

La evaluación en la universidad. Un proceso de aprendizaje en las organizaciones universitarias

M^a del Pilar Romero Godoy

M^a Ángeles Triviño García

Unidad para la Calidad (Universidad de Huelva)

Fecha de recepción: 17-01-06

Fecha de aceptación: 30-05-06

Resumen

Las Universidades públicas impulsadas por ofrecer mayores cotas de calidad en los servicios que prestan a la sociedad, han tomado conciencia de la necesidad de ir gestando y afianzando una «cultura de la calidad» que impregne a toda la comunidad universitaria. La evaluación debe formar parte de las actividades y desarrollo de una organización o institución pública, ya que debe orientar su planificación. En definitiva se evalúa para conocer y tomar decisiones respecto a las innovaciones y cambios proyectados, ya que la evaluación es el paso previo a la elaboración de un buen plan de mejora.

Palabras clave: Evaluación Institucional, Organización de Centros.

Summary

The public Universities impelled to offer greater levels of quality in the services that lend the society, have become aware from the necessity to be developing and strengthening a "culture of the quality" that impregnates all the university community. The evaluation must form part of the activities and development of an organization or public institution, since it must orient his planning. It is really evaluated to know and to make decisions with respect to the projected innovations and changes, since the evaluation is the previous step to the elaboration of a good plan of improvement.

Key words: Institutional Evaluation, Organization of Centres.

La evaluación de la calidad en educación no es una tarea simple y requiere de instrumentos específicos así como de la decisión al más alto nivel para poder ejecutarla. Los procesos de evaluación requieren a su vez ser evaluados y determinar, no sólo si los resultados obtenidos reflejan la realidad de los procesos evaluados, sino también evidenciar la calidad de los mismos.

Si partimos de un concepto de evaluación que va unido a la mejora, el concepto de evaluación que proponemos, debería promoverse como un proceso voluntario al que se acogiese todo aquel profesional preocupado y ocupado en alcanzar la excelencia en su campo de trabajo; llevado a cabo bajo procedimientos activos y participativos, comprometido con los valores de negociación, consenso y responsabilidad. En consecuencia la evaluación se realiza como parte de un continuo con el fin de valorar el camino recorrido a través de criterios establecidos.

La evaluación debe formar parte de las actividades y desarrollo de una organización o institución pública, ya que debe orientar su planificación. En definitiva se evalúa para conocer y tomar decisiones respecto a las innovaciones y cambios proyectados, ya que la evaluación es el paso previo a la elaboración de un buen plan de mejora.

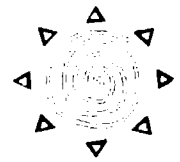
En cualquier proceso de evaluación que se realice, se pueden identificar las siguientes dimensiones (Ministry of Interior, Ministry of Finance, Helsinki, 2001).

- Evaluación simbólica: se establece para mantener las estructuras existentes. No promueve el cambio ni la transparencia en las actividades.
- Evaluación ritualística: tampoco promueve el cambio real ni el aprendizaje organizacional. Se percibe la evaluación como un proceso para mejorar la imagen institucional. La estrategia organizacional no está clara y la administración no apoya la evaluación.
- Evaluación con función coordinadora: basada en la idea de control. Este modelo intenta fortalecer la relación entre la política de toma de decisiones y la producción de servicios.
- Evaluación como proceso de aprendizaje: enfatiza en el desarrollo continuo de la organización. Las bases del modelo son instrumentos de calidad y de autoevaluación. El personal involucrado tiene poder en el proceso.

Las Universidades públicas impulsadas por ofrecer mayores cotas de calidad en los servicios que prestan a la sociedad, han tomado conciencia de la necesidad de ir gestando y afianzando una «cultura de la calidad» que impregne a toda la comunidad universitaria. La evaluación como proceso de aprendizaje es la base donde se desarrolla el marco institucional de referencia desde donde parten los procesos de evaluación institucional, ya que el modelo seguido por las Universidades para la evaluación de las titulaciones departamento y servicios, responde a un proceso de aprendizaje basado en el modelo EFQM (Fundación Europea para la Administración de la Calidad). Dicho modelo se presenta como un conjunto de procedimientos y estrategias encaminados al compromiso con el cliente, la mejora continua, la sistematización en la resolución de problemas y el fortalecimiento del personal. Propone con fundamento teórico las acciones necesarias para reconducir las actuaciones hacia la mejora y abre vías de investigación futuras sobre las demandas y satisfacción del cliente, motivación e implicación de las personas y satisfacción de la comunidad en general.

La evaluación en los últimos años ha recibido un apoyo político e institucional debido a las exigencias que plantean los responsables de las políticas educativas. De este modo, a nivel estatal, el Consejo de Universidades del Estado impulsó en 1995 el I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, en el que se establecía la puesta en práctica de políticas de evaluación. El objetivo de este plan es principalmente mejorar la calidad de la docencia, la investigación y los servicios administrativos así como rendir cuentas a la sociedad sobre el uso de los recursos asignados.

Con el fin de gestionar y organizar los procesos de evaluación llevados a cabo en las Universidades, se comenzaron a crear Unidades Técnicas. En 1999, en la Comunidad Autónoma de Andalucía, a propuesta del Consejo Andaluz de Universidades, del conjunto de las Universidades Andaluzas y con la colaboración de la Consejería de Educación y Ciencia, se crea la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA); esta Unidad tiene como objetivos entre otros, el promover y difundir una cultura de la calidad en el ámbito de las Universidades Andaluzas, salvaguardando la calidad de la educación superior en los ámbitos de la docencia, la investigación, la gestión y la prestación de servicios, así como velar porque los sistemas de garantía de la calidad se basen en los principios de autonomía e independencia de las autoridades encargadas de la evaluación; la adecuación de los procedimientos; la conjunción de la evaluación interna y externa; la participación de todos los interesados y la publicación de los informes de evaluación.



El II Plan de Calidad de las Universidades de 20 de abril de 2001 tiene una vigencia de seis años y sigue las líneas iniciadas por el I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.

El II Plan de la Calidad de las Universidades tendrá los siguientes objetivos:

- a) Continuar con la evaluación institucional y fomentar la implantación en las Universidades de sistemas de calidad integral para la mejora continua.
- b) Promover la participación de las Comunidades Autónomas en el desarrollo y gestión del Plan propiciando la creación de entidades autonómicas dedicadas a tal fin, con el objeto de crear una Red de Agencias de la Calidad Universitaria coordinada por el Consejo de Universidades.
- c) Desarrollar metodologías homogéneas con las existentes en la Unión Europea, que permitan establecer estándares contrastados para la acreditación de la calidad alcanzada.
- d) Implantar un sistema de información a las Universidades, a las Administraciones públicas y a la sociedad, basado en la evaluación por resultados y apoyado en un catálogo de indicadores, que pueda servir de base para la toma de decisiones en el ámbito de sus respectivas competencias.
- e) Establecer un sistema de acreditación de programas formativos, grados académicos e instituciones que permita garantizar la calidad en conformidad con estándares internacionales, abarcando también programas de doctorado y formación de postgrado.

(BOE 21/04/2001)

Tanto el primer como el segundo Plan apuestan por la evaluación institucional y la implantación de sistemas de calidad integral para la mejora continua y por el desarrollo de metodologías homogéneas dentro del entorno europeo. A la vez coinciden, en que la evaluación institucional debe ser una fuente de información que debe servir como base para la toma de decisiones.

Los objetivos novedosos en el segundo plan van encaminados a ofrecer un mayor protagonismo a las Comunidades Autónomas promoviendo la elaboración de planes propios. Otro aspecto a destacar en este plan es el establecimiento de sistemas de acreditación para los programas formativos.

En el 2002 se crea la ANECA (Agencia Nacional de evaluación de la calidad y la Acreditación), en cumplimiento de lo establecido en la LOU (Ley Orgánica de Universidades). Su misión es la coordinación y dinamización de las políticas de gestión de la calidad en las Universidades españolas, con objeto de proporcionar una mejora en su posicionamiento y proyección, tanto en el ámbito nacional como internacional.

El RD 1391/2003 de 17 de noviembre exige una nueva regulación de ámbito autonómico para el mantenimiento del Plan Plurianual fijado anteriormente en el II Plan de Calidad de las Universidades, por lo que el Plan Andaluz de Calidad de las Universidades deroga (por RD 1391/2003 de 17 de Noviembre) al II Plan de Calidad de las Universidades (PACU) y es la UCUA la encargada de dar continuidad a los procesos de evaluación planificados para el sexenio 2001-2006. Quedando establecido que cada Universidad debe poseer una Unidad Técnica de soporte a la evaluación. Su misión es gestionar la evaluación y dar apoyo a los distintos procesos de evaluación. Será el punto de conexión entre la universidad y el consejo de Coordinación Universitaria o Agencia/Unidad de Calidad de la comunidad Autónoma correspondiente. Concretamente en Andalucía se crea la Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria, creado por la ley 15/2003, 22 de Diciembre, Andaluza de Universidades, a la que le corresponde ejercer, funciones establecidas en el Título V de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades y en la mencionada Ley Andaluza de Universidades. A pesar de la creación de la Agencia Andaluza de Evaluación de

la Calidad y Acreditación Universitaria, los procesos de evaluación institucional y por tanto el desarrollo del Plan Andaluz de Calidad de las Universidades sigue en manos de la UCUA.

Esta agencia se unirá a otras de ámbito autonómico como:

- Agencia Andaluza de Evaluación (AAE).
- Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (ACAP)
- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña (AQU)
- Agencia para la Calidad del sistema Universitario de Castilla y León (ACUCYL)
- Agencia de Calidad Universitaria de las Islas Baleares (AQUib)
- Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria (ACECAU)
- Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Galicia (ACSUG)

Entre las muchas funciones que tendrán las Agencias, se incluyen las de evaluación del Sistema Universitario, junto con las correspondientes medidas de mejora de la calidad de los servicios que presta, además de evaluar y acreditar los títulos de grado, postgrado y las actividades docentes, investigadoras y de gestión del personal universitario, y realizar estudios de prospectivas de demandas emergentes.

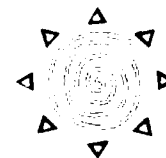
1995	I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Convocatorias 1996-1998-1999- 2000
1998	Creación de las Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA).
2001	Plan Andaluz de Calidad de las Universidades/ II Plan de Calidad de las Universidades. Convocatorias: 2001-2002-2003-2004-2004-2005-2006
2002	Creación de la ANECA
2003	Plan Andaluz de Calidad de las Universidades derogación del II Plan de Calidad de las Universidades Convocatorias: 2001-2002-2003-2004-2005-2006
2005	Agencia Andaluza de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria

Tabla 1: La evaluación en lo últimos años, apoyo político e institucional

Por lo tanto, las Universidades Andaluzas tienen definidos programas de Evaluación Institucional enmarcados dentro del Plan Andaluz de Evaluación de la Calidad de la UCUA y ejecutado desde las Unidades Técnicas de cada Universidad. Desde 1996 se han desarrollado convocatorias donde se han puesto en marcha la evaluación de titulaciones, departamentos y servicios de las diferentes universidades.

El modelo de evaluación se estructura en torno a grandes dimensiones o unidades de análisis, por un lado se analiza lo que la institución hace que se corresponden con los elementos de entrada, y por otro los resultados obtenidos, elementos de salida.

Podemos diferenciar tres tipos de unidades a evaluar dentro de la evaluación Institucional en las universidades, cada una de ellas complementarias. Por un lado estaría la evaluación de las titulaciones donde los criterios se centran en la evaluación de la docencia; éstos son:



1. **Planificación de la titulación:** donde se analizan las metas y objetivos, la definición del perfil profesional del egresado, el perfil de ingreso óptimo y el conocimiento del perfil de ingreso real. Todo ello planificado a través de principios y políticas para la gestión del programa formativo.
2. **Programa de Formación:** donde podemos diferenciar la estructura del plan de estudios, el programa de las asignaturas, la dimensión práctica de la formación y la planificación docente
3. **Recursos:** se realiza el análisis de los recursos humanos (alumnado, profesorado y Personal de Administración y Servicios.) y de los recursos físicos (instalaciones e infraestructuras para el proceso formativo así como los recursos financieros)
4. **Desarrollo de la enseñanza:** se centrará en el estudio de la metodología docente, el trabajo de los alumnos, la evaluación de los aprendizajes, la orientación y acción tutorial y la coordinación de la enseñanza.
5. **Calidad de los resultados;** finalmente se hará un recorrido por los resultados del programa formativo, los resultados por asignatura, los resultados de los egresados y la satisfacción con los resultados

Por otro lado estaría la evaluación de los departamentos cuyo análisis se centra más en la investigación, en los estudios de tercer ciclo y en el departamento como unidad de administración y gestión.

La evaluación de servicios se realiza directamente a través del modelo EFQM, donde cada criterio contempla una lista de ítems a evaluar. Los nueve criterios son: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, procesos, resultados de los clientes, resultados de las personas, resultados de la sociedad y resultados clave.

Las fases que se desarrollan a lo largo del proceso son las siguientes:

- **Autoevaluación:** es un proceso interno llevado a cabo por miembros de la institución que culmina con un informe de autoevaluación en el que se identifican las fortalezas y debilidades y se proponen las correspondientes acciones de mejora.
- **Evaluación Externa:** es un proceso complementario que viene a añadir al proceso un punto de vista más objetivo. Del mismo modo que en el proceso de autoevaluación, lo importante es la detección de debilidades y fortalezas para identificar las áreas de mejora que quedan reflejadas en el informe externo.
- **Informe Final:** la elaboración del informe final debe ser la síntesis de los dos informes anteriores. Ya que el objetivo primordial de la evaluación en la mejora de la unidad evaluada, el apartado más importante de este documento será el Plan de Mejora, donde quedarán reflejadas todas las acciones a poner en marcha, los plazos de realización, los indicadores de ejecución y los responsables de su cumplimiento.

La autoevaluación es el proceso de autorreflexión realizado por la propia unidad evaluada, para realizar este análisis se crea un comité interno, constituido por personas pertenecientes a dicha unidad, y en el que debe estar representados todos los implicados: el equipo de gobierno, profesores, alumnos y personal de administración y servicio, (PAS). Dicho comité elabora un Informe de Autoevaluación que expone los puntos fuertes, los débiles y las acciones de mejora a desarrollar. Este Autoinforme es posteriormente analizado por un Comité de Expertos Externos, que tras su análisis y la realización de una visita donde se realizan entrevistas con diferentes colectivos, elaboran el Informe Externo de Evaluación. El Comité Interno integra ambos Informes en el Informe Final de Evaluación. En dicho Informe se identifican las fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación y queda establecido el Plan de Mejora de la unidad evaluada.

La metodología a seguir se plantea en una Guía propia de Evaluación (una para titulaciones, otra para departamentos y otra para servicios), donde se combina la Autoevaluación con la Evaluación Externa y la elaboración de un informe final.

Las Unidades Técnicas son las encargadas de asesorar todos los procesos de evaluación llevados a cabo en las universidades, planificando y gestionando cada una de las fases de los procesos de evaluación. Dentro de sus líneas de actuación por lo tanto se debe recoger el análisis de su propios procesos de evaluación, con el fin de ofrecer cada vez más un servicio de calidad analizando y mejorando dichos procesos que desde ella se llevan a cabo.

La evaluación debe tener como propósito asegurar el alcance de los objetivos propuestos y comprobar si éstos contribuyen a la mejora de la Universidad como institución.

Se debe apostar por una evaluación formativa que permita mejorar siendo minuciosos tanto en el diseño como en los resultados, todo ello concluirá en un aprendizaje por parte de los equipos, ya que se deberá llevar a cabo con el propósito de desarrollar conocimiento y potenciar el aprendizaje en los participantes así como promover, al mismo tiempo, los procesos de coordinación en la toma de decisiones.

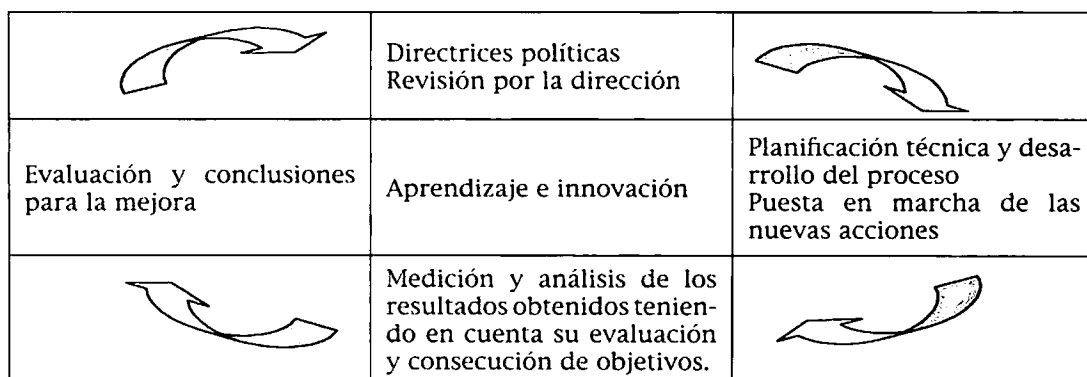


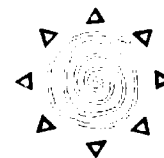
Diagrama 1: La evaluación como proceso de aprendizaje

En cualquier proceso de evaluación es imprescindible partir de una sensibilización de los agentes que van a intervenir en ella. Todos deben saber cuál es objeto de la evaluación, quiénes van a participar, las dimensiones a evaluar, cuáles van a ser los beneficios, qué criterios se van a tener en cuenta, etc., en suma, ser conscientes de la importancia del proceso y comprender todo su desarrollo.

La garantía de calidad en la Educación Superior no es sólo una preocupación europea. En todo el mundo se manifiesta un creciente interés en la calidad y en los criterios, que refleja el rápido crecimiento de la Educación Superior y su coste para el contribuyente. Por consiguiente, si Europa desea lograr su aspiración de convertirse en la economía basada en el conocimiento más dinámica del mundo, la Educación Superior Europea necesita demostrar que toma en serio la calidad de sus programas y títulos y que se compromete a poner en marcha los medios que aseguren y demuestren esa calidad.

Algunos de los principios fundamentales que deben impregnar la totalidad del trabajo son:

- Los intereses de los estudiantes así como los de los empleadores y los de la sociedad en general.
- La gran importancia de la autonomía institucional, matizada por el reconocimiento de que ésta conlleva grandes responsabilidades.
- La necesidad de que la garantía externa de calidad se ajuste a sus propósitos y de encomendar a las instituciones únicamente la carga necesaria y apropiada para el logro de sus objetivos.



Las Universidades deben establecer directrices políticas que aseguren desde la más alta dirección el establecimiento de procedimientos sistemáticos de evaluación. El Informe de ENQA (Red Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, 2005) sobre Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior en su primer apartado establece criterios y directrices para la garantía de calidad interna en las instituciones de educación superior:

«1.1. Política y procedimientos para la garantía de calidad: Las instituciones deben tener una política y unos procedimientos asociados para la garantía de calidad y criterios para sus programas y títulos. Asimismo, deben comprometerse de manera explícita en el desarrollo de una cultura que reconozca la importancia de la calidad y de la garantía de calidad en su trabajo. Para lograr todo esto, las instituciones deben desarrollar e implantar una estrategia para la mejora continua de la calidad. La estrategia, la política y los procedimientos deben tener un rango formal y estar públicamente disponibles. Deben contemplar también el papel de los estudiantes y de otros agentes implicados.

1.2. Aprobación, control y revisión periódica de los programas y títulos: Las instituciones deberían disponer de mecanismos formales para la aprobación, revisión periódica y control de sus programas y títulos.

1.3. Evaluación de los estudiantes: Los estudiantes deben ser evaluados utilizando criterios, normas y procedimientos que estén publicados y que sean aplicados de manera coherente.

1.4. Garantía de calidad del profesorado: Las instituciones deben disponer de medios que garanticen que el personal docente está capacitado y es competente para su trabajo. Esos medios deben darse a conocer a quienes lleven a cabo evaluaciones externas y serán recogidos en los informes.

1.5. Recursos de aprendizaje y apoyo a los estudiantes: Las instituciones deben garantizar que los recursos disponibles para apoyar el aprendizaje de los estudiantes son adecuados y apropiados para cada uno de los programas ofrecidos.

1.6. Sistemas de información: Las instituciones deben garantizar que recopilan, analizan y utilizan información pertinente para la gestión eficaz de sus programas de estudio y otras actividades.

1.7. Información pública: las Instituciones deben publicar con regularidad información actualizada, imparcial y objetiva, tanto cuantitativa como cualitativa, sobre los programas y títulos que ofrecen.» (European Association for Quality Assurance in Higher Education 2005: 6-7)

Si nos centramos en la medición y análisis, un tema que surge frecuentemente es el del peso relativo asignado a la evaluación de procesos y la evaluación de resultados. El foco principal de la evaluación está puesto en procesos, ya que interesa conocer y analizar los mecanismos mediante los cuales la institución se organiza para avanzar hacia el logro de sus objetivos. Sin embargo, no tiene sentido limitar la evaluación a los procesos, sin preocuparse de los resultados, por eso se insiste en la necesidad de evaluar no sólo la existencia y aplicación de los mecanismos que aseguren la calidad, sino también su eficacia que se expresa en resultados.

En lo que se refiere a procesos, la evaluación se debe centrar en:

- la identificación de los mecanismos
- el grado de sistematización
- la relación del proceso con los objetivos a conseguir
- la capacidad de la institución para aplicar dichos mecanismos de manera consistente y sistemática en los distintos niveles de la institución
- contribuir a la creación de un círculo constante de desarrollo de los planes de mejora
- desarrollar un proceso de aprendizaje institucional.

Sin embargo, el análisis de dichos mecanismos no estaría completo sin una evaluación de los resultados obtenidos a través de su aplicación. Por ello, es esencial conocer los resultados, para lo cual se requiere establecer indicadores cuantitativos y cualitativos acerca del desempeño actual de la institución, su evolución en el tiempo a través de las distintas áreas y su comparación con los objetivos institucionales definidos.

De la conjunción de ambas evaluaciones, de procesos y de resultados, es posible concluir si la institución efectivamente cuenta con mecanismos eficaces para autorregular su acción y asegurar la calidad de los servicios que presta a sus alumnos y a la sociedad.

Al poner en marcha estos modelos de reflexión estamos mostrando más interés por los procesos que por los resultados, debemos escuchar a todos los que tengan algo que decir, abriendo cauces para ello. Los alumnos, el personal de administración, el personal docente, los cargos directivos, la sociedad local,...., podrán detectar fortalezas y debilidades de lo que se hace y cómo se hace en materia de evaluación, dentro del ámbito universitario.

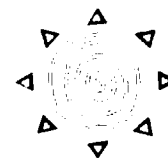
Teniendo en cuenta el II Plan Nacional de Evaluación de la Calidad, al que ya se ha hecho referencia, la UCUA dentro de su línea de actuación, establece un Plan propio plurianual de evaluación de titulaciones, departamentos y servicios con una duración de seis años.

Del mismo modo para impulsar el desarrollo de las acciones de mejora propuestas en los Informes Finales de las correspondientes evaluaciones, la UCUA presenta un plan de apoyo. Una vez finalizado los procesos de evaluación se debe poner en marcha los Planes de Mejora que se establecen con una duración de dos años. La UCUA establece un plan de cofinanciación entre ellos y cada una de las Universidades, donde la primera anualidad correrá a cargo de la UCUA y la segunda de la propia universidad.

La Universidad de Huelva ha participado en los procesos de evaluación desde la convocatoria de 1998 del I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.

En el plan plurianual de la UCUA la Universidad de Huelva se compromete a evaluar todas las titulaciones, todos los departamentos y todos los servicios.

CONVOCATORIA	Unidades evaluadas	Total
CONVOCATORIA 1998	Titulaciones	2
CONVOCATORIA 1999	Titulaciones	1
	Departamentos	1
CONVOCATORIA 2000	Titulaciones	2
	Servicio	1
CONVOCATORIA 2001	Titulaciones	7
	Departamentos	5
CONVOCATORIA 2002	Titulaciones	4
	Departamentos	8
	Servicio	1
CONVOCATORIA 2003	Titulaciones	5
	Departamentos	6
	Servicio	4
CONVOCATORIA 2004	Titulaciones	6
	Departamentos	6
	Servicio	4
CONVOCATORIA 2005	Titulaciones	3
	Departamentos	2
	Servicio	4
Totales	Titulaciones	30
	DEPARTAMENTOS	28
	SERVICIO	14



El número de las titulaciones evaluadas es de 30 que supone el 100% de las posibles ya que aunque la Universidad de Huelva tiene 37 titulaciones, solamente pueden ser evaluadas aquellas que como mínimo tengan tres promociones de egresados.

La Universidad de Huelva tiene 29 departamentos de los cuales se han evaluado 28 lo que supone el 96,55%.

De los 14 servicios evaluados, 10 lo han hecho a través del modelo EFQM propuesto por la UCUA y cuatro se han certificado a través de ISO:9001.

Cada uno de los procesos de evaluación llevados a cabo en la Universidad de Huelva tiene como finalidad la elaboración de un plan de mejora, punto clave del proceso. La eficacia de los Planes de Mejora reside por una parte en las actuaciones que se ponen en marcha para hacer efectivas las propuestas de mejora que se formulan y por otra, en el seguimiento de las mismas. Toda evaluación que no termine en actuaciones concretas de mejora en la unidad evaluada no tiene sentido. Un proceso de evaluación no puede considerarse terminado hasta que se concreta en acciones consecuentes. No tiene sentido el conocimiento sistemático si no se proyecta en planes que mejoren aquellos aspectos que la evaluación nos sugiere.

El plan de mejora es la finalidad por la que elaboramos y ejecutamos la evaluación. Es su justificación y su sentido. Para qué queremos tener información de lo que hacemos si no nos sirve para mejorar nuestra situación. No tiene sentido utilizar tiempo y esfuerzos para diagnosticar algo, si no intervenimos después sobre esa realidad. Es más, en muchas ocasiones el esfuerzo y tiempo dedicado a la fase del diagnóstico es tan grande que cuando llega el momento de diseñar procesos de mejora ya no queda ni tiempo, ni ilusión, ni deseo. Por lo tanto, cuando se diseñan todas las actuaciones habría que tener en cuenta ya desde el principio esta fase, sin la que todo el proceso no tiene sentido.

Todas las Titulaciones, departamentos y servicios evaluados en la Universidad de Huelva a través de la UCUA, han presentado su plan de mejora al «Plan de Apoyo de los planes de mejora» de la Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA). Esta universidad actualmente es la única que tiene una titulación que, después de pasar por el proceso de evaluación, ha finalizado su plan de mejora bianual. Situación que en breve se acrecentará ya que hay varias titulaciones que a lo largo de este año quedarán en la misma situación.

Podemos resumir en tres los principios que la Unidad para la Calidad de la Universidad de Huelva ha considerado que deberían acompañar a todo este proceso de evaluación:

- **Credibilidad:** es básico a lo largo de todo el proceso mantener un clima que demuestre que el plan funciona; cada uno de los protagonistas de las diferentes fases del proceso deben acometer su responsabilidad, siendo muy importante la implicación de la dirección, que debería estar dispuesta a acometer las decisiones que demuestren la operatividad del plan de evaluación.
- **Comunicación:** es imprescindible mantener un clima de información y comunicación transparente, fluido y constante en todos los niveles. El que todos los que participan en el proceso de la evaluación tengan la sensación de que todo lo que se está haciendo se hace de una forma transparente es básico para el desarrollo de la evaluación de las unidades evaluadas.
- **Realismo:** hay que tener en cuenta que cada unidad evaluada es diferente a las demás, cada una posee sus características propias, unos recursos propios y un tiempo limitado. Un plan de mejora debería tener en cuenta esta realidad y esto sólo es posible desde planteamientos que establezcan con claridad qué hay que hacer, utilicen con realismo los recursos existentes y se ajusten a un calendario posible. Hay que intentar lo posible con ciertas dosis de utopía

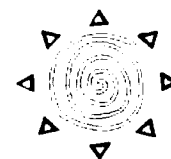
Este punto nos lleva a plantearnos la necesidad de institucionalizar el seguimiento de las titulaciones, departamentos y servicios, que una vez finalizada la realización de los planes de mejora, requieren de instrumentos que generen nuevos diagnósticos y promuevan la realización de nuevos planes de mejora. En definitiva cerrar el círculo de la mejora continua.

La evaluación cobra sentido en la Universidad, como institución que apuesta por la mejora continua en todas sus actuaciones, ya que se trata de un proceso de análisis y reflexión sobre la calidad de las evaluaciones que se realizan en ella.

Por otro lado y del mismo modo que la evaluación debe proporcionar información continua y sistemática para la mejora de la institución, podemos afirmar que todo proceso de evaluación requiere a su vez de un análisis o evaluación que de manera cíclica nos derive en su mejora continua. La metaevaluación señala el camino para el perfeccionamiento y promueve una mayor comprensión del proceso de evaluación; es en esa dirección en la que la Universidad como institución que avanza, debe dirigir su mirada para asegurar las buenas prácticas de evaluación e introducir los cambios necesarios que lleven a la mejora de los procesos de evaluación.

Referencias

- CARDONA, J. (1998): «Modelos de autoevaluación en instituciones iberoamericanas. Estudio de caso». En AAVV, *Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, Madrid.
- CASANOVA, M.A. (1992): *La evaluación, garantía de calidad del centro educativo*. Zaragoza, Edelvives.
- CASANOVA, M.A. (1997): *Manual de evaluación educativa*. Madrid, La Muralla.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1999): *Evaluar la excelencia. Guía práctica para la Autoevaluación*. Bruselas, EFQM Publications.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1999): *Modelo EFQM de excelencia. Sector público y organizaciones del voluntariado*. Madrid, EFQM Publications.
- CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (2001): *La Calidad Total según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid, EFQM Publications.
- COMISIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1998): *Recomendación del Consejo relativa a la cooperación europea en materia de garantía de la calidad en la enseñanza superior*. COM(97) 707 final, Bruselas, Documento 97/0121 (SYN).
- CONSEJO DE UNIVERSIDADES (1998): *Plan Nacional de Evaluación de la calidad de las Universidades*. Madrid, MEC.
- DALE, B.G. & BUNNEY, H. (1999): *Total Quality Management blueprint*. Oxford, Blackwell.
- DE MIGUEL, M. (1995): «Indicadores de rendimiento y evaluación de programas». En PEREZ JUSTE, R. y OTROS: *Evaluación de programas y centros educativos*. Madrid, UNED.
- DÍAZ, L. F. y ROSALES, R. (2003): *Meta evaluación: Evaluación de la Evaluación de políticas, programas y Proyectos Sociales*. San José: EUNED.
- ERAZO T. I. M. (2005): «La evaluación y la metaevaluación: dos procesos de la estrategia de gestión de la calidad de la educación superior Centroamericana». En AAVV, *Simposio Internacional: De la evaluación y acreditación al mejoramiento de la calidad de la educación Superior*. San José, Costa Rica.
http://www.csuca.edu.gt/Eventos/SIMPOSIUM/Ejes/Cultura/lametaevaluaciondel_1%20SICEVAES.pdf



- EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION (2005): *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Helsinki, Traducido por la ANECA.
- FERNÁNDEZ PÉREZ, M. (1998): *Así enseña nuestra Universidad*. Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- HARGREAVES, A. (1996): *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid, Morata.
- HOUSE, E. (1997): *Evaluación, ética y poder*. Madrid, Morata.
- LITWIN, E (1998): «La evaluación: Campo de controversias y paradojas o un nuevo lugar para la buena enseñanza». En DE CAMILLONI, A. y OTROS: *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Buenos Aires, Paidós Educador.
- MCCORMICK, R. y JAMES, M. (1995): *Evaluación del curriculum en centros escolares*. Madrid, Morata.
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (1999): *Guía de autoevaluación para la administración pública*. Madrid, MAP/BOE.
- MINISTRY OF INTERIOR: MINISTRY OF FINANCE (2001): *Towards a Shared Evaluation of Public Services. Discussion Initiative. Vision Productivity for the future Programme and association of Finnish Local and regional Authorities*. Helsinki. www.pldg.pl/p/pl/TarJF/downloadFile/19/4/1/6
- PEIRÓ, J.M. y GONZÁLEZ ROMÁ, V. (1993): *Círculos de calidad*. Madrid, Eudema.
- PÉREZ GÓMEZ, A. y GIMENO SACRISTÁN, J. (1994): *Evaluación de un proceso de innovación educativa*. Sevilla, Junta de Andalucía.
- PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES (2001): *Guía de evaluación*. Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades.
- PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES (2000): *Guía de evaluación de servicios*. Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades.
- POSADA, R. (1998): «La autoevaluación institucional como proceso de investigación-acción-participación». En AAVV: *Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Madrid, Universidad Complutense.
- REBOLLOSO, E.; FERNÁNDEZ RAMÍREZ, B. y POZO, C. (1999): «Evaluación y gestión de la calidad: Fundamentación racional y práctica», *Cuadernos IRC*, 2, 25-39.
- REBOLLOSO, E.; FERNÁNDEZ RAMÍREZ, B.; POZO, C. y CANTÓN, P. (2001): *Estrategias de calidad en la universidad. Guía de autoevaluación para los servicios de administración universitarios*. Valencia, Promolibro.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1996a): «Cultura que genera la evaluación en las escuelas». En AAVV: *Las prácticas culturales en el aula: metodología y evaluación*. Granada, Centro de profesores de Granada.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1998a): «Evaluaciones sin ton ni son». En AAVV: *Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Madrid.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1998b): «Las trampas de la calidad». *Aula de innovación educativa*, 68.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1998c): *Evaluar es comprender*. Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata.
- SANTOS GUERRA, M.A. (1999): «Crítica de la eficacia y eficacia de la crítica. Lo verdadero, lo verosímil y lo verificable en el análisis de las instituciones educativas». AAVV: *Escuela pública y sociedad neoliberal*. Madrid, Miño y Dávila Editores.

- SIMON, H. (1995): «La autoevaluación escolar como proceso de desarrollo del profesorado: En apoyo a las escuelas democráticas». En AAVV: *Volver a pensar la educación* Madrid, Morata. (Tomo II)
- UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL (1995): *La evaluación institucional*. Santa Fe, Centro de Publicaciones.
- VILLAR, L. M. (1998): «Evaluación de la calidad de las instituciones universitarias: nuevas propuestas organizativas». En AAVV: *Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Madrid.

*M^a del Pilar Romero Godoy
es Psicopedagoga y Técnica en Evaluación Institucional.
Actualmente trabaja en la Unidad para la Calidad de la Universidad de Huelva
Edificio Marie Curie
Avenida de las fuerzas Armadas s/n
21071 Universidad de Huelva
unidad.calidad6@uhu.es
unidad.calidad1@uhu.es*

*M^a Ángeles Triviño García
es Psicopedagoga y Técnica en Evaluación del Profesorado
Actualmente trabaja en la Unidad para la Calidad de la Universidad de Huelva
Edificio Marie Curie
Avenida de las fuerzas Armadas s/n
21071 Universidad de Huelva*