaciona.*
- ✎ *Implicar a todo el centro como requisito imprescindible para tener éxito en la política de calidad.*
- ✎ *La calidad en la educación superior requiere un trabajo de motivación muy importante entre los grupos de interés, pero sobre todo en estudiantes y docentes, esto quizás no se está consiguiendo suficientemente.*
- ✎ *Lo más difícil es transmitir la necesidad de instaurar una política de calidad y mejora de indicadores, diseñar planes estratégicos y efectivos en el contexto universitario actual para mejorar ciertos indicadores.*
- ✎ *Sería deseable que, en un futuro, no existieran los responsables de calidad en los centros, por estar la calidad asumida por todos y cada uno de los miembros de la organización. Pero esto es difícil de alcanzar, pues la cultura de la eficacia y la eficiencia, de la planificación, actuación, revisión y mejora, no es fácil de asumir por nosotros los universitarios. Es una carrera de fondo ...*
- ✎ *Es fundamental que sean procedimientos participativos y vivos. Que se impliquen los distintos grupos de interés. Las formas son importantes y la secuencia del proceso. La evaluación de la Calidad debe acabar con*

publicación de resultados. Es importante realizar alguna mejora al final de cada proceso de evaluación. Esto último motivará mayor y mejor participación en el siguiente, se hace creíble.

- ✎ *La existencia de funcionarios con contratos vitalicios impide en gran medida el interés por innovar o mejorar. La colaboración por parte de la plantilla de personal de administración y servicios y profesorado es mínima.*

La gestión de la calidad es una función relativamente nueva, su contenido implica constantes novedades, los participantes manifiestan también la necesidad de tener una mayor formación: necesidad de una formación:

- ✎ *Un responsable de calidad debiera contar con formación específica sobre los fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), y poseer una amplia visión sobre distintos modelos. No es suficiente, con la visión transmitida desde las agencias de calidad, ni desde las unidades técnicas de las universidades. El puesto de Responsable de Calidad debe tener un perfil técnico que no son requeridos por el resto de miembros de la Dirección del Centro. No se debe confundir la amplia visión que pueda tener una persona sobre la institución universitaria, con la capacidad de aplicar un SGC a la misma.*
- ✎ *Sufrimos de amateurismo entre los responsables de los centros en cuanto a gestión y calidad. No conozco ningún plan específico de formación dirigido hacia los responsables de centros (decanos, vicedecanos, directores de departamento, etc.) en los temas de calidad. Se confía en el auto-aprendizaje, pero eso muchas veces no contribuye a que el responsable esté alineado con las políticas de calidad de la institución.*
- ✎ *Sería necesario más formación en el tratamiento de datos para su correcta interpretación. Simplificar los manuales de los sistemas internos de garantía de calidad.*
- ✎ *Sería necesario una formación concreta sobre calidad ya que procedemos de diferentes áreas de conocimiento y no hemos tenido experiencias previas en este campo. Nuestra formación es por tanto autodidacta y dirigida por el Gabinete de Calidad responsable.*
- ✎ *Sera convenientes cursillos de formación y la simplificación de los procesos es una cuestión clave para potenciar la cultura de la calidad, porque la idea*

generalizada es que tanta burocracia asociada a los procesos de gestión de la calidad consumen parte del tiempo que habría que dedicar a realizar acciones que mejoren de hecho el centro.

- ✂ Se requiere una formación continua de la persona responsable de la calidad, es decir, conocimiento de las nuevas estrategias y técnicas.*
- ✂ Formación en Calidad en Centros para los subdirectores de calidad. Reuniones frecuentes entre los subdirectores, grupos de trabajo en acciones de mejora, etc. En fin, todo aquello que contribuye al intercambio de propuestas e información.*
- ✂ En el caso del personal docente e investigador que se incorpora al equipo de dirección de un centro como responsable de la coordinación de calidad del mismo sería imprescindible que recibiera al comienzo de su gestión cursos específicos de formación para desarrollar el Sistema de Garantía Interna de Calidad de su centro y un asesoramiento directo de los técnicos de calidad de la universidad.*
- ✂ En cualquier puesto de gestión falta formación previa. Es el gran problema con el que personalmente me encontré al inicio de esta etapa.*
- ✂ Desafortunadamente en la [universidad x] no hay planes de formación para los docentes implicados en la evaluación de la calidad y los que estamos implicados en esta materia nos movemos mediante una metodología de ensayo y error.*
- ✂ La etapa actual es un cúmulo de tareas resueltas a través de ensayo y error la mayor parte de las veces ya que nadie sabe a dónde dirigirse cuando tiene dudas y quien debe resolverlas como son todo temas nuevos, no es capaz de hacerlo con solvencia.*

Las referencias al tipo de liderazgo o gestión instituciones que hace posible el desarrollo de la calidad también ha sido una opinión compartida por varios encuestados.

- ✂ Son necesarias directrices claras y liderazgo en materia de calidad por parte de los gestores universitarios; los responsables de calidad pertenecemos a los centros y conocemos los recursos humanos y materiales, actitudes y aptitudes de sus miembros pero no tenemos información técnica sobre cómo llevar a cabo la calidad en cada uno de los centros, cada uno de ellos con su*

idiosincrasia; podemos llevar a nuestro terreno las directrices pero difícilmente que partan de nosotros.

- ✎ Me parece interesante que los distintos responsables e calidad de los diferentes centros de la universidad estemos coordinados, de manera que la gestión de la calidad sea uniforme. Por otro lado, me parece interesante que desde la Unidad de Calidad de la Universidad se nos dé información adecuada acerca de técnicas de gestión.*
- ✎ Los gestores políticos de la calidad dejan en manos de burócratas la gestión de la calidad con demasiada frecuencia. La gestión de la calidad en las universidades debe basarse (y no se está consiguiendo por ahora) en un seguimiento y control de disfunciones. Sin embargo, se aprecia un desconocimiento por parte de los políticos de cómo ha de realizarse esto en la Universidad (no es lo mismo una universidad pequeña que la Coca-Cola, aunque ambos tengan un sistema de calidad implantado).*
- ✎ Considero necesario, para impulsar la gestión y la cultura de calidad, que se valore más, por parte de las agencias evaluadoras del profesorado, los méritos relacionados con la gestión de la calidad.*
- ✎ Deberían dar más competencias de intervención a los responsables de calidad de los centros y a los coordinadores de titulaciones.*
- ✎ En casos de una fuerte centralización de servicios, como en la [Universidad] (por ejemplo en temas de personal) el desconocimiento a nivel de Universidad es total.*
- ✎ Opacidad de las Agencias de Calidad (ANECA, ASUG...). Nunca son evaluadas por los centros, nunca escuchan los intereses y demandas de los centros, piden documentación inútil, sobrecargan el trabajo de los técnicos de calidad de los Centros, etc.*

Además de las actitudes y conocimientos expuestos en el cuestionario, algunos participantes añaden algunas características que deben tener los gestores de calidad en el centro o incluso en quién debe recaer esta función:

- ✎ Aunque todo el mundo puede gestionar un centro, para hacerlo bien es necesario tener mucho sentido común, ser ágil y rodearse de un equipo adecuado. La buena voluntad no es solo suficiente.*

- ✎ *Persona flexible, paciente, ejerce liderazgo, debe estar ampliamente formada, conocer el modelo EFQM es una buena opción.*
- ✎ *Sobre todo, mucho sentido común.*
- ✎ *Trabajar sobre calidad implica necesariamente saber trabajar en equipo.*
- ✎ *Creo que el diseño y gestión de los Sistemas de Garantía de Calidad en la Universidad deben realizarse por técnicos cualificados y formados ex profeso para esta actividad. La figura de Coordinadores de Calidad en los centros, puestos ocupados por profesores y en muchas ocasiones sin conocimientos previos en gestión de calidad, llevará al fracaso de la implantación de los sistemas de garantía de calidad. La solución, en mi opinión, es implantar los sistemas de garantía de calidad de forma integral en los distintos procesos, velando porque se generen en el día a día de la gestión de los procedimientos las evidencias y la trazabilidad de las mismas. No se puede implantar un sistema de garantía de calidad que modifique la gestión diaria y que se tenga que generar documentación "para" el Sistema de Garantía de Calidad, porque lleva a la burocratización de la calidad y finalmente a la inoperatividad.*
- ✎ *El responsable de Calidad debe conocer cómo funciona el centro por completo, las titulaciones y gran parte de la gestión universitaria. Lo ideal es que sea Decano.*

Por último, se añade la opinión más generalizada de entre los comentarios de los participantes y una de las más escuchada en el ámbito, las que hacen referencia a la burocratización que implica un sistema de gestión de la calidad:

- ✎ *Considero que la gestión de calidad (y en general las políticas de mejora en las universidades españolas) está abocada a ser un simple formalismo burocrático si no se estabiliza el marco de organizativo y normativo de las universidades. Por poner un ejemplo, un sistema universitario que ha tenido que adaptar cuatro veces seguidas en diez años sus estructuras de doctorado como consecuencia de cambios normativos que se han limitado a reordenar los mismos recursos humanos, materiales y técnicos, no tiene posibilidad de aprender de las experiencias y errores y mejorar.*
- ✎ *Creo que hay demasiadas encuestas, demasiada burocracia que no conduce a nada. Resultados negativos en diferentes aspectos, desde el centro no se tiene*

- capacidad para resolverlos por la estructura universitaria. Un sistema jerárquico muy complicado y dónde se trabaja "entre compañeros". Eso es un problema*
- ✎ Creo que mucho de los ítems que había que contestar exceden la formación de un profesor universitario, respondiendo más a un simple burócrata dedicado a la administración universitaria. Debería, en este sentido, haber un reenfoque del cuestionario.*
 - ✎ Creo que se está tendiendo a la excesiva burocratización, lo que hace perder el objetivo principal (mejorar los procesos y resultados) por causa de dotar de suficiente entidad al medio (gestión de la calidad). Se ha de ganar en simplificación y en diversificación de tareas, para integrar a todos los componentes de la Universidad en el proceso mismo y ganar en eficiencia.*
 - ✎ En el momento actual, el tema de la calidad está poco menos que comenzando a dar los primeros pasos y es difícil prever cuál puede ser su futuro. Por mi experiencia personal puedo decir que el sistema está muy burocratizado, genera una gran cantidad de papel y exige una importante inversión de tiempo y esfuerzo. No creo que, como se pregunta en el cuestionario, el sistema de calidad deba reservarse para resolver casos graves (que, cuando los hay, son en realidad excepcionales) sino que ha de ser una herramienta ordinaria para mejorar; pero ello requiere, a mi juicio, simplificar procedimientos y estructuras organizativas (en el Centro al que pertenezco, una pequeña Facultad de provincias, hay ni más ni menos que cuatro comisiones de calidad). Aprecio, igualmente, que el sistema parece partir de una premisa que no comparto: los profesores no están interesados en la calidad y por eso no hacen bien su trabajo, faltan a las clases, no están en sus despachos en las horas de tutoría...*
 - ✎ En cualquier caso creo sinceramente que habría que separar lo que son procesos auténticos de calidad, los que permiten mejorar la calidad en general de un centro (docencia, organización, investigación...) de los (discúlpenme) camelos de la calidad. Los procesos de calidad están repletos de actuaciones inútiles que realmente sólo sirven para generar burocracia y más burocracia. Hay que simplificar los procedimientos y centrarlos en las actuaciones que son realmente eficaces. Haga usted la prueba y dedíquese a apuntar en una libreta todo, absolutamente todo lo que usted hace desde que se levante por la mañana hasta que se acueste por la noche y luego cuente cuántos días ha sido capaz de aguantar antes de dejarlo para evitar volverse...*

- ✎ *Este estudio podría formar un base comparativa de centros, facultades y departamentos Españoles pero es casi imposible a extrapolar lo a un nivel internacional. En base de mi experiencia en América (norte y sur), África y Francia, el resultado de aplicar el concepto de calidad y su control de la sistema universitaria Español es puramente burocrática. Es un manera de crear empleo pero no consignará que mejora la calidad y en todo probabilidad lo contrario.*
- ✎ *La calidad sólo es saber cómo estamos haciendo las cosas para poder mejorarlas. Hay que huir del exceso de burocratización y economizar esfuerzos. Creo que es una nueva forma de gestionar los centros, costosa inicialmente, pero positiva en sus resultados a largo plazo.*
- ✎ *La gestión de calidad en la Universidad es imprescindible, pero pienso que "los árboles (la burocracia asociada) no nos están dejando ver el bosque (los resultados evidentes que pretendemos conseguir)".*
- ✎ *Los diferentes aspectos de la gestión de calidad son vistos como una carga burocrática por los distintos colectivos universitarios cuando ven que la política universitaria y el juego de intereses de los departamentos y grupos de poder hace inviable muchas propuestas o las someten a filtros que terminan en muchos casos desnaturalizándolas.*
- ✎ *Los SGIC se ven como burocracia. No se utilizan como una herramienta de mejora.*
- ✎ *Se tiende a dotarse de un excesivo número de procesos e indicadores que puede hacer ingobernable el sistema de Calidad.*

4.7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO 2. ACTITUDES Y CONOCIMIENTOS DE LOS GESTORES DE CALIDAD DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los objetivos e hipótesis de partida se concluye lo siguiente.

Cumplimiento de los objetivos

1. Identificar el perfil o perfiles académicos del gestor de calidad.

El perfil dominante del gestor de calidad de los centros de las universidades públicas españolas es de un responsable de centro, normalmente con un cargo en el equipo de dirección, que tiene un nivel académico de doctor, con más de 3 años de experiencia en gestión universitaria y, específicamente, menos de 3 años de experiencia en gestión de calidad. En el caso de los centros de la ULPGC el perfil coincide con la muestra nacional.

2. Conocer sus actitudes hacia la gestión de la calidad.

Las actitudes hacia la calidad del gestor de calidad de los gestores de calidad de los centros de las universidades públicas españolas son altas y positivas en todos los casos. En el caso de los centros de la ULPGC el nivel de actitud es ligeramente mayor que en la muestra nacional.

3. Conocer cómo se valoran a sí mismos respecto a sus conocimientos en gestión de calidad.

Los gestores de calidad de los centros de las universidades públicas españolas reconocen tener un grado alto de conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre gestión de calidad. Los factores del estudio ordenados de mayor a menor en función del nivel de conocimientos son los relativos a: la implantación de titulaciones universitarias; la gestión de la documentación; los grupos de interés del centro y su gestión; el análisis e interpretación de los datos; conocimientos prácticos para alinear

de la actividad del centro con la mejora de la calidad; , la gestión, investigación e innovación en calidad; y, por último, los procesos necesarios para la calidad del personal.

En el caso de los centros de la ULPGC el nivel de conocimientos es ligeramente menor que en la muestra nacional y la distribución de los factores de mayor a menor es: la gestión de la documentación de calidad; los grupos de interés del centro y su gestión; la implantación de titulaciones universitarias; el análisis e interpretación de los datos; conocimientos prácticos para alinear de la actividad del centro con la mejora u la calidad; la gestión, investigación e innovación en calidad; y, por último, los procesos necesarios para la calidad del personal.

4. Comprobar si nivel de conocimientos del gestor de calidad difiere según la agencia de calidad vinculada a la universidad.

El grado de actitudes y conocimiento de los gestores de calidad de los centros universitario no difiere según la agencia de calidad vinculada a la universidad.

5. Analizar sus principales deficiencias en conocimientos sobre gestión de calidad

Tal y como se ha comentado, los gestores de calidad de los centros de las universidades públicas españolas reconocen tener un grado alto de conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre gestión de calidad. Existen diferencias según la experiencia en gestión de la calidad por la cual los gestores que tienen más años de experiencia muestran mayor nivel de conocimientos. En este sentido las deficiencias estarían enfocadas a la inexperiencia de los primeros años.

Cumplimiento de las hipótesis del estudio

H1. Los responsables de la calidad muestran una actitud favorable hacia estos procesos pero consideran que no disponen de conocimientos suficientes sobre la gestión de la calidad.

Esta hipótesis se cumple parcialmente, los responsables de calidad de los centros de las universidades muestran una actitud favorable hacia estos procesos pero consideran que sí disponen de los conocimientos suficientes sobre la gestión de la calidad.

En este caso de los gestores de calidad de centros de la ULPGC , al igual que en la muestra nacional, también se cumple parcialmente la hipótesis 1, es decir, los responsables de calidad muestran una actitud favorable hacia estos procesos pero consideran que sí disponen de los conocimientos suficientes sobre la gestión de la calidad.

H2. Los responsables de la calidad de las universidades que comenzaron antes muestran, en mayor medida, actitudes favorables hacia estos procesos y consideran que disponen de un nivel más alto de conocimientos sobre la gestión de la calidad que aquellos que comenzaron posteriormente.

Esta hipótesis se acepta parcialmente dado que existen diferencias significativas en aquellos responsables de calidad que tienen más años de experiencia en gestión de la calidad y, aunque se corresponde con un coeficiente bajo (inferior a +0,4), sí se muestra una correlación positiva entre los años de experiencia y el mayor nivel en conocimientos. Sin embargo, en términos generales, no existe evidencia de la relación entre los años de experiencia en gestión de calidad y gestión en sentido amplio y las actitudes hacia la calidad.

H3. Los responsables de calidad de los centros universitarios se valoran con un nivel más alto en los conocimientos relacionados con la dimensión de medición y análisis.

En general todos los factores son altos y las diferencias entre ellos son mínimas. No obstante, el grupo de conocimientos relacionados con el factor "el análisis e interpretación de los datos" no es el más valorado, por lo tanto, se rechaza esta hipótesis.

H4. Existen diferencias en las actitudes y nivel de conocimientos de los responsables académicos según un el tipo de cargo que ocupa como responsable de calidad.

Esta hipótesis se acepta únicamente en el caso de determinadas actitudes y conocimientos. Como se observa en

Tabla 65, los resultados muestran que, en la muestra representativa de los centros por universidad, el *tipo de cargo de calidad* es dependiente de:

- Las opiniones: "un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrática para responder a las exigencias externas" y "la innovación y renovación en la gestión sólo son necesarias para centros de última creación o que se dediquen a la investigación".
- Los conocimientos teóricos sobre "la gestión por procesos".
- los conocimientos prácticos sobre la "aplicación de la estadística para la elaboración de informes y resultados", "diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro", "gestión del conocimiento adquirido sobre calidad", "utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad", "organización y gestión de la información del Centro", la "orientación para el desarrollo de la calidad" y el "diseño y aplicación de instrumentos de medición".

H5. Existen diferencias en las actitudes y nivel de conocimientos de los responsables académicos entre la muestra de los responsables de calidad de las universidades públicas españolas y los de la ULPGC.

Se acepta esta hipótesis, los resultados de una y otra muestra señalan algunas diferencias por la que en el nivel de actitudes los gestores de calidad de los centro la ULPGC son ligeramente superiores mientras que el nivel de conocimientos es ligeramente inferior a la muestra nacional.

CONCLUSIONES FINALES

La creación del EEES ha promovido profundos cambios en la educación superior en España. El reconocimiento de los estudios a nivel internacional exige demostrar que se dispone de sistemas de calidad que garanticen el diseño, implantación y resultados de programas formativos que cumplan con los requisitos europeos. En los últimos veinte años Europa ha estado trabajando por conseguir requisitos compartidos, la implantación homogénea de la educación superior en todos los países que integran el EEES y su seguimiento a través de mecanismos de supervisión.

En España, al igual que en Europa, la calidad en la educación superior comienza a desarrollarse de forma normalizada a partir de los años 90. Los objetivos europeos se plasman en la política española a través de las leyes y decretos que son el germen de una incipiente cultura de gestión de la calidad. La creación de agencias de calidad específicas para la educación superior supone una herramienta importante para la permanencia y la sistematicidad de la calidad en las universidades, siendo los programas de calidad los instrumentos básicos para implantarla.

Las universidades han incorporado los cambios que ha supuesto el EEES con cierta rapidez para una institución de este tipo. Los cambios en las organizaciones y en especial los que implican cambios en concepciones suelen ser lentos. Por ello, ha sido complicado para la estructura organizativa y, específicamente, para las personas directamente implicadas integrar y desarrollar estos cambios en la universidad. En lo que respecta a la calidad, las universidades públicas españolas han incorporado o reestructurado sus servicios y órganos de dirección institucionales para apoyar a las unidades que aplican e implantan los requisitos de la gestión de la calidad. La mayoría de estos requisitos son competencia directa de los centros de enseñanza como las facultades y escuelas universitarias.

En concreto, la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria participa en los programas de calidad estatales y autonómicos desde su creación en 1998. Dispone a nivel institucional, de un Vicerrectorado, dirección y gabinete técnico con competencias en calidad. A nivel de centro, dispone de un vicedecano o subdirector y una comisión específica con competencias en calidad necesarios tras el diseño e implantación del sistema de garantía de calidad de los centros.

Las formas de dirigir, proceder así como la disponibilidad de recursos y formación no ha sido homogénea en todas las universidades, por lo tanto tampoco el desarrollo de la calidad. En este sentido el **objetivo** de esta investigación es conocer qué nivel de actitudes y conocimientos en gestión de la calidad disponen los responsables de la calidad en los centros para asegurar la calidad en la enseñanza superior. Este objetivo se ha desarrollado a través de dos estudios. En una primera fase, se han definido actitudes y contenidos propios de los gestores de calidad de centros universitarios y, en una segunda fase, se han medido en una muestra representativa de la población.

Como no existe un perfil reglado sobre este tipo de gestor y cargo, en el **primer estudio** se ha realizado un *análisis de contenido* de la literatura específica por la que se han llegado a una relación de actitudes y contenidos propios de un gestor de calidad universitario. Esta relación ha sido revisada por un grupo de expertos. Se ha diseñado un cuestionario de autovaloración y aplicado a través de una *encuesta* al colectivo objeto de estudio para verificar su estructura y coherencia.

Los resultados del primer estudio indican que en la literatura existe un considerable cuerpo de contenidos propios para el gestor de calidad de una institución de educación superior. Sin embargo, la práctica de la gestión de calidad en estas instituciones simplifica la necesidad de esos contenidos. Así el análisis documental ha permitido obtener una relación de contenidos validada sobre gestión de calidad para centros universitarios. Esta relación ha sido la base para la elaboración de un cuestionario para detectar las actitudes y conocimientos de los gestores de calidad de los centros universitarios.

La relación distingue las actitudes y los contenidos según una serie de dimensiones. La primera dimensión es la de dirección y gestión abarca el mayor número de contenidos en los que se destaca los relacionados con las normativas sobre calidad, la dirección estratégica, la gestión de los grupos de interés y los vinculados al conocimiento sobre la organización. Estos últimos no son específicos de calidad pero se requieren para poder planificar las actividades de calidad. La dimensión de medición y análisis, en principio la más prolífera, se reduce a los conocimientos vinculados al conocimiento sobre la evaluación del centro y titulaciones, al desarrollo los instrumentos necesarios para obtener, analizar e interpretar la información. La dimensión de mejora recoge los propios de la gestión de quejas, sugerencias o felicitaciones, la elaboración de planes de mejora a largo plazo, las relacionadas específicamente con el personal docente y los relacionados con la investigación e innovación. Finalmente, en la dimensión de comunicación se recogen el menor número de conocimientos, quedando integrada por la gestión de la documentación de la calidad, la difusión del aprendizaje adquirido sobre calidad.

El **segundo estudio** ha analizado los resultados del nivel de actitudes y contenidos de los gestores de calidad de las universidades públicas españolas según la selección de varias muestras. Una primera muestra representativa de responsables de calidad por centros de universidades públicas españolas. Una segunda muestra representativa de responsables de calidad por centros de agencias de calidad en educación superior. Y una tercera muestra representativa de responsables de calidad de centros de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Los resultados de la encuesta reflejan en relación a la primera hipótesis que, efectivamente, los responsables de calidad de los centros de las universidades públicas españolas tienen actitudes positivas hacia la gestión de la calidad. No obstante, también consideran que tienen un buen nivel de conocimientos. Estos resultados se obtienen en los tres tipos de muestras analizados.

En lo que respecta a la segunda hipótesis de nuestro estudio, se verifica que la experiencia ejerciendo la gestión o la gestión de calidad afecta al nivel de conocimientos sobre gestión de la calidad, de manera que a mayor experiencia mayor

grado de conocimientos. No obstante, no se cumple esta asociación en el caso de las actitudes.

En cuanto a la tercera hipótesis, los conocimientos relacionados con la medición y el análisis no son los que obtienen los valores más altos. Atendiendo a los resultados de los valores de las medias aritméticas de las actitudes y conocimientos teóricos y prácticos, cabe señalar que los aspectos valorados con un nivel más alto han sido los relacionados con la gestión habitual. Por un lado, la organización del Centro y de la Universidad; los grupos de interés del Centro; las fases para el diseño de un Título; las Titulaciones de su Centro; los procesos para la implantación del Título. Y por otro, los aspectos básicos de la gestión de calidad: la gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones; la documentación del sistema de gestión de calidad; y la organización y coordinación de la Calidad en el Centro. Los contenidos valorados con un nivel más bajo han sido los de la evaluación comparativa y la investigación en calidad.

La cuarta hipótesis también se cumple, existe asociación con el tipo de cargo. En concreto, cuando se tiene un nivel más alto en determinados conocimientos vinculados con la gestión, esto es, la gestión por procesos, la orientación en calidad, los instrumentos de medición, estadística, gestión del conocimiento sobre calidad, diseño de documentación del sistema de gestión de la calidad, uso de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad y gestión de la información del centro; el cargo que se ocupa es el de responsable de calidad del centro.

Por último, la quinta hipótesis, el nivel de actitudes en los responsables de calidad de la ULPGC son ligeramente superiores a los resultados de la muestra nacional, así como que consideran tener un nivel de conocimiento algo inferior en relación a la muestra nacional.

Como valoración de los resultados obtenidos en esta investigación caben señalar varios aspectos. El análisis documental arroja una estructura teórica de contenidos diferenciados en varias dimensiones y sub-dimensiones. Asimismo, el resultado de la encuesta, estructura los contenidos en otras dimensiones (factores) semejantes a la estructura teórica, aunque los contenidos no son exclusivos de una dimensión (factor), sino que se combinan en mayor o menor proporción permitiendo visualizar que la gestión de la calidad no se aplica en un orden estrictamente cronológico en el que primero hay que dirigir, a continuación coordinarse, orientar para

desarrollar el servicio, posteriormente, medir, analizar, etc. Y, al mismo tiempo, tampoco es una estructura caótica, aunque en ocasiones pueda parecerlo.

Por otro lado, en relación al listado de actitudes obtenido en el primer estudio es interesante observar que aunque las fuentes para obtener el listado hayan sido documentos normativos, su redacción en forma de opiniones para el cuestionario se asemeja a varios comentarios que los encuestados han realizado en el apartado de observaciones. Esto lleva a pensar que esta relación de actitudes son frecuentes y mantenidas en el tiempo.

Es revelador que los encuestados consideran tener un nivel alto de conocimientos en gestión de la calidad. Se comprende si se observan las características de las personas a las que se aplica la encuesta y el momento en el que se aplica. En el perfil del participante aunque existe un alto porcentaje con experiencia en calidad menor de 3 años, la mayoría de ellos tienen más de tres años de experiencia en gestión universitaria en sentido amplio. En lo que se refiere al momento histórico, al margen de la participación en otros programas de calidad desde principios de los años 90, en los tres años anteriores a la aplicación de la encuesta, aproximadamente desde el año 2009, las agencias de calidad comienzan a evaluar el diseño de los sistemas de garantía de la calidad de las universidades a través del programa AUDIT. Como se ha señalado en el capítulo 2, en el año 2012, aproximadamente el 85% de las universidades públicas habían pasado por el proceso de evaluación del diseño del sistema de garantía de calidad. Además, todas han pasado por procesos de seguimiento de los títulos. Atendiendo a esta situación se puede comprender que los conocimientos de las normativas y cambios en la educación superior así como de los programas de calidad no les eran desconocidos al asumir el cargo específico en gestión de calidad.

Asimismo se considera significativo, el que los encuestados consideran tener un nivel más bajo en los conocimientos vinculados con la investigación y la evaluación comparativa. En este sentido, cabe realizar una reflexión sobre las visiones que existen sobre la calidad en el contexto universitario y educativo en general. Visiones que, además, son compartidas por algunos participantes atendiendo a los comentarios obtenidos en la encuesta. En primer lugar, está la visión de que la gestión de la calidad

en el ámbito de la educación es una traslación de la idea de calidad que existe en el ámbito empresarial, vinculado con la eficiencia, con la eficacia y con la aplicación de las normas internacionales genéricas a las instituciones educativas. En muchos casos, esta concepción obtiene reacciones de rechazo. En segundo lugar, se entiende que la calidad está relacionada con el cumplimiento de normas que sí están enfocadas a la educación. Sin embargo, dichas normas son externas e inmóviles y cuando se trata de replicar el modelo estandarizado, éste en muchas ocasiones no se ajusta a la realidad por lo que es difícil implantarlo y sobretodo, evidenciar que se está desarrollando. En tercer lugar, la calidad se relaciona con el desarrollo de proyectos propios, el planteamiento de objetivos fruto de las necesidades particulares de los individuos, del centro o de la universidad y con el uso de los recursos específicos de la institución o incluso personales para su logro. Esta visión genera mejoras y en las universidades existen muchas de este estilo, pero al no estar "sistematizadas", lo suficientemente difundidas, compartidas e incluso al no responder a enfoques más amplios, es difícil que persistan en el tiempo. Y, en cuarto lugar, un enfoque de la gestión de la calidad como la búsqueda de la mejora y de la evolución de la institución educativa atendiendo al contexto inmediato, a los grupos de interés internos, pero sin perder la perspectiva, atendiendo a los estándares establecidos a nivel nacional o internacional. Para esta última visión es necesario crear, construir teoría y práctica, probarla y mejorarla, lo que implica investigar e innovar, tareas ineludibles para desarrollar proyectos de calidad distintivos y, al mismo tiempo, acordes con el mundo global en el que vivimos.

Por último, en relación a estas valoraciones, se debe considerar que, teniendo en cuenta que la experiencia en la gestión de calidad afecta al nivel de conocimiento de la mayoría de los contenidos tanto teóricos como prácticos, sería necesario un plan de formación en gestión de calidad. Este plan de formación estaría destinado a aquellas personas que comienzan a ocupar estos cargos, sobre todo, teniendo en cuenta que la estabilidad de las figuras académicas en estos cargos es limitada. Cabe señalar que algunos encuestados comparten este parecer. Un punto de partida para el diseño un amplio del plan de formación sería la relación de dimensiones y conocimientos elaborados en el primer estudio. Sin embargo, para una formación más específica, atendiendo las funciones que en cada universidad tenga el gestor de calidad del centro, otro punto de partida serían el conjunto de conocimientos que aportan los distintos factores obtenidos en los estudios.

Para finalizar, se quiere hacer referencia a la dirección de **futuros estudios** que inspira esta investigación. En primer lugar, si se quiere lograr un estudio de las actitudes hacia la gestión de la calidad en mayor profundidad, se requeriría de un mayor número de tópicos al respecto. En este sentido, una nueva fuente de consulta a incluir serían las diferentes observaciones realizadas por los gestores de calidad en esta investigación. En esta línea, se considera oportuno realizar cuestionarios separados, es decir, diferenciar el estudio de actitudes del de conocimientos para evitar elaborar un cuestionario excesivamente extenso para los encuestados.

En relación a la medición de conocimientos, también sería conveniente disminuir el número de ítems e incluso, atendiendo a la influencia de la experiencia en gestión, se podrían modificar las preguntas y dirigir las al grado de experiencia en los distintos temas que conforman los conocimientos en gestión de calidad. Este tipo de preguntas podrían facilitar una respuesta más precisa. En esta línea, si se considera que, en determinados sectores (unidades técnicas, equipos directivos, profesorado, etc.) el cuestionario es muy extenso, se pueden seleccionar entre varios tipos de cuestionarios atendiendo a determinados factores, o a determinadas relaciones de variables.

Por otro lado, asumiendo que la delegación de funciones de calidad en las universidades no es uniforme, podría incluirse en las preguntas de identificación inicial algunas que distinguiesen en qué medida las funciones en calidad son asumidas por una unidad técnica de apoyo institucional. Los resultados podrían permitirnos ver en qué medida existen tipos de estructura de liderazgo y cómo afecta a los conocimientos de los responsables de calidad en el centro.

LISTA DE REFERENCIAS

- Agencia Andaluza del Conocimiento. (2015). *Agencia Andaluza del Conocimiento*.
Obtenido de <http://deva.aac.es>
- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa. (2008). *Programa de evaluación de Títulos Propios*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/titulospropios.html>
- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa. (2015). *Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/>
- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa. (2015). *Programa de Evaluación y Certificación de Departamentos Universitarios (2006)*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/programaeval.html>
- Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco. (2015). *Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco*. Obtenido de <http://www.unibasq.org>
- Agencia de Calidad Universitaria de las Islas Baleares. (2015). *Agencia de Calidad Universitaria de las Islas Baleares*. Obtenido de <http://www.aquib.org/cat/aquib/>
- Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón. (2015). *Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón*. Obtenido de <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/ch.ACP UA.detalleInaem>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*. Obtenido de <http://www.aneca.es>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa ACADEMIA*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/ACADEMIA>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa ACREDITA*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA>

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa ACREDITA PLUS*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA-PLUS>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa AUDIT*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa de Evaluación del Profesorado para la contratación*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/PEP>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa DOCENTIA*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa MENCION*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/MENCION>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa Monitor*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/MONITOR>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa Verifica*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/VERIFICA>
- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León. (2015). *Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León*. Obtenido de <http://aplicaciones.acsucyl.com/acsucyl/opencms/agencia/index.html>
- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña. (2015). *Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña*. Obtenido de <http://www.aqu.cat>
- Agencia para la Calidad y el Sistema Universitario de Galicia. (2015). *Agencia para la Calidad y el Sistema Universitario de Galicia*. Obtenido de <http://www.acsug.es>
- Agencia Valencia de Evaluación y Prospectiva. (2015). *Agencia Valencia de Evaluación y Prospectiva*. Obtenido de <http://www.acsug.es/>
- Álvarez Rojo, V. (. (2002). *Diseño y evaluación de programas*. Madrid, España: EOS.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2015). *Asociación Española de Normalización y Certificación*. Recuperado el 2015, de <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>
- Asociación Española para la Calidad. (2015). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 2015, de <http://www.aec.es/>
- Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior. (2015). *Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.eurashe.eu/spanish/>

- Asociación Europea de Universidades. (2015). *Asociación Europea de Universidades*. Recuperado el 2015, de <http://www.eua.be/Home.aspx>
- Asociación Europea de Universidades. (2015). *Programa de Evaluación Institucional*. Obtenido de <http://www.eua.be/iep/Home.aspx>
- Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior. (2015). *Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior*. Recuperado el 2015, de <http://www.enqa.eu/>
- Balluerka Lasa, N. V. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología: modelos y análisis de datos mediante el spss 10*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Bechini Tejedos, A. (1986). *El diferencial semántico. Teoría y práctica*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Berlanga Silvente, V. R. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *REIRE. Revista de innovación e investigación educativa*, 101-113.
- Biblioteca Universitaria de la ULPGC. (2015). *Evaluación y Plan Estratégico de la Biblioteca de la ULPGC*. Obtenido de http://biblioteca.ulpgc.es/conocenos_documentos_evaluacion
- Camisón, C. C. (2006). *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Camisón, C. C. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia : de la visión a la acción*. Madrid, España: Esic.
- Club de Excelencia en Gestión. (2015). *Club de Excelencia en Gestión*. Recuperado el 2015, de <http://www.clubexcelencia.org/>
- Club de Excelencia en Gestión. (2015). *Modelo EFQM*. Recuperado el 2015, de <https://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/ModelosAvanzadosdeGestion/ModeloEFQMdeExcelencia2013>
- Comrey, A. L. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. New York, EE.UU.: Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. (2015). *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas*. Obtenido de <http://www.crue.org>
- Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2002). *Decreto 103/2002, 26 julio, por el que se regula la Agencia Canaria de*

- Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria*. Obtenido de <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2002/105/002.html>
- Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2002). *DECRETO 140/2002, de 7 de octubre, sobre régimen del personal docente e investigador contratado y sobre complementos retributivos del profesorado de las Universidades canarias*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files//documentos/Marco%20L%20egal/DECRETO%207%20OCTUBRE.pdf>
- Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2006). *DECRETO 80/2006, de 13 de junio, por el que se regula el procedimiento para la autorización de la implantación de las enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos oficiales de posgrado de máster, de la Comunidad Autónoma de Canarias*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files//documentos/Marco%20L%20egal/DECRETO%2013%20JUNIO.pdf>
- Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2008). *DECRETO 168/2008, de 22 de julio, por el que se regula el procedimiento, requisitos y criterios de evaluación para la autorización de la implantación de las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de los títulos oficiales de Grado, Máster y D.* Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files/documentos/Ttulos%20Oficiales/Decreto%201682008.pdf>
- De la Rosa González, C. (2008). *IQA of ANECA en Internal Quality Assurance and the European Standards and Guedelines*. Helsinki: ENQA. Workshop reposrt.
- Espacio Europeo de Educación Superior. (2002). *Espacio Europeo de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.eees.es/pdf/credito-europeo.pdf>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Helsinki: ENQA.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Helsinki: ENQA.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Yerevan: ENQA.

- European Fundation for Quality Management. (2015). *European Fundation for Quality Management*. Recuperado el 2015, de <http://www.efqm.org>
- European Higher Education Area. (2015). *Web Bologna Process European Higher Education Area*. From <http://www.ehea.info/members.aspx>
- European Organization for Quality. (2009). *Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA)*. EOQ. Retrieved 2015 from Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA). : <http://www.eoq.org/fileadmin/templates/documents/eoq-cos-9000-cd.pdf>
- European Organization for Quality. (2015). *European Organization for Quality*. Obtenido de <http://www.eoq.org/home.html>
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2015). *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- Gabinete de Evaluación Institucional. (s.f.). *Web de Calidad de la ULPGC*. Obtenido de <http://www.calidad.ulpgc.es/index.php/m-pub>
- Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC. (2010). *Cartas de Servicios en la ULPGC*. Obtenido de <http://www.calidad.ulpgc.es/index.php/m-serv/m-cserv>
- Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC. (2015). *Encuesta de medición de la satisfacción*. Obtenido de <http://www.calidad.ulpgc.es/index.php/m-mc>
- Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC. (2015). *Programa de Evaluación Institucional*. Obtenido de <http://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=vcie&ver=titulaciones>
- George, D. M. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update (4th Edition) 4th Edition*. Boston, EE.UU.: Allyn & Bacon.
- Gobierno de la ULPGC. (2008). Reglamento para el modelo marco del sistema de garantía de calidad de los centros de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. *Boletín Oficial de la ULPGC de 6 de junio de 2008*.
- Gobierno de la ULPGC. (2012). Reglamento para el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC. *Boletín Oficial de la ULPGC de 6 de marzo de 2012*. From http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7116310

- Gobierno de la ULPGC. (2014). Reglamento para el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC. *Boletín Oficial de la ULPGC de 10 de diciembre de 2014*.
- González, J. W. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe. II. La contribución de las Universidades al Proceso de Bolonia*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Google. (1998). Google Drive. Mountain View, California, EE.UU. From <https://www.google.com/intl/es/drive/start/index.html>
- Grande, I. A. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid, España: Esic.
- Guilford, J. (1954). *Psychometric Methods*. New York, EE.UU.: MacGraw Hill.
- Ingrid Guerra-López, P. D. (2007). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington. Indiana., EE.UU.: Author House.
- International Business Machines Corporation. (2011). IBM SPSS Statistics (versión 19). New York, EE.UU.
- Jefatura del Estado Español. (1983). *Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-23432>
- Jefatura del Estado Español. (2001). *Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-24515>
- Jefatura del Estado Español. (2007). *Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. From <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>
- Jefatura del Estado Español. (2014). *Ley 15/2014, de 16 de septiembre, de racionalización del Sector Público y otras medidas de reforma administrativa*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-9467
- Jefatura del Estado Español. (s.f.). *Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. Obtenido de 2007: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>
- Juran, J. G. (1990). *Manual de Control de Calidad*. Barcelona, España: Reverte S.A.
- Krippendorff, k. (1990). *Metodología de análisis de contenido. teoría y práctica*. Barcelona, España: Piados comunicación.
- León García, O. y.-C. (2006). *Metodologías científicas en psicología*. Barcelona, España: UOC.

- Lévy Mangin, J. y. (2005). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Madrid+d. (2015). *Fundación para el Conocimiento Madrid+d*. Obtenido de <http://www.madrimasd.org>
- Martín Martín, Q. C. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Madrid, España: Thomson.
- MECD del Gobierno de España. (2015). *Base de datos de Tesis Doctorales (TESEO)*. Obtenido de <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>
- Mejía Jiménez, M. R. (2004). Implicaciones de la globalización en el ámbito socioal, educativo y gremial. *Docencia*(22), 4-15.
- Microsoft Corporation. (1989). Microsoft Office (2007). Redmond, EE.UU.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2014). *Real Decreto 967/2014, de 21 de noviembre, por el que se establecen los requisitos y el procedimiento para la homologación y declaración de equivalencia a titulación y a nivel académico universitario oficial y para la convalidación de estudios extranjeros*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12098
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2015). *Consejo de Universidades*. Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/ministerio-mecd/organizacion/organismos/consejo-universidades.html>
- Ministerio de Educación del Gobierno de España. (2010). *Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. From http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-10542
- Ministerio de Educación del Gobierno de España. (2011). *Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-2541
- Ministerio de Educación del Gobierno de España. (2015). *Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-10542
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (1995). *Real Decreto 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el Plan Nacional de*

- Evaluación de la Calidad de las Universidades*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-26579>
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (2005). *Real Decreto 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de Grado*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-1255
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (2005). *Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de Posgrado*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-1256
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (2007). *Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. Obtenido de <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2001). *Real Decreto 1391/2003, de 17 de noviembre, por el que deroga el Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-21727&lang=ca
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2001). *Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-7790>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2014). *Real Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-8138
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2015). *Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan I*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943

- Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España. (2015). *Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6708
- Ministerio de Presidencia del Gobierno de España. (2011). *Real Decreto 1707/2011, de 18 de noviembre, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-19362
- Morales Vallejo, P. (2006). *Medición de actitudes en psicología y educación (3ª ed.)*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Morales Vallejo, P. (2011). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. (Universidad Pontificia Comillas de Madrid) From <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Neil, J. S. (1998). *Métodos de investigación*. México D. F., Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Organización Europea para la Calidad. (2009). *Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA)*. EOQ. Recuperado el 2015, de Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA). : <http://www.eoq.org/fileadmin/templates/documents/eoq-cos-9000-cd.pdf>
- Organización Internacional para la estandarización. (2015). *Organización Internacional para la estandarización*. Recuperado el 2015, de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Presidencia de la Comunidad de Madrid. (2013). *LEY 6/2013, de 23 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas*. Obtenido de <http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=8379&cdestado=P>
- Presidencia del Gobierno de Canarias. (2002). *LEY 2/2002, de 27 de marzo, de establecimiento de normas tributarias y de medidas en materia de organización administrativa, de gestión, relativas al personal de la Comunidad Autónoma de Canarias y de carácter sancionador*. Obtenido de <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2002/045/001.html>

- Presidencia del Gobierno de Canarias. (2010). *Decreto 1/2010, de 21 de enero 2010, por el que se aprueba el Reglamento que regula la estructura organizativa y de funcionamiento de la Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files/documentos/Marco%20Legal/boc-DECRETO%201-2010%20ACECAU.pdf>
- Presidencia del Gobierno de Canarias. (2010). *DECRETO 1/2010, de 21 de enero 2010, por el que se aprueba el Reglamento que regula la estructura organizativa y de funcionamiento de la Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files/documentos/Marco%20Legal/boc-DECRETO%201-2010%20ACECAU.pdf>
- Rafful, R. A. (2002). *La Unión Europea: una experiencia de integración regional*. Mexico D. F., Mexico: Plaza y Valdes.
- Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior. (2015). *Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior*. Obtenido de <http://www.eqar.eu>
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Deusto, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Santos Guerra, M. A. (2014). *La evaluación como aprendizaje: Cuando la flecha impacta en la diana*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Servicio de Informática de la ULPGC. (2015). *Evaluación del Servicio de Informática de la ULPGC*. Obtenido de <http://www.si.ulpgc.es/?q=node/79>
- Stevens, S. S. (1946). On the theory of the scales of measurement. *Science*(161), 849-856.
- Unión Europea. (2015). *Comisión Europea*. Recuperado el 2015, de http://ec.europa.eu/about/index_es.htm
- Unión Europea. (2015). *Consejo de la Unión Europea*. Recuperado el 2015, de <http://www.consilium.europa.eu/es/council-eu/>
- Unión Europea de Estudiantes. (2015). *Unión Europea de Estudiantes*. Recuperado el 2015, de <http://www.esu-online.org/>
- Universidad Autónoma de Barcelona. (2015). *Unidad de Garantía de Calidad*. Obtenido de <http://www.uab.cat/web/administracio-i-serveis/qualitat-1096479407155.html>

- Universidad Complutense de Madrid. (2015). *Oficina para la Calidad*. Obtenido de <http://www.ucm.es/oficina-para-la-calidad>
- Universidad de Barcelona. (2015). *Servicio de Organización y Calidad*. Obtenido de http://www.ub.edu/web/ub/ca/universitat/organitzacio/unitats_administratives/s/unitatsS/serveiorganitzacioqualitat.html
- Universidad de Castilla la Mancha. (2015). *Oficina de Planificación y Calidad*. Obtenido de http://www.uclm.es/organos/vic_economia/opyc/
- Universidad de La Laguna. (2015). *Unidad de Evaluación y Mejora de la Calidad*. Obtenido de http://www.ull.es/view/institucional/ull/Unidad_de_Evaluacion_y_Mejora_de_la_Calidad/es
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2008). *Reglamento de funcionamiento interno de las Comisiones Delegadas del Consejo de Gobierno*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7067432
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2008). *Reglamento de funcionamiento interno de las Comisiones Delegadas del Consejo de Gobierno (Consejo de Gobierno 30 de enero de 2008) (BOULPGC nº 2 de 4 de febrero de 2008)*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7067432
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2012). *Reglamento para el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7116310
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2015). *Compromiso social de la ULPGC*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=compromiso_social&ver=inicio
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2015). *Plan Estratégicos de la ULPGC*. Obtenido de <http://pei.ulpgc.es/iplanestrategico>
- Universidad de Salamanca. (2015). *Unidad de Evaluación de la Calidad*. Obtenido de <http://qualitas.usal.es/presentacion.php>
- Universidad de Santiago de Compostela. (2015). *Área de Calidad y Mejora de Procedimientos*. Obtenido de <http://www.usc.es/es/servizos/calidade/index.html>
- Universidad de Sevilla. (2015). *Oficina de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://at.us.es/oficina-gestion-de-calidad>

- Universidad Jaume I. (2015). *Oficina de Promoción y Evaluación de la Calidad*.
Obtenido de <http://ujiapps.uji.es/serveis/opaq/>
- Universidad Politécnica de Cataluña. (2015). *Gabinete de Planificación, Evaluación y Calidad*. Obtenido de <http://www.upc.edu/gpaq>
- Valle, J. M. (2006). *La Unión Europea y su política educativa. Tomo I: la integración europea. Tomo II: medio siglo de acciones en materia de educación*. Madrid, España: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Varela Mallou, J. y.-P. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Vicerrectorado de Calidad e innovación Educativa. (2008). Circular informativa 2008-01 sobre el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC. *Boletín Oficial de la ULPGC de 5 de septiembre de 2008*.
- Welch, S. C. (1988). *Quantitative methods for public administration: techniques and applications*. Virginia, EE.UU.: Brooks/Cole Pub.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andaluza del Conocimiento. (2015). *Agencia Andaluza del Conocimiento*.
Obtenido de <http://deva.aac.es>
- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa. (2008). *Programa de evaluación de Títulos Propios*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/titulospropios.html>
- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa. (2015). *Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/>
- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa. (2015). *Programa de Evaluación y Certificación de Departamentos Universitarios (2006)*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/programaeval.html>
- Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco. (2015). *Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco*. Obtenido de <http://www.unibasq.org>
- Agencia de Calidad Universitaria de las Islas Baleares. (2015). *Agencia de Calidad Universitaria de las Islas Baleares*. Obtenido de <http://www.aquib.org/cat/aquib/>
- Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón. (2015). *Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón*. Obtenido de <http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/ch.ACP UA.detalleInaem>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación*. Obtenido de <http://www.aneca.es>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa ACADEMIA*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/ACADEMIA>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa ACREDITA*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA>

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa ACREDITA PLUS*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/ACREDITA-PLUS>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa AUDIT*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/AUDIT>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa de Evaluación del Profesorado para la contratación*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/PEP>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa DOCENTIA*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/DOCENTIA>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa MENCION*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/MENCION>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa Monitor*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/MONITOR>
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2015). *Programa Verifica*. Obtenido de <http://www.aneca.es/Programas/VERIFICA>
- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León. (2015). *Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León*. Obtenido de <http://aplicaciones.acsucyl.com/acsucyl/opencms/agencia/index.html>
- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña. (2015). *Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña*. Obtenido de <http://www.aqu.cat>
- Agencia para la Calidad y el Sistema Universitario de Galicia. (2015). *Agencia para la Calidad y el Sistema Universitario de Galicia*. Obtenido de <http://www.acsug.es>
- Agencia Valencia de Evaluación y Prospectiva. (2015). *Agencia Valencia de Evaluación y Prospectiva*. Obtenido de <http://www.acsug.es/>
- Álvarez Rojo, V. (. (2002). *Diseño y evaluación de programas*. Madrid, España: EOS.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2015). *Asociación Española de Normalización y Certificación*. Recuperado el 2015, de <http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>
- Asociación Española para la Calidad. (2015). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado el 2015, de <http://www.aec.es/>
- Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior. (2015). *Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.eurashe.eu/spanish/>

- Asociación Europea de Universidades. (2015). *Asociación Europea de Universidades*. Recuperado el 2015, de <http://www.eua.be/Home.aspx>
- Asociación Europea de Universidades. (2015). *Programa de Evaluación Institucional*. Obtenido de <http://www.eua.be/iep/Home.aspx>
- Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior. (2015). *Asociación Europea para la Garantía de la Calidad en la Educación Superior*. Recuperado el 2015, de <http://www.enqa.eu/>
- Balluerka Lasa, N. V. (2002). *Diseños de investigación experimental en psicología: modelos y análisis de datos mediante el spss 10*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Bechini Tejados, A. (1986). *El diferencial semántico. Teoría y práctica*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Berlanga Silvente, V. R. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *REIRE. Revista de innovación e investigación educativa*, 101-113.
- Biblioteca Universitaria de la ULPGC. (2015). *Evaluación y Plan Estratégico de la Biblioteca de la ULPGC*. Obtenido de http://biblioteca.ulpgc.es/conocenos_documentos_evaluacion
- Camisón, C. C. (2006). *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Camisón, C. C. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia : de la visión a la acción*. Madrid, España: Esic.
- Club de Excelencia en Gestión. (2015). *Club de Excelencia en Gestión*. Recuperado el 2015, de <http://www.clubexcelencia.org/>
- Club de Excelencia en Gestión. (2015). *Modelo EFQM*. Recuperado el 2015, de <https://www.clubexcelencia.org/ejes/EXCELENCIA/ModelosAvanzadosdeGestion/ModeloEFQMdeExcelencia2013>
- Comrey, A. L. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. New York, EE.UU.: Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas. (2015). *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas*. Obtenido de <http://www.crue.org>
- Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2002). *Decreto 103/2002, 26 julio, por el que se regula la Agencia Canaria de*

- Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria*. Obtenido de <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2002/105/002.html>
- Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2002). *DECRETO 140/2002, de 7 de octubre, sobre régimen del personal docente e investigador contratado y sobre complementos retributivos del profesorado de las Universidades canarias*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files//documentos/Marco%20Legal/DECRETO%207%20OCTUBRE.pdf>
- Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2006). *DECRETO 80/2006, de 13 de junio, por el que se regula el procedimiento para la autorización de la implantación de las enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos oficiales de posgrado de máster, de la Comunidad Autónoma de Canarias*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files//documentos/Marco%20Legal/DECRETO%2013%20JUNIO.pdf>
- Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias. (2008). *DECRETO 168/2008, de 22 de julio, por el que se regula el procedimiento, requisitos y criterios de evaluación para la autorización de la implantación de las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de los títulos oficiales de Grado, Máster y D*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files/documentos/Ttulos%20Oficiales/Decreto%201682008.pdf>
- De la Rosa González, C. (2008). *IQA of ANECA en Internal Quality Assurance and the European Standards and Guedelines*. Helsinki: ENQA. Workshop repost.
- Espacio Europeo de Educación Superior. (2002). *Espacio Europeo de Educación Superior*. Obtenido de <http://www.eees.es/pdf/credito-europeo.pdf>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Helsinki: ENQA.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2005). *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Helsinki: ENQA.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Yerevan: ENQA.

- European Fundation for Quality Management. (2015). *European Fundation for Quality Management*. Recuperado el 2015, de <http://www.efqm.org>
- European Higher Education Area. (2015). *Web Bologna Process European Higher Education Area*. From <http://www.ehea.info/members.aspx>
- European Organization for Quality. (2009). *Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA)*. EOQ. Retrieved 2015 from Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA). : <http://www.eoq.org/fileadmin/templates/documents/eqq-cos-9000-cd.pdf>
- European Organization for Quality. (2015). *European Organization for Quality*. Obtenido de <http://www.eoq.org/home.html>
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2015). *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://www.efqm.es/>
- Gabinete de Evaluación Institucional. (s.f.). *Web de Calidad de la ULPGC*. Obtenido de <http://www.calidad.ulpgc.es/index.php/m-pub>
- Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC. (2010). *Cartas de Servicios en la ULPGC*. Obtenido de <http://www.calidad.ulpgc.es/index.php/m-serv/m-cserv>
- Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC. (2015). *Encuesta de medición de la satisfacción*. Obtenido de <http://www.calidad.ulpgc.es/index.php/m-mc>
- Gabinete de Evaluación Institucional de la ULPGC. (2015). *Programa de Evaluación Institucional*. Obtenido de <http://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=vcie&ver=titulaciones>
- George, D. M. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update (4th Edition) 4th Edition*. Boston, EE.UU.: Allyn & Bacon.
- Gobierno de la ULPGC. (2008). Reglamento para el modelo marco del sistema de garantía de calidad de los centros de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. *Boletín Oficial de la ULPGC de 6 de junio de 2008*.
- Gobierno de la ULPGC. (2012). Reglamento para el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC. *Boletín Oficial de la ULPGC de 6 de marzo de 2012*. From http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7116310

- Gobierno de la ULPGC. (2014). Reglamento para el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC. *Boletín Oficial de la ULPGC de 10 de diciembre de 2014*.
- González, J. W. (2006). *Tuning Educational Structures in Europe. II. La contribución de las Universidades al Proceso de Bolonia*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Google. (1998). Google Drive. Mountain View, California, EE.UU. From <https://www.google.com/intl/es/drive/start/index.html>
- Grande, I. A. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid, España: Esic.
- Guilford, J. (1954). *Psychometric Methods*. New York, EE.UU.: MacGraw Hill.
- Ingrid Guerra-López, P. D. (2007). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington. Indiana., EE.UU.: Author House.
- International Business Machines Corporation. (2011). IBM SPSS Statistics (versión 19). New York, EE.UU.
- Jefatura del Estado Español. (1983). *Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1983-23432>
- Jefatura del Estado Español. (2001). *Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2001-24515>
- Jefatura del Estado Español. (2007). *Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. From <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>
- Jefatura del Estado Español. (2014). *Ley 15/2014, de 16 de septiembre, de racionalización del Sector Público y otras medidas de reforma administrativa*. Obtenido de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-9467
- Jefatura del Estado Español. (s.f.). *Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. Obtenido de 2007: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-7786>
- Juran, J. G. (1990). *Manual de Control de Calidad*. Barcelona, España: Reverte S.A.
- Krippendorff, k. (1990). *Metodología de análisis de contenido. teoría y práctica*. Barcelona, España: Piados comunicación.
- León García, O. y.-C. (2006). *Metodologías científicas en psicología*. Barcelona, España: UOC.

- Lévy Mangin, J. y. (2005). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Madrid+d. (2015). *Fundación para el Conocimiento Madrid+d*. Obtenido de <http://www.madrimasd.org>
- Martín Martín, Q. C. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS*. Madrid, España: Thomson.
- MECD del Gobierno de España. (2015). *Base de datos de Tesis Doctorales (TESEO)*. Obtenido de <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>
- Mejía Jiménez, M. R. (2004). Implicaciones de la globalización en el ámbito socioal, educativo y gremial. *Docencia*(22), 4-15.
- Microsoft Corporation. (1989). Microsoft Office (2007). Redmond, EE.UU.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2014). *Real Decreto 967/2014, de 21 de noviembre, por el que se establecen los requisitos y el procedimiento para la homologación y declaración de equivalencia a titulación y a nivel académico universitario oficial y para la convalidación de estudios extranjeros*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-12098
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2015). *Consejo de Universidades*. Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/ministerio-mecd/organizacion/organismos/consejo-universidades.html>
- Ministerio de Educación del Gobierno de España. (2010). *Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. From http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-10542
- Ministerio de Educación del Gobierno de España. (2011). *Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan las enseñanzas oficiales de doctorado*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-2541
- Ministerio de Educación del Gobierno de España. (2015). *Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-10542
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (1995). *Real Decreto 1947/1995, de 1 de diciembre, por el que se establece el Plan Nacional de*

- Evaluación de la Calidad de las Universidades*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-26579>
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (2005). *Real Decreto 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de Grado*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-1255
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (2005). *Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de Posgrado*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2005-1256
- Ministerio de Educación y Ciencia del Gobierno de España. (2007). *Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales*. Obtenido de <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-18770>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2001). *Real Decreto 1391/2003, de 17 de noviembre, por el que deroga el Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2003-21727&lang=ca
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2001). *Real Decreto 408/2001, de 20 de abril, por el que se establece el II Plan de la Calidad de las Universidades*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2001-7790>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2014). *Real Decreto 592/2014, de 11 de julio, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-8138
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España. (2015). *Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, y el Real Decreto 99/2011, de 28 de enero, por el que se regulan I*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-943

- Ministerio de la Presidencia del Gobierno de España. (2015). *Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6708
- Ministerio de Presidencia del Gobierno de España. (2011). *Real Decreto 1707/2011, de 18 de noviembre, por el que se regulan las prácticas académicas externas de los estudiantes universitarios*. Obtenido de http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-19362
- Morales Vallejo, P. (2006). *Medición de actitudes en psicología y educación (3ª ed.)*. Madrid, España: Universidad Pontificia de Comillas.
- Morales Vallejo, P. (2011). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. (Universidad Pontificia Comillas de Madrid) From <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Neil, J. S. (1998). *Métodos de investigación*. México D. F., Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Organización Europea para la Calidad. (2009). *Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA)*. EOQ. Recuperado el 2015, de Requirements for Quality Management Personnel: Quality Management Technician (QMT), Quality Systems Manager (QSM), Quality Auditor (QA). : <http://www.eoq.org/fileadmin/templates/documents/eqq-cos-9000-cd.pdf>
- Organización Internacional para la estandarización. (2015). *Organización Internacional para la estandarización*. Recuperado el 2015, de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Presidencia de la Comunidad de Madrid. (2013). *LEY 6/2013, de 23 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas*. Obtenido de <http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=8379&cdestado=P>
- Presidencia del Gobierno de Canarias. (2002). *LEY 2/2002, de 27 de marzo, de establecimiento de normas tributarias y de medidas en materia de organización administrativa, de gestión, relativas al personal de la Comunidad Autónoma de Canarias y de carácter sancionador*. Obtenido de <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2002/045/001.html>

- Presidencia del Gobierno de Canarias. (2010). *Decreto 1/2010, de 21 de enero 2010, por el que se aprueba el Reglamento que regula la estructura organizativa y de funcionamiento de la Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files/documentos/Marco%20Legal/boc-DECRETO%201-2010%20ACECAU.pdf>
- Presidencia del Gobierno de Canarias. (2010). *DECRETO 1/2010, de 21 de enero 2010, por el que se aprueba el Reglamento que regula la estructura organizativa y de funcionamiento de la Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/accuee/es/files/documentos/Marco%20Legal/boc-DECRETO%201-2010%20ACECAU.pdf>
- Rafful, R. A. (2002). *La Unión Europea: una experiencia de integración regional*. Mexico D. F., Mexico: Plaza y Valdes.
- Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior. (2015). *Registro Europeo de Garantía de la Calidad para la Educación Superior*. Obtenido de <http://www.eqar.eu>
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Deusto, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Santos Guerra, M. A. (2014). *La evaluación como aprendizaje: Cuando la flecha impacta en la diana*. Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Servicio de Informática de la ULPGC. (2015). *Evaluación del Servicio de Informática de la ULPGC*. Obtenido de <http://www.si.ulpgc.es/?q=node/79>
- Stevens, S. S. (1946). On the theory of the scales of measurement. *Science*(161), 849-856.
- Unión Europea. (2015). *Comisión Europea*. Recuperado el 2015, de http://ec.europa.eu/about/index_es.htm
- Unión Europea. (2015). *Consejo de la Unión Europea*. Recuperado el 2015, de <http://www.consilium.europa.eu/es/council-eu/>
- Unión Europea de Estudiantes. (2015). *Unión Europea de Estudiantes*. Recuperado el 2015, de <http://www.esu-online.org/>
- Universidad Autónoma de Barcelona. (2015). *Unidad de Garantía de Calidad*. Obtenido de <http://www.uab.cat/web/administracio-i-serveis/qualitat-1096479407155.html>

- Universidad Complutense de Madrid. (2015). *Oficina para la Calidad*. Obtenido de <http://www.ucm.es/oficina-para-la-calidad>
- Universidad de Barcelona. (2015). *Servicio de Organización y Calidad*. Obtenido de http://www.ub.edu/web/ub/ca/universitat/organitzacio/unitats_administratives/s/unitatsS/serveiorganitzacioqualitat.html
- Universidad de Castilla la Mancha. (2015). *Oficina de Planificación y Calidad*. Obtenido de http://www.uclm.es/organos/vic_economia/opyc/
- Universidad de La Laguna. (2015). *Unidad de Evaluación y Mejora de la Calidad*. Obtenido de http://www.ull.es/view/institucional/ull/Unidad_de_Evaluacion_y_Mejora_de_la_Calidad/es
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2008). *Reglamento de funcionamiento interno de las Comisiones Delegadas del Consejo de Gobierno*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7067432
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2008). *Reglamento de funcionamiento interno de las Comisiones Delegadas del Consejo de Gobierno (Consejo de Gobierno 30 de enero de 2008) (BOULPGC nº 2 de 4 de febrero de 2008)*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7067432
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2012). *Reglamento para el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=7116310
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2015). *Compromiso social de la ULPGC*. Obtenido de http://www2.ulpgc.es/index.php?pagina=compromiso_social&ver=inicio
- Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (2015). *Plan Estratégicos de la ULPGC*. Obtenido de <http://pei.ulpgc.es/iplanestrategico>
- Universidad de Salamanca. (2015). *Unidad de Evaluación de la Calidad*. Obtenido de <http://qualitas.usal.es/presentacion.php>
- Universidad de Santiago de Compostela. (2015). *Área de Calidad y Mejora de Procedimientos*. Obtenido de <http://www.usc.es/es/servizos/calidade/index.html>
- Universidad de Sevilla. (2015). *Oficina de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <http://at.us.es/oficina-gestion-de-calidad>

- Universidad Jaume I. (2015). *Oficina de Promoción y Evaluación de la Calidad*.
Obtenido de <http://ujiapps.uji.es/serveis/opaq/>
- Universidad Politécnica de Cataluña. (2015). *Gabinete de Planificación, Evaluación y Calidad*. Obtenido de <http://www.upc.edu/gpaq>
- Valle, J. M. (2006). *La Unión Europea y su política educativa. Tomo I: la integración europea. Tomo II: medio siglo de acciones en materia de educación*. Madrid, España: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Varela Mallou, J. y.-P. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Vicerrectorado de Calidad e innovación Educativa. (2008). Circular informativa 2008-01 sobre el Modelo Marco del Sistema de Garantía de Calidad de los Centros de la ULPGC. *Boletín Oficial de la ULPGC de 5 de septiembre de 2008*.
- Welch, S. C. (1988). *Quantitative methods for public administration: techniques and applications*. Virginia, EE.UU.: Brooks/Cole Pub.

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN SOBRE CONOCIMIENTOS EN CALIDAD (CAC)

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

El siguiente cuestionario está constituido por cuatro apartados atendiendo a preguntas sobre perfil, actitudes, conocimientos y experiencia o habilidades en gestión de calidad. La cumplimentación no supone más de 15 minutos de su tiempo y las respuestas a este cuestionario serán tratadas de manera confidencial utilizándose, únicamente, los resultados generales en esta investigación.

***Obligatorio**

1. Nombre de la Universidad a la que pertenece. *

2. Nombre del Centro en el que realiza su actividad de gestión de la calidad. *

3. Perfil profesional. *

- Personal docente e investigador
 Personal de administración y servicios
 Estudiante
 Otro:

4. a. Perfil académico. *

Señale una o varias opciones

- Ciclo formativo/Bachillerato
 Diplomatura
 Licenciatura
 Ingeniería/Arquitectura
 Máster
 Doctor
 Otro:

4. b. En el caso de ser doctor, indique el área de conocimiento asociada.

5. Experiencia en puesto relacionado con la gestión de calidad en el Centro. *

Señale una o varias opciones

- Responsable (Vicedecano/Subdirector o coordinador con competencias en calidad)
 Miembro de la Comisión de Garantía de Calidad
 Evaluador
 Asesor en calidad
 Otro:

6. Experiencia en puesto en unidad técnica de universidad.

file:///F:/T_mayo_12/piloto/1_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:29:03]

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Señale una o varias opciones

- Responsable
- Asesor
- Evaluador
- Técnico
- Becario

7. Experiencia en puesto en agencia de calidad.

Señale una o varias opciones

- Responsable
- Asesor
- Evaluador
- Técnico

8. Si procede, indique su experiencia en algún otro puesto relacionado con la gestión de calidad.**9. Especifique el tiempo (en global) durante el que ha ocupado cargos o puestos relacionados con la gestión de calidad. *****10.a. Otra experiencia en gestión universitaria (cargos universitarios).**

Señale una o varias opciones

- Cargo universitario en equipo directivo del Centro
- Cargo universitario en equipo de gobierno de la universidad
- Otro:

10.b. Especifique el tiempo (en global) durante el que ha ocupado cargos en gestión universitaria.

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Indique su **OPINIÓN** respecto a las siguientes afirmaciones:

Tenga en cuenta que, en la escala, los valores significan: 1 Muy en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 De acuerdo; 5 Muy de acuerdo

1. a. La planificación estratégica del Centro (definición de compromisos y objetivos, indicadores, etc) beneficia a toda la comunidad universitaria.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

1. b. La planificación estratégica del Centro contribuye, exclusivamente, a dar una buena imagen del centro a la sociedad.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

2. a. Los mecanismos para asegurar la calidad deben formar parte de la gestión habitual del Centro y de la Universidad.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

2. b. Los mecanismos para asegurar la calidad, únicamente, son necesarios cuando se manifiestan problemas.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

3. a. Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta para la mejora de los resultados y de la organización del Centro.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

3. b. Un sistema de gestión de la calidad es una herramienta burocrático para responder a las exigencias externas.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

4. a La evaluación institucional es un instrumento para el conocimiento de la organización.

1 2 3 4 5

file:///F:/T_mayo_12/piloto/2_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:30:14]

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

4.b. La evaluación institucional es un instrumento para vigilar, que permite sancionar el trabajo mal realizado o el fracaso.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

5.a La innovación y renovación son necesarias tanto para la permanencia del Centro en la sociedad actual como para su crecimiento.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

5.b. La innovación y renovación en la gestión sólo son necesarias para Centros de última creación o que se dediquen a la investigación.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

6.a. Los éxitos y fracasos del Centro repercuten en todos los miembros de la comunidad universitaria.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

6.b. Los éxitos y fracasos del Centro repercuten, exclusivamente, en el equipo directivo del Centro.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

7.a. Los resultados del Centro pertenecen tanto a sus integrantes como a la sociedad.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

7.b. Los resultados del Centro pertenecen, exclusivamente, al equipo directivo.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

8.a. Todos los miembros del centro pueden acceder a la información sobre su funcionamiento.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

file:///F:/T_mayo_12/piloto/2_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:30:14]

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

8.b. Sólo el personal responsable del Centro puede acceder a la información sobre su funcionamiento.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

9.a. La evaluación institucional se realiza para corregir y mejorar el rumbo del Centro.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

9.b. La evaluación institucional se realiza, únicamente, para rendir cuentas a agentes externos.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

10.a. Todos los grupos de interés del Centro deben participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

10.b. Sólo el equipo directivo del Centro debe participar en la toma de decisiones sobre su funcionamiento y futuro.

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Muy de acuerdo

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Indique su nivel de CONOCIMIENTO y COMPRENSIÓN sobre:

Tenga en cuenta que, en la escala, el valor 1 indica "ningún conocimiento" y el valor 5 "conocimiento de experto"

1. Las normativas que regulan la educación superior y su calidad

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

2. La organización del Centro y de la Universidad

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

3. La gestión por procesos (identificar las fases de una actividad, sus responsables, sus indicadores, etc.).

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

4. La gestión de recursos materiales y humanos del Centro y de la Universidad

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

5. El ambiente de trabajo y el sistema de relaciones sociales en su Centro.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

6. Los grupos de interés de su Centro

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

7. El tratamiento de conflictos.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

8. Las fases para el diseño de un Título.

1 2 3 4 5

file:///F:/T_mayo_12/piloto/3_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:30:07]

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Ninguno Experto

9. Las Titulaciones de su Centro.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

10. Los procesos para el acceso, admisión y certificación de estudiantes.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

11. Los procesos para la implantación del Título (planificación, docencia, orientación, evaluación de estudiantes).

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

12. El control de procesos (evaluación directiva, auditorías, etc.).

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

13. La evaluación comparativa.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

14. La evaluación interna del Centro y titulaciones.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

15. Los procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

16. Los instrumentos de medición (cuestionarios, entrevistas, etc.).

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

17. La estadística y análisis de datos.

1 2 3 4 5

file:///F:/T_mayo_12/piloto/3_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:30:07]

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Ninguno Experto

18. El plan de formación del personal de su Centro y/o Universidad.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

19. Los procesos de certificación y reconocimiento del personal en el Centro y/o Universidad.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

20. Las buenas prácticas que se realizan en su Centro.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

21. La gestión de quejas, sugerencias y felicitaciones.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

22. La confección y funcionamiento de planes de intervención y/o planes de mejora.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

23. La documentación del sistema de gestión de calidad de su Centro.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

24. Las herramientas tecnológicas para el tratamiento de la información y comunicación.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

[Anterior](#)

[Continuar](#)

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Indique su nivel de PRÁCTICA, EXPERIENCIA o HABILIDAD en:

Tenga en cuenta que, en la escala, el valor 1 indica "Ninguna experiencia, práctica o habilidad" y el valor 5 "Experiencia, práctica o habilidad de Experto".

1. Planificación estratégica, diseño de la política y objetivos.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

2. Diseño de las fases de una actividad/proceso y sus responsables.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

3. Establecimiento de indicadores para la medición.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

4. Diseño de estrategias para la participación de los distintos grupos de interés y potenciar una cultura de calidad.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

5. Organización y coordinación de la Calidad en el Centro.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

6. Orientación para el desarrollo de la calidad.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

7. Control de procesos (evaluación directiva, auditorías, medición de indicadores, etc.).

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

file:///F:/T_mayo_12/piloto/4_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:30:11]

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

8. Evaluación comparativa.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

9. Evaluación de planes estratégicos, objetivos del Centro o Universidad.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

10. Evaluación institucional de Titulaciones.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

11. Diseño y aplicación de instrumentos de medición.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

12. Aplicación de la estadística para la elaboración de informes de resultados.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

13. Interpretación y elaboración de juicios sobre los resultados de la medición.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

14. Elaboración de informes adaptados al grupo de interés al que va dirigido.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

15. Aplicación de mecanismos de corrección y prevención.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

16. Gestión de quejas y sugerencias.

1 2 3 4 5

Ninguno Experto

17. Diseño de proyectos de intervención (planes de mejora, etc.).

file:///F:/T_mayo_12/piloto/4_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:30:11]

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

18. Gestión del conocimiento adquirido sobre calidad.

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

19. Procesos de certificación y acreditación del Centro y Titulaciones

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

20. Proyectos de innovación educativa.

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

21. Investigación en calidad.

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

22. Diseño de la documentación del sistema de gestión de la calidad de su Centro.

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

23. Utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de la calidad.

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

24. Organización y gestión de la información del Centro.

1 2 3 4 5
Ninguno Experto

Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

Cuestionario sobre la Gestión de la Calidad en Centros Universitarios

OBSERVACIONES

Comente lo que, a través de su experiencia, considere necesario respecto a los conocimientos de un responsable de calidad en el Centro o sobre este cuestionario.

Muchas gracias por su colaboración



Con la tecnología de [Google Docs](#)

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

file:///F:/T_mayo_12/piloto/S_cuestionario_piloto.htm[30/05/2012 17:30:11]

OTROS ANEXOS

Ver CD Rom

