

LA CULTURA DEL CAMBIO Y DE LA MEJORA CONTÍNUA, UNA NUEVA CULTURA ORGANIZATIVA EN NUESTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

Lledó Sainz de Rozas, María del Mar; Ovejas Lara, Charo; Inza Bartolomé, Amaia.

Escuela Universitaria de Trabajo Social. Universidad del País Vasco UPV/EHU

Emails: mariadelmar.lledo@ehu.eus; charo.ovejas@ehu.eus; amaia.inza@ehu.eus

Resumen:

Las titulaciones en Trabajo Social se han adaptado al nuevo Espacio Europeo de Enseñanza Superior, y sus procesos de verificación y acreditación han supuesto una oportunidad para valorar el proyecto, reflexionar sobre el mismo y avanzar hacia mecanismos de mejora continua. Actualmente nos encontramos ante el nuevo reto de certificar la implantación de un Sistema Interno de Garantía de Calidad (SGIC), que avale que los resultados obtenidos en la formación del alumnado, son resultados de una gestión planificada y de calidad. Tanto la conferencia de ministros, en la cual se han aprobado los nuevos Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el EEES (ESG), (14 y 15 de mayo de 2015, en Armenia), como el Gobierno español a través del Real Decreto 420/2015 de 29 de mayo, que determina los requisitos básicos para la creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios, han puesto el foco en la gestión de los centros más allá de las titulaciones que imparte.

El propósito de la comunicación es reflexionar, a la partir de un DAFO como metodología de análisis, sobre el proceso de diseño y de implantación del SGIC en Escuela universitaria de Trabajo social de la UPV/EHU. Ha sido necesario construir entre toda la comunidad universitaria, una cultura de cambio y de revisión continua y compartir el objetivo de mejorar nuestra capacitación en la resolución de problemas. En este camino se impone una nueva cultura organizativa en la cual el trabajo en equipo y en coordinación, han de ser impulsados desde un liderazgo que favorezca el crecimiento de las personas. La gestión planificada, previamente definida, medida, reflexionada y activa, demanda unir personas, si quiere construir de forma eficaz y eficiente. Un sistema formal compartido facilitará el proceso.

Palabras clave: Acreditación; Sistemas de Garantía Interna de Calidad (SGIC); Grado; Trabajo Social.

CULTURE OF CHANGE AND CONTINUOUS IMPROVEMENT, A NEW ORGANIZATIONAL CULTURE IN OUR MANAGEMENT SYSTEMS.

Abstract

Social work degrees have adapted to European Higher Education Area, and their verification and accreditation processes have been an opportunity to evaluate the whole project, meditate on it and

move towards continuous improvement mechanisms. Currently we are facing the new challenge of certifying the establishment of an Internal Quality Guarantee System (IQGS), which proves that the results obtained in the students' training are the result of a planned and quality management. Both the ministerial conference, in which the new Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA (ESG) were approved (14 and 15 May 2015, in Armenia), as the Spanish Government through the Royal Decree 420/2015 of May 29, which determines the basic requirements for the creation, recognition, authorization and accreditation of universities and colleges, have put the focus on the management of the centers beyond the degrees.

The purpose of this communication is to reflect on the basis of a SWOT analysis as a methodology, on the process of design and implementation of the IQGS in the University School of Social Work of the UPV/EHU. The entire university community has had to build a culture of change and continuous review, as well as share the objective of improving our training in problem solving. In this way, a new organizational culture is settled, in which teamwork and coordination must be boosted from a leadership that promotes people's growth. The planned, previously defined, measured, thoughtful and active management, demands to join people, if the objective is to build projects in an effective and efficient manner. A shared formal system will ease the process.

Key words: Accreditation; Internal Quality Guarantee System (IQGS); Degree; Social Work.

LA CULTURA DEL CAMBIO Y DE LA MEJORA CONTÍNUA, UNA NUEVA CULTURA ORGANIZATIVA EN NUESTROS SISTEMAS DE GESTIÓN

INTRODUCCIÓN

Tras la adaptación al nuevo Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES) y la verificación y acreditación de los títulos, nos encontramos ante un nuevo reto, la certificación del Sistema Interno de Garantía de Calidad (SIGC) y próximamente el reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios¹, lo cual pone el foco en la gestión de los centros más allá de las titulaciones que imparte.

Las titulaciones han de superar el reto y avalar que los resultados obtenidos en la formación del alumnado son resultados de una gestión planificada y de calidad y los centros deben demostrar que se avanza hacia mecanismos de mejora continua.

La Escuela Universitaria de Trabajo Social de la UPV/EHU, tras el diseño e implantación del SGIC, se encuentra ante un proceso abierto de reflexión y a partir de la técnica DAFO, ha analizado los diferentes factores intervinientes y ha establecido las líneas de acción prioritarias, generando en este proceso grupos de trabajo que están permitiendo proyectar gestiones que garanticen el eficaz y eficiente desarrollo del proceso. Al respecto destaca una idea clave, el mantenimiento del sistema solo es posible a través de una revisión y construcción continua y conjunta, en la que compartan y participen todos los miembros de la comunidad universitaria, generando una cultura de cambio.

En este camino se impone una nueva cultura organizativa en la cual el trabajo en equipo y la coordinación, han de ser impulsados desde un liderazgo que favorezca el crecimiento de las personas (Martínez, 2014). La gestión planificada, previamente definida, medida, reflexionada y activa, si el objetivo es construir un sistema formal compartido que facilite el proceso, demanda reunir y unir personas.

¹ La Conferencia de Ministros ha aprobado los nuevos Criterios y Directrices para la Garantía de la Calidad en el EEES (ESG) en mayo de 2015 en Armenia y el Gobierno español, a través del Real Decreto 420/2015 de 29 de mayo, ha determinado los requisitos básicos para la creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios.

EL GRADO EN TRABAJO SOCIAL POR LA UPV/EHU: VERIFICACIÓN Y ACREDITACIÓN

El Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre (modificado por el Real Decreto 861/2010 de 2 de julio) en art. 3, establece que los títulos universitarios oficiales de grado se han de concretar en planes de estudios sujetos a normas y condiciones para poder ser verificados por el Consejo de Universidades y autorizados en su implantación por la Comunidad Autónoma que corresponda, de acuerdo con lo establecido en el artículo 35.2 de la Ley Orgánica 6/2001, modificada por la Ley 4/2007 de Universidades. Algunas comunidades autónomas imponen para sus títulos oficiales una evaluación de las agencias autonómicas, previa o posterior a la verificación. Entre las agencias acreditadas para realizar un informe que pueda ser posteriormente autorizado por parte de los gobiernos competentes están la Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria de Aragón (ACPUA), la Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa (ACCUEE), la Axencia para a Calidade do Sistema Universitario de Galicia (ACSUG), la Agencia Valenciana d'Avaluació i Prospectiva (AVAP) y Unibasq- Agencia de Calidad del Sistema Universitario Vasco¹⁷ (European Quality Assurance Register, EQAR).

En el caso de la Escuela de Trabajo Social de la UPV/EHU, el diseño del Sistema de Garantía Interno de Calidad para la titulación en Trabajo Social, se basó en documentación desarrollada por la Cátedra de Calidad de esta universidad y la comisión de la agencia UNIBASQ fue la encargada de su evaluación, la cual el 6 de diciembre de 2012 valoró positivamente la documentación que integraba el diseño en el marco del programa AUDIT y el compromiso institucional con la excelencia (Ríos, 2014). A partir de ese momento se inició el proceso que permitía la adaptación de la titulación a un nuevo modelo de gestión basado en la mejora de la calidad del título, así como en el desarrollo de procesos de innovación docente, siempre teniendo en cuenta que se debía responder a una serie de requisitos impuestos de forma externa si se quería que la titulación en Trabajo Social fuera reconocida como título oficial de grado en el ámbito europeo y a nivel internacional.

Así, el título de Grado en Trabajo Social por la UPV/EHU se diseñó e implantó según los Criterios y Directrices del Espacio Europeo de Educación Superior (ENQA, 2005), y desde que fue aprobado su diseño todos los años ha revisado sus programas y planificaciones anuales, los resultados de aprendizaje, los sistemas de evaluación, de apoyo y orientación al alumnado, la planificación y formación del profesorado, del personal de administración y servicios, la comunicación establecida interna y externamente con empleadores, medios de comunicación y la sociedad en general, así como los procesos de evaluación del profesorado y de revisión y mejora del SIGC.

De esta forma, las agencias de calidad encargadas de elaborar los procesos de evaluación en el seguimiento de las titulaciones han respondido al protocolo aprobado por la Comisión Universitaria

para la Regulación del Seguimiento y Acreditación (CURSA), el cual verifica que la información que se publica sobre la titulación es pertinente y relevante, que responde a las necesidades del entorno local y de la sociedad en la que se implanta, que sus resultados de aprendizaje anuales se encuentran entre los valores predeterminados según los objetivos marcados y fijados con máximos y mínimos (tasas de éxito....), que se revisa el SGIC y que se plantean acciones de mejora que se registran y que se llevan a cabo las recomendaciones de las agencias en sus evaluaciones, etc. Además, se incluyen otros específicos añadidos por las agencias autonómicas, como en el caso de UNIBASQ, incorporando los relacionados con la demanda, oferta, matriculación de nuevo ingreso, etc., la nota mínima de corte, la opción lingüística, la movilidad y la incorporación al mercado laboral (ANECA, 2012 y 2013).

Una vez realizado el diseño de la titulación, puesto en marcha y realizado el seguimiento anual del mismo, finalizada la primera promoción de grado, las titulaciones han afrontado la necesidad de acreditarse, de cara a obtener su reconocimiento oficial para los próximos 6 años. Ello ha significado un momento para preguntarse por el camino realizado y para cuestionarse la finalidad perseguida y la dirección escogida.

La acreditación de la titulación en Trabajo Social por la UPV/EHU, obtenida el 14 de agosto de 2015, abrió un periodo de reflexión y valoración conjunta, de los 4 años de implantación del título, de todas las actividades que hasta ese momento habían formado parte de nuestra realidad cotidiana, así como la evaluación de los resultados generados, buscados o surgidos de forma casual, pero en definitiva de los resultados que se han ido registrando con el fin de poder ser evaluados para continuar mejorando.

En este proceso se visualiza de forma precisa y queda en evidencia la necesidad de introducir cambios en nuestros modelos de gestión, ya que sin la participación de la comunidad universitaria en la planificación y desarrollo del título no es posible responder adecuadamente a las exigencias de las agencias de calidad, a los sistemas de gestión por procesos y procedimientos y en definitiva a la nueva normativa para la acreditación de centros en el Real Decreto 420/2015 de 29 de mayo.

EL SISTEMA DE GESTIÓN COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN

Nueva estructura relacional para una gestión de Calidad

Nadie cuestiona que toda estructura o sistema tiene la necesidad de ser gestionada para sobrevivir. Gestionar es algo más que registrar lo que se va realizando y va más allá de realizar memorias sobre las acciones emprendidas, supone planificar, establecer prioridades, marcarse objetivos, medir resultados, y sobre todo, resolver problemas. Sin embargo, se aprecia una fuerte resistencia a los procesos de Calidad entre el personal de la universidad, lo cual puede responder a la identificación de la misma con la respuesta a exigencias impuestas desde fuera, que se viven como una

intromisión, que no se asumen como propias y que son consideradas un ataque a su autonomía (De Miguel, 2013), sin que se perciban como necesarias para el funcionamiento del Centro.

En ocasiones por desconocimiento, en otras por miedo al cambio, no se percibe la Calidad como fórmula para planificarse y responder a las necesidades propias de forma eficiente. De ahí las dificultades de hacer de la gestión una herramienta para el desarrollo de la comunidad universitaria, en la que es necesaria la participación de todos y todas. Si gestionar implica cambiar, los agentes del cambio tendrán que implicarse en el proceso para que ese cambio sea real y no puntual o virtual. El adecuado desarrollo del proceso habría de poder superar las dificultades como retos, y no como retrocesos que signifiquen la vuelta a una gestión vertical y jerárquica.

En este sentido, los centros han de cuestionar qué sistema de liderazgo han ejercido hasta el momento actual y qué tipo de cultura organizativa quieren desarrollar (Vaira, 2004). La estructura del liderazgo en la universidad parte de características propias particulares. Por un lado, los equipos decanales y directores de los centros son elegidos por la comunidad universitaria y son rotatorios, suponiendo que en cada momento lideran la-s persona-s que reúnen las mejores condiciones para llevar adelante el proyecto. Ello significa que es probable que todas las personas que son PDI lleguen en algún momento de su carrera profesional a ser miembros del equipo decanal, es decir, se implicarán en tareas de gestión. Algunas personas pueden entender esta oportunidad como parte del desarrollo de su curriculum personal, preparándose para una acreditación que exija puntos de gestión, cada vez más en entredicho (MECyD, 2013). Otras pueden aprovechar la oportunidad para dirigir un proyecto y confluirlo con el propio, de forma que en la gestión se incluyan todas las posibilidades que están en las aspiraciones de las personas que conforman la comunidad. En este caso se planificará según lo que se quiera hacer, cubriendo exigencias pero marcando un camino propio en el cual sea difícil diferenciar entre el desarrollo curricular de una persona y el del Centro, ya que se entiende que sin el del Centro, la carrera personal se verá limitada en eficiencia y eficacia (Alkorta, 2011).

UNIKUDE, el gestor documental del SGIC de la UPV/EHU, basado en la participación de la comunidad universitaria

Esta herramienta para la gestión del SIGC ha sido desarrollada por la UPV/EHU como respuesta que permita afrontar y superar algunas de las críticas que recibe la gestión de Calidad, ante la gran burocracia que genera y su falta de cercanía a la realidad cotidiana de los centros. Estas críticas se agravan cuando los procesos y los procedimientos se han copiado o desarrollado por personas no propietarias o gestoras, cuando no se ha participado en la revisión de los procedimientos, de los resultados de sus indicadores o en la toma de decisión en la implantación de acciones de mejora.

La titulación en Trabajo Social cuenta con este gestor documental, UNIKUDE, común en diseño para todos los centros de la Universidad del País Vasco y adaptado y desarrollado según las características propias. UNIKUDE recoge la gestión por procesos, la planificación estratégica y la

revisión y análisis de mejora. Es un software al cual tiene acceso toda la comunidad universitaria; la dirección del centro, el personal de administración y servicios, el profesorado doctor e investigador y el alumnado que participa en las comisiones institucionales del centro. Está diseñado con el fin de facilitar la participación de todos los agentes, por lo que tiene en cuenta diferentes niveles de responsabilidad y según estos, la persona obtiene permiso bien para la consulta o para la modificación. Únicamente los-as gestores-as de los procesos (el equipo de dirección, la comisión de calidad, el-la secretario-a del centro y la Junta de Centro), y los-as gestores-as de los procedimientos pueden alterarlos y por ello, éstos son en último término los responsables de la realización de los Informes de Seguimiento de la Titulación y de la Gestión del Centro.

Supone un cambio importante en la gestión, ya que ésta se hace más transparente para la comunidad universitaria, aunque de momento no ha tenido la repercusión esperada. Es una herramienta a la cual tiene acceso cualquier persona adscrita al Centro, sin embargo, es utilizada únicamente por las personas responsables de la obtención de los dos informes mencionados. De momento es poco utilizada como elemento de consulta.

Un nuevo liderazgo fundamentado en la participación de toda la comunidad universitaria en la gestión.

Se han observado cambios importantes en los últimos años, recorriendo un largo camino y trabajando de forma conjunta, desde el diseño de los nuevos grados y su verificación hasta la reciente acreditación. El profesorado ha mostrado interés, motivación y esfuerzo, trabajando nuevas metodologías docentes y siendo conscientes e implicándose en un trabajo de coordinación, de asignaturas, módulos, cursos y del propio grado, configurando equipos docentes. En este proceso también han tenido un papel fundamental los equipos directivos y decanales, que han configurado un nuevo modo de gestión, desarrollando el SGIC del centro, siempre con el apoyo del personal de administración y servicios y técnicos. Y por supuesto el propio colectivo de estudiantes ha tenido un protagonismo clave en este proceso. Ha sido un proceso complejo, pero satisfactorio, “hemos sido capaces de organizar una red de liderazgo compartido que a veces es invisible y que no se subraya suficientemente” (Fernández, 2014)

Nuevas herramientas y nuevas teorías no serán suficientes para introducir cambios estructurales en un nuevo modelo de gestión. La nueva estructura organizativa de las titulaciones ha de estar complementada por nuevos sistemas relacionales que favorezcan una actitud hacia la participación y el compromiso con el Centro.

Si se tiene en cuenta que la gestión basada en procesos establece un gestor por cada proceso y procedimiento, así como unos propietarios y grupos de interés a los que rendir cuentas y responder sobre los objetivos y acciones que se pongan en marcha, el resultado de esta gestión estará en gran medida basado en la capacidad de coordinación y trabajo cooperativo entre todas las personas

participantes. Así, en cada proceso y en cada procedimiento entran en relación gestores-as, personas necesarias para su desarrollo, propietarios-as, grupos de interés y evaluadores-as, y cada una de estas personas va a tener una función determinada en relación a la función que tenga la otra. Hay que tener en cuenta que en cada acción de evaluación de mejora, en cada revisión anual de la titulación, los-as gestores-as de los procedimientos han tenido que contar con la evaluación de los grupos de interés, para que posteriormente la persona coordinadora de la titulación, junto con la comisión de calidad, realice el informe de seguimiento de la titulación, el cual habrá de ser aprobado por la Junta de Centro.

De la misma forma, en la realización del Informe de Gestión, se han de implicar los-as gestores-as de los procesos, así como el equipo directivo, el personal de administración y la Junta de Centro, si se pretende analizar sistemáticamente la evolución de las actividades y responder a las agencias externas y requisitos del Ministerio, y aportar evidencias de las acciones realizadas, siempre bajo la premisa de que “lo que no se mide, no existe dentro de un proceso de gestión”.

En definitiva, el diseño de los SGIC implica el compromiso de todos y todas, en diferentes niveles de responsabilidad, así como la complicidad y la intervención de quienes han de planificar, desarrollar, evaluar y mejorar aquello que se realiza en el Centro. En caso contrario, la gestión llevada a cabo entre un grupo reducido de personas resultará difícil y costosa, poco efectiva y nada eficiente.

Evaluación del SIGC por la comunidad universitaria de la Escuela Universitaria de Trabajo Social

La Escuela Universitaria de Trabajo Social puso en marcha en mayo de 2014, un proceso por el cual se recogían los puntos fuertes y débiles de la gestión de la titulación en Trabajo Social, a partir de la definición de la misión, visión y valores del Centro². Para ello se reunió a profesorado adscrito al centro y procedente de diferentes departamentos (Sociología y Trabajo Social, Derecho administrativo, Psicología Social, Antropología, etc.), con el fin de compartir con todos ellos y ellas un diagnóstico sobre este eje estratégico. Se propuso la técnica DAFO, porque permite identificar las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades internas de esta línea de gestión, de cara a lograr un ajuste en la misma y reconocer las estrategias necesarias a poner en marcha, para su mejora, teniendo en cuenta el posicionamiento del personal del Centro respecto a esta cuestión. Este análisis buscaba la reflexión y e impulsar acciones dirigidas a motivar la participación en la gestión de la comunidad universitaria.

En cuanto a la planificación y desarrollo de la gestión, se obtuvieron las siguientes aportaciones:

Amenazas:

² Recuperado en <http://www.ehu.es/es/web/gizarte-langintza/kalitate-politika>

La valoración de la Comisión del Ministerio.
La incertidumbre ante el futuro Espacio Europeo de Educación Superior.
Las situaciones que impidan o pongan en riesgo la acreditación de la Titulación.
La falta de reglamentación clara y definitoria desde los órganos decisorios de la universidad, en el proceso de implantación de la Titulación: cambios en las normativas, indefinición en las interpretaciones, etc.
Las consecuencias del no cumplimiento de la política de Calidad.
La imposición de plazos, metodologías de trabajo para la gestión, desde la Calidad.
La falta de apoyo institucional a las diferentes Comisiones institucionales, a excepción de la de Calidad, y sobre las que se asienta el funcionamiento del Centro y el logro de los indicadores de Calidad.
El sistema por el cual el alumnado evalúa al profesorado y la transcendencia que a ello se le ha dado, sin garantías de calidad.
Las exigencias que se imponen para la promoción del profesorado.
La falta de coincidencia entre las políticas de departamentos que no coincidan con la política del centro. Intereses contrapuestos departamento-centro.

Oportunidades:

La convergencia con el EEES permite la homologación automática de títulos.
La revisión anual y permanente de la titulación para la Convergencia con el EEES.
La mejora de la metodología docente como necesaria para responder a los indicadores de los resultados de aprendizaje.
El desarrollo de líneas de mejora como gestión de Calidad que suponga la adaptación a EEES.
El impulso que la UPV/EHU a la Política de Calidad, con el desarrollo de programas de formación, informáticos, de seguimiento de indicadores, etc.: Unikude, Ehundu, IPC, compromiso Ehundu, etc.
El apoyo y la colaboración ofrecida desde el Vicerrectorado de Innovación Docente para impulsar el proceso de convergencia europea.
La evaluación del profesorado por parte del alumnado, como estrategia para responder a las necesidades de este grupo de interés.
Un importante esfuerzo desde el Departamento de Sociología y Trabajo Social, por consolidar la

oferta docente.
La alta y valiosa participación de entidades e instituciones sociales como campos de prácticas externas.
La participación en la Conferencia CDTTS (Centros de Trabajo Social), como espacio de aprendizaje y de compartir experiencias.

Debilidades:

La fragilidad y desventaja ante otros Centros con mayor tradición en programas de doctorado, postgrados, etc.
Una frágil tradición investigadora.
La falta de interés entre el profesorado, las direcciones de los departamentos y la mayoría de los responsables del PAS o el alumnado, por la gestión de Calidad.
El desconocimiento entre el profesorado, las direcciones de los departamentos, la mayoría de los responsables del PAS o el alumnado, de las bases de la gestión de Calidad.
Un todavía insuficiente desarrollo y evaluación del sistema de gestión de y por procesos.
Las debilidades del sistema de coordinación; profesorado de diferente procedencia, sin reconocimiento por las agencias externas de evaluación al profesorado, etc.
La escasa relación con algunos departamentos con docencia en el Centro.

Fortalezas

Adecuada participación del profesorado en la configuración de la Titulación.
Organización modular de la enseñanza con buena aceptación por parte del alumnado y profesorado.
Oferta de asignaturas optativas adecuada.
Éxito en la implementación del Curso complemento a Grado, para diplomados y diplomadas, durante dos años seguidos.
Colaboración con la Cátedra de Calidad de la UPV/EHU.
El compromiso del equipo directivo por la Gestión de Calidad.
El desarrollo del SGIC traducido dentro de UNIKUDE, lo que ha permitido identificar, definir, documentar los procesos del centro.
La puesta en marcha de procesos de coordinación, desarrollada por asignatura y por módulo.

La disposición de las Comisiones institucionales a contribuir en la gestión.
La planificación y desarrollo adecuado de las cuestiones vinculadas a la ordenación académica.

Se han seleccionado unas palabras claves para cada cuadrante del DAFO, con el objeto de relacionar la información obtenida:

- Amenazas: *La dependencia a criterios externos de evaluación.*
- Oportunidades: *Los procesos puestos en marcha para responder a la evaluación externa.*
- Debilidades: *La falta de conocimiento e interés ante la política de Calidad.*
- Fortalezas: *El compromiso del equipo directivo por la gestión de Calidad.*

Si preocupa la dependencia a criterios externos de evaluación y no hay implicación en la política de calidad, se pueden generar estados de indefensión que no favorecen el compromiso de la comunidad. Es necesario implicar al personal en los procesos que permiten responder a la evaluación externa, a través del compromiso del equipo directivo de generar procesos de cambio y mejora adaptados a la realidad del Trabajo Social y del entorno institucional y social en el que nos encontramos. Aunque el personal reconoce no haber participado de los procesos de formación sobre Calidad e Innovación docente, reconoce que es necesario responder a las exigencias de las agencias y los gobiernos (autonómicos, español y europeo), como requisito para la supervivencia.

CONCLUSIONES

Durante los últimos años se han ido implantando cambios en la forma de gestionar y desarrollar las titulaciones, ante los cuales con más o menos resistencia, se ha ido respondido de manera satisfactoria para las agencias externas. Ha sido necesaria la reflexión sobre una nueva forma de gestión basada en las evidencias, la cual exige la participación de toda la comunidad universitaria, en cuanto que se basa en la planificación, registro y evaluación de cada una de las actividades que se realizan. El proceso de paso de una posición basada en el autocontrol a otra más centrada en el control externo, el cual exige de evidencias como pruebas de evolución, ha de tener en cuenta los factores que van a favorecer el que esta comunidad universitaria haga frente a los nuevos requerimientos, sin que el estrés que pueda suponer este cambio haga peligrar el proceso. Nos referimos a la motivación para el cambio y al compromiso en proceso de toma de decisiones.

Cuando hablamos de motivación, nos estamos refiriendo a la intención de realizar algo, de introducir acciones que modifican la estructura (De Quijano, 2012). Si buscamos una comunidad motivada, proactiva hacia la mejora, se habrán de tomar como referencia sus factores asociados; la creencia de que se es capaz de conseguir lo que se propone (autoeficacia y competencia) y que el resultado de su acción vaya a ser el esperado (expectativa de resultado). Así podemos pensar en que algunas de las claves para introducir cambios en la gestión se van a basar en la capacidad de adquirir un buen nivel de formación sobre Calidad y sus procesos, de forma que tengamos herramientas

para enfrentarnos a nuevos procesos sin que ello altere nuestros niveles de ansiedad y estrés y en la capacidad de traducir los números y las exigencias externas, en acciones y oportunidades de mejora y progreso.

Nuestra creencia en nuestra competencia va a estar influida por el nivel de esfuerzo que se dedique, favoreciendo el que se centren las valoraciones en cuestiones básicas que permitan reflexionar y tomar decisiones sobre los problemas relacionados con la disciplina y la titulación. El saber sobre Calidad y sobre las consecuencias que puede aportar a nuestro futuro como disciplina y profesión, más allá de responder a valoraciones externas, disminuirá la resistencia ante la misma, ante la acción y ante el cambio que supone.

El proceso de cambio hacia una gestión basada en la Calidad y la innovación han de estar tutorizados por la dirección del Centro, como forma de garantizar la autoeficacia y evitar el sea un obstáculo para el objetivo. La tutorización permitirá afrontar las tensiones ante las dificultades encontradas, así como facilitar el que ante las mismas realicemos interpretaciones adecuadas sobre los resultados de la gestión de calidad y sobre nuestras capacidades para asumirla. Las expectativas de autoeficacia en el caso de las titulaciones en Trabajo Social, recaerán en la capacidad de ir adquiriendo y desarrollando progresivamente nuevas metas que permitan la evolución de la disciplina y la profesión, ya que el creerse competentes será un buen predictor de los resultados a obtener.

Sin embargo, no siempre se puede decir que aunque valoremos positivamente nuestra capacidad para participar en procesos de gestión basados en la Calidad y la Innovación, exista un deseo en nuestra comunidad universitaria de que ello suceda. Es decir, contamos con la probabilidad de que algunas personas que conforman nuestros equipos, no valoren como éxito la gestión de Calidad, bien por creencias sociales y culturales, o porque la información a la que se llega derivada de las comparaciones entre titulaciones, no es satisfactoria, es distorsionadora de los sentimientos propios y se evita. Se puede llegar a pensar: “Nosotros-as somos diferentes y no se pueden comparar los valores de nuestros indicadores con los de Ingeniería”. Se debe defender la identidad y especificidad de cada disciplina, aunque se habrá de tener en cuenta que ello no sea una excusa o suponga un modo de esconder indolencia y/ postergación y/o complejos.

Será importante que seamos capaces de distinguir entre estar motivados-as para cumplir los requisitos de las agencias externas de calidad, del ministerio y del EEES, de estar motivados-as para cambiar nuestras estructuras de gestión, basándonos en programas de calidad e innovación. En el primer caso estaremos ante la percepción de que nos podemos adecuar a unas exigencias impuestas, y en el segundo ante la necesidad de evolucionar y cambiar, de prever y responder a las necesidades de la sociedad para la cual trabajamos.

Es importante que nuestra actuación se base en la reflexión de estas claves, las cuales permitirán no sólo habiendo analizado las analizar la situación no sólo de nuestros equipos directivos y de las personas que los conforman, sino también la de las personas docentes e investigadoras y del personal de apoyo y servicios, las cuales tal y como vamos a analizar tienen una presencia mayor en estos procesos, con el fin de saber dónde encontramos las resistencias y los apoyos.

BIBLIOGRAFÍA

Alkorta, I. (2012). IKD, un modelo para la educación superior en el siglo XXI. IKD, teaching & learning Higher Education model for the XXIst Century. *Fabrikart: arte, tecnología, industria, sociedad*, 10, pp. 14-25.

ANECA (2012). Informe sobre el Estado de la Evaluación Externa de la Calidad en las Universidades españolas. Recuperado de <http://www.aneca.es/Documentos-y-publicaciones/Informes-sobre-calidad-universitaria/Informe-calidad-en-las-universidades-2012>

ANECA (2013). Informe sobre el Estado de la Evaluación Externa de la Calidad en las Universidades españolas. Recuperado de <http://www.aneca.es/Sala-de-prensa/Noticias/2014/Informe-sobre-la-calidad-en-las-universidades-espanolas-2013>

Bravo, O. (2000). Cómo afrontar las resistencias al cambio. *Qualitas bodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, 63, pp. 28-30.

ENQA (2009). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Education and culture DG. International co-operation in higher educational and training Recuperado en http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf

De Quijano, S.D. y Navarro, J. (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30, (1), pp. 337-349.

De Miguel, F.M. (2013). La reforma curricular y metodológica de las enseñanzas universitarias: una mirada crítica sobre la construcción del Espacio Europeo de Educación Superior. *Pulso: revista de educación*, 36, pp. 13-35.

Fernandez, I. (2014). Prologo. En M. J. Elejalde, y J. P. Pereira (Eds.), Los grados universitarios: posibilidades y caminos de innovación (pp.11-14). Bilbao: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

Martínez López, D (2014). La calidad en los servicios y gestión de las universidades. *Revista Vasca de Administración Pública. Herri-Arduralaritzako Euskal Aldizkaria*, 99-100, pp. 1937-1947.

MECyD (2013). Propuestas para la reforma y mejora de la calidad y eficiencia del sistema universitario español. Informe de la Comisión de expertos nombrados por el Ministerio de

Educación, Ciencia y Deporte. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/participacion-publica/sistemauniversitario/propuestas-reforma.pdf>

Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios. Ministerio de la Presidencia. «BOE» núm. 144, de 17 de junio de 2015. Referencia: BOE-A-2015-6708.

Ríos de Deus, M. P. (2014). Sistemas de garantía de calidad en centros de Educación Superior. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 17 (3), pp. 17-34.

Troiano, H., Masjuan, J.M., Elías, M. (2011). Estrategias de gestión y comunicación de los líderes intermedios en la aplicación de los ECTS. *Papers: revista de sociología*, 96 (4), pp. 1235-1255

Vaira, M. (2004). Globalization and higher education organizational change: a framework for analysis. *Higher Education*, 48, pp. 483-510.