

II.2. DERECHO ROMANO

LA EFICIENTE COORDINACIÓN DOCENTE Y ACADÉMICA A NIVEL DE GRADO COMO REQUISITO CLAVE PARA CUMPLIR EL OBJETIVO DE CALIDAD EN LOS NUEVOS GRADOS. ESPECIAL REFERENCIA AL GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

Por el Dr. ANTONIO SILVA SÁNCHEZ
*Coordinador de la Comisión de Calidad del Título de Grado
en Administración y Gestión Pública
Facultad de Derecho, Universidad de Extremadura*

Resumen

Con este trabajo se realiza una crítica del propio concepto de coordinación desde el punto de vista del concepto de *calidad*, así como de la importancia del elemento coordinador de los diferentes procesos para alcanzar la calidad. Tarea muy amplia y compleja que debe abarcar en el ámbito universitario a toda su comunidad y la consolidación de su concienciación de que las diferentes vías –planes y sistemas de garantía–, de la *gestión de la calidad* por la Universidad de Extremadura es el único medio para alcanzar una mejora en los diferentes títulos que se imparten en la U.Ex.

Abstract

With this work there is realized a critique about the concept of coordination from the point of view of the concept of quality as well as the importance of the element of coordination in different process established to reach the quality. This is a very difficult task that must include all the university community and make a consolidation and be conscious that the different ways –plans and systems in force– enacted by the University of Extremadura in order to obtain a good management of the quality are the sole ones to reach a real improvement of the different degrees that are taught at the University of Extremadura.

SUMARIO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. ELABORACIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS DEL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA
 1. ELABORACIÓN
 2. OBJETIVOS
 3. ESTRUCTURA
- III. LA COORDINACIÓN DOCENTE Y ACADÉMICA A NIVEL DE GRADO COMO REQUISITO DE CALIDAD EXIGIDO EN LOS PLANES DE ESTUDIOS: CONCEPTO, ESTRUCTURA Y CONTENIDO
 1. CONCEPTO DE *COORDINACIÓN*
 2. PROCESOS DE *COORDINACIÓN* A NIVEL DE GRADO
 3. LA *CALIDAD* COMO RESULTADO DE LA *COORDINACIÓN*
- IV. CONCLUSIONES

I. INTRODUCCIÓN

En septiembre de 2009, concretamente durante los días 17 y 18, asistí al III Congreso Nacional de Innovación Docente en Ciencias Jurídicas en la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla que trataba sobre «Innovación y calidad en la docencia del Derecho». En ella tuve la oportunidad de presentar una comunicación en la que trataba de explicar cómo se estaba gestionando la calidad en la Universidad de Extremadura. Gestión que, a grandes rasgos, se lleva a cabo sobre tres pilares: 1.º definiendo, ¿qué es la calidad?, 2.º estableciendo unos procesos para poder alcanzar la calidad y mantenerla y 3.º tratando de implicar en esta tarea a la comunidad universitaria a través de la creación de diferentes comisiones cuya tarea primordial es controlar el nivel de calidad de las diferentes titulaciones.

Sin embargo, si tales pilares constituyen las premisas sobre las que se fundamentará una buena gestión de la calidad, nada podría ser efectivo sin una *coordinación eficiente y responsable* de todos y cada uno de los diferentes actores que intervienen en el proceso. Por ello, trataré, en esta ocasión, de continuar el desarrollo de mi concepción de calidad publicado en las actas de las comunicaciones presentadas en Sevilla; centrándome en la importancia de la *coordinación* como elemento clave para alcanzar y mantener la calidad en las diferentes titulaciones de la U.Ex. Para ello, me centraré en una titulación específica «Administración y Gestión Pública» y como introducción haré referencia a la elaboración y desarrollo de su plan de estudios ya que su contenido y estructura giran sobre dos puntos fundamentales: la *calidad* y la *coordinación* de los procesos para alcanzarla.

Desde este punto de vista, es importante resaltar la experiencia alcanzada por la Universidad de Extremadura con su participación, durante el curso 2007/08, en el Programa A.U.D.I.T. de la A.N.E.C.A. tratando de cumplir con lo dispuesto en los propios estatutos de la U.Ex. (art. 143)¹ y el Real Decreto 408/2001 que facilita y promueve la introducción «...*paulatina de indicadores de las actividades y servicios de las Universidades y se experimentarán métodos de acreditación*».

Ello propició que, con posterioridad, se implantaran y comenzaran a trabajar las diversas comisiones que velaran por el buen funcionamiento de los nuevos grados que vienen a sustituir a las antiguas licenciaturas y diplomaturas.

¹ El art. 143 del Estatuto de la Universidad de Extremadura plantea la necesidad de establecer «*evaluaciones periódicas bajo criterios objetivos de todo el Personal Docente implicado en el proceso académico*», con la finalidad explícita de «*conseguir una permanente mejora de la calidad de la enseñanza*».

En concreto, el nuevo Grado en Administración y Gestión Pública viene a sustituir a la Diplomatura en Gestión y Administración Pública, título perteneciente a la rama de Ciencias Sociales y Jurídicas, que se viene impartiendo en la U.Ex., desde 1998 y que ha constituido uno de los estudios universitarios con mayor demanda a nivel regional entre los empleados del sector público de Extremadura y cuya matrícula ha tenido una evolución positiva a lo largo de los tres cursos académicos anteriores a la elaboración del Informe para la adecuación de la oferta formativa de la U.Ex. al E.E.E.S. (desde 2004/2005 al 2006/2007).

El interés académico y científico del Grado en Administración y Gestión Pública² trata de lograr una formación multidisciplinar del alumno, aportándole una formación integral que le proporcionen los conocimientos y un perfil específico para la Administración Pública a través del cual el alumno, al finalizar los estudios, sea un profesional capaz de trabajar en un entorno cambiante y de estar formados para asumir las peculiaridades de la acción pública. En este sentido, la Facultad de Derecho al ofrecer esta titulación responde a la demanda de nuestra Comunidad Autónoma de disponer de un centro de estudios jurídicos en el que formar a sus profesionales.

II. ELABORACIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL PLAN DE ESTUDIOS DEL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

1. ELABORACIÓN

Tal y como se explica en la Memoria del título de grado en Administración y Gestión Pública aprobado por la A.N.E.C.A., para la elaboración y posterior desarrollo del plan de estudios se procedió a consultar diferentes órganos y personal implicado en el mismo durante el curso académico 2007/08 siguiendo el Informe para la adecuación de la oferta formativa de la U.Ex. al E.E.E.S. –ya citado– y aprobado en sesión de Consejo de Gobierno de 18 de diciembre de 2007. Junto a ello, se tuvieron en cuenta las Directrices para el diseño de titulaciones de la U.Ex. en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, aprobado por el Consejo de Gobierno de la U.Ex. el 31 de marzo de 2008³ y se

² Tal y como indica el «Libro Blanco del Título de Grado en Ciencias Políticas y de la Administración, Sociología y Gestión y Administración Pública» de la A.N.E.C.A. refiriéndose a los actuales estudios de Gestión y Administración Pública.

³ Que giraba en torno a los siguientes apartados: a) la propuesta de la Comisión de elaboración del Plan de Estudios del Grado en Gestión y Administración Pública de la Universidad Politécnica de Valencia, b) propuesta de la Comisión de elaboración del Plan de Estudios del Grado en Gestión y Administración Pública de la Universidad de Alcalá, c) los acuerdos de las Asambleas de la C.I.G.A.P. (Conferencia Interuniversitaria de Diplomatura en Gestión y Administración Pública); destacando, entre otros, la Propuesta final de Estructura de Grado en Gestión y

siguieron las indicaciones dadas por expertos sobre el E.E.E.S. y Calidad (tales como norma I.S.O., U.N.E., E.F.Q.M., etcétera).

En la elaboración del Plan de Estudios se convocaron, en diversas ocasiones, a los miembros de la Junta de Centro, constituyéndose una Comisión delegada y específica encargada de elaborar el proyecto del plan de estudios. Desde la Comisión de Centro se requirió información y propuestas a todos los Directores de Departamentos implicados en la Docencia del Grado en Administración y Gestión Pública. No obstante y, al margen de lo anterior, tanto el Profesorado de la Facultad como los representantes de alumnos tuvieron información puntual sobre la modificación de los planes de estudio pudiendo participar y manifestar su opinión sobre el proceso, haciendo llegar sus contribuciones mediante correo electrónico, escritos e interpelaciones orales a la Comisión de Centro y sus integrantes.

Igualmente se procedió a consultar y celebrar reuniones con los diferentes colectivos implicados en el ejercicio profesional de los egresados de la titulación, encontrando un magnífico acogimiento de las propuestas del Centro. Se realizaron aportaciones valiosas que se tomaron en cuenta para atender a una mejor formación básica del alumnado y una posterior especialización en función de sus expectativas laborales y profesionales siendo especialmente interesantes en la configuración de los másteres⁴.

Por su parte, el Consejo de Gobierno de la U.Ex. aprobó remitir este plan de estudios al Consejo de Universidades para su verificación, en sesión de 12 de noviembre de 2008 aprobándose, finalmente, por la A.N.E.C.A. en julio de 2009.

2. OBJETIVOS

En cuanto a los objetivos, su identificación en relación con la política de calidad y su difusión pública, se plantearon en consonancia con las recomen-

Administración Pública, acorde con el listado de competencias elaborado y con el Real Decreto de ordenación de enseñanzas oficiales; y el Estudio sobre las competencias en el ámbito de la Gestión y Administración Pública; aprobados ambos en la VII Asamblea celebrada en Jerez de la Frontera en diciembre de 2007, d) las directrices y plan de estudios conducentes al Título de Diplomado en Gestión y Administración Pública vigente (Plan 1998) a la entrada en vigor de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, e) el «Libro Blanco del Título de Grado en Ciencias Políticas y de la Administración, Sociología y Gestión y Administración Pública» de la A.N.E.C.A., f) el documento Marco del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte sobre la integración del Sistema Universitario Español en el E.E.E.S. (febrero 2003), g) el documento de trabajo del Ministerio de Educación y Ciencia «La organización de las enseñanzas Universitarias en España» de 26 de septiembre de 2006.

⁴ Dentro de esos colectivos cabe citar a los siguientes: órganos de la Administración Pública, Colegios Profesionales, diferentes Asociaciones y Organizaciones empresariales, egresados, etcétera.

daciones del programa A.U.D.I.T. y los «Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior»⁵.

La obtención del Grado proporciona al alumno, a la finalización de los estudios, una formación integral (teórica y práctica) en materias de gestión administrativa, económica, de recursos humanos, de información y financiera de las organizaciones públicas, lo que le permitirá acceder a cualquiera de los cuerpos de la Administración Pública en los que se exija el Grado universitario⁶. Asimismo podrá realizar otras labores profesionales en el sector privado, una vez adquirido el Grado, tales como gestor ante las Administraciones Públicas, asesorías y consultorías externas.

El alumno adquirirá conocimientos, en el campo del Derecho Constitucional y, complementariamente, en todos los demás, sobre los derechos fundamentales y el derecho a la igualdad entre hombres y mujeres; así como la protección de discapacitados y sujetos que vean lesionados sus derechos. Además, adquirirá conciencia y conocimientos sobre los valores propios de una cultura de la paz y de valores democráticos, que les permitan desarrollar su labor profesional de manera justa y ética⁷.

3. ESTRUCTURA

El plan de estudios del Grado en Administración y Gestión Pública consta de 240 créditos E.C.T.S. que proporcionan al alumno los aspectos básicos de la rama de conocimiento, materias obligatorias u optativas, seminarios, trabajos dirigidos, trabajo de fin de Grado y otras actividades formativas. El plan de estudios se organiza en módulos, materias y asignaturas. Durante el proceso de elaboración del plan de Estudios se aprobó un primer módulo introductorio-básico con las materias básicas de la rama de conocimiento. A continuación, otro módulo, denominado Obligatorio, que engloba todas las asignaturas que el alumno había de cursar obligatoriamente en los cursos segundo, tercero y cuarto (o semestres tercero a octavo). El tercer módulo es el denominado Optativo, que agrupa la docencia optativa ofertada en el Grado. Finalmente, el cuarto módulo es el trabajo de fin de grado.

⁵ La A.N.E.C.A. en colaboración con las agencias A.Q.U. y A.C.S.U.G. de forma coordinada desarrollaron el Programa A.U.D.I.T. Con esta iniciativa dirigida a los Centros universitarios se pretendía orientar el diseño del Sistema de Garantía Interno de Calidad (S.G.I.C.) que integrara las actividades que hasta ahora han venido desarrollándose relacionadas con la garantía de calidad de las enseñanzas. Aunque estas orientaciones están dirigidas a los Centros, existen elementos transversales dirigidos al conjunto de la Universidad (por ejemplo, en lo referido al personal académico, a los recursos materiales y servicios, etcétera).

⁶ Tanto a la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas, Local y otras de carácter periférico (así como la Comunitaria), a las Organizaciones que actúan directamente en el sector público (Agencias, O.N.Gs.).

⁷ Objetivos contenidos en el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.

Cada materia está constituida por una agrupación de asignaturas que mantienen entre sí cierta coherencia disciplinar y tratan de transmitir al alumno una serie de competencias específicas comunes⁸. La estructura general del plan de estudios se organiza de la siguiente manera en función del carácter de las materias-asignaturas:

- 1.º *Materias-asignaturas de formación básica*, que pretenden asegurar las bases fundamentales que permitan al alumno adquirir los conocimientos y metodología necesarios para continuar con éxito los cursos sucesivos⁹.
- 2.º *Materias-asignaturas obligatorias* que suman un total de 144 créditos de carácter obligatorio, que se distribuyen en segundo, tercer y cuarto curso y se orientan a la consecución de las competencias propias del título.
- 3.º *Materias-asignaturas optativas*, que se estudiarán en cuarto curso y cuya pretensión es que el alumno pueda intensificar ciertos perfiles de la titulación con el objetivo de ofrecer al alumno competencias específicas que favorezcan su futura profesionalización y la especialización¹⁰.
- 4.º *Trabajo de Fin de Grado*, de 6 créditos E.C.T.S. que se realizará en el segundo semestre del cuarto curso, estará constituido por la defensa pública de un trabajo escrito que versará sobre alguna materia jurídica, dirigida por un Profesor-tutor y presentado ante un Tribunal integrado por tres miembros entre los que no puede figurar el Profesor-tutor.

La planificación y secuencia temporal de las asignaturas en el plan de estudios permite la coordinación entre materias y módulos así como la adecuación del trabajo real del estudiante al tiempo previsto en los créditos E.C.T.S. de cada una de ellas¹¹.

⁸ Las asignaturas son las unidades disciplinares y de organización académica básica del plan, a través de ellas se articula el contenido necesario para alcanzar las competencias propias de una materia y del módulo en el que se integra.

⁹ El plan de estudios contiene 60 créditos E.C.T.S. de formación básica, en el primer curso, todos ellos vinculados a las materias que figuran en el anexo II del Real Decreto 1393/2007 para la rama de conocimiento a la que se adscribe el título.

¹⁰ Se ha respetado el criterio, establecido por las Directrices aprobadas por la Junta de Gobierno de la U.Ex., del 2/1 por lo que la oferta total de optatividad es de diez asignaturas siendo el límite máximo acordado por dichas Directrices.

¹¹ En el Grado de cuatro años cada curso académico está dividido en dos semestres con un total de 60 créditos E.C.T.S. que equivalen a 1.500 horas de trabajo del alumno en dedicación a tiempo completo; que se concretan en 25 horas de trabajo por crédito y un máximo de 37,5 horas de trabajo del alumno por semana lectiva. Esta planificación y secuencia temporal de las asignaturas en el Plan de Estudios permite la coordinación entre materias y módulos, así como la adecuación del trabajo real del estudiante al tiempo previsto en los créditos E.C.T.S. de cada una de ellas. Esta secuenciación podrá ser objeto de modificación por acuerdo de Consejo de Gobierno en aquellos casos en los que se autorice su organización académica mediante simultaneidad de estudios para facilitar la realización de dobles titulaciones. En todo caso, estas modificaciones, habrán de asegurar la coordinación entre materias y módulos y la adecuación real del trabajo del estudiante al máximo de 1.800 horas de formación anual que el marco máximo de 60 créditos E.C.T.S. permite.

III. LA COORDINACIÓN DOCENTE Y ACADÉMICA A NIVEL DE GRADO COMO REQUISITO DE CALIDAD EXIGIDO EN LOS PLANES DE ESTUDIOS: CONCEPTO, ESTRUCTURA Y CONTENIDO

I. CONCEPTO DE *COORDINACIÓN*

Una vez expuesto, brevemente, el proceso de elaboración, los objetivos y estructura del plan de Estudios de Administración y Gestión Pública y los diversos actores que intervinieron en su origen para confeccionarlo y, parte de los cuales, aún continúan su labor para dotarlo de contenido según los parámetros que lo regulan. En ninguna de las Memorias de título de los planes de estudios en Administración y Gestión Pública o en sus planes de estudios examinados he podido obtener los rasgos o caracteres propios de la titulación relacionada con la actividad coordinadora ni mucho menos un concepto de qué significa o implica una buena *coordinación*. En unos casos, el empleo del término estaba referido al objetivo que se pretende conseguir con el título y en otros a la metodología establecida para alcanzar la calidad sin más. Sin embargo, es básica la existencia y mantenimiento constante de ese elemento coordinador ya que, para mí, de él depende la calidad de un título.

Lingüísticamente, *coordinar* significa *concertar medios y esfuerzos para una acción común*. De esa definición y de la propia experiencia personal podría concluir que la *coordinación* sería como una especie de energía invisible que bien desarrollada hace que el espacio-grado del título objeto de nuestro análisis funcione correctamente dentro del cosmos de las diferentes titulaciones aprobadas y vigentes en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Esa acción de *coordinar* implicaría la adecuación metódica de una serie de recursos a distinto nivel. Por tanto, puede entenderse por *coordinación* la *optimización, en el uso, de los diferentes recursos (humanos y materiales) disponibles a la hora de desarrollar la impartición de un grado académico alcanzada a través de la combinación de diferentes tareas de forma organizada metódicamente*. Es evidente que alcanzar esa buena *coordinación* o armonización de los recursos intervinientes no es algo sencillo y es fruto de un trabajo constante de las comisiones que velan por la implantación y desarrollo de los grados. Tarea que se realiza, en este caso, en un mismo nivel o plano de todos sus intervinientes a través del a) análisis periódico del desarrollo del título a fin de detectar disfunciones y proponer a los Centros, Departamentos y profesores las oportunas medidas de mejora (infraestructuras y recursos materiales y personales de todo tipo), b) el examen de los diferentes programas de las asignaturas para evitar duplicidades y suplir posibles lagunas formativas, c) el análisis de los resultados educativos obtenidos y d) la observación del buen desarrollo académico de los distintos módulos, materias y asignaturas del título.

2. PROCESOS DE COORDINACIÓN A NIVEL DE GRADO

Para alcanzar un grado máximo de calidad en un título específico (en nuestro caso en Administración y Gestión Pública) la buena coordinación es un elemento importantísimo ya que la forma en que se gestiona ésta resulta vital y, para ello, la Universidad de Extremadura se ha dotado de una estructura a través las comisiones de calidad para cada uno de los diferentes grados¹². Su estructura o composición, funcionamiento y funciones a través de las cuales se les dota de una organización y método para alcanzar un funcionamiento armónico tendente a alcanzar la calidad de cualquiera de los grados son los siguientes:

1.º Composición de la comisión de calidad: a) coordinador, b) 2 alumnos, hasta 7 profesores de áreas implicadas en la titulación y d) un representante del personal de administración y servicios –P.A.S.–, El coordinador y los profesores se elegirán de entre aquéllos que impartan al menos 6 créditos de docencia en asignaturas del título correspondiente, preferentemente troncales u obligatorias, debiendo estar representadas el mayor número posible de áreas presentes en la titulación. La elección de las comisiones se puede realizar por la Junta de Centro y el coordinador podrá ser designado por el Decano, o bien elegido de entre los profesores que integren la citada Comisión de calidad por sus integrantes o por la Junta de Facultad o Escuela correspondiente¹³.

Los miembros del P.A.S. y los alumnos se elegirán por sus órganos de representación a tal fin. Todos los miembros de la Comisión deberán firmar un código ético de conducta y confidencialidad.

2.º Funcionamiento de las Comisiones de Calidad de Titulación: a) las comisiones serán presididas por el coordinador, que podrá o no realizar también las funciones de secretario de la Comisión de acuerdo a lo que establezca la Junta de Centro o la propia Comisión y sus convocatorias las realizará el coordinador, por iniciativa propia, por mandato de la Junta de Facultad o por solicitud de al menos dos tercios de los miembros de la C.C.T. que, en este caso, deberán especificar el tema o temas que desean tratar y su justificación¹⁴, b) la comisión se reunirá, al menos, dos veces por curso académico, una de ellas previa al comienzo

¹² Aprobados en Consejo de Gobierno de 15 de junio de 2009 y ratificados por la A.N.E.C.A. en marzo de 2010.

¹³ La elección se realizará por cuatro años, salvo en el caso de los alumnos que se realizará por dos años, pudiéndose revocar el nombramiento por incumplimiento de las obligaciones del miembro correspondiente. Una persona no podrá pertenecer a una misma Comisión de Calidad de Titulación por más de dos períodos consecutivos o tres alternos, salvo que el número de personas del área de conocimiento correspondiente implicadas en la titulación hiciera inviable la elección de otra persona.

¹⁴ A las mismas se podrá invitar a las personas que de alguna manera se requiera como asesores o por estar implicados en alguno de los temas.

del curso para revisar y aprobar los programas (o planes docentes, en su caso) de las diferentes asignaturas de la titulación, la programación de actividades docentes presentadas y los resultados de rendimiento de los estudiantes. A esta sesión se deberá convocar a todos los profesores que impartan docencia en la titulación, c) de todas las sesiones se levantará acta en la que se incluirán al menos los asuntos a tratar, los acuerdos adoptados y la relación de asistentes.

- 3.º **Funciones de las Comisiones de Calidad de Titulación:** la función principal de las Comisiones de Calidad de Titulación es *velar por la Garantía de Calidad en la Titulación*, para ello deberá a) velar por la implantación y cumplimiento de los requisitos de calidad de la titulación (programa formativo), b) Analizar el cumplimiento de los objetivos de la titulación y revisar los perfiles de ingreso y egreso de los estudiantes, c) Impulsar la coordinación entre profesores y asignaturas del título, d) evaluar el desarrollo del programa formativo, recabando información sobre la eficacia de las acciones de movilidad y las prácticas diseñadas, de los métodos de enseñanza-aprendizaje utilizados, de la evaluación aplicada a los estudiantes y de los medios humanos y materiales utilizados, e) analizar los resultados de la evaluación y seguimiento del título, f) proponer acciones de mejora del programa formativo, g) velar por la implantación de las acciones de mejora de la titulación, h) elaborar información para los diferentes grupos de interés, i) informar a la Comisión de Evaluación de Centro sobre la calidad de los programas de las diferentes materias del título, j) velar por la puesta en marcha y el desarrollo del Plan de Acción Tutorial de la Titulación de acuerdo a los criterios generales de la U.Ex., k) colaborar en las actividades de difusión de la titulación, l) el trabajo del coordinador de un título de Grado será valorado en 40 horas y en 20 horas los del resto de miembros de la C.C.T. En un título de Máster la valoración será a la mitad.

3. LA CALIDAD COMO RESULTADO DE LA COORDINACIÓN

Es obvio que con las competencias otorgadas a las comisiones y el buen funcionamiento de estas se busca la obtención de un grado de calidad entendida como la búsqueda de la excelencia y mejora continua que dota de un valor añadido a los estudios universitarios. En este caso, el del grado de Administración y Gestión Pública. Por tanto, partiendo de la idea de calidad como el valor añadido a los estudios o grados obtiene el alumno al finalizarlos, cuanto más valor se añada, mejores conocimientos –habilidades, resultados de conocimientos, destrezas o competencias específicas, básicas o transversales...– habrá adquirido el alumno universitario¹⁵.

¹⁵ Se acercan mucho a esta idea de *calidad* las definiciones contenidas en la *norma I.S.O. 8402* que la entiende como «el conjunto de características de una entidad que le confieren aptitud para satisfa-

En este sentido, la Universidad de Extremadura considera que no basta con alcanzar ese ideal de calidad sino que, además, debe hacerse un esfuerzo continuo con el objetivo de que los títulos de grado que se impartan la mantengan de forma sostenida e incluso se mejore¹⁶.

Para ello, una vez definidos los objetivos y los procedimientos y establecidos los mecanismos de evaluación y revisión juega un papel básico, como hemos tenido ocasión de ver, la eficiente *coordinación* de todos ellos y de los recursos humanos y sus diversas actuaciones¹⁷. El desarrollo de esa organización metódica y estructurada que combina las diferentes tareas y recursos dará lugar a unos estudios de calidad. De poco serviría tener claro un concepto de calidad y crear un proceso más o menos complejo para alcanzarla si éste no se lleva a cabo de una forma coherente y seria. Podría poner como ejemplo una orquesta de música en la que, pese a que hubiera muchos y muy buenos instrumentos, partituras, músicos e incluso director pues sin *coordinación* entre ellos, el concierto sería un rotundo fracaso.

Por tanto, la calidad se alcanza por la interacción eficiente y organizada desde diversos ámbitos de los que depende la mejora constante: a) del personal docente e investigador, b) del personal de administración y servicios, c) de los recursos materiales y d) del nivel de formación del alumno que ingresa en la universidad. Mención especial habría que hacer a los equipos directivos de la Universidad a todos los niveles pues también sobre ellos recae una gran responsabilidad en el cumplimiento del objetivo propuesto al ser quienes han de detectar las debilidades y fortalezas de sus centros o la institución en general y

cer las necesidades establecidas y las implícitas»; y la norma U.N.E.-E.N. I.S.O. 9000:2000 que define la calidad como «el grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos».

¹⁶ La propia A.N.E.C.A. recoge esta idea en su concepto de calidad al describirla como la «*atención sistemática, estructurada y continua a la calidad en términos de su mantenimiento y mejora*» (ASEAN UNIVERSITY NETWORK QUALITY-ASSURANCE, *Manual for the Implementation of the Guidelines*, 2004, pág. 20). La Ley Orgánica de Universidades (art. 31) y el Real Decreto 1393/2007, reconocen como uno de sus objetivos básicos la mejora de la calidad del sistema universitario en su conjunto y en todas y cada una de sus vertientes. Esta mejora de la calidad del sistema universitario es una pieza clave sobre la que pivota la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior. La consecución del objetivo de lograr que Europa se convierta en lugar de referencia en el ámbito de la formación universitaria para estudiantes de todos los países, pasa necesariamente por una garantía de calidad fundamentada en mecanismos y procesos de evaluación, certificación y acreditación. La definición de criterios, los estándares mínimos compartidos por las agencias responsables de asegurar la calidad y algunos criterios comunes sobre sistemas de acreditación y evaluación de estudios e instituciones, son elementos necesarios en la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior.

¹⁷ Me remito a lo señalado en la nota a pie anterior en conexión con la comunicación que presenté sobre «La gestión de la calidad en la Universidad de Extremadura» presentada y publicada en el *III Congreso Nacional de Innovación Docente en Ciencias Jurídicas en la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla* en septiembre de 2009 (<http://www.innovaciondocentejuridica.es/>); ya que un concepto claro de *calidad* no aparece en ninguno de los libros blancos reales decretos o leyes orgánicas consultados, así como tampoco en las diversas guías o documentos publicados en la página web de la A.N.E.C.A.

coordinar y priorizar las actuaciones correspondientes y que afectan a los aparatos anteriores y que denominé como organización metódica.

En mi comunicación presentada y publicada con motivo del III Congreso Nacional de Innovación Docente en Ciencias Jurídicas en la Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla en septiembre de 2009, ponía como ejemplo de proceso para alcanzar la calidad que sirve para mostrar también la relevancia de la coordinación, una operación quirúrgica a la que se somete a un paciente:

«Imaginemos un quirófano en el que entra un enfermo en camilla para ser operado. Es evidente que si el cirujano que le va a intervenir tiene una buena formación y actualizados sus conocimientos, el enfermo tiene más posibilidades de sobrevivir a la operación. Pero también resulta básica la buena calidad del personal quirúrgico auxiliar –personal de administración y servicios en el caso de la Universidad–, La calidad de éste en gran medida determinará la rapidez en la ayuda al cirujano, la no confusión del instrumental y su buena esterilización, la correcta cura de las heridas, etc. En la Universidad es imprescindible un personal de administración y servicios eficiente a la hora de atender al alumnado y al profesorado así como conocedor del manejo de los medios materiales que suelen utilizarse en las aulas y de la infraestructura general del centro. También el instrumental que se utiliza en la impartición de la docencia así como los medios necesarios para poder llevar a cabo las tareas de investigación del profesorado o el imprescindible para una buena gestión administrativa por el personal de administración y servicios –es decir, los recursos materiales de la Universidad– ha de ser el adecuado a las necesidades y ha de actualizarse con la periodicidad recomendable pues en otro caso, continuando con el símil, las posibilidades de supervivencia del paciente, durante la intervención disminuirían o, al menos, retrasarían su curación en el postoperatorio. Finalmente, han de destacarse tres aspectos que también influirán decisivamente en la supervivencia o no del paciente que se opera y que no suelen tenerse muy en cuenta en los documentos estudiados relativos a la calidad: a) En primer lugar, el estado del paciente que ingresa y que entra en el quirófano –es decir, la formación del propio el estudiante universitario que ingresa en la Universidad–, No resulta igual operar a un paciente que ha sido deportista, ha llevado una alimentación sana y que ha cuidado su salud física que otro que es fumador, bebedor o simplemente que entra en quirófano con algunas complicaciones. El primero de ellos tiene muchas más posibilidades de salir vivo del quirófano y tendrá una mejor y más rápida curación a lo largo del postoperatorio. Es decir, el alumno que se matricula en la Universidad ha de llegar con una formación suficiente –cuando no notable– para seguir su formación a través de los estudios universitarios. También para ello, la universidad puede dotarse de medios como sería realizar algún examen previo de acceso o limitarlo a través de notas mínimas de corte. En caso contrario, podría entrar cualquier alumno en la universidad careciendo de una formación previa adecuada, siendo difícil que la mayoría tuvieran una formación de calidad y bajando el nivel de la universidad. Podría pensarse que, en este caso, se estaría apostando más por la cantidad de alumnos que por su calidad. No puede exigirse, a mi juicio, una calidad determinada de unos estudios universitarios concretos si no existe un control previo de acceso sea éste el que fuere. b) En segundo lugar, es importante la labor de los equipos directivos de la universidad y de los centros universitarios. Continuando con mi ejemplo, sería el caso del director del centro hospitalario y quienes forman su equipo. De ellos es la responsabilidad de priorizar y acertar en esa tarea a la hora de organizar el centro teniendo en cuenta que los recursos de que disponen (humanos y materiales) son limitados, consistente en: 1.º atender a la carga de trabajo y reclamaciones o quejas de

sus profesionales y enfermos –alumnos y padres o sociedad en general, en nuestro caso–, 2.º distribuir los recursos económicos a la hora de adquirir el material, 3.º organizar el buen funcionamiento del centro, en general y 4.º establecer los mecanismos de evaluación periódica de su institución o centro para poder desarrollar su tarea de la forma más eficiente posible. c) En tercer lugar, no se puede evaluar lo que no se puede medir. Es imprescindible la definición de indicadores de medida tanto del proceso-procedimientos como de los resultados de la calidad docente, investigadora y de gestión de los servicios universitarios. Retomando el símil expuesto líneas atrás, cabría la posibilidad de que cumpliéndose favorablemente todos los indicadores de medida durante la intervención quirúrgica, el paciente podría fallecer. En el caso del procedimiento académico aun cumpliendo de manera óptima todos los indicadores relativos al profesorado, gestión de servicios, etc., el alumno podría suspender. Por ello es de suma importancia el establecimiento de indicadores consensuados que reflejen la calidad en cada una de las actividades del proceso formativo y no sólo en el resultado».

Como puede apreciarse, la gestión de *calidad* (así como su concepto, contenido y sostenibilidad) es muy amplia y compleja¹⁸.

Abarca a muchos actores que, desde muy diversos puntos de vista, confluyen en el proceso educativo, con intereses diferentes y cuya formación y preparación resulta básica a la hora de buscarse una enseñanza basada en la excelencia o calidad. Pero sólo con ello no se alcanzará en modo alguno el objetivo de la calidad. Quizás como concepto abstracto pero carente de contenido podríamos pensar que con una organización, unos objetivos y una estructura es suficiente pero *será la buena coordinación entre ellos –eficiente desarrollo de una organización metódica y combinación de tareas junto con una buena armonización de los diferentes recursos– lo que va a determinar que esos criterios o ese valor que llamamos calidad finalmente se cumpla.*

IV. CONCLUSIONES

No puede ser otro el objetivo perseguido por la Universidad de Extremadura que *el conjunto de actividades y recursos técnicos o materiales y humanos –de diversa índole– traigan como resultado final que se ofrezcan y cursen en su seno unos grados académicos basados en la excelencia, que añadan un valor a los estudios que realiza el alumno de la U.Ex.*

Pero para poder alcanzar y mantener ese nivel de *calidad* no basta con aprobar una organización y una gestión basada en un simple proceso sino que debe existir, además, un *compromiso*, por parte del equipo directivo de la Universidad y de los centros en donde se imparten los diferentes grados académicos, de llevar a término el proceso de calidad, una *cooperación y concienciación real* de

¹⁸ Los procesos elaborados por la Universidad de Extremadura, aprobados por su Consejo de Gobierno pueden consultarse en los diferentes documentos que se recogen en la página web del Vicerrectorado de Calidad y Formación Continua: <http://www.unex.es/unex/gobierno/direccion/vicedoc/documentos>.

su necesidad de implantación y desarrollo por parte de todos los intervinientes –desde profesores a personal de administración y servicios– en tanto proceso transversal y todo ello presidido por una excelente *coordinación*.

El problema de todo ello es la consolidación de una cultura universitaria basada en el trabajo en equipo o combinación de tareas, en la implicación de toda la comunidad universitaria, en el cumplimiento serio de las obligaciones, en las propuestas de acciones de mejora, en el interés en la superación personal y todo ello contrastado y evaluado a través de un *sistema de medidas de la calidad que no sólo miden la calidad sino la eficiente coordinación* en tanto organización de los diferentes medios expuestos para alcanzarla.

En conclusión, será la efectiva concienciación en todo el personal interviniente y de la existencia esa nueva *cultura* basada en la pérdida del miedo a la *autoevaluación y evaluaciones externas, la mejora continua, la optimización armónica de los recursos disponibles y la búsqueda de la excelencia plasmada en una coordinación eficaz la que determine, finalmente, que se ha alcanzado el nivel esperado de calidad de una titulación o grado*.