

# **CLAVES PARA LA MEJORA Y EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES DESDE LA GESTIÓN Y LOS SERVICIOS**

Rosa García Sánchez  
Miguel Angel Domínguez Machuca  
Dpto. Economía Financiera y Dirección de Operaciones  
Facultad de C. Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla

## **RESUMEN**

Partiendo de que la mejora de la calidad ha sido un objetivo presente en las Universidades desde hace numerosos años, es cierto que la preocupación por la mejora del sistema universitario en su conjunto ha suscitado mayor interés en la última década. Tal y como exponemos en el trabajo, una de las razones que lo justifican se debe a que (las Universidades han de ser analizadas como el resto de organizaciones) y, por ello, como ocurre en éstas, es lógico y necesario que la mejora de la calidad en las Universidades no se oriente exclusivamente hacia la mejora de la Docencia y la Investigación que en ellas se desarrolla, sino también hacia la mejora de la Gestión y de los Servicios que desde éstas se prestan al conjunto de la sociedad. Teniendo en cuenta este hecho, exponemos algunos puntos clave para la mejora de las Universidades desde la óptica de la Gestión y los Servicios.

## **ABSTRACT**

Accepting that quality improvement has been a significant objective at the universities for many years, it is true that the concern for improving the university system has become more important in the last decade. As we expose in our paper, we think one of the reasons may be because the universities should be analyzed as the rest of the organizations and as happen in them it is completely natural that quality improvement at the universities point not only towards Teaching and Research fields but towards Management and Services offered to the society. With this in mind, our paper offers some key points for improving the Management and Services of the universities.

## **IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS UNIVERSIDADES**

Comenzando por justificar la (importancia de la calidad) en la Universidad, es evidente que (ésta ha vivido un notable desarrollo en las últimas décadas) que, tal y como se cita en el Informe Universidad 2000 (CRUE, 2000, pág. ii), ha coincidido con la aparición de ciertos síntomas de superación de algunos de los postulados sobre los que se había fundamentado la Universidad en Europa, y en todo el mundo, durante los últimos dos siglos. El reto de la Universidad actual, (alcanzado el límite previsible de su crecimiento cuantitativo y de reformas estructurales, (parece radicar en un esfuerzo por la calidad, es decir, por un crecimiento cualitativo y la mejora de la Gestión universitaria) lo que constituye uno de los mayores cambios que deben producirse en las Universidades durante los próximos diez años, según la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE, 2000, pág. 361). Llegado el momento en el que ha terminado el crecimiento rápido y de cambios profundos, (llega un periodo de sosiego y reflexión en el que, como afirma Villapalos (en De Luxán, J. M<sup>a</sup> (Ed.), 1998, pág. 334), "los dos principales retos del futuro

de la Universidad española son el incremento de la calidad de la enseñanza y la prestación eficiente y eficaz del servicio público de Educación Superior a la sociedad". Por tanto, tal y como se manifiesta también desde el Consejo de Universidades, la mejora de la calidad y el rendimiento científico y académico es el reto más importante que tienen que afrontar las Universidades españolas durante los próximos años, aunque ya desde el año 1995 se recomendaba, en el "Informe sobre Financiación del Consejo de Universidades", la puesta en marcha de "Programas de Evaluación de la Calidad de las Universidades", al objeto de mejorar la calidad de las mismas (CU, 1995, pág. 9).

A pesar de lo que hemos comentado, la preocupación por la calidad en la enseñanza universitaria no es nueva. Siguiendo a Peña (1997, pág. 207), aparece claramente hace ya más de 30 años en los documentos de la "Conferencia Internacional sobre la Crisis Mundial de la Educación", celebrada en Virginia en 1967. No obstante, de acuerdo con el citado autor, también es cierto que ha sido el interés creciente en el mundo empresarial por los temas de la calidad, especialmente a partir de la década de los ochenta, y la progresiva extensión de estos conceptos al sector público, lo que ha hecho reaparecer con fuerza últimamente este tema en el mundo universitario. Tanto es así que, en los últimos años, la evaluación de la calidad de los servicios universitarios se ha convertido en un tema realmente prioritario de la política universitaria en un gran número de países, en los que, como en el caso de España, los resultados de la evaluación de la calidad proporcionan elementos de juicio para la adopción de decisiones en la política universitaria. En relación con este hecho, y de acuerdo con Rodríguez Espinar (en De Luxán (Ed.), 1998, pág. 131), en la década de los ochenta varios sistemas universitarios occidentales, entre los que se incluye España, estrenaron nuevos marcos jurídicos caracterizados, entre otras cosas, por el establecimiento de un nuevo modelo de relación de las Universidades con el Gobierno Central basado en la autonomía de aquéllas. En dicho modelo, la autonomía se justificaba entendiéndola como un factor decisivo para el logro de los objetivos de calidad y el progreso de la Educación Superior; lo que en España queda recogido a través de la Ley de Reforma Universitaria de 1983 (preámbulo y art. tercero).

Por otra parte, tal y como aparece en el "Informe Universidad 2000" (CRUE, 2000, pág. 361), (el hecho de que la calidad sea un concepto difícil de definir, complejo y multidimensional, no ha de ser una excusa para no intentar comprenderlo en sus distintas acepciones y en su cambiante formulación a lo largo de la historia de cualquier organización y, en concreto, de la Universidad. Todo ello explica que realmente en la Universidad, a lo largo de los años, su personal (en un principio, fundamentalmente, el académico), haya ido estableciendo distintos sistemas de control de la calidad con objeto de asegurar unos ciertos resultados, de acuerdo con los objetivos que han sido planteados en cada momento. Nos estamos refiriendo con ello a las distintas dimensiones, elementos y componentes de la calidad que pueden estudiarse en las Universidades, como, por ejemplo: la calidad del personal, a través de los sistemas de selección y promoción del profesorado<sup>1</sup> y del personal de administración y servicios; la de los estudiantes, por medio de los

<sup>1</sup> Considérese, por ejemplo, que en España la Ley de Reforma Universitaria de 1983 no hace aún mención específica al tema de la evaluación de las instituciones universitarias, pero hace referencia a los procedimientos, que habrán de recogerse en los estatutos universitarios, para la evaluación periódica del rendimiento docente y científico del profesorado a efectos de su continuidad y promoción, en los concursos para optar por una plaza de profesor funcionario (art. 45.3 de la LRU de 1983).

exámenes, pruebas, premios, etc.; la de la investigación, mediante la financiación de los mejores proyectos; la de los planes de estudio, con la evaluación de los programas y los cuestionarios de los estudiantes, entre otros. Por ello, aunque el concepto de calidad en la Universidad esté cambiando en los últimos años, no cabe duda de que ha sido, y sigue siendo, un fin que las Universidades sigan tratando de alcanzar sus objetivos, y manteniendo particulares mecanismos de aseguramiento de la calidad. Por tanto, (la preocupación por la calidad en las Universidades no es algo nuevo) aunque bien es cierto que, (desde hace relativamente poco tiempo, esa preocupación ha sido puesta de manifiesto por parte de los responsables políticos) dado que la mayor financiación del gasto en Educación exige una mayor rendición de cuentas a la sociedad del rendimiento (académico y científico) de los recursos que ésta pone a disposición de las Universidades.

En cualquier caso, es evidente que existe un creciente interés por la calidad en el entorno universitario que ha generado una situación bautizada por Neave como "*el estado evaluativo*" de los sistemas universitarios (Neave, 1988, págs. 8 y ss.; 1997, pág. 1; citado en Rodríguez Espinar, 1998, pág. 45). De acuerdo con Mora, la predisposición hacia la evaluación lleva implícito un cambio en la perspectiva bajo la que se concibe la Educación Superior, de manera que se ha pasado de una visión burocrática del sistema, a una visión autónoma (como se ha comentado anteriormente) y orientada a los métodos y prácticas que prevalecen en los mercados, lo que implica no sólo una mayor y mejor evaluación de las instituciones, sino además una verificación del funcionamiento del sistema, o un método para mejorarlo (Hüfner y Rau, 1987, citado en Mora, 1998, pág. 29). Por ello, según la CRUE (2000, pág. 363) la creciente importancia de la Universidad como agente social, es la que explica que hoy los responsables de evaluar la calidad de las Universidades no sean únicamente los propios académicos, como lo han sido siempre a lo largo de muchos años, (sino todos sus miembros y colectivos universitarios) Por todo ello, tras la etapa de expansión de los años sesenta y setenta, con la crisis financiera de los setenta, y el establecimiento de un modelo de autonomía universitaria de los ochenta, las políticas universitarias se encuentran actualmente envueltas en un amplio y profundo debate sobre las funciones y objetivos de la Enseñanza Superior, que implica la preocupación tanto de los poderes políticos, como de los distintos ámbitos científicos, por la calidad de las Enseñanzas impartidas en nuestras Universidades. En relación con la Gestión universitaria, las iniciativas de evaluación y mejora de la calidad parten del presupuesto de que el enfoque general de mejora de la calidad en el ámbito empresarial es trasplantable a las instituciones universitarias, por lo que, como hemos citado anteriormente, desde nuestro punto de vista, y de acuerdo con Peña (1997, pág. 207), el mismo movimiento que las empresas están realizando hacia la evaluación y la mejora de la calidad, se está trasladando finalmente también al mundo universitario. Por tanto, (entre las razones que justifican la importancia de la calidad en las Universidades, hoy día, se encuentra el que hay que entender dichas instituciones como el resto de organizaciones que compiten en los mercados,) siendo este el punto al que queremos llegar.

## **LA UNIVERSIDAD COMO ORGANIZACIÓN PROVEEDORA DE SERVICIOS Y LA EVOLUCIÓN DE SU GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Dada la evolución que ha sufrido la Universidad a lo largo de la historia y, fundamentalmente, en la última época, finalmente se comporta como el resto de organizaciones; es decir, ha vivido una etapa anterior en la que la demanda superaba a la oferta y entonces las prioridades se centraban en tratar de atender a dicha demanda creando nuevas Universidades, Centros y Titulaciones, mientras que, en los últimos años, cuando la demanda ha sido cubierta, e incluso comienza a existir un exceso de oferta, las instituciones universitarias se ven obligadas a mejorar su nivel de calidad, pues la competencia entre ellas es cada vez mayor. Todo ello significa que las Universidades han de concebirse como el resto de organizaciones, es decir, como un sistema abierto, complejo y dinámico, inmerso en un entorno social cambiante, resultando como consecuencia imprescindible que se gestionen como las empresas. Ello conlleva la importancia de la calidad y de los criterios económicos tales como eficiencia, productividad, mejora continua y búsqueda de la excelencia, entre otros.

Entendiendo la Universidad como sistema, han de tenerse en cuenta los elementos que lo componen, es decir, los distintos subsistemas y colectivos que lo forman y le dan su estructura, así como las fuertes y estrechas relaciones que se establecen entre ellos. Ello significa, tal y como expondremos en el epígrafe siguiente, que es necesario conocer a priori cuáles son esas relaciones, entre otras cosas, para evitar los posibles conflictos que se puedan producir entre los intereses, en ocasiones opuestos, de cada uno de ellos.

Por otro lado, al tratarse de un sistema abierto hemos de aceptar que las Universidades se ven afectadas por los continuos cambios que se producen en el entorno, lo que exige una mayor flexibilidad de las estructuras de éstas para dar respuesta a dichos cambios en el más breve plazo posible. Prueba de ello la encontramos en la situación en la que se encuentran actualmente, pues, al manifestarse un cierto exceso de la oferta de plazas sobre la demanda de éstas, es necesario que las Universidades ofrezcan nuevas fórmulas de educación y formación, entre las que se encuentran: la formación continua a las empresas, la creación de nuevas Titulaciones dirigidas a estudiantes con un determinado nivel cultural, e incluso con estudios universitarios, que deseen realizar una segunda carrera universitaria. Sin lugar a dudas, ello exige cambios en las Universidades que, comenzando por la mayor formación y especialización de su profesorado, generarán también alteraciones en el trabajo y la cualificación exigida al personal de administración y servicios, pues será necesario que las Universidades abran sus puertas en horarios aún más amplios que, entre otras cosas, permitan a los potenciales estudiantes acudir a las aulas después de su jornada laboral.

Por tanto, aceptada la idea de que la Universidad se comporta como otras organizaciones y ha de ser analizada como un sistema abierto y complejo, parece lógico y necesario que en éstas se dedique y preste cada vez mayor atención a su nivel de calidad. En relación con ello, y siguiendo los pasos que la evolución de la calidad ha ido dando en el mundo empresarial, no es de extrañar que en las Universidades, tal y como hemos comentado, se haya comenzado por mejorar la calidad de la Docencia y la Investigación, pues, en definitiva, se trata de los dos productos básicos de la actividad fundamental que se desarrolla en ellas. No obstante, no cabe duda de que la preocupación por la calidad en las Universidades, al igual que en la Administración Pública, ha llegado algunos años más

tarde que en las empresas, aunque, afortunadamente, esto ha permitido que aquéllas (las Universidades) hayan tomado ejemplo de éstas (las empresas), para aprender de sus mejores prácticas y de su mayor experiencia. Todo ello significa, que no haya sido necesario esperar a que transcurriera aproximadamente medio siglo para que las Universidades se dieran cuenta de que, para mejorar sus resultados, no basta con mejorar la Docencia y la Investigación, sino que no se ha de olvidar el tercer elemento de apoyo del funcionamiento de la actividad universitaria. Nos referimos a la Gestión y los Servicios que en ella se desarrollan, lo que desde nuestro punto de vista requiere una mayor dedicación y atención y asimismo una mayor profesionalización de la Gestión Universitaria, pues creemos que es la clave de la mejora de las Universidades, tal y como comentaremos a continuación.

### **PUNTOS CLAVE PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y LOS SERVICIOS DE LAS UNIVERSIDADES**

Tal y como hemos comentado, la Universidad se comporta como cualquier organización y, por ello, hay que gestionarla de la misma manera. Como consecuencia, y teniendo en cuenta la evolución de la Gestión de la Calidad en el mundo empresarial, esto supone considerar una serie de aspectos clave que expondremos siguiendo un determinado orden lógico:

- Es necesario comenzar por concretar y complementar el "Plan de la Calidad de las Universidades", establecido para un largo periodo (nivel estratégico), desde el Ministerio de Educación a propuesta del Consejo de Universidades, con los programas, planes y, fundamentalmente, con proyectos específicos y concretos (nivel operativo) enfocados hacia la mejora, que habrán de desarrollar cada una de las Universidades, en los que es imprescindible que se integren, y consideren realmente como un todo, las áreas "Docencia, Investigación y Gestión". Para ello, creemos que hay que destacar la importancia que tiene la formación de pequeños grupos de trabajo que desarrollen experiencias simples y sencillas y en donde se relacionen y se potencie un mayor contacto entre los miembros de los distintos colectivos que forman parte de la Universidad.
- Es preciso definir un "Plan Estratégico" para cada Universidad en el que los objetivos a alcanzar estén perfectamente definidos, y se enfoquen directamente hacia unos resultados de calidad (en todas las actividades desarrolladas), que habrá que difundir y dar a conocer a todos los miembros de la misma, pues "el control es imposible a menos que estén claramente definidos los objetivos y las metas" (Ishikawa, 1994, pág. 42). El citado plan servirá de marco de referencia para el establecimiento de los programas y proyectos (a los que nos hemos referido antes) que permitirán llevarlo a la práctica a través de las acciones y las funciones individuales, o las que correspondan a cada colectivo universitario, tanto el personal docente e investigador (PDI) como el de administración y servicios (PAS) y los equipos de Dirección y Gestión.
- También es preciso establecer un "Plan de Calidad", y que éste sea conocido por todos; lo que implica la necesaria definición de aquellos indicadores que sean útiles para realizar las mediciones y evaluaciones continuas, y poder comparar los resultados obtenidos con los objetivos previamente planificados. De esa manera, servirán también

para poder corregir las posibles divergencias, o desviaciones, que pudieran detectarse al realizar las correspondientes evaluaciones y controles periódicos.

- Relacionado con lo anterior, ello supone la necesaria y clara definición de la misión y función que cada colectivo desempeña en la Universidad, al igual que en otra organización. Esto significa que, dados los cambios que en la Universidad se están produciendo (entendiendo que, como cualquier organización, ha de adaptarse a los del entorno), es urgente y esencial revisar y actualizar el papel que juega cada colectivo que forma parte de la vida universitaria; lo que a su vez requiere el estudio, análisis y rediseño de los procesos a desarrollar y de los servicios que se prestan.
- Por otra parte, es necesario que se transmita, desde los órganos de Dirección y Gestión de la Universidad (y, por tanto, comenzando por el Rector, Vicerrectores y Gerente), la importancia de la *"filosofía de la calidad"* y la *"mejora continua"* a todos sus miembros, pues resulta imprescindible para crear una verdadera *"cultura de calidad"* en la Universidad. Por ello, sólo si se consigue involucrar a las personas y miembros que constituyen la organización (la Universidad) es posible llegar a demostrar que todos (PDI, PAS y Equipos Directivos) son importantes en el desarrollo de sus funciones, para conseguir que la Universidad preste un servicio global de calidad a la sociedad. En relación con ello, y como dificultad adicional a superar en la Universidad Pública, creemos que para una gran parte de su personal, existe un sentimiento generalizado de que *"basta con hacer lo que me ordena mi jefe inmediato, pues para lo que me pagan..."* o, exclusivamente, *"lo que corresponde a las funciones de cada puesto de trabajo"*; por tanto, no existe aún una inquietud generalizada entre todos los miembros que los dirija a plantearse, de manera voluntaria y autónoma, si las cosas se pueden hacer de otra forma y mejor. Todo ello nos induce a concluir que, a pesar de que reconocemos que se está avanzando poco a poco, es necesario trabajar aún intensamente para implantar una cultura de calidad a todo lo largo y ancho de la Universidad, para lo que sus responsables han de ejercer un importante papel, como ocurre en cualquier organización.
- Por ello, hay que crear un ambiente en el que todo el personal trabaje en *"estado de autocontrol"*. Esto supone que debe desaparecer totalmente la cultura de la búsqueda del culpable, y del *"castigo"* de quienes no cumplen de manera adecuada con sus labores. Como afirmaba Deming (1989, pág. 46), en su octavo punto, *"es imprescindible eliminar el miedo que los trabajadores tienen a cometer errores"*. A cambio, se ha de dedicar más esfuerzo para incentivar y motivar a aquéllos que demuestran con su trabajo mejorar, cada día, el desarrollo del mismo; es decir, hay que potenciar la cultura de la automejora personal de cada uno en su puesto de trabajo.
- La mejora de la calidad en la Universidad requiere involucración de todos sus miembros. No es sólo cuestión de dedicar mayores fondos para este tema, hay que plantear la mejora desde la óptica individual de lo que cada uno, en su terreno, puede hacer, pero no hemos de olvidar que es necesario trabajar en equipo para conseguir mayores y mejores resultados entre todos.
- Se ha de hacer mayor hincapié aún en la formación y cualificación de todos (PDI y PAS) con tal de dotarle de capacidad y autoridad en el trabajo, exigiéndoles, en este caso, responsabilidades del resultado del mismo. No nos referimos exclusivamente a una formación técnica que capacite al trabajador a desarrollar sus correspondientes

funciones básicas, sino también una formación en materia de calidad, en la que desaparezca el anticuado concepto de control, asociado (en otra época) a la realización de cálculos y mediciones para obtener unos datos estadísticos sobre tiempos y productividad de los trabajadores. Hoy en día, no se concibe el progreso, ni la mejora, si no se entiende que el control debe enfocarse desde la perspectiva de la necesaria comparación entre lo planificado (a priori) y los resultados reales obtenidos (a posteriori), con una doble finalidad: en primer lugar, conseguir que no existan diferencias entre ambos elementos comparados y, en segundo, que de encontrarse aquéllas, se puedan tomar, directamente, por parte de las personas implicadas, las acciones necesarias para corregirlas en el más breve plazo posible.

- El intercambio de experiencias y de información (por ejemplo, a través de proyectos de Benchmarking) es un elemento clave que hay que potenciar en mayor medida desde los órganos responsables en las Universidades. Es necesario aplicar el proceso enseñanza-aprendizaje no sólo con los alumnos, sino entre colegas, con otras Universidades (a través de redes) y con las organizaciones empresariales. El "*conocimiento*" es la principal herramienta con la que contamos en las Universidades y hemos de explotarla en beneficio de todos los que formamos la Universidad (PAS, Profesores e Investigadores y Equipos de Dirección), de los alumnos, de las empresas y de la sociedad en general. En este sentido, tenemos una ventaja frente al resto de organizaciones en las que también se ha demostrado que la "*Gestión del Conocimiento*" es hoy un factor fundamental que hay que cuidar y valorar en las organizaciones.
- Dados los cambios que se están produciendo en las Universidades, como consecuencia de los cambios del entorno (pues, como hemos expuesto, entendemos la Universidad como una organización y, por ello, como un sistema abierto, complejo y dinámico), es necesario que se revisen y actualicen rápidamente, los procesos, las funciones y labores que desempeñan los distintos colectivos en la Universidad; ello conlleva un necesario rediseño de algunos puestos de trabajo.

### CONCLUSIONES

Para terminar, derivado de todo lo anterior, y tratando de enlazar esta última afirmación con nuestro punto de partida en este subepígrafe (la Universidad se comporta como el resto de organizaciones), teniendo en cuenta cómo ha evolucionado la calidad en el mundo empresarial, desde principios de siglo hasta nuestros días, creemos que la tendencia en las Universidades, una vez que, finalmente, se implante una verdadera cultura de calidad, será que habrá de ir perdiendo poco a poco sentido la existencia de órganos independientes dedicados, exclusivamente, a la evaluación de la calidad en las Universidades (tales como, por ejemplo, Vicerrectorado de Calidad, Unidad de Calidad, Gabinete de Calidad...). Nuestra afirmación se basa en que, aunque ahora son necesarios y la labor que han de desarrollar resulta clave, sobre todo para formar al personal y para hacerles apreciar la importancia de la calidad y de la filosofía de la mejora continua, a nuestro modo de entender, a veces puede llegar a confundir (a las personas aún no formadas en una cultura de calidad) pues creemos que de esa manera pudiera percibirse una cierta disociación entre la calidad y las funciones propias de la Universidad, tales como Docencia, Investigación y Gestión, de tal forma que puede interpretarse, de manera equivocada (por

algunos miembros de la Universidad), que la medición de resultados y el control o evaluación del desarrollo de las funciones de los distintos miembros y órganos de la Universidad, tuvieran que ser propuestos, dirigidos y coordinados por aquél (nos referimos al órgano específicamente creado para guiar y dirigir los procesos de evaluación). Sin embargo, la mayor experiencia de las organizaciones empresariales en relación con la Gestión de la Calidad, y su manera de concebir, hoy, la calidad en las mismas, nos induce a pensar que realmente los órganos que existen en las Universidades como responsables últimos de esas tres grandes áreas (Docencia, Investigación y Gestión, por tanto, Vicerrectorados y Gerencia) son los que verdaderamente deben ejercer el control y la evaluación de sus correspondientes competencias, al igual que se hace con la planificación y la gestión en dichos campos. Desde esta perspectiva, un órgano específico que planifique, gestione y coordine los proyectos y experiencias de evaluación de la calidad, desde nuestro punto de vista, comenzaría a perder sentido en el momento en que todo el personal sienta su responsabilidad con la calidad y se asimile el papel clave que cada uno juega en los resultados globales de la Universidad. A pesar de todo, dado que se observa una tendencia futura hacia la implantación de sistemas de calidad (similares a los desarrollados en las empresas) con la finalidad última de conseguir la acreditación y/o certificación en las Universidades<sup>2</sup>, creemos que es necesario que existan, en las distintas unidades, servicios y órganos de las mismas, personas especialmente formadas en esta materia (Gestión de la Calidad), tal y como, por otro lado, ocurre también en las organizaciones empresariales.

En conclusión, derivado de todo lo anterior, y como antes hemos avanzado, apostamos por la necesaria y urgente puesta en marcha de la evaluación de los Servicios, (lo que sabemos que se contempla entre los objetivos y líneas de actuación planteadas por el Vicerrectorado de Calidad de la Universidad de Sevilla para el cuatrienio 2000/2004), porque ello daría muestras también del importante papel que, a nuestro modo de ver, juega el PAS en los resultados finales de la Universidad, aunque éstos sean medidos fundamentalmente desde el punto de vista del rendimiento docente e investigador de aquélla. Tal y como hemos venido afirmando a lo largo de nuestro trabajo, como defensores del enfoque de sistemas para la Dirección y Gestión de empresas, partimos de la importancia que tienen los distintos elementos que lo componen, así como, las relaciones que existen entre ellos; por tanto, no concebimos la Calidad Total en la Universidad si nos olvidamos, o no contamos, con la función que desempeña, en el resultado final de la Docencia y la Investigación, cualquiera de los eslabones de la cadena de producción, y en este caso nos referimos particularmente al personal de administración y servicios, máxime teniendo en cuenta que, según la Memoria del curso Académico 1999-2000, estamos refiriéndonos a un colectivo que

<sup>2</sup> En relación con estos términos, no existe acuerdo en la utilización del vocablo "acreditación", percibiéndose una cierta confusión entre éste y el concepto "certificación". Algunos especialistas de la Gestión de la Calidad que se dedican a la Educación, defienden que sería mejor emplear el segundo (certificación), considerando un error el término "acreditación", como consecuencia de la influencia de las actuaciones llevadas a cabo en el sistema universitario norteamericano y de una mala traducción del inglés. Del lado contrario, aquellos especialistas de las Ciencias de la Educación, opinan que es más oportuno utilizar el término "acreditación", porque así se ha hecho tradicionalmente para los cursos y programas educativos. En relación con este tema, en el "Tercer Foro de Reflexión sobre el II Plan de la Calidad de las Universidades", celebrado en Almagro los días 7 y 8 de mayo de 2001, se trató la necesidad de crear definiciones para aclarar dichos conceptos (<[http://www.ugr.es/~vic\\_plan/mejora/3foroalmagro.html](http://www.ugr.es/~vic_plan/mejora/3foroalmagro.html)>; [consulta: 16 mayo 2001]).

representa aproximadamente el 31,6% de los miembros de la Universidad de Sevilla, por lo que no se trata de un reducido colectivo.

## BIBLIOGRAFÍA

- CRUE, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (2000). **Informe Universidad 2000. Un documento para la reflexión y el debate.** (Conocido como Informe Bricall).
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (CU). (1995a). **Programa de Evaluación Institucional de la Calidad de las Universidades.** Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo de Universidades. Secretaría General.
- \_\_ (1995b). **Proyecto Piloto Europeo para la Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior.** Consejo de Universidades. Secretaría General.
- \_\_ (1997). **Informe Evaluación de la Calidad de las Universidades. Sobre los Resultados de la Primera Convocatoria del PNECU.** Secretaría General del Consejo de Universidades. Diciembre de 1997.
- \_\_ (2000). **Informe Final Segunda Convocatoria 1998.** Secretaría General del Consejo de Universidades. Mayo 2000.
- DE LUXÁN, JOSÉ M<sup>a</sup>. (Ed.) (1998). **Política y Reforma Universitaria.** Cedecs Editorial, S.L.
- DE MIGUEL DÍAZ, M. (1998). La evaluación del profesorado universitario. Criterios y propuestas para mejorar la función docente. **Revista de Educación.** Número 315, enero-abril, págs. 67-83.
- DEMING, EDWARD W. (1989). **Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis.** Díaz de Santos.
- ENQA, European Network for Quality Assurance. (1998). **Evaluation of European Higher Education: a status report.** Prepared by the European Commission, DG XII by The Centre for Quality Assurance and Evaluation of Higher Education (Denmark) in cooperation with Comité National d'Evaluation (France).
- ISHIKAWA, KAORU. (1994). **Introducción al control de la calidad.** Díaz de Santos.
- MORA, JOSÉ GINÉS. (1998). La Evaluación Institucional de la Universidad. **Revista de Educación,** Núm. 315, págs. 29-44.
- NEAVE, GUY (1988). On the Cultivation of Quality, Efficiency and Enterprise: an overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1968-1988. **European Journal of Education.** Vol. 23, Nos. 1/2, págs. 7-23.
- PEÑA, D. (1997). La mejora de la calidad en la educación: Reflexiones y experiencias. **Boletín de Estudios Económicos.** Vol. II, núm. 161 (agosto 1997), págs. 207-226.
- RODRÍGUEZ ESPINAR, S. (1998). El proceso de evaluación institucional. **Revista de Educación,** Núm. 315, págs. 45-65.