

EDUCAR EN CALIDAD, GESTIONAR LA CALIDAD: DE LA UNIVERSIDAD AL ARCHIVO

VERÓNICA MATEO RIPOLL

Departamento de H.^a Medieval, H.^a Moderna y CC.TT. Historiográficas
de la Universidad de Alicante

EDUCAR EN CALIDAD, GESTIONAR LA CALIDAD: DE LA UNIVERSIDAD AL ARCHIVO

VERÓNICA MATEO RIPOLL

Departamento de H.^a Medieval, H.^a Moderna y CC.TT. Historiográficas de la Universidad de Alicante

I. Panorama actual del sistema universitario español.

Hoy en día las universidades están llamadas a desempeñar un triple papel: formativo, de generación de conocimiento y de transferencia de ese conocimiento a la sociedad, de tal manera que contribuyan al desarrollo de los territorios en los que se asientan al tiempo que constituyen un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de un país. Esas funciones las desarrollan apoyándose en unas infraestructuras físicas y en unos recursos humanos, tanto docentes e investigadores como de administración y servicios¹.

Al igual que otras instituciones públicas, en los últimos años la Universidad española está volcando sus esfuerzos por desarrollar unos sistemas de mejora y modernización de sus infraestructuras; por incrementar la accesibilidad y agilizar la capacidad de respuesta de sus servicios; por adecuarse a las nuevas necesidades y demandas sociales, al tiempo que garantizar la calidad de una oferta educativa, tan rica como variada. El modelo burocrático, jerarquizado y vertical, imperante hasta hace poco en la Administración, en el que meramente se aplicaba una norma y donde los ciudadanos “estaban al servicio de dicha Administración” y no a la inversa, no sólo ha quedado obsoleto sino que cada vez satisface menos a todos los sectores de la *res publica* implicados. Como el resto de administraciones, la Universidad ha puesto en marcha mecanismos para incrementar la eficacia y eficiencia de su gestión, equiparando al ciudadano con un cliente exigente que ha de valorar positivamente sus cometidos. El proceso que deben abordar las universidades es, igualmente, el de la *garantía de la calidad*. Se trata no tan sólo de demostrar que se cumplen unos estándares mínimos de calidad en el desarrollo de sus actividades, sino además manifestar los mecanismos de

1. ANECA et al. Informe sobre el estado de la evaluación externa de la calidad en las universidades españolas (2008) http://www.aneca.es/media/339105/informe_calidadenunis08_090623.pdf [sept. 2009]

rendición de cuentas y de evaluación de que se disponen, que permitan detectar los aspectos que deben ser mejorados, así como abordar soluciones².

Desde la *Declaración de la Soborna* en mayo de 1998 se proyectó la creación del *Espacio Europeo de Educación Superior*, (EEES) como vía clave para promocionar la movilidad de los ciudadanos y la capacidad de obtención de empleo y el desarrollo general del continente; proceso que deberá hacerse realidad plenamente dentro de esta primera década secular que concluirá en breve. Pero, para que este acrecentamiento pueda llevarse a cabo, han sido necesarios cambios estructurales en el sistema universitario tales como la distribución cíclica de las titulaciones, la definición del crédito académico y el sistema de acreditación de las enseñanzas. Entre otros aspectos, se pretende la promoción de la cooperación europea para garantizar un nivel de calidad mediante el desarrollo de criterios y metodologías comparables³.

Actualmente, la educación superior en nuestro país está representada por setenta y tres universidades, cincuenta de las cuales son públicas y veintitrés privadas. Tres ofrecen titulaciones con carácter no presencial (Universidad Nacional de Educación a Distancia, Universitat Oberta de Catalunya y Universidad a Distancia de Madrid) y otras dos se dedican básicamente a la organización de cursos no reglados (Universidad Internacional Menéndez Pelayo y Universidad Internacional de Andalucía). Buena parte de éstas son de reciente creación, puesto que cuarenta de ellas han sido puestas en marcha en los últimos veinte años. Desde el plano más actual podemos constatar que nuestro sistema universitario ha estado (y sigue) sometido a fuertes cambios, algunos de los cuales podemos resumir en⁴:

- a). **Cambios normativos:** La adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) requirió la modificación de la normativa en materia de universidades. Entre éstas destacamos está la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modificó la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades; así como el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, que estableció la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.

2. Puede consultarse al respecto algunas ponencias presentadas al V Encuentro interadministrativo sobre modernización de los servicios públicos, León, 23 y 24 de marzo de 2004. Mesa VI: Calidad en las Universidades. Como son Gandía Balaguer, R. Bolufer Pascual, J.J. Y otros. "Sistema de gestión de calidad de la Universidad Miguel Hernández de Elche"; o Vidal, J. *Evaluación y Calidad de las enseñanzas universitarias*. http://www.jcyl.es/scsiau/Satellite/up/es/Institucional/Page/PlantillaDetalleContenido/1140103268858/Comunicacion/1149097873755/_?asm=jcyl [Sept. 2009]

3. Unidad Técnica de Calidad de la Universidad de Alicante. <http://www.ua.es/es/servicios/upec/presentacion.html> [octubre 2009]

4. ANECA et al. *Informe sobre el estado de la evaluación...* Op. Cit. Págs. 13-20

- b). **Cambios estructurales:** los citados cambios normativos han comportado transformaciones en la estructura universitaria. Las tradicionales enseñanzas divididas en títulos de primer, segundo y tercer ciclo han tenido que adaptarse al nuevo esquema de grado, master y doctorado, de tal suerte que en el curso académico 2010-11 no podrán impartirse enseñanzas universitarias bajo el antiguo esquema. La puesta en marcha de las nuevas titulaciones ha ido precedida de un informe por parte de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA), así como su posterior verificación por el Consejo de Universidades y ulterior implantación tras su aprobación por las Comunidades Autónomas. El seguimiento de las titulaciones es responsabilidad de la ANECA y de las Agencias de Calidad autonómicas quienes, igualmente, deberán realizar procedimientos de renovación de acreditación de las titulaciones a los seis años de su implantación.
- c). **Cambio de “espíritu”:** los cambios normativos y estructurales sólo estarán justificados si tienen como trasfondo el espíritu que impulsa la *Declaración de Bolonia*. Así, la igualación europea de títulos, el fomento de la movilidad de los estudiantes, un proceso de aprendizaje centrado en el alumno, la adquisición de competencias y la formación “a lo largo de la vida” (*sic*) son, entre otros, elementos clave que impregnan el nuevo sistema universitario.
- d). **Cambios demográficos:** la recesión demográfica producida en las personas en edad de acceso a la universidad (18 años) ha producido un descenso en el número de estudiantes matriculados. Esta circunstancia debería permitir, a priori, reducir la masificación de las aulas y mejorar en consecuencia la calidad de la enseñanza. Pero no sólo crea desajustes en algunas de las universidades que han tenido un gran número de alumnos en sus aulas durante los últimos años, sino que hasta la definitiva implementación y adecuación de las plantillas docentes a las nuevas titulaciones, no podremos conocer la “realidad” de las aulas, máxime cuando la mayoría de dichos cambios se efectúan bajo el lema “crecimiento cero”.
- e). **Cambios sociales:** la Universidad no es ni debe ser ajena al contexto social en que se ubica, por lo que debe estar en un proceso de adaptación continua que facilite la tercera misión: contribuir al desarrollo económico y social del territorio sobre el que se asienta. Por otra parte, aspectos tales como la conciliación de la vida familiar y laboral, la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) o la flexibilización de horarios, son sólo una muestra de la permanente y deseable adaptación que también deben buscar estas instituciones educativas.

II) el sistema universitario: garantía de la calidad, evaluación de la calidad.

La conciencia real sobre la importancia de la calidad no se asentó en Occidente hasta los años 80. Los nuevos marcos jurídicos otorgados por los gobiernos a las universidades, les permitieron tener una mayor autonomía para conseguir los objetivos de calidad y progreso en educación superior, necesarios para una reforma efectiva de las universidades. En contrapartida, los gobiernos exigían a éstas una rendición de cuentas a fin de demostrar que sus políticas estaban encaminadas a la mejora de la calidad de la institución. Podemos entender la calidad como <<la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, cumpliendo con las exigencias de los distintos grupos que se relacionan con la Universidad>>; pero ¿por qué es necesario evaluar la calidad universitaria? Podemos indicar las siguientes razones:

- Responder a las exigencias internas de mejorar la calidad
- Proporcionar elementos de juicio para la toma de decisiones en política universitaria
- Dar cuenta ante la sociedad del rendimiento académico y científico de los cursos que ésta pone a su disposición
- Facilitar la movilidad y la cooperación entre las diferentes universidades, tanto nacionales como europeas

Se puede evaluar tanto una titulación como un departamento o un servicio a través de unas guías de evaluación. De este modo, la evaluación institucional abarca a toda la Universidad y puede evaluar la docencia, la investigación y los servicios a través de un modelo basado en una evaluación interna y otra externa⁵.

Uno de los aspectos en los que más se ha incidido en el proceso de acomodo al EEES es el de la *Garantía de la Calidad*. Dentro de la pluralidad de estrategias existentes para refrendar esta condición en la educación superior, observamos una tendencia hacia fórmulas que incorporan la garantía interna *per se* y que se cimientan en la responsabilidad de las universidades; junto a procesos de garantía externa de la calidad, cuya responsabilidad recae en las agencias de evaluación⁶. Estas, a su vez, además de las certificaciones ISO de que disponen, se sometieron a una evaluación externa por la Asociación Europea para la Garantía de la Calidad de la Educación

5. UTC de la U.A. <http://www.ua.es/es/servicios/upec/presentacion.html> *Op. Cit.* [octubre 2009]

6. Entre otras, la Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón (ACPUA); Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (ACU CyL); Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria (ACECAU); Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia (ACSUG); Agencia Valenciana d'Avaluació i Prospectiva (AVAP) o la Agencia Andaluza de Evaluación (AGAE).

Superior⁷ (ENQA), y ya desde 2007 fueron acreditadas AQU⁸, ANECA⁹ o AGAE, entre otras¹⁰.

¿Por qué son necesarias estas agencias? Tal y como señalaba la exposición de motivos del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establecía la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, <<la autonomía en el diseño del título se combina con un adecuado sistema de evaluación y acreditación, que permitirá supervisar la ejecución efectiva de las enseñanzas e informar a la sociedad sobre la calidad de las mismas>>. En consecuencia con dichas atribuciones, en 2009 se hizo público el *Informe sobre el estado de la evaluación externa de la calidad en las universidades españolas*, en función de una actuación coordinada por las citadas agencias y la información recopilada sobre los programas o actividades desarrollados en cada comunidad autónoma y en sus universidades, hasta mayo de 2008¹¹.

Pero la preocupación por la calidad en el ámbito universitario había comenzado de una manera formal con dos actividades de evaluación: el *Programa Experimental de Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario* (1992-1994), con el objetivo de ensayar una metodología de evaluación institucional inspirada en las experiencias internacionales, y el *Proyecto Piloto Europeo* (1994-1995) con el que se impulsó la

7. La Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación (ANECA) fue admitida en el Registro Europeo de Garantía de Calidad para la Educación Superior (EQAR), organismo creado por la Asociación Europea para la Garantía de la Calidad de la Educación Superior (ENQA), la Unión de Estudiantes Europeos (ESU), la Asociación Europea de Universidades (EUA) y la Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior (EURASHE). Para formar parte de este registro es necesario haber superado una evaluación externa independiente conforme a los criterios y directrices para la garantía de calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior, tal y como logró ANECA en 2007. La finalidad de EQAR es aumentar la transparencia en el ámbito de la garantía de calidad de las universidades, proporcionando a la sociedad en general información fiable y clara sobre las agencias presentes en Europa. El registro es de libre acceso a través de la web <http://www.eqar.eu/>. ANECA fue una de las tres primeras agencias en formar parte del registro, junto con la Agencia de Cataluña (AQU) y la de los Países Bajos (NVAO).

8. http://www.aqu.cat/doc/doc_16557059_1.pdf [septiembre 2009]

9. Sobre esta agencia concreta, además de su Web, <http://www.aneca.es>, resulta muy clarificadora la aportación de García de Elías, C. "Perspectiva de la Calidad en las Universidades españolas" en *V Encuentro interadministrativo... Op. Cit*

10. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), define los criterios europeos para la garantía de calidad interna y externa de la educación superior. El Registro Europeo de Calidad (EQAR) tiene por objetivo aumentar la transparencia en temas de garantía de calidad para educación superior y así promover la confianza mutua en el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). EQAR incluye aquellas agencias de calidad europeas que han sido capaces de mostrar una credibilidad satisfactoria en el examen que se les realiza (a sus procesos de evaluación, acreditación...) frente los "European Standards and Guidelines for Quality Assurance (ESG)", una colección de mínimos que los países firmantes de la *Declaración de Bolonia* acordaron.

11. http://www.aneca.es/media/339105/informe_calidadennunis08_090623.pdf [sept. 2009]

evaluación en la educación superior europea en torno a una metodología de evaluación común, donde participaron 17 países. Este *Proyecto Piloto Europeo* hizo posible la creación del primer *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* (PNECU) en 1995. En este sentido, en diciembre de 1995, el entonces Consejo de Universidades aprobó el I PNECU que estuvo vigente entre 1995 y 2000. Este primer plan impulsó el desarrollo de la evaluación de la calidad en las universidades españolas y tuvo su continuación en el año 2001 con el *II Plan de la Calidad de las Universidades* (PCU), ya derogado. Estos planes permitieron desarrollar la evaluación de la calidad en las universidades españolas, elaborándose una metodología común para estos procesos, con el objetivo último de la mejora continua y la rendición de cuentas a la sociedad a través de la publicación de los informes de evaluación.

En el año 2003 el Gobierno puso en marcha el *Programa de Evaluación Institucional* (PEI) de la ANECA, con el objetivo fundamental de diseñar y llevar a cabo los procesos de evaluación externa de los programas y servicios que previamente habían superado el proceso de evaluación interna, o autoevaluación, por iniciativa de la propia Universidad. El programa evaluaba las enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional, utilizando los mismos criterios e indicadores que serían requeridos para la acreditación de titulaciones. La primera convocatoria del PEI comprendió los cursos 2003-2004 y 2004-2005 y se podían presentar titulaciones que hubieran completado como mínimo tres promociones con el plan de estudios vigente. Las siguientes convocatorias del PEI comprendieron los cursos 2005-2006 y 2006-2007; en tanto que en 2008 ya no hubo convocatoria, para dar paso a los nuevos programas ANECA, como más adelante desarrollaremos.

Así las cosas, a mediados de los años noventa se puso en marcha la *Evaluación de los títulos universitarios para la mejora*, que evolucionó hacia un reconocimiento cuyos resultados han pasado a tener consecuencias para la autorización de las titulaciones diseñadas e implantadas por las propias universidades. Este proceso posibilitó que la *cultura de la calidad* se fuera extendiendo al conjunto del sistema universitario, en sintonía con las demandas para la consecución del EEES.

Tras la evaluación para la mejora, se acometió la *evaluación de los títulos oficiales para su autorización*, que comenzó a desarrollarse a partir de 2005 con la evaluación de los programas oficiales de posgrado. Se trataba de una primera valoración de títulos, que supuso un notable avance en el cumplimiento de criterios y directrices para garantizar la calidad en el EEES, acordados por los países participantes en el *Proceso de Bolonia*. Al mismo tiempo, significó la primera iniciativa conjunta de las agencias de evaluación europeas a través de la Red Española de Agencias de Calidad Universitaria

(REACU), en la aplicación de criterios y directrices de evaluación. Con la publicación del R.D. 1393/2007 se dio paso a una *segunda fase de evaluación de titulaciones para su autorización*. Dos cambios debemos resaltar en estos momentos; por un lado, la evaluación de los nuevos títulos oficiales de grado, ya adaptados al EEES, al tiempo que se acordó que todas las titulaciones oficiales que se presentaran ante el Consejo de Universidades deberían superar un proceso de verificación previo.

III) A las puertas del EEES por los procedimientos de calidad: AUDIT y DOCENTIA

En el contexto de una sociedad del conocimiento y de creciente internacionalización de la oferta universitaria, asegurar la calidad de la formación en los diferentes estudios se plantea como un reto ineludible; máxime cuando la sociedad ha depositado su confianza y ha aportado recursos considerables para que las universidades cumplan con dicha función. En correspondencia al crédito que la sociedad deposita en la gestión autónoma de las universidades y a la transparencia exigida en el marco del EEES, estas instituciones han de garantizar que sus actuaciones están en la dirección apropiada, con el fin de lograr los objetivos asociados a las enseñanzas que imparten. Para ello, las universidades deben contar con políticas y sistemas de garantía interna de calidad (SGIC) formalmente establecidos y dados a conocer públicamente. Así, la reforma de la LOU recoge en su articulado la necesidad de establecer criterios de garantía de calidad que faciliten la evaluación, certificación y acreditación, a la par que considera la garantía de calidad como un fin esencial de la política universitaria¹².

Los nuevos títulos académicos que se han ido planificando en el marco del EEES, desde su diseño hasta su revisión y mejora, deben adoptar sistemas de garantía interna de su calidad. A través de estos procedimientos, las universidades se convierten en las responsables últimas de la calidad de su oferta formativa. Dos son los procedimientos garantes de la calidad de las enseñanzas universitarias: los *Sistemas de Garantía Interna de la Calidad de los Centros Universitarios* y los *Sistemas de Evaluación*

12. LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. «Artículo 32. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación»

1. Se autoriza la creación de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, de acuerdo con las previsiones de la Ley de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos, a la que corresponden las funciones que le atribuye la presente Ley y la de elevar informes al ministerio competente en materia de universidades y al Consejo de Universidades sobre el desarrollo de los procesos de evaluación, certificación y acreditación en España, a cuyos efectos podrá solicitar y prestar colaboración a los órganos de evaluación que, en su caso, existan en las Comunidades Autónomas.

2. La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación desarrollará su actividad de acuerdo con los principios de competencia técnica y científica, legalidad y seguridad jurídica, independencia y transparencia, atendiendo a los criterios de actuación usuales de estas instituciones en el ámbito internacional.»

de la *Actividad Docente de las Universidades*, que cuentan con sendos programas de evaluación a nivel nacional: AUDIT y DOCENTIA, respectivamente.

El programa AUDIT¹³ integra los procedimientos de evaluación de la calidad que ya tenían las universidades en esta materia, los normaliza en un documento con unas directrices comunes que permite la planificación de la oferta formativa, la evaluación y revisión de su desarrollo, así como la toma de decisiones para la mejora de la formación. Por otro lado, esta iniciativa establece que las agencias de evaluación elaboren otras pautas por medio de las cuales poder supervisar el proceso de manera externa; de esta suerte, el procedimiento de evaluación se lleva a cabo desde tres puntos diferentes: garantía interna de calidad, garantía externa y acreditación. La integración y el equilibrio entre los sistemas de garantía de calidad desarrollados por las universidades españolas y europeas, los realizados por el Ministerio de Educación y Ciencia y los procedimientos de garantía externa promovidos por las agencias de evaluación configuran el *Sistema de Garantía Interna de Calidad* (SGIC)¹⁴.

Otro de los pilares en los que descansa la *garantía de calidad* es en la competencia de su profesorado. Evaluar dicha competencia y, a partir de ello, adoptar las decisiones necesarias para incentivarla y mejorarla, son algunas de las medidas que las universidades deben adoptar. Para esto, resulta fundamental que las instituciones puedan disponer de sistemas de evaluación de la actividad docente de su profesorado.

13. AUDIT es el primer programa a nivel nacional que trata sobre la garantía interna de la calidad de los centros universitarios, si bien a nivel autonómico se pusieron en marcha programas de características similares. Gracias a estas iniciativas, las universidades empiezan a contar con sistemas que les permiten avalar la excelencia de la formación que imparten. El programa AUDIT quedó estructurado en varias etapas, que se irían desarrollando durante el periodo comprendido entre julio de 2007 hasta finales de 2009. Durante la primera fase, las agencias de evaluación realizaron el diseño de mecanismos de garantía interna de calidad de los centros y las universidades. La segunda fase, que se llevó a cabo desde las agencias de evaluación a primeros de año de 2008, fue la verificación del diseño y la valoración de los procedimientos de recogida y análisis de información para la revisión y mejora de los planes de estudio. Uno de los elementos objeto de la evaluación en las propuestas presentadas fue el Sistema de Garantía Interna de la Calidad de los Títulos Universitarios. Para apoyar a las universidades en el diseño de dichos sistemas además de ANECA, ACSUG y AQU también colaboraron otras agencias autonómicas. La primera convocatoria de dicho programa contó con participación de tres de cada cuatro universidades españolas, con al menos, uno de sus centros. En 16 de septiembre de 2009, las citadas agencias junto con la CRUE entregaron los certificados AUDIT, en reconocimiento al diseño de sistemas de garantía interna de calidad por parte de las distintas universidades. En esa primera convocatoria recibieron el certificado AUDIT de calidad un total de 117 centros, correspondientes a 49 universidades, entre ellos la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Alicante, centro al cual estoy adscrita en la actualidad, y que presentó su proyecto en 30/04/2008. La última etapa de certificación de los mecanismos tendrá lugar en el último trimestre de 2009.

14. Un buen y clarificador resumen de estas cuestiones puede seguirse en: <http://universidades.universia.es/listadoEspeciales.jsp?idAntetitulo=74&idSeccion=3> [septiembre 2009]

Con la intención de favorecer primero el diseño, y después la implantación y certificación de tales sistemas, las agencias de evaluación promovieron el programa DO-CENTIA. Su objetivo no es otro que el de garantizar la cualificación del profesorado mediante el cumplimiento de unos requisitos curriculares mínimos, en el caso de la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios y de los programas de evaluación previos a la contratación¹⁵, o el de reconocer la labor realizada por los docentes, por ejemplo, a la hora de asignar complementos retributivos autonómicos o de otra naturaleza. El programa DOCENTIA, respaldado de manera coordinada por la totalidad de las agencias de evaluación existentes en España, facilita un marco de referencia, un modelo y unas orientaciones básicas para que las universidades desarrollen procedimientos propios de evaluación de la actividad docente, ajustados a sus necesidades¹⁶. Si bien hasta la fecha el diseño en los procedimientos evaluadores se ha llevado a cabo con una anuencia extraordinaria (fundamentos y objetivos de la evaluación docente, a las dimensiones, criterios y fuentes para la recogida de información o al procedimiento seguido por la universidad para realizar la evaluación), peor valorados han sido los aspectos relativos a las fórmulas planteadas por la Universidad para la toma de decisiones derivadas de dicha valoración¹⁷.

IV. Estrategias de calidad y modernización: la Universidad de Alicante

Como apuntábamos más arriba, los SGIC de las universidades deben acreditar, asimismo, la gestión y la transparencia administrativa, al igual que garantizar que

15. La entrada en vigor del Real Decreto 1312/2007, de 5 de octubre, estableció la acreditación nacional para el acceso a los cuerpos docentes universitarios. La finalidad de este procedimiento es la obtención del correspondiente certificado de acreditación de acuerdo con lo regulado en la mencionada norma, y en consonancia con los estándares internacionales de evaluación de la calidad docente e investigadora. Dicho Real Decreto encomienda a ANECA diversos cometidos en el procedimiento de acreditación. A tal fin, esta agencia puso en marcha el programa ACADEMIA con unas normas de actuación públicas y objetivas que garantizaran la imparcialidad y eficacia del procedimiento de acreditación de los solicitantes en todas sus etapas.

16. <http://profesores.universia.es/carrera-academica/evaluacion/docentia/index.htm> [octubre 2009]

17. No es éste el lugar para adentrarnos en estas cuestiones que, por otra parte, requerirían de un detenido y pormenorizado análisis. Pero no por ello dejaremos de recomendar algunos artículos relacionados, tales como Murillo Torrecilla, J. <<La evaluación del profesorado universitario en España>> en *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa* 2008 - Volumen 1, Número 3; Tejedor, F. J. y Jornet, J. M. <<La evaluación del profesorado universitario en España>>. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, Especial*. (2008) <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenidotejedorjornet.html> [agosto 2009]; Madrid Izquierdo, J.M <<La formación y la evaluación docente del profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior>> *Educatio*, n.º 23 (2005); *I foro ANECA sobre el profesorado universitario* (2004) http://www.aneca.es/media/21516/publi_1foro_abr05.pdf [agosto 2009]; Miguel Díaz, M de. <<Evaluación y mejora de la actividad docente del profesorado universitario>>. *Educ. Méd.* (2003), Vol.6, n.3, pp. 22-25 http://scielo.isciii.es/pdf/edu/v6n3/ponenciaiv_2.pdf [agosto 2009]

sus actuaciones van en la dirección adecuada para lograr los objetivos asociados a las enseñanzas que imparten.

En lo concerniente a la Universidad de Alicante, el Vicerrectorado de Calidad y Armonización Europea (VRCAE), a través de su Secretariado y Unidad Técnica de Calidad, elaboró un documento marco de SGIC que fue personalizado para cada centro de la UA, en función de sus particularidades, garantizando el cumplimiento de los requisitos contenidos en la propuesta de acreditación elaborados por la ANECA. El documento básico del MSGIC implementado en la UA es el *Manual de Gestión Interna de la Calidad* (MSGIC), ligado al programa AUDIT, donde se definen las características generales del sistema, los requisitos que atiende, su alcance y las referencias a la documentación genérica de la que se parte y los procedimientos que lo desarrollan. La documentación del SGIC se completa con un *Manual de Procedimientos*, compuesto por una serie de documentos a los que se alude en el MSGIC; en dichos procedimientos se hace referencia a las evidencias o registros que se originan como consecuencia de su aplicación y que constituyen evidencia de la misma¹⁸. El citado repertorio, sin embargo, no es más que una de las piezas que forman parte de un entramado de mayores dimensiones y ambiciones: el *Plan Estratégico de la Universidad de Alicante*¹⁹. Un ejercicio de planificación que analiza la situación actual y reflexiona sobre *dónde nos gustaría estar en un futuro cercano, con la finalidad de diseñar los pasos que nos permitan ir en la dirección adecuada*. El hecho de elaborar un Plan tiene como objetivo facilitar y/o garantizar²⁰:

- La mejor delimitación y alcance de las actuaciones, así como el posterior cumplimiento de lo planificado y especificado. Evitar desviaciones más o menos interesadas.
- Su despliegue y desarrollo sistemático, buscar la necesaria continuidad a medio plazo de un proyecto de este tipo.

18. *Presentación del Manual del Sistema de Garantía Interna de la calidad de la Universidad de Alicante*. Ejemplar de trabajo sin publicar. Desde estas líneas quiero agradecer la cesión de una copia para consulta a Carmen Puche López, Vicedecana de Calidad y Armonización Europea de la Facultad de Filosofía y Letras, así como a Cecilia Gómez Lucas, Vicerrectora de Planificación estratégica y Calidad de la UA.

19. <http://www.ua.es/es/presentacion/pe/plan/index.html> [octubre 2009]; y *Marco para el Plan Estratégico de la Universidad de Alicante (Horizonte 2012)*. *Planificación Estratégica de la Universidad de Alicante*. 28 de febrero de 2007. BOUA - Boletín Oficial de la Universidad de Alicante, 13 de marzo de 2007.

20. Grupo de Trabajo de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP. *Una guía-itinerario de inicio del proyecto ¿cómo abordar un plan de calidad y modernización en la administración local? (PCM)*. Octubre 2008. <http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/8028/75255/file/FEMP%20FINAL.pdf>. [agosto 2009]

- La coordinación de actuaciones y reducción de costes, evitando duplicidades, sobreesfuerzos, competencias inútiles,...
- Su agilización o, al menos, el cumplimiento de plazos, <<mucho hemos de mejorar y cuanto antes mejor, la sociedad así nos lo demanda>>.
- El impacto y resultados esperados. Se debe evitar por encima de todo la búsqueda de objetivos formales o publicitarios, vacíos de contenido o particularistas, que no impacten realmente en la mejora de los servicios

En palabras del Consejo de dirección de la UA, para que el Plan Estratégico responda a la riqueza y pluralidad de esta institución, <<es necesario la participación activa, la implicación y la complicidad de toda la comunidad universitaria>>. Conscientes de que no hay excelencia sin liderazgo y coherencia desde el equipo rectoral, éste incorporó el plan estratégico como herramienta de dirección, con el fin de llevar a cabo el desarrollo de una cultura de la calidad en todos los sectores y unidades de la administración y servicios, así como de docencia e investigación.

En líneas generales, los ejes estratégicos y operativos sobre los que se cimienta el citado *Plan Estratégico General de la UA* son los siguientes²¹:

EJE 1: COMPONENTE HUMANO (CHU)

1. Conseguir una plantilla competente, satisfecha y eficiente, comprometida con los valores de la Universidad

1.1. Gestionar de manera eficaz y eficiente el componente humano de la UA

1.2. Aplicar el Plan de Ordenación Integral al máximo de sus posibilidades en 3 años.

2. Lograr que los estudiantes compartan la misión de la Universidad y sean sujetos activos en el cumplimiento de la visión de la Universidad

2.1. Alcanzar el compromiso de los estudiantes en todos los procesos universitarios mediante la creación de un ambiente atractivo que facilite su implicación.

2.2. Facilitar la integración de los titulados en el mercado laboral.

21. Los diseños de los SGIC suelen estructurarse en las siete directrices siguientes, que han sido valoradas por los Comités de Evaluación:

- Política y objetivos de calidad.
- Diseño y garantía de la oferta formativa.
- Desarrollo de la enseñanza y otras actuaciones orientadas a los estudiantes.
- Garantía y mejora del personal académico y de apoyo a la docencia.
- Gestión y mejora de los recursos materiales y servicios.
- Análisis y tratamiento de los resultados de la formación.
- Difusión pública de las titulaciones.

EJE 2: FORMACIÓN (FOR)

(Véase Plan Estratégico Sectorial de Formación)

EJE 3: I+D+I (INV)

(Véase El Plan Estratégico Sectorial de Investigación, Desarrollo e Innovación)

EJE 4: DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN (DOR)

1. Conseguir una gestión ágil y eficiente por medio de la implantación de un sistema de dirección estratégica en todos los niveles y de la adecuación de la estructura organizativa

1.1 Establecer, en todos los niveles de la organización, un sistema de dirección estratégica.

1.2 Organizar una estructura de la UA (órganos de gobierno, centros, departamentos, institutos, unidades de gestión,...) que permita una gestión ágil y eficiente.

1.3 Desarrollar un sistema de información integral como soporte de la toma de decisiones (SIUA = Sistema de Información de la Universidad de Alicante).

1.4 Conseguir financiación suficiente y una mayor diversificación de la misma.

1.5 Instituir un sistema de asignación interna de recursos basado en el cumplimiento de objetivos estratégicos.

EJE 5: INFRAESTRUCTURA (INF)

1. Disponer de espacios, infraestructuras y servicios adecuados.

1.1 Ampliar el campus siguiendo criterios de calidad y funcionalidad.

1.2. Optimizar la gestión de espacios, infraestructuras y servicios

(Véanse, asimismo, los compromisos adoptado en el plan “Agenda 21”)

2. TIC.

(Véase Plan estratégico sectorial de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)

EJE 6: COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL (COM)

1. Conseguir que el entorno social perciba a la UA como un referente de calidad y excelencia y comparta y haga suyos los objetivos de ésta.

1.1 Conseguir una buena imagen de la UA, especialmente en ámbitos estratégicamente seleccionados.

1.2 Garantizar las buenas relaciones de la UA con los agentes sociales.

1.3. Lograr que la UA sea un referente cultural y de formación mediante sus actividades de extensión universitaria.

1.4. Avalar la promoción de la UA para atraer a los mejores estudiantes.

2. Disponer de una comunicación interna fluida, eficaz y positivamente valorada, que tenga en cuenta todos los aspectos relevantes del conjunto de la comunidad universitaria.

2.1 Establecer sistemas de comunicación que faciliten y favorezcan la participación y la implicación de todos los miembros de la comunidad universitaria.

2.2. Conseguir el reconocimiento del trabajo de los miembros de la UA haciendo llegar a toda la comunidad universitaria las aportaciones positivas y los logros relevantes conseguidos por éstos.

2.3 Garantizar la coordinación transversal entre las diferentes entidades que constituyen y articulan la comunidad universitaria.

EJE 7: INTERNACIONALIZACIÓN (INT)

(Véase Plan Estratégico Sectorial de Internacionalización)

El *Plan Estratégico de la Universidad de Alicante* se concreta a través de dos grandes líneas de actuación; por un lado el *Plan Estratégico de Gestión*²², que comprende administraciones de centros, servicios y unidades; y por otro, los *Planes Sectoriales*. Sobre este último aspecto, el Vicerrectorado de Calidad expresaba lo siguiente:

<<Para que la planificación sea efectiva, no puede limitarse sólo a la elaboración de un Plan Estratégico, sino que debe llevarse a la práctica al tiempo que realizar un seguimiento periódico. Por otra parte, para asegurar que llega “hasta el último rincón de la Universidad” se están elaborando una serie de planes sectoriales que poco a poco se van concretando las líneas de actuación en las distintas actividades y unidades de la Universidad de Alicante>>.

Por lo que respecta a los planes parciales, hasta la fecha se han desarrollado los siguientes:

1) *El Plan Estratégico de Formación.*

<<Una de las primeras iniciativas para desarrollar un área clave para el cumplimiento de la misión que tiene la Universidad de Alicante>>, según quedó definida en su Plan Estratégico. El Plan Sectorial de Formación está concebido para el periodo 2007-2012 y especifica de manera coherente con el marco global del Plan Estratégico los ejes, los objetivos y las acciones necesarias para articular una oferta formativa de

22. <http://www.ua.es/es/presentacion/gerencia/peg2005/presentacion/index.html> [octubre 2009]

calidad dirigida al conjunto de la sociedad y, singularmente, a todos los miembros de la comunidad universitaria: estudiantes, PDI y PAS. En definitiva, pretende ofrecer una formación contextualizada en el Espacio Europeo de Educación Superior, que responda de forma viable a la demanda social, que atienda de una manera integral y flexible a las personas participantes “a lo largo de la vida” y que facilite su empleabilidad y su movilidad. Para ello, dispone de una estructura organizativa y de gestión que lidere, impulse y coordine las acciones, a la vez que se implanta un sistema de garantía de la calidad que asegure la evaluación y el seguimiento de los programas formativos y facilite su acreditación.

Sus ejes estratégicos y operativos son:

EJE 1: COMPONENTE HUMANO (CHU)

1. Alcanzar una plantilla de PDI y PAS con la formación y experiencia adecuadas al EEES

2. Conseguir un alto porcentaje de profesores doctores

EJE 2: INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA (INV)

1. Disponer de programas de investigación aplicada a la innovación educativa, para conseguir que un mayor número de PDI participe en proyectos de investigación e innovación

EJE 3: DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN (DOR)

1. Garantizar la coordinación y la calidad de la información

2. Adecuar y optimizar los recursos a las exigencias del EEES

EJE 4: COMUNICACIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL (COM)

1. Conseguir unas comunicaciones internas y externas fluidas para mejorar la credibilidad de la formación impartida.

2. Establecer una buena comunicación entre la Universidad y la Educación Secundaria

EJE 5: PLANIFICACIÓN DE LA OFERTA FORMATIVA (PLA)

1. Disponer de una oferta educativa de calidad, viable, orientada a la formación integral de los estudiantes y que satisfaga la demanda social

EJE 6: DESARROLLO DE LA FORMACIÓN (DES)

1. Obtener la mejora del rendimiento académico y la formación integral de los estudiantes

2. Lograr la identificación de los estudiantes con su titulación y la interacción con el profesorado

EJE 7: EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN (EVA)

1. Conquistar la mejora de la calidad docente y la acreditación de los programas formativos

2) *El Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación.*

Surge como una de las oportunidades estratégicas detectadas a través de los ejes del Plan General de la Universidad de Alicante. En el plan de I+D+I se establecen una serie de ejes principales con identidad propia que deben desarrollarse. El objetivo de este *Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación* es establecer un marco de actuación en el que se potencie la I+D+I de la Universidad de Alicante; poniendo el acento en la “i” de *innovación* por el necesario papel que juega, dado que el ciclo de la investigación no se cierra del todo si no se pasa por la innovación. Reflejo de todo esto es el desafío que para la Universidad de Alicante supone la puesta en marcha de su *Parque Científico de Alicante*.

De igual modo, en este plan estratégico se contempla un conjunto de acciones encaminadas a mejorar, potenciar y posicionar la I+D+I de la UA, tanto a nivel nacional como internacional, en tanto que las acciones que se emprenden priman tanto el aspecto cualitativo como los cuantitativos. Como se ha evidenciado, la I+D+I está relacionado con varios ejes, como es el de internacionalización, formación y sobre todo RRHH. Y es en este último donde el plan debe incidir especialmente, con el fin de incentivar, fomentar y formar la figura investigadora en la Universidad de Alicante.

Los ejes estratégicos y operativos del Plan Estratégico Sectorial de I+D+I son:

EJE 1: INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA (IBA)

1. Desarrollar una investigación de calidad, competitiva y de referencia internacional.

2. Implantar y difundir un plan de I+D+i estable, ampliamente consensuado y convergente con las líneas prioritarias de planes plurianuales nacionales e internacionales.

EJE 2: TRANSFERENCIA / COMERCIALIZACIÓN DE CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA (TCT)

1. Instituir una estructura flexible que permita la interacción entre el entorno socioeconómico y el conocimiento y *know how* generado en la UA.

2. Establecer mecanismos efectivos de valoración del conocimiento y la tecnología desarrollados.

EJE 3: PARQUE CIENTÍFICO (PAR)

1. Construir y consolidar el Parque Científico.
2. Lograr la instalación de empresas e instituciones innovadoras, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con las mismas.

EJE 4: DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO HUMANO EN I+D+i (DOR)

1. Conseguir una plantilla investigadora y de apoyo cualificada, emprendedora, predispuesta al trabajo en equipo y satisfecha.
2. Consolidar los grupos competitivos para la cooperación entre ellos mediante los institutos de investigación y otro tipo de alianzas.

EJE 5: FORMACIÓN INTEGRAL CIENTÍFICO-TECNOLÓGICA DE LAS PERSONAS (FOR)

1. Informar y preparar a los estudiantes para el desarrollo de actividades científico-tecnológicas con un alto índice de calidad.
2. Disponer de una oferta amplia y flexible de programas de formación continua y especializada en la investigación, la transferencia/comercialización de tecnología, y gestión del conocimiento.

EJE 6: COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA (COM)

1. Divulgar los avances y descubrimientos científicos y tecnológicos a la sociedad.
2. Aumentar el posicionamiento de la producción científica y tecnológica en los principales ranking internacionales de reconocimiento científico.

EJE 7: INFRAESTRUCTURA CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA (INF)

1. Disponer de infraestructuras, espacios e instrumentación científicos adecuados para el desarrollo de actividades de I+D+i.
2. Garantizar los equipos de apoyo necesarios para llevar a cabo una investigación puntera.

c) Plan Estratégico Sectorial de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

En palabras del Vicerrector que asume estas competencias, Faraón Llorens, <<éste se ha convertido en una apuesta estratégica de las Universidades que, como la de Alicante, quieren jugar un papel destacado en el siglo XXI. No estamos ante el Plan Estratégico de un Vicerrectorado o un Equipo de Gobierno, sino ante el de la Universidad en

su conjunto, pues abarca todas las áreas de la misma (docencia, investigación y gestión) y plantea estrategias conjuntas para la implantación de las nuevas tecnologías en el entorno universitario>>. Emana del Plan Estratégico de la Universidad de Alicante, complementándolo en aras a cumplir con su misión, que debe llevar a despuntar en la sociedad del conocimiento, en un mundo marcado claramente por las tecnologías digitales. Este Plan Estratégico Sectorial TIC está diseñado para trazar las líneas de trabajo del periodo comprendido entre 2007-2012. Para la Universidad de Alicante, pionera en el uso de las TIC, el desafío es aún mayor ya que como mínimo debe mantener el posicionamiento alcanzado hasta ahora, con el reto de mejorarlo. Dicha tarea puede afrontarse gracias a la fortaleza de su equipo humano: personal técnico cualificado, profesorado implicado y preparado, equipo de gestión profesional competente y unos directivos convencidos. La labor conjunta de debate y reflexión de todos estos colectivos, es un logro en sí mismo tan importante como la consecución del producto final.

d) Plan Estratégico Sectorial de Internacionalización

Su diseño se proyecta como elemento clave para cumplir con la misión asumida por la Universidad de Alicante en su Plan Estratégico General. Este Plan Sectorial de Internacionalización trazarán, igualmente, las líneas de trabajo para el periodo comprendido entre 2007-2012. Sus actuaciones irán encaminadas a consolidar y desarrollar las relaciones con universidades y centros de investigación de prestigio y la participación en programas internacionales, así como garantizar que las acciones de cooperación de la UA produzcan el impacto deseado en el desarrollo económico y social. Como vemos, la internacionalización no es en absoluto ajena a la interrelación con otras áreas como las concernientes a de formación, I+D+I, recursos humanos, comunicación y proyección social. En este sentido, pretende plantear las acciones necesarias para una internacionalización de la Universidad de Alicante que incida en la formación integral de todos los miembros de la comunidad universitaria, contribuya al avance y mejora de la sociedad, y al desarrollo cultural, científico y tecnológico.

e) Desde el Vicerrectorado de Infraestructuras, Espacios y Medio Ambiente se llevan a cabo los compromisos adoptados en el plan “Agenda 21”; programa de las Naciones Unidas para promover el desarrollo sostenible, entendido como mejora de la calidad de vida de la comunidad, en equilibrio con el capital natural y con las capacidades económicas locales (desarrollo económico, equidad social y sostenibilidad ambiental).

Se trata de un plan detallado de acciones que permite analizar la situación actual y elaborar propuestas de mejora a los problemas sociales, económicos y ambientales actuales a nivel local, con la finalidad de resolverlos y realizar previsiones para el futuro;

su máxima podría ser: <<*hemos de resolver los problemas locales, para acabar mejorando la totalidad del planeta*>>.

Desde el año 2007 la Universidad de Alicante adquiere su compromiso particular con el desarrollo sostenible, gracias a la aprobación del programa de la *Agenda 21*, con el objetivo de minimizar el impacto de la actividad diaria de nuestro campus. La *Agenda 21* supone, pues, el compromiso de una comunidad por estimular de forma estructurada y planificada el desarrollo de medidas encaminadas a hacer compatible el respeto al medio ambiente, con el desarrollo social y económico.

V. Modelo de buenas prácticas. la calidad y el servicio de archivo y registro.

Queda dicho que *Plan Estratégico de Gestión* nace de la voluntad del equipo rectoral de iniciar por el ámbito de la gerencia el proceso de elaboración formal de planes estratégicos en la Universidad de Alicante. Al hablar de la gerencia lo hacemos en un sentido amplio, ya que abarca todo el entramado administrativo y de servicios de la Universidad. Dicho plan estratégico inicialmente se concibió para el periodo 2006-2009 y planteaba los objetivos a alcanzar en cada una de las áreas dependientes que se han considerado estratégicas, los criterios para medir el grado de consecución de los mismos, así como las acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas.

Es en el contexto de este Plan Estratégico de Gestión donde situamos el *Plan Estratégico del Servicio de Archivo y Registro* (PEGE-SAR), el cual incluye actuaciones directamente relacionadas con la gestión documental de la UA, como la acción de “*establecer una política de gestión integral de los documentos a lo largo de su ciclo de vida, siguiendo la norma ISO 15489*”. Tal y como concreta su directora, Mercedes Guijarro, <<*la implantación del Plan Estratégico ha constituido para este servicio una excelente oportunidad para su consolidación y desarrollo, en la medida en que ha proporcionado una metodología para la mejora continua de la gestión interna y de los servicios que se ofrece a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, al tiempo que incorpora mecanismos para impulsar políticas y procedimientos para normalizar la gestión documental en el conjunto de la Universidad de Alicante*>>²³.

Con la elaboración de este Plan, se pone a disposición de la comunidad universitaria un instrumento de referencia, en cuanto a la política que en materia archivos y gestión documental desarrollará la UA para los próximos años. Su misión, lógicamente, queda enmarcada por la institución a la que sirve y productora de la documentación que custodia. Su compromiso de servicio a la misma, y a la sociedad en general, viene precedida por una no menor responsabilidad para diseñar, implantar y mantener un sistema integral de documentos que abarca todo el ciclo vital de los mismos, puesto que este servicio integra dos unidades perfectamente cohesionadas: la unidad de Registro General y la unidad de Archivo General, propiamente dicho.

23. http://www.ua.es/es/servicios/ayr/plan_estrategico/pdf/plan_estrategico_sar.pdf [octubre 2009]

El Servicio de Archivo y Registro realiza, pues, una doble función: por un lado, gestiona la documentación administrativa activa de la UA, de acuerdo con procedimientos uniformes de tratamiento que facilitan su organización y acceso. Dentro de esta función se enmarca la actividad del Registro General y de los archivos de oficinas, que organizan, conservan y hacen accesible la documentación en su etapa activa. Por otro, el Archivo General custodia la documentación semiactiva e histórica de la Universidad, organizando y poniendo a disposición la documentación que aún pueda servir de apoyo a la actividad administrativa, al tiempo que conserva y facilita el acceso a la documentación de valor histórico, para que pueda ser consultada con fines de estudio e investigación²⁴. En buena lógica, entre los valores reseñados en su PEGE sobresale la coordinación, tanto en lo referente a la normalización y la gestión documental, como a la actividad de las unidades que componen el servicio. Se insiste en el respeto a la legislación vigente, como elemento garante de todos los procesos y procedimientos, así como la consulta documental. De nuevo se ensalza su vocación y compromiso de servicio con los usuarios en general, y la comunidad UA en particular, a quienes van encaminadas la mayor parte de las acciones que ejecuta en materia de calidad.

Los ejes estratégicos del citado PEGE-SAR pivotan sobre la dirección, organización y normativa, el elemento humano, las instalaciones, la tecnología, la formación y la comunicación, así como los servicios al usuario y la gestión de los documentos. Por lo que se refiere a la adecuación del trinomio visión-objetivos estratégicos-objetivos operativos, cabe señalar en primer lugar el establecimiento de un sistema de dirección estratégica y por objetivos, apoyado en unos procedimientos normalizados, que incorporen mecanismos de mejora continua y evaluación de procesos claves del servicio, así como en una normativa aprobada por la Universidad y conocida por toda la comunidad universitaria. Este modelo de gestión por objetivos ya se puso en marcha en el año 2007, a partir del plan de mejoras del *Informe de Autoevaluación de calidad del Plan Estratégico del Servicio*, ambos redactados en 2006, así como de los compromisos de calidad recogidos en su *Carta de Servicios*²⁵, cuya primera edición tuvo lugar en junio de 2007. Tras la motivación que supuso el grado de cumplimiento de los deberes adquiridos en dicho documento, el SAR se planteó como objetivo inmediato establecer procedimientos de gestión y mecanismos de evaluación de la calidad, así como disponer del marco normativo necesario para el cumplimiento de la misión del servicio.

Un equipo humano cohesionado, motivado y comprometido es una de las fortalezas, si atendemos a los Parámetros DAFO; (Debilidades, Amenaza, Fortalezas y

24. <http://www.ua.es/es/servicios/ayr/index.html> [octubre 2009]

25. http://www.ua.es/es/servicios/ayr/autoevaluacion/pdf/carta_servicios.pdf [octubre 2009]

Oportunidades), consolidar la plantilla, el acceso a un sistema de formación continua que garantice su actualización profesional, el compromiso total con el cumplimiento de los objetivos y desarrollar su trabajo en un ambiente laboral que permita alcanzar un alto grado de satisfacción, su visión.

Por lo que respecta a las instalaciones, es indispensable disponer de unas infraestructuras que garanticen las condiciones adecuadas para el tratamiento y conservación de la documentación, para el correcto desempeño de las tareas propias del personal del servicio y la atención de los usuarios; por ello, y tal y como ya se recogía en la *Memoria General del Servicio de Archivo y Registro* para el año 2007, desde entonces se han mantenido diversas reuniones con el vicerrectorado encargado de las edificaciones del campus, con el fin de acordar espacios alternativos para la futura instalación del Archivo General. En el PEGE-SAR se anota como una de las debilidades del análisis DAFO las instalaciones inadecuadas del Archivo General, su incorrecta ubicación, así como la falta de visibilidad del mismo y de algunas oficinas auxiliares de Registro.

Respecto a la tecnología, se apuesta por implantar los sistemas tecnológicos necesarios para garantizar los servicios documentales de la comunidad universitaria y su entorno. Pero, sobre todo, se trabaja con la visión de la implantación de un sistema informático integral de gestión de los documentos, capacitando a la administración universitaria en su utilización, a la par que se conozcan y apliquen las innovaciones tecnológicas adecuadas a los servicios documentales. Se destaca como oportunidad la participación del archivo en la implantación de la administración electrónica en la Universidad, pese a la poca presencia en la actualidad en proyectos o actividades de la UA en los que se presupone su competencia, y aún con la ausencia de un modelo de gestión de documentos electrónicos de referencia en España.

La mejora, ampliación y difusión de los servicios documentales ofrecidos a la comunidad universitaria y la sociedad en general, aplicando las TIC e incorporando un sistema de evaluación en los servicios, conocidos y utilizados por los usuarios de la citada comunidad, con la respuesta de un alto grado de satisfacción, es otro de los retos que se plantea el SAR. Pero, pese a los esfuerzos, hoy por hoy todavía se echa en falta un programa informático integrado de gestión de los documentos, así como una ausencia de gestión por objetivos y de indicadores de evaluación del servicio.

Para que el SAR se convierta en el referente de la gestión documental de la UA, ha de diseñarse e implantarse un plan de comunicación interna y externa, con lo cual el servicio tendrá la oportunidad de evidenciarse como la unidad administrativa especializada en la gestión de documentos y archivos, así como en la formación de la comunidad universitaria en dichas técnicas. Finalmente, resulta del todo indispensable asegurar los apoyos institucionales, insuficientes de manera explícita y continuada.

En este sentido, no conviene olvidar que la clave de la calidad y de la modernización radica —y comienza— de la mano de los altos directivos y/o cargos de una empresa, institución u organización, que pueden estar o no familiarizados con la ventajas de una buena gestión para la entidad, o no ser conscientes de las consecuencias de su “inexistencia”; no obstante, sus atenciones, e incluso desvelos, son absolutamente necesarios para que cualquier servicio, y en este caso el SAR, puede llevar adelante su misión:

<<Organizar y coordinar la gestión de los documentos de la Universidad y garantizar la conservación y difusión de su patrimonio documental, mediante el diseño, implantación y mantenimiento de un sistema corporativo e integral de gestión de los documentos de la UA durante todo su ciclo de vida, cualquiera que sea su soporte y el órgano que los haya producido o reunido, basándose en valores de calidad, respeto a la legislación vigente y servicio a la comunidad universitaria y a la sociedad>>²⁶.

26. http://www.ua.es/es/servicios/ayr/plan_estrategico/pdf/plan_estrategico_sar.pdf Pág. 1