

INSTRUMENTOS PARA VERIFICACIÓN Y MEJORA DE LA CALIDAD DOCENTE DEL PROFESORADO

1.- El Defensor Universitario y otros órganos académicos ante el reto de la calidad docente.

1.1.- Algunas experiencias.

2.- Protocolo que pueden seguir las Oficinas de los Defensores Universitarios para tramitar las quejas relativas a la calidad docente.

2.1.- Primer paso: entrevista con el profesor afectado.

2.2.- Segundo paso: averiguaciones.

2.3.- Tercer paso: admitir el problema.

2.4.- Cuarto paso: medidas de estímulo en un contexto de discreción.

2.5.- Quinto paso: resolución definitiva del problema.

3.- Final.

1.- EL DEFENSOR UNIVERSITARIO Y OTROS ÓRGANOS ACADÉMICOS ANTE EL RETO DE LA CALIDAD DOCENTE

1.2.- Algunas experiencias.

A fin de elaborar este documento se ha cursado una consulta a todos los Defensores Universitarios españoles, para que nos indiquen las determinaciones que se han adoptado en sus respectivas universidades en relación con este problema. Han respondido formalmente a la petición doce universidades. En términos generales, la respuesta se ha reducido a reconocer la inexistencia de resortes adecuados para afrontar este tipo de asuntos, señalándose además la conveniencia de idearlos y solicitando información al respecto. Otras universidades nos han hecho saber que no han contestado formalmente al requerimiento debido a que carecen de toda previsión al respecto. No obstante, existen algunas excepciones que conviene reseñar.

Así, lo establecido por la Universidad Pompeu Fabra resulta digno de mención expresa. Esta Universidad puso en marcha un Programa para la Calidad Educativa (PQE) aprobado por Acuerdo de su Junta de Gobierno de 20 de febrero de 2002. El dispositivo comienza en la Comisión de Evaluación, que analiza los informes de calidad fruto de las correspondientes encuestas. En los informes que se emiten, si los datos son negativos para el profesor, dentro de la máxima confidencialidad se le nombra un tutor o incluso se le organizan durante un año cursos de docencia y pedagogía en una llamada *fase especial* de evaluación técnica. Esta posibilidad es voluntaria y no se puede obligar al interesado. En cuanto a los efectos que pueden derivarse de una persistencia o ineficacia de los avisos de bajo rendimiento docente, existen dos supuestos:

- a) Que el afectado sea funcionario. En este caso, se le suprimirá el complemento salarial autonómico. Por lo que respecta al complemento derivado de la legislación del Estado, para la Administración resulta muy complicada la supresión de este complemento.

- b) Que se trate de personal contratado. Este caso, si persiste la situación, según indicaciones orales puede terminar con la no renovación del contrato.

También existen ejemplos de universidades que, sin llegar a suprimir los complementos retributivos ya reconocidos, bloquean el reconocimiento de otros nuevos, como es el caso de la Universidad de Valladolid o de la Politécnica de Cataluña.

En otro orden de consideraciones, la Universidad de Castilla-La Mancha ha articulado un “complemento de calidad docente”, para cuyo reconocimiento se toma en consideración:

- La obtención de un resultado de 2’5/5 o superior en las encuestas de opinión del alumnado sobre la actividad docente del profesorado.
- La realización de cursos de formación pedagógica y docente.
- Horario docente y tutorial que comprenda al menos tres días en semana.

Algunas universidades han declarado la conveniencia de potenciar medidas positivas y de estímulo mejor que desplegar en esta materia un aparato represivo, que podría conducir a resultados diametralmente opuestos a los perseguidos, provocando el profundo rechazo de los profesores afectados que, por consiguiente, no se encontrarán en la mejor disposición de aplicarse a mejorar su calidad docente.

En esta línea, la Universidad de Huelva ha experimentado el protocolo de averiguaciones y de aplicación de medidas de apoyo y tutorización de los profesores a raíz de un expediente tramitado en la oficina del Defensor Universitario. Aunque la experiencia parece avanzar con éxito, en este momento se está ejecutando la medida, siendo pronto para extraer conclusiones referentes a los resultados. En cualquier caso, el procedimiento de instrucción ya se ha revelado útil al menos para intentar resolver el asunto y dar una respuesta a la queja presentada por los estudiantes. Ha sido determinante la actitud positiva del afectado, así como la reserva y sensibilidad con la que se ha gestionado el conflicto.

2.- PROTOCOLO QUE PUEDEN SEGUIR LAS OFICINAS DE LOS DEFENSORES UNIVERSITARIOS PARA TRAMITAR LAS QUEJAS RELATIVAS A LA CALIDAD DOCENTE

Entre los diferentes datos y cauces de información con que cuentan los Defensores Universitarios para verificar la calidad docente del profesorado se encuentran los siguientes:

Una vez recibida una queja relativa a la calidad docente de un profesor, es conveniente seguir un mismo patrón o procedimiento de actuación a fin de recabar la información que confirme o desmienta la situación. Es preciso vertebrar un mecanismo eficiente de intervención, evitando tramitaciones erráticas o resultados infructuosos derivados de la dispersión de esfuerzos.

2.1.- Primer paso: entrevista con el afectado.

Antes de hacer cualquier otra gestión, será muy oportuno contactar con el profesor afectado y poner en su conocimiento que se ha presentado una queja relativa a su calidad docente y que el Defensor Universitario va a iniciar gestiones dirigidas a esclarecer dichos extremos. Este contacto previo, telefónico o mediante entrevista personal, es muy importante a fin de evitar un enconamiento en la posición del profesor, quien puede conocer por otras vías la instrucción llevada a cabo por el Defensor, en cuyo caso podría molestarse profundamente y percibir la operación como una encerrona injusta. Por ello, será prudente hacer esta gestión al solo efecto informativo del profesor, e invitarle, además, a presentar cuantos argumentos quiera, bien de palabra, bien por escrito, aclarándole, en todo caso, que nos encontramos en una fase previa de la instrucción dirigida a confirmar ciertos indicios. Esta aproximación al asunto, neutra, precavida y transparente, suele contribuir a limar posteriores asperezas y a crear en el profesor afectado una actitud de confianza en el Defensor, que resultará decisiva más tarde en el caso de que se confirmen las críticas y deba someterse a medidas de mejora de su calidad docente.

2.2.- Segundo paso: averiguaciones.

Una vez que se origine un aviso de bajo rendimiento docente el Defensor, o quien tenga la responsabilidad, habrá de desarrollar una investigación lo más exhaustiva posible de la calidad docente del profesor mediante una prospectiva de diferentes instrumentos de verificación. En ocasiones, una primera gestión o averiguación desmentirá o confirmará por sí sola la queja. En otros casos, más dudosos u oscuros, puede ser preciso desplegar una investigación más exhaustiva, siempre que existan indicios sólidos que apunten a la veracidad de la queja. La siguiente tabla recoge una parrilla de diferentes fuentes de información que pueden ser utilizadas a estos efectos:

FUENTE DE INFORMACIÓN	CRITERIO CORRECTOR (EN SU CASO)
Quejas formuladas al Defensor Universitario sobre la calidad del profesor: - directamente - a raíz de otro problema (evaluaciones, calificaciones, etc.).	Resolución adoptada por la Oficina en esos asuntos. Distinguir entre quejas individuales (suelen estar originadas por problemas personales) o colectivas (firmadas por varios estudiantes)
Quejas o partes de incidencias presentados ante los Centros.	Resolución adoptada por el Centro en dichos asuntos
Quejas o partes de incidencia presentados ante el Departamento.	Resolución adoptada por el Departamento en dichos asuntos
Quejas presentadas ante el Consejo de Estudiantes o similar	Resolución adoptada en dichos asuntos
Quejas o incidencias formuladas a miembros del Consejo de Dirección: Rector, Vicerrector de Profesorado, Vicerrector de Estudiantes...	Determinación adoptada por el Consejo de Dirección o cargo académico en dichos asuntos.
Quejas o incidencias recibidas en la Inspección de Servicios	Resolución adoptada por el Inspector de Servicios en dichos asuntos
Análisis del clima laboral del profesor	Influencia del clima laboral sobre la conducta del profesor afectado
Encuestas de opinión de los estudiantes y otros medios de evaluación periódica de la calidad docente	Calidad técnica de la encuesta en cada Universidad
Porcentaje de alumnos asistentes a clase	- Porcentaje de asistencia de alumnos de primera matrícula - Porcentaje de asistencia al resto de asignaturas del mismo grupo de clase - Consideración de la asistencia a clase como criterio de evaluación de los estudiantes
Índice de éxito/fracaso escolar	Porcentaje medio del resto de asignaturas del mismo grupo de clase
Participación en proyectos de innovación docente.	- Condición en que participa - Resultados del proyecto
Participación y/o superación de cursos de formación del profesorado	Sistemas de evaluación del rendimiento en tales cursos
Investigación mediante encuesta/entrevista/llamada telefónica aleatoria a estudiantes de diferentes cursos y grupos del mismo profesor.	Calificación obtenida por el estudiante en cuestión. La prospectiva debe incluir: - aprobados con buena nota - aprobados justos - suspensos - aprobados que previamente hayan suspendido alguna vez
Tramitación de expedientes disciplinarios contra el profesor por vulneración de otras obligaciones académicas	Resolución adoptada en el expediente

Estos asuntos deben tramitarse con cautela y confidencialidad. En primer lugar, porque se hace circular información de carácter personal, protegida por la Ley. Y en segundo lugar, porque para mejorar la condición docente de un profesor no parece lo más indicado ir difundiendo a su alrededor un halo de sospecha o reproche. El sigilo, bien administrado, manteniendo la solidez y el rigor de la instrucción pero respetando al propio tiempo la dignidad del profesor afectado, es un escenario que resulta fundamental conseguir en estos delicados asuntos.

2.3.- Tercer paso: admitir el problema.

Una vez confirmados los extremos iniciales, será esencial para el buen fin de toda la operación mantener una entrevista con el profesor afectado y lograr que reconozca el problema. Esta fase es sumamente delicada, y al propio tiempo decisiva. La persona que gestione esta etapa debe ser de la confianza del profesor y encontrarse provista de una serie de características personales que contribuyan a favorecer el resultado. Empatía, moderación, integridad, comprensión... En razón de su sistema de elección, el Defensor Universitario puede reunir estas cualidades.

Con ocasión de esta difícil entrevista, con suavidad, pero con firmeza, deben ponerse sobre la mesa los datos recabados, que demostrarán con contundencia la existencia de un problema. Habrá que tranquilizar al profesor indicándole que este tipo de casos son frecuentes y que existen muchas vías para encararlos adecuadamente. Que debemos afrontar el problema positivamente para extraer adelantos y mejoras. Que la Universidad es el lugar del aprendizaje por antonomasia y siempre podemos continuar adquiriendo nuevas habilidades que mejoren nuestro desempeño profesional. Que en este tipo de asuntos la Universidad no actúa como una especie de gran inquisidor que circula guadaña en mano dispuesta a cobrarse cabezas, sino que por el bien del profesor afectado, y el común de la Universidad, es preferible adoptar medidas de carácter positivo que contribuyan a la capacitación del profesorado y al incremento de los índices de calidad.

El resultado de esta entrevista es absolutamente decisivo para el éxito de todo el proceso. Cuando el asunto se encarrila debidamente en este momento será mucho más probable lograr resultados positivos en las fases posteriores. Por el contrario, cuando el profesor y no alcanza a comprender que existen evidencias de deficiencias en el desempeño de su labor docente, los esfuerzos posteriores por llevarle a mejorar pueden revelarse completamente estériles: de nada le servirá disponer de un tutor docente o asistir a cursos de capacitación en técnicas pedagógicas, si considerará que realmente no los necesita y que no obtendrá beneficio cierto de todo ello.

Por tanto, puede resultar conveniente que, en el caso de que el profesor no reconozca o admita el problema, se le concedan unos días de reflexión y vuelva a intentarse la entrevista más adelante. La oportunidad de esta nueva entrevista dependerá notablemente de circunstancias personales, de su propio carácter, y por tanto el instructor deberá ponderar la conveniencia de celebrar ese nuevo encuentro pasados unos días. Pero en cualquier caso, por muy renuente que sea el afectado, esta segunda aproximación al asunto puede revelarse de gran ayuda y contribuir a vencer su resistencia a admitir el problema.

2.4.- Cuarto paso: medidas de estímulo en un contexto de discreción.

Una vez encarrilado el asunto, el primer tipo de medidas que deben desplegarse son de estímulo y apoyo al profesor afectado, ofreciéndole las herramientas que precisa para remediar el problema.

En este punto, y según las particularidades de cada Universidad, el Defensor Universitario puede optar entre acordar por sí mismo con el profesor afectado una serie de medidas dirigidas a mejorar su desempeño, o bien dar traslado del asunto a los órganos ejecutivos competentes para que lo hagan (Director o Comisión de Docencia del Departamento; Decano; etc.), monitorizando, en tal caso, la resolución definitiva del asunto por parte de tales autoridades.

Aquí es precipitado ofrecer un cuadro de alternativas, pues las soluciones dependerán del tipo de deficiencia que se haya observado con ocasión de la instrucción previa.

Existen una gran variedad de medidas que el Defensor Universitario puede sugerir para promover una mejora de la calidad docente del profesorado. Pueden resumirse con la tabla siguiente:

**TABLA-RESUMEN DE MEDIDAS DE MEJORA DE LA CALIDAD DOCENTE DEL PROFESOR
QUE PODRÍA LLEGAR A SUGERIR EL DEFENSOR UNIVERSITARIO**

MEDIDAS INFORMA- TIVAS Y PREVEN- TIVAS	Difusión de los resultados de las encuestas de opinión de los estudiantes sobre calidad docente del profesorado a las autoridades académicas competentes en la materia:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Director del Departamento - Decano o Director del Centro - Vicerrectorado de Profesorado (en el caso de que no sea el responsable del proceso evaluador) - Inspector de Servicios o, en su caso, miembro del Consejo de Dirección del que dependa. 	
MEDIDAS ESTÍMULA- DORAS	Organización de actividades formativas de carácter voluntario:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos de formación de profesores noveles - Cursos de técnicas didácticas, de uso de nuevas tecnologías, etc. 	
MEDIDAS ESTÍMULA- DORAS	De carácter académico	Mantenimiento de entrevistas con el profesor afectado a fin de que reconozca el problema
		Designación de un tutor o profesor de apoyo
		Seguimiento de actividades de formación y cualificación pedagógica
		<ul style="list-style-type: none"> - Con carácter obligatorio - Con carácter facultativo
	Reconocimiento de premios y distinciones a la calidad docente	
De carácter económico	Reconocimiento de complemento docente específico por calidad de la docencia supeditado a estándares concretos de calidad	

Las medidas informativas o preventivas representan instrumentos de mejora de la calidad docente de carácter previo, que cabe articular en cualquier caso y con independencia de que se presenten quejas, a diferencia de otras determinaciones de naturaleza reactiva (medidas estimuladoras y coercitivas), que sólo deben activarse en el caso de que sea preciso conforme al protocolo que resulta de aplicación.

Como línea directriz de las medidas que cabe adoptar para mejora de la calidad docente del profesorado se encuentra el convencimiento de que los instrumentos disciplinarios y de carácter sancionador habrían de ser, en línea de principio, residuales o subordinados, optándose preferentemente por medidas de estímulo e incentivo, y reservando el aparato represivo para casos de pasividad constatada o de reincidencia grave.

Existen muchos casos - probablemente la mayoría- en que no existe una verdadera intencionalidad y la situación de *discapacidad docente* es completamente involuntaria. Así, es frecuente encontrarse con que el profesor es sensato y cumplidor y sencillamente no se ha reciclado después de años de ejercicio, por lo que es incapaz de conectar con los universitarios de nuestros días y transmitirles adecuadamente el conocimiento; carece o ha perdido aptitudes pedagógicas pero realmente no es consciente de ello; se esfuerza por mejorar pero no sabe cómo hacerlo; ha asumido responsabilidades externas a la Universidad y su labor docente ha pasado a un segundo plano; etc.

En estos casos, y en otros de análoga naturaleza, sería por completo contraproducente adoptar de entrada medidas de carácter coercitivo: disciplinarias, económicas o de cualquier otro carácter. Y ello por varias razones:

- La propia falta de intencionalidad hace materialmente injusto el castigo, siendo mucho más equitativo que la Universidad ofrezca al docente la vía para reciclarse y mejorar.
- Lo que realmente nos debe importar como Defensores es lograr una solución eficiente al problema que no rompa con estándares éticos y morales.
- La adopción de medidas disciplinarias, especialmente en casos como los indicados de falta de intencionalidad, suele ser interpretada por los sujetos pasivos muy negativamente, produciendo un efecto contrario al verdaderamente pretendido: desincentivar al profesor, enfrentarlo abiertamente con las estructuras de poder - en muchos casos, interpretará la sanción como una venganza injusta y no como una consecuencia de sus propias deficiencias- haciéndolo refractario a cualquier iniciativa de mejora material de su docencia.
- Sin olvidar, la dificultad de aplicar medidas disciplinarias a un profesor funcionario sin un expediente disciplinario previo

Por ello, parece oportuno medir bien los casos y sus circunstancias, desplegando medidas de diferente alcance y naturaleza.

En resumen, podemos comentar dos líneas principales de acción:

- A) Ofrecerle al profesor un tutor docente, con el que interactúe de acuerdo con un plan definido de trabajo, y quien le ayude a remediar la patología que se hubiera observado. En este sentido, será muy conveniente que el tutor

proceda de una comunidad académica suficientemente distante del profesor afectado, para facilitar la asepsia en la relación con este último y sobre todo para evitar que conciba la supervisión del agente como una humillación que le inflige un compañero. Será prudente poner distancia, e incluso, encarar la tarea del profesor tutor con absoluta confidencialidad, de manera que el resto de la comunidad universitaria no llegue ni tan siquiera a saber que el profesor en cuestión está atravesando un proceso de capacitación docente.

- B) Ofrecerle al profesor la posibilidad de seguir cursos formativos: de didáctica; de técnicas de comunicación (verbal y no verbal); de uso de nuevas tecnologías; etc. Por razones análogas a las expresadas en el apartado A), puede resultar conveniente que el profesor siga este proceso en una Universidad distinta.

Un extremo que debe quedar claro es el mecanismo para la determinación de cuáles sean los cursos a seguir y quién los costeará. En este sentido, cada Universidad habrá de adoptar los criterios que estime convenientes según sus propias posibilidades económicas.

En ocasiones, puede suceder que el problema resida en que el profesor imparte una asignatura que no es de su agrado personal, pero se ve obligado a hacerlo en razón de las reglas de reparto de la carga docente operativas en su Departamento. En tal caso, también podría intentarse una mediación con alguno o algunos de sus colegas de área para que transitoriamente le ceda la asignatura, y verificar así de mejor modo sus cualidades docentes reales.

2.5.- Quinto paso: finalización del asunto.

Una vez acordado con el afectado el plan a seguir, será conveniente realizar su seguimiento.

En el caso de que el profesor se niegue a adoptar las sugerencias que le planteamos, el Defensor Universitario podrá valorar la conveniencia de trasladar el problema a la autoridad ejecutiva competente (Director de Departamento, Vicerrector...).

3.- FINAL

Las consideraciones y valoraciones contenidas en este documento constituyen tan sólo una primera aproximación por parte de los Defensores Universitarios, agrupados en forma colectiva, para abordar el delicado asunto de la mejora de la calidad docente de los profesores en el concreto aspecto de la adecuada y efectiva transmisión de conocimientos a los estudiantes. El tema presenta cantidad de aristas y entraña graves problemas. Pero los Defensores Universitarios, que recibimos con cierta frecuencia quejas de este perfil y carecemos hasta hoy de líneas claramente definidas de actuación para afrontarlas, consideramos muy conveniente que las Universidades españolas comiencen a trabajar seriamente en el asunto y que lleguen a alcanzar determinaciones claras y precisas al respecto aprobando los reglamentos necesarios.

Todo el contenido de este documento adquiere pues la naturaleza propia de las actuaciones de los Defensores Universitarios, reduciéndose a la modesta función de sugerencia o recomendación que trasladamos a nuestras respectivas comunidades universitarias.

En ese sentido, invitamos nuevamente a las Universidades españolas a que se planteen sin demora el tratamiento de este asunto, adoptando las determinaciones precisas para alumbrar las respuestas que este problema requiere.

Esperamos que nuestro esfuerzo pueda contribuir a la mejora de la calidad universitaria en todos sus ámbitos.