

# 1

## Los Sistemas de Evaluación en la Educación Superior

Estamos ante un cambio de época, un cambio que afecta profundamente a la universidad. El paradigma emergente coloca, como puntos focales de la realidad, a las personas, con su experiencia, y a la interdependencia de los sistemas y de sus componentes. Es la nueva forma de percibir el mundo, en la que tienen especial importancia los valores, los sentimientos y la interacción, que está entrando poco a poco en la sociedad, las organizaciones e, inevitablemente, en la universidad. El paradigma mecanicista de la época moderna, que impulsó el desarrollo económico, tecnológico y científico en el mundo occidental, no responde a las necesidades de hoy y el ser humano comienza a buscar en su interior, por un lado las respuestas a los problemas actuales y, por otro, el camino para un nuevo desarrollo.

La adaptación al cambio es un proceso lento pero inexorable y muchas organizaciones se resisten a iniciarlo, sin pensar que cada vez les va a ser más difícil hacer frente a los complejos problemas que se les presentan. La universidad es una institución tradicionalmente conservadora que trata de mantener la estabilidad, mientras que las organizaciones empresariales avanzadas son más ágiles en su respuesta, y buscan soluciones creativas que respondan a las nuevas y crecientes necesidades de las personas. La contradicción es evidente para ambas partes y los desencuentros se producen cada vez que se plantea una conexión.

Desde el exterior se exigen cambios importantes a la universidad, consecuencia de las demandas de una sociedad basada en los conocimientos y de las nuevas tecnologías, que han hecho del aprendizaje continuo un componente esencial de la dinámica social. Los ojos de la sociedad y de las organizaciones se vuelven hacia la universidad en

demanda de ayuda y esta debe dar la respuesta adecuada si quiere seguir cumpliendo con su función.

La dinámica del cambio se fundamenta en nuevos valores cuya aplicación permite superar los efectos negativos de la época que nos abandona, permitiéndonos entrar en la nueva al potenciar unas relaciones humanas distintas que posibiliten la consolidación de los efectos positivos logrados anteriormente. A partir de aquí se comienzan a generar nuevos patrones comportamentales enfocados, de forma general, al desarrollo de la excelencia en las actividades humanas y, como consecuencia, en la universidad que debe ser institución proa y sistema permanente.

Nuevos tiempos traen nuevas inquietudes. El desarrollo tecnológico y económico ha potenciado la necesidad de profesionalización de los graduados universitarios al mismo tiempo que ha puesto el énfasis en la formación como un factor decisivo para lograr un puesto de trabajo. La universidad, sin dejar de ser la institución que concede "licencias" para ejercer ciertas profesiones y acceder a algunos puestos públicos, es motor de formación que permite la entrada en las profesiones superiores. Las nuevas tendencias van desplazando su foco lentamente de los saberes, habilidades y aptitudes hacia los componentes no cognitivos (actitudes, valores, hábitos, relaciones, motivación).

La universidad y la sociedad están obligadas a entenderse, a interactuar sin discrepancias notorias. A partir de la crisis de los años setenta se produce una revisión profunda de las políticas, estrategias y planes de acción de las organizaciones. La sociedad, que es el origen de los fondos que maneja la universidad, vela por su correcta aplicación, para lo cual establece controles que aseguran que los medios que se aportan se aplican con eficacia a los objetivos propuestos. Las evaluaciones de las instituciones universitarias han adquirido carta de naturaleza y se ha reconocido la bondad de sus resultados comenzando a ser obligatorias y de aplicación cada vez más estricta en la búsqueda del cumplimiento de sus fines que son precisamente la cobertura de las necesidades de la sociedad.

La universidad ha dado un gran salto en los últimos cincuenta años en todos los países. Ha multiplicado el número de sus estudiantes y profesores, de sus instalaciones y de sus programas. Ha crecido su número, se ha especializado y han aparecido universidades sostenidas con fondos privados. Muchas organizaciones empresariales crean sistemas de formación empleando la última tecnología en clara competencia con las universidades tradicionales. Este panorama muestra problemas que es necesario corregir pero, a diferencia de otras épocas, es necesario corregirlos desde dentro de la propia universidad. Los

miembros de la comunidad universitaria participan de este deseo de cambio y mejora. Solo necesitan el apoyo y los instrumentos necesarios.

### **EL CAMBIO DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

Un cambio profundo se está produciendo paralelamente en el concepto de calidad. Evaluación y calidad son dos términos inseparables y no pueden existir uno sin el otro en una situación de cambio social. Por ello, para entender el nuevo sentido de la evaluación de la universidad hay que conocer la evolución del concepto de calidad a lo largo de este siglo.

La revolución industrial que comienza en el siglo XIX produce cambios espectaculares en la vida social y en las organizaciones del mundo occidental. La producción masiva hace accesibles muchos productos a la población hasta entonces marginada del consumo y aumenta el nivel general de vida con la disminución de la agricultura y la casi total desaparición de la artesanía. Los productos se diversifican para atender necesidades de distintos segmentos de población y la calidad abandona los criterios artesanales tradicionales para ser entendida como cumplimiento de los requisitos establecidos.

Hasta el final de la primera mitad del siglo XX el concepto de calidad va perfilándose y ampliándose de manera que junto al cumplimiento de los requisitos (los objetivos del aprendizaje) se añaden como parte de la calidad los materiales (estudiantes y recursos didácticos) y el proceso (metodología y actuación de los profesores). La preocupación por la calidad aumenta debido a los fallos del sistema y la evaluación aparece como una actividad nueva y obligatoria. De forma paralela al control de calidad, que se establece en las organizaciones industriales, los ministerios de educación crean cuerpos de inspectores de enseñanza, se desarrollan las pruebas objetivas y nacen una gran variedad de tipos de tests. El control de calidad parte del principio de que los estudiantes, los medios o el proceso pueden estar fallando y es necesario controlar el sistema periódicamente. Se establecen las pruebas iniciales diagnósticas y los exámenes trimestrales.

El paso posterior se da cuando se van descubriendo las causas que producen el fracaso. Las instituciones educativas, como el resto de las organizaciones, comienzan a reglamentar su funcionamiento para evitar los fallos y garantizar los resultados. Se inicia el período del aseguramiento de la calidad y se introducen nuevos elementos de la calidad como el diseño del programa (específico para cada grupo de alumnos) y las especificaciones del desarrollo (los contenidos u otros componentes). El aseguramiento va más allá del control

anterior ya que refuerza la importancia del proceso a través de un seguimiento, evaluación y corrección continua. Las nuevas condiciones introducidas en el concepto (diseño y especificaciones) suponen el reconocimiento de que no existe calidad en algo si no es "adecuado para el uso" (una silla para trabajar no sirve para ver la televisión, ni un programa de educación básica puede tener las mismas especificaciones y diseño para adolescentes que para adultos) lo que por primera vez da protagonismo al usuario en la definición de lo que tiene o no calidad y desarrolla la educación personalizada. Hasta este momento los profesionales "de dentro" de las instituciones determinaban "técnicamente" y de forma generalizada lo que era o no calidad. A partir de aquí comienza a pensarse en las personas que reciben el servicio.

En la década de los setenta se comienza a difundir el término "Calidad Total" como el de un método de gestión cuyo objetivo es mejorar la satisfacción de los usuarios a través de la mejora de los servicios y, como consecuencia, de la organización. Por ello es necesario un sistema de gestión diferente.

El movimiento avanza con rapidez en las empresas y algunas universidades se incorporan a él a lo largo de los años noventa. Se operó un cambio importante al dar entrada a los "clientes" y a los "proveedores" y establecer una cadena básica en la que ambas figuras aceptan papeles de provisión y consumo en función del rol desempeñado. Se trata de conseguir un producto y servicio que cubra las expectativas del cliente. La Calidad (ahora escrita con mayúscula) ha dejado de estar centrada en los productos o servicios para poner especial énfasis en la satisfacción del cliente. Se afirma que toda la institución forma parte de la Calidad. El cambio es radical porque la clave está en los que reciben los servicios, que determinan si estos tienen o no Calidad. Los profesionales gestionan la Calidad pero ésta se mide de afuera a dentro, no de dentro a fuera como antes.

#### **EL CAMBIO EN LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

Como no podía ser de otra forma, la acción de la sociedad sobre las estructuras de poder también ha alcanzado a la universidad y está comenzando a tomar cuerpo, entre otras cosas, con los sistemas de evaluación. Aunque pueden establecerse pequeñas variantes, existen tres sistemas de evaluación de centros de educación superior. Cada uno de ellos es incompatible con los otros, aunque puedan encontrarse elementos comunes. Cada sistema necesita datos diferentes y responde a planteamientos propios del contexto cultural en que se ha desarrollado. El profesor universitario, interesado en la calidad de su universidad,

no puede mezclar los procesos o los instrumentos porque esto le conducirá a evaluaciones confusas e inadecuadas.

En los países latinos la tradición centralizadora y estatalista generó a lo largo de los dos últimos siglos un sistema de instituciones en las que el poder central establece las normas de calidad. La universidad se concibió como una institución que financiaba el Estado, especialmente para formar altos funcionarios. En consecuencia, la regulación de su actividad y de los recursos necesarios para su mantenimiento son una pieza clave para controlarla. Ambos elementos se centralizan con el doble pretexto de estandarizar el sistema, para lograr la igualdad entre los ciudadanos, y utilizar mejor los recursos.

La evaluación de los centros de Educación Superior desde este punto de partida da lugar a un sistema de regulación "ex-ante" desde el exterior. La evaluación no va más allá del contraste entre la realidad y la norma y pocas veces identifica especiales desviaciones ya que éstas son fáciles de corregir por los responsables de la planificación, que son al mismo tiempo los evaluadores. Ni los directivos universitarios, ni los profesores toman decisiones en este proceso; sólo intervienen pidiendo sistemáticamente más actividades y más recursos y, en algunos casos, rechazando la injerencia de los gobiernos argumentando la llamada "libertad de cátedra".

La administración pública establece los requisitos del sistema universitario a través de leyes, estatutos o normativas periódicas. La universidad sólo debe tener en cuenta los mínimos establecidos, de manera que un programa o una titulación obtiene una evaluación satisfactoria si cumplen con los requisitos previos (número de profesores titulados, instalaciones, horarios, condiciones de inscripción de alumnos, etc.). No se tiene en cuenta la calidad de la formación que ofrece, los graduados que encuentran empleo, la satisfacción de los estudiantes, el impacto social que produce o el conocimiento interno generado.

El sistema administrativo quiere ofrecer un servicio igual a todos los ciudadanos. Su evaluación se basa en esta premisa ya que la estructura del sistema está muy formalizada y los componentes son fijos y, en consecuencia, actúan de variables independientes que no influyen en los resultados. Cuando en estas universidades se pretende introducir elementos de evaluación de los otros sistemas la reacción más frecuente es el conflicto interno por el desajuste con la normativa existente, por los problemas que provoca y las pocas soluciones reales que aporta.

Los informes de evaluación en este sistema son, en realidad, memorias anuales que se reducen a estadísticas en

torno al empleo de los recursos y a las actividades realizadas. De las comparaciones y las "ratios" pueden obtenerse niveles de utilización de los recursos y conclusiones generales de eficiencia y productividad en función del número de titulados, casi único dato de resultados disponible en el sistema. Con todo, el inconveniente de estos informes es su utilización posterior, muy limitada tanto para la universidad como para las autoridades evaluadoras. En el proceso final entran en juego tal número de factores políticos y económicos que condicionan la efectividad de cualquier decisión.

Un segundo sistema de evaluación universitaria está basado en la actuación de las mismas universidades a través de los profesores o de las asociaciones de profesores, directivos o instituciones. La evaluación no es impuesta desde el exterior como en el sistema administrativo sino voluntariamente decidida y aceptada por la misma universidad como comprobación de que la institución reúne los requisitos de calidad exigidos por los expertos. El sistema no excluye las revisiones administrativas públicas pero entiende que estas son trámites legales que cubren requisitos, como la sanidad de las instalaciones o la seguridad social del personal, pero que no garantizan la calidad de la institución, del mismo modo que la autorización de una fábrica de ordenadores no garantiza la calidad de su servicio ni de sus productos.

Este sistema se utiliza actualmente con grados diferentes de evolución. Los países de la Unión Europea está utilizando el sistema yuxtaponiendo a los sistemas administrativos, más con el objetivo de crear una cultura de evaluación, que de obtener unos resultados inmediatos. En el otro extremo de utilización están las versiones más conocidas, denominadas de acreditación, desarrolladas inicialmente en los países anglosajones, con un gran componente de descentralización pública y, por tanto, de autonomía universitaria, algo que no sucede siempre pues termina por centralizarse con el grave peligro de ser utilizado como un instrumento político. El mecanismo más generalizado exige una primera fase en la que un equipo interno realiza la autoevaluación y, considerada esta satisfactoria, se pasa a una segunda fase en la que otro equipo externo realiza un proceso paralelo. El resultado final supone el contraste de evidencias, la deliberación entre los miembros y la persuasión cuando existen diferencias de interpretación, para llegar a un consenso definitivo.

La evaluación con este sistema supone un proceso que se prolonga al menos un curso académico. Las autoridades nombran un equipo formado por un representante del rectorado, profesores y representantes de las asociaciones de estudiantes. El equipo decide qué unidades (programas o facultades) van a ser evaluados ese curso y para cada una

de ellas crea un subequipo formado por miembros de la unidad (profesores y estudiantes) y algún miembro del equipo. Cada uno de estos subequipos deberá preparar un informe con su autoevaluación, que contendrá los puntos acordados previamente por el equipo, entre los que no pueden faltar los puntos fuertes y débiles, las tendencias, las respuestas a la última evaluación, los nuevos problemas y soluciones propuestos, y las opiniones de los profesores y alumnos sobre el funcionamiento. El informe deberá ser revisado y aprobado por el conjunto de los profesores de esa unidad, y completado con datos estadísticos sobre profesores, alumnos, presupuestos, actividades, etc, como lo hace el sistema administrativo.

Cuando los informes de cada unidad están terminados el equipo nombra una comisión interna de profesores y estudiantes, ajena a las unidades evaluadas que revisa el documento, realiza sus propias investigaciones en los puntos en que está en desacuerdo, y prepara un informe en poco más de diez páginas que incluye sus conclusiones y recomendaciones. Este informe tiene una distribución interna y los interesados puede recurrir en caso de desacuerdo.

El proceso termina con el nombramiento de un equipo externo de evaluación, formado por profesores de otras universidades, nombrados por el órgano de acreditación, que revisa los informes anteriores, entrevista a directivos, profesores y estudiantes y escribe su propio informe de evaluación en el que pone el énfasis en los puntos fuertes y débiles y en las tendencias al logro de los fines de la universidad y de la unidad evaluada. Los tres informes se utilizan finalmente por el equipo para realizar una síntesis, el informe final, que se convierte en documento público.

En el sistema administrativo el poder público es la fuerza decisora de la evaluación, que se ejerce regulando los recursos. En el sistema profesional se trata de un poder cultural ejercido por los miembros de la universidad para modelar los procesos institucionales y reforzar la imagen hacia el exterior. En el sistema administrativo la evaluación positiva es un acto necesario, aunque rutinario, mientras que la autoevaluación por los pares universitarios es voluntaria. La acreditación, al utilizar un equipo de contraste externo, busca el reconocimiento del entorno y de aquellos que directa o indirectamente apoyan o financian su actividad.

En el sistema administrativo la evaluación es externa, decidida y realizada por inspectores o funcionarios del organismo público del que depende la universidad, mientras que en el sistema de expertos la decisión es interna y la ejecución es mixta puesto que al trabajo detallado y

profundo de autoevaluación le sigue la valoración externa. La aportación del sistema profesional se centra en la triple perspectiva que aportan los evaluadores con su conocimiento del objeto evaluado, el contraste que ejercen los miembros de otras disciplinas, que también conocen la universidad, y las aportaciones de los miembros de otras universidades que tienen otros datos y experiencias de calidad para contrastar el estudio.

Pero no puede pasar desapercibido que este sistema de evaluación tiende a difuminar los problemas, a resaltar los aspectos positivos y a poner el énfasis en los datos en los que están interesados los miembros de los equipos de evaluación. Pero, sobre todo, los informes son un reflejo de la posición del personal docente e investigador con escasa atención a la visión de los estudiantes y de las personas y organizaciones del entorno que reciben la acción de la universidad. La evaluación en este sistema está ligada necesariamente a lo que los profesionales consideran que es la calidad que a veces se confunde con sus propios intereses.

El tercer sistema de evaluación, poco utilizado todavía en educación superior, se está desarrollando a lo largo de esta década, como respuesta a los cambios sociales. Está enfocado a considerar la universidad como una institución al servicio de la sociedad en la que ésta toma directamente su decisiones, sin necesidad de intermediarios que interpreten sus necesidades. Esto no presupone que el Estado o los profesionales dejen de ejercer sus funciones de liderazgo y evaluación sino que se los considera como parte de la institución o de los clientes a los que la universidad satisface y que sus necesidades y demandas no deben estar en contradicción con las necesidades y demandas de los demás, ni con la oferta que la universidad puede hacer.

El sistema es, en principio, una respuesta al cambio de época, más allá de los cambios aparentes que con distinto ritmo se están produciendo en los países de nuestro entorno, diferencias que son inevitables entre los grandes bloques socioculturales (Estados Unidos, Unión Europea, América Latina). Paralelamente, y dentro del mismo proceso, el sistema es una respuesta al nuevo concepto de calidad que ha ido ganando terreno en la medida en que cada país va logrando un crecimiento socioeconómico. Aunque en educación existen pocas realizaciones basadas en el sistema ya que se dispone de una amplia literatura y sobre todo la experiencia de los premios EFQM, Baldrige o Demming que le utilizan.

El nuevo sistema responde a necesidades y objetivos diferentes refleja el nuevo paradigma cultural, una forma distinta de ver las claves de la educación institucionalizada basada en la necesaria interdependencia



entre sociedad y universidad y en el nuevo concepto de Calidad propio de una sociedad que demanda con urgencia, mejores y más completos servicios. El nuevo sistema no rechaza las exigencias administrativas iniciales ni los controles de acreditación posteriores, siempre que sus consecuencias no se conviertan en fines perversos contra la Calidad.

# 2

## El Nuevo Sistema de Autoevaluación de la Calidad

Muchos países están haciendo frente simultáneamente a la masificación de la educación superior y a la adaptación al cambio de época. Con independencia de los cambios en la alteración de poder que se están produciendo en el mundo occidental (entre autoridades estatales o locales de educación, los gobiernos de las instituciones de educación superior y cuerpos docentes) como consecuencia de los permanentes procesos de centralización-descentralización, y del grado de desarrollo del sistema de enseñanza superior (generalmente ligado a factores socioeconómicos), en la mayoría de los países los fallos de Calidad se hacen claramente evidentes dentro y fuera de las instituciones y la demora en afrontarlos solo agrava la situación y hace más difícil su solución.

En muchos casos se han puesto en marcha sistemas para asegurar la Calidad estableciendo principios y procesos facilitadores del cambio, necesariamente adaptados a las condiciones de las instituciones y sus entornos. Están desapareciendo de las instituciones más efectivas los enfoques y diseños parciales encaminados a lograr Calidad. Por el contrario, se extiende durante la última década, la tendencia a adoptar enfoques más sistémicos y comprensivos respecto a la Calidad. Esto, por ejemplo, es evidente en aquellas instituciones que dependen de su prestigio y del éxito de sus servicios (cursos, programas, investigaciones, asesoramientos).

## **LAS RAZONES DEL CAMBIO**

Esta tendencia, impulsada por las causas descritas en el capítulo anterior, se percibe en la mayoría de las universidades, aunque la rigidez estructural y normativa hagan, en algunos casos, difíciles las decisiones para la mejora global. Tres razones, que este estudio hace suyas, sustentan la presión desde el exterior en este cambio estratégico, basado en el entorno y en las demandas de los propios receptores de la acción institucional. Como es inevitable, cada una de estas razones tiene un peso específico distinto según la posición de la institución y su marco jurídico, pero la suma conjunta de las tres es la que una vez alcanzado un umbral de crisis provoca la entrada en el nuevo paradigma de la Calidad.

### **Respuesta a las demandas y necesidades sociales**

Es la razón mas profunda en el despertar de la conciencia social de muchas instituciones de educación ancladas en la cultura de los funcionarios, en la rutina impuesta por la masificación estudiantil desde los años sesenta o en la consideración de la enseñanza como una actividad secundaria. Aunque en los fines de las universidades siempre aparece su dedicación a la sociedad es en el momento actual cuando se percibe un nuevo impulso a ese papel de apoyo a las necesidades de la sociedad de la que forma parte. Cada vez mas los centros de enseñanza superior se implican en proyectos de desarrollo, no tanto por aplicar sus conocimientos como por apoyar las demandas de la sociedad y de sus estudiantes. Hospitales, fundaciones culturales, equipos de investigación, proyectos de desarrollo comunitario, organizaciones de voluntariado social son formas y actividades de apoyo habituales en la mayoría de las instituciones de educación superior, solo frenadas por las limitaciones de recursos.

Paralelamente los rápidos cambios sociales, tecnológicos y económicos obligan a los centros a evaluar los programas, las estrategias y los procesos, readaptándolos para asegurar que pueden servir a las demandas del exterior. No puede olvidarse que a lo largo de los últimos cincuenta años muchas organizaciones empresariales han adquirido conocimientos avanzados, tanto en tecnología como en recursos, que superan a los centros tradicionales de enseñanza y ponen en peligro su papel de creadores de conocimiento. Ante ello, los miembros de la comunidad universitaria sienten la llamada a seguir ocupando el puesto relevante de guía social que siempre han tenido, aunque ahora necesiten adaptarse a los cambios de la nueva época y a la necesaria interdependencia con el entorno.

### **Competitividad entre los centros de educación superior**

La noción de competitividad ha dejado de ser irrelevante en la educación a medida que ha ido desapareciendo la cultura burocrática. Los estudiantes hablan de la inutilidad de ciertas carreras o materias y saben que en algunas instituciones se puede aprender más que en otras o que los conocimientos que imparten son más valorados por las empresas. La demanda de ingreso en unos centros es claramente superior a la de otros y al mismo tiempo la selección de los estudiantes se convierte en un requisito de Calidad para unos mientras que otros se ven obligados a recibir alumnos rechazados por otros e, incluso, a quienes no tienen expectativas e interés en la enseñanza que se les ofrece y, posiblemente, aptitudes para seguirla con éxito.

Los anuncios sobre estudios universitarios o de especialización se multiplican en la prensa tratando de captar estudiantes y ofreciendo alternativas difíciles de comparar por su diversidad y especialización. Cada vez son más los que incorporan características o medidas relacionadas con la forma en que garantizan la Calidad (tamaño de las clases, instalaciones, bilingüismo, orientación y apoyo al estudiante, etc.) al mismo tiempo que se ofrecen referencias a indicadores formales de Calidad institucional como la posición de la institución en un ranking de universidades (de escuelas de negocios, facultades, o estudios especializados), del hecho de estar acreditados (por una agencia interuniversitaria o pública) o de tener una certificación de Calidad (como ISO 9000).

### **Rendimiento de cuentas ante la sociedad y los organismos financiadores**

En otros países el rendimiento de cuentas ha sido la razón del cambio y ha tenido una poderosa influencia en el establecimiento de enfoques más comprensivos hacia la Calidad. Aunque el movimiento ha sido desordenado y las presiones individuales y grupales han condicionado la evolución, incluso a través de los medios de comunicación, el avance desde esta perspectiva ha sido profundo.

En algunos casos la disminución de recursos y la paralela intervención de las autoridades públicas o las instituciones sociales han provocado una mayor preocupación por la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. En algunos casos el rendimiento de cuentas está ligado directamente a indicadores de Calidad que ponen en evidencia los cambios y mejoras introducidos en el sistema. Además, en algunos casos, especialmente en aquellos en que se han establecido sistemas de autonomía universitaria, los organismos que financian la enseñanza han comenzado a relacionar los fondos públicos asignados en los presupuestos con la realización de la evaluación y los niveles alcanzados.

## **NUEVAS COORDENADAS DE LA CALIDAD**

El nuevo paradigma requiere una respuesta de las universidades diferente a las que han aportado la administración y los expertos a lo largo de los dos últimos siglos. No se trata de buscar adaptaciones y arreglos a las disfunciones actuales. El cambio de época es un cambio radical que presenta situaciones diferentes con componentes distintos. Los sistemas anteriores no funcionan porque se están aplicando a situaciones para las que no fueron creados. El modelo de autoevaluación RUECA se sitúa dentro de una nueva respuesta que se enmarca dentro de cinco coordenadas.

### **Las personas son el eje central de la Calidad**

La dinámica de las instituciones gira en torno a las personas y éstas establecen la realidad y las posibilidades de cambio y mejora. Por tanto, son el eje central de cualquier intervención, lo que significa que ni el poder de la administración ni el de los expertos pueden por sí mismos cambiar la realidad. Los miembros afectados, los clientes, pueden ser internos o externos a la institución. Los externos son los que no pertenecen a la organización y demandan o reciben los servicios, por ejemplo, estudiantes, empresas, otros centros de educación superior o la administración.

Los clientes internos son los trabajadores de la organización (profesores, investigadores, administradores, personal auxiliar) cuya tarea es facilitar un servicio al cliente externo. Sin embargo, la dinámica institucional necesita de una división de trabajo que hace que cada uno tenga que entregar su parte del proceso a otro miembro para que continúe hasta completar el servicio demandado. Este miembro, que recibe parte del proceso, es el cliente interno.

Por ello, la Calidad se define como el cumplimiento de los requisitos del cliente. Un profesor de matemáticas, por ejemplo, debe enseñar de forma que sus alumnos puedan comprenderle, y sus explicaciones deben responder a los intereses y necesidades de esos estudiantes para que aprendan con satisfacción. Pero, al mismo tiempo, el profesor de matemáticas del curso posterior debe recibir a esos estudiantes con la formación, las capacidades y las habilidades necesarias para que puedan comprender las nuevas aportaciones de la materia. Tanto este profesor como los estudiantes son clientes del primer profesor de matemáticas y este les debe dar el servicio que demandan para cubrir sus necesidades.

El primer principio de la Calidad es:

Adecuación a las necesidades, intereses y expectativas de los afectados, tanto internos como externos a la organización.

Al mismo tiempo el logro de la Calidad depende de las personas que trabajan en la organización. La aceptación de la Calidad como algo básico y la implicación en su trabajo son condiciones esenciales para poder establecer un sistema de Calidad.

Esta implicación de las personas significa su participación en tres tipos de acciones: acciones de liderazgo (apoyando las actividades de Calidad, priorizando las decisiones que afectan a la Calidad, facilitando a otros los medios), acciones personales (formándose, analizando situaciones de no Calidad, proponiendo mejoras en su actividad, tomando parte activa en los equipos), y acciones de coordinación (en equipos multidisciplinarios, multidepartamentales o de integración general, que potencien la Calidad).

El segundo principio de la Calidad es:

Participación e implicación de todas las personas y todos los equipos en la programación, la ejecución y la evaluación de la

**Las acciones de mejora**

La Calidad se logra a través de mejoras que se introducen de forma permanente y se consolidan simultáneamente con acciones de reorganización y refuerzo. Como se ha dicho muchas veces la Calidad es un proceso sin fin, no existe una meta definitiva que sea alcanzable.

Las acciones de mejora suponen aplicar el método experimental al trabajo (observar, reflexionar, comprobar, actuar) y el experiencial al propio aprendizaje (vivir la experiencia, observar y reflexionar, conceptualizar los descubrimientos, experimentar) en cada paso de la actividad para satisfacer las necesidades, expectativas e intereses de los clientes y de la organización.

Estas acciones de mejora se realizan en toda la dinámica institucional, pero especialmente en cuatro momentos distintos:

1. Acciones de prevención, frente al sistema tradicional de control.

2. Acciones de participación, en las que se abordan en equipo las dificultades que aparecen en el trabajo, se impulsan iniciativas, se aceptan riesgos y se consolida el aprendizaje en equipo.
3. Acciones de solución de problemas, realizadas individual o colectivamente, cuando se detectan disfunciones en cualquier nivel de la institución.
4. Acciones de evaluación, que se deben realizar en los puntos clave de cada variable organizativa (entradas, procesos y resultados).

El tercer principio de la Calidad es

Búsqueda de la mejora permanente a través de la prevención, la evaluación y la corrección automática del

Las acciones de mejora permanente están dirigidas a buscar los problemas, identificarlos y solucionarlos allá donde aparezcan. Descubrir los problemas es estar en disposición de solucionarlos, de encontrar una oportunidad de mejora, mientras que ocultarlos conduce inevitablemente a malos resultados y, probablemente, al conflicto interno y a la insatisfacción de los clientes.

Pero las acciones de mejora sólo son posibles si existen puntos de referencia. No se puede mejorar lo que no se puede medir puesto que en los datos está la referencia del cambio realizado. Afirmaciones como "bastante bien", "aproximadamente", "lo hicimos lo mejor posible" son expresiones del lenguaje coloquial que representan las opiniones y expresiones personales, pero no son válidas en el trabajo de Calidad. En realidad, detrás de la falta de medida se esconde la no Calidad.

El cuarto principio de Calidad es:

Gestión basada en hechos y datos debidamente registrados y estructurados

La medida del trabajo, del equipo, que considera todo el proceso, o del receptor del servicio, que acepta o rechaza la entrega. En cada caso las acciones correctoras pueden estar en manos del que realiza la actividad o del responsable del proceso general que, en el caso del cliente final, es la propia institución y sus directivos. Las medidas sucesivas permiten establecer una tendencia y comprobar el grado relativo de mejora.

Además, la medida permite compararse con los procesos que realizan los mejores y obtener conclusiones sobre las diferencias. Si todas las universidades no pueden

compararse de una forma global porque sus características son muy distintas, sí es posible comparar procesos y resultados concretos. Pueden compararse procesos de enseñanza o procesos de admisión e inscripción de estudiantes y contrastar los resultados que ambos procesos producen y buscar las razones de las diferencias. La comparación con los mejores, tomando referencias de cómo en sus procesos (por ejemplo, de enseñanza-aprendizaje) añaden más valor al estudiante, es una de las aportaciones que permiten los modelos basados en la Calidad total.

### **El compromiso con la Calidad es una nueva forma de gestionar la institución**

La evolución del concepto de Calidad a lo largo del siglo XX ha supuesto importantes avances en la mejora de los productos y servicios pero se ha desarrollado sin afectar al modelo de gestión. Al pasar a definir la Calidad desde fuera de la institución, los factores clave del sistema organizativo sufren un cambio radical. Sólo es importante lo que afecta, directa o indirectamente, a la Calidad percibida por los clientes. La gestión cambia sus puntos de referencia y se centra en ellos.

El nombre completo de la teoría que engloba este concepto de Calidad es Gestión de la Calidad Total. Al evaluar una institución no se está evaluando su curriculum, las personas, o la interacción con el entorno en sí mismos, sino cómo se gestionan para conseguir los fines institucionales. Su valor viene dado por su enfoque para satisfacer las necesidades de la organización y, en definitiva, de los clientes.

Por ello, es importante la gestión y el apoyo sistemático del equipo directivo que actúa sobre todas las variables de la organización para ponerlas al servicio de la Calidad. El proceso de gestión, a través del cual se dinamiza la institución para alcanzar la Calidad, es una de las principales ideas del modelo que incorpora un conjunto de aportaciones ampliamente difundidas en la literatura de gestión como el enfoque científico o la gestión estratégica.

La institución, para su gestión interna formula sus misiones y visiones, expresa sus objetivos, desarrolla estrategias, diseña planes y proyectos, organiza recursos, selecciona tecnologías y evalúa los procesos y los resultados. La institución que gestiona la Calidad lo hace de una forma consciente y deliberada, bajo el gobierno y el liderazgo de un equipo directivo que sabe cómo hacerlo y se compromete con su éxito. Esto supone la creación de una cultura nueva en la que cada acción y decisión está al servicio de la Calidad.



El quinto principio de la Calidad es

Apoyo sistemático y compromiso del equipo directivo  
con la calidad a través del proceso de gestión

Hasta la aparición del nuevo concepto de Calidad la mirada se centraba en los productos y servicios. El nuevo concepto afecta a todo: servicios, procesos, programas, innovación, enseñanza, secretaría, atención al estudiante, transportes, edificios, etc. Debe ser total, porque todo lo que afecta a las personas debe ser contemplado y cumplir los requisitos de Calidad.

No existen límites: desde el equipo directivo al personal administrativo, desde los laboratorios a las aulas, desde la investigación a las relaciones interpersonales, todo debe estar dentro de un plan de Calidad y todo lo que tiene relación con un objetivo debe ser evaluado

El sexto principio de la Calidad es

Todas las actividades de la educación Superior  
tienen relación con la Calidad,  
no solo las que influyen directamente  
en el producto educativo.

**Las instituciones de educación superior tienen características propias**

Esto no supone que los modelos de Calidad existentes no sean válidos para ellas, sino que se dan algunas situaciones específicas que hacen que su comprensión y aplicación puedan presentar obstáculos, especialmente si se trata de introducirlos de una forma directa y estricta. La cultura universitaria se ha creado, tal como es hoy, a lo largo de los últimos doscientos años de forma diferente a como lo han hecho las organizaciones empresariales. Esto ha consolidado unas estructuras muy significativas con formas de gobierno, hábitos y estilos de hacer peculiares.

Aunque hay grandes diferencias entre unas y otras instituciones, la mayoría depende para su financiación del sistema público o de fundaciones y entidades privadas y no existe el concepto de beneficio económico, esencial en la actividad empresarial. Sus profesores han consolidado un conjunto de valores, creencias y derechos que condicionan necesariamente su respuesta a los ciudadanos y a la demanda de la Calidad.

El modelo RUECA ajusta a la realidad de la educación superior los criterios de Calidad admitidos y los agrupa en siete variables utilizadas por los diseñadores de

organizaciones, como se describe en el capítulo posterior (interacción con el entorno, cultura, estrategias, arquitectura organizativa, procesos y recursos, programas y personas). Cada una de estas variables está adaptada a la realidad de las instituciones. Esto supone, por ejemplo, criterios de Calidad específicos o la existencia de una variable que permite valorar la Calidad de los programas institucionales, pieza esencial de cualquier institución de formación, pero no incluida en ningún modelo general. Además, el vocabulario ha sido adaptado a las peculiaridades del sector educativo.

Por eso, un elemento diferenciador del modelo es:

Adaptación de los criterios de Calidad y su valoración a las características de la Educación Superior.
---

Frente a los modelos de evaluación administrativo y de expertos este modelo no tiene una perspectiva normativa ni de acreditación hacia el exterior, sino de búsqueda, identificación y solución de problemas. La autoevaluación realizada desde la perspectiva de la Calidad permite movilizar a las personas para diagnosticar sus problemas institucionales, en relación con los resultados esperados y, a partir de aquí, efectuar los cambios en la organización.

Tiene una concepción holística en la que todos los componentes son partes de la institución y en la que el todo es mayor que la suma de sus partes. Aunque realiza el análisis de cada parte a través de los criterios de Calidad, los resultados siempre se estudian como efectos de la integración total. El modelo considera que todos los implicados en la institución forman un conjunto sinérgico unido por valores, visiones, compromisos y metas comunes.

Consecuentemente el modelo considera que no puede establecerse un diagnóstico como resultado global de Calidad. Por ello, utiliza, a través de las siete variables que equivalen a grandes partes de la anatomía institucional, un total de veintidós criterios de Calidad, que permiten analizar la situación de aspectos muy delimitados de esas variables. Además, el modelo diferencia tres campos de análisis: el sistema de Calidad establecido, la aplicación del sistema en la realidad, y los efectos que produce. Al final se obtienen setenta y un análisis diferenciados que pueden integrarse y establecer relaciones de causa-efecto en todo el sistema.

El modelo pone el énfasis en la mejora interna, aunque sus conclusiones, referidas a criterios de Calidad, y basadas

en datos y hechos, permiten su presentar, demostrar y comprender el diagnóstico desde el exterior de la institución.

El diagnóstico se realiza a través de la autoevaluación puesto que el cambio y mejora sólo puede partir desde los propios implicados en el problema. Sin embargo, no debe entenderse la autoevaluación sin el apoyo y contraste del exterior. Aunque se trata de una evaluación basada en criterios, es aconsejable en los primeros pasos el apoyo de los expertos para formar los equipos y ayudar a establecer el sistema y, posteriormente, el apoyo de evaluadores independientes que puedan aportar contrastes y nuevas soluciones.

Por ello, otro elemento diferenciado del modelo es:

La finalidad del proceso de autoevaluación es el diagnóstico y, a partir de él, realizar la mejora y el cambio organizacional
---

## 3

## Estructura del Modelo RUECA de Autoevaluación

El modelo creado por la Red Universitaria de Evaluación de la Calidad se basa en las siete variables de la organización más utilizadas por los diseñadores. Las variables actúan como facilitadores y se relacionan con sus efectos sobre la institución universitaria. El conjunto de variables y efectos es coherente con una percepción total de la educación superior y de la Calidad.

Esta división de la institución en variables organizativas y efectos tiene como objetivo un mayor acercamiento a los profesores universitarios que van a utilizar los instrumentos de autoevaluación. Se ha hecho la división de manera que la terminología fuese lo más familiar posible, aunque es inevitable el uso de términos que pueden resultar desconocidos. Lo importante, en cualquier caso, es que el modelo recoge todos los aspectos esenciales de las instituciones de educación superior y está abierto a las adaptaciones y ampliaciones que los evaluadores puedan necesitar.

### **VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN Y CRITERIOS DE CALIDAD**

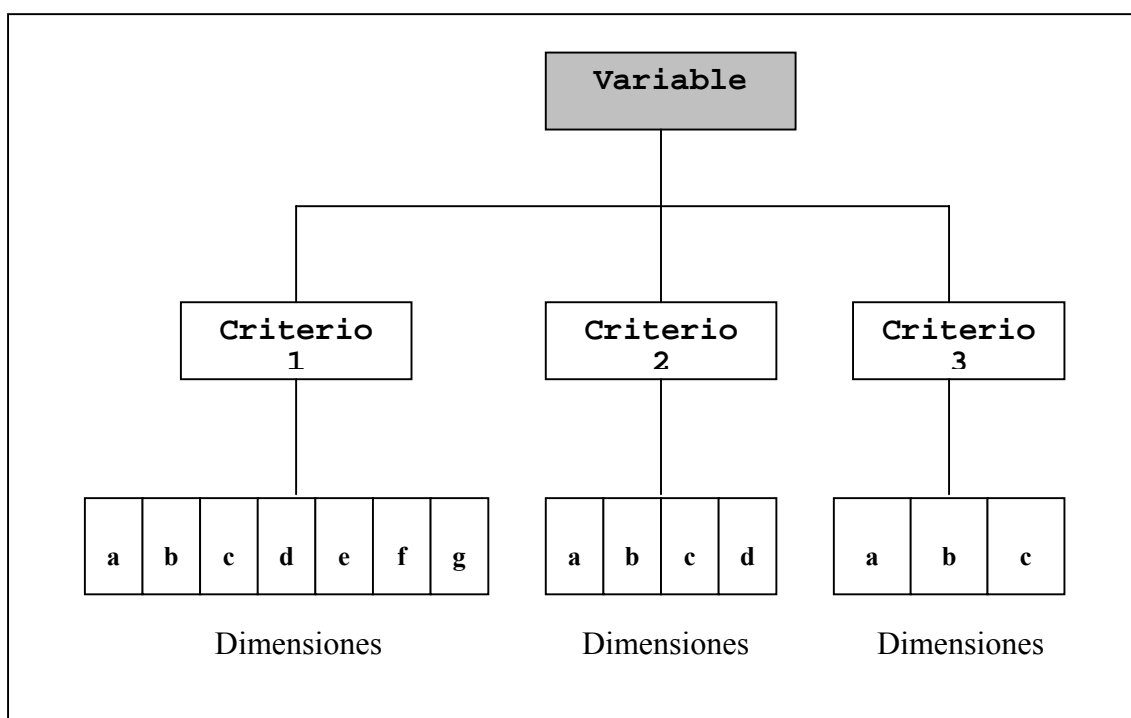
Las variables tienen algunas diferencias con otros modelos utilizados para resaltar el hecho de ser específicas de una institución de educación superior. Por ejemplo, la interacción con el entorno ocupa un lugar predominante, para destacar la especial interdependencia que estas instituciones tienen con la sociedad, y se establece una variable referida a los programas, inexistente en otros modelos pero pieza esencial en la vida universitaria. Frente a los modelos tradicionales de evaluación no se evalúan las variables en sí mismas sino cómo se gestionan para obtener los efectos buscados. La gestión es una actividad común a todas las instituciones y de ella dependen los resultados. El contenido de las variables, por el contrario, es muy diferenciado pues depende de la complejidad de la organización, de su tamaño y de la

tecnología que utiliza y no es posible establecer relaciones de causa efecto y, sobre todo, criterios únicos de valoración.

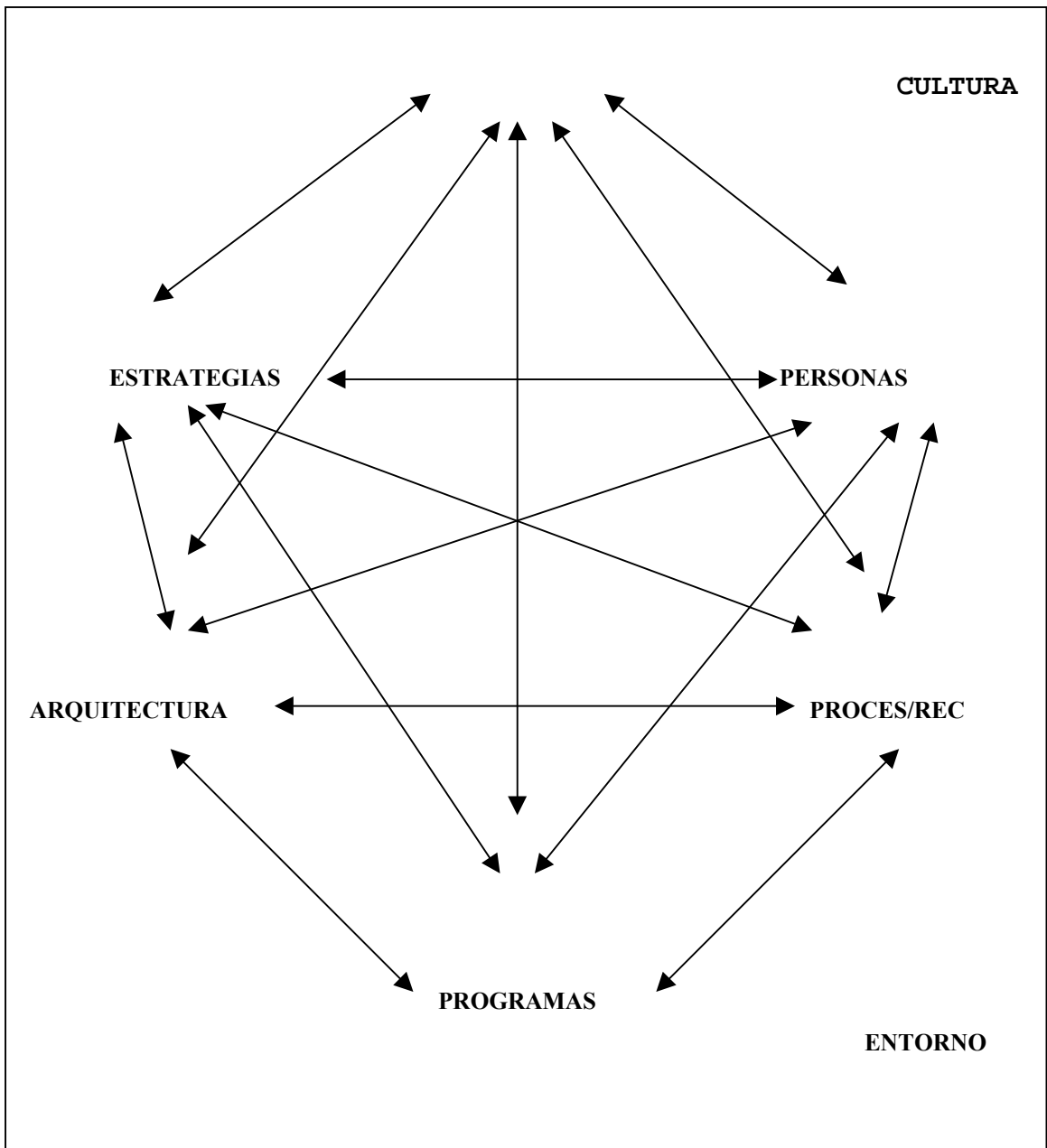
El modelo establece veintidós criterios de Calidad, tres por cada variable, excepto la interacción con el entorno que tiene cuatro.

<b>VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>CRITERIOS DE CALIDAD</b>
1. ENTORNO	1.1 Conocimiento del entorno 1.2 Apertura al entorno 1.3 Respuesta a las demandas del entorno 1.4 Promoción de la interacción
2. CULTURA	2.1 Misión, visión y valores 2.2 Proyecto educativo institucional 2.3 Política de calidad
3. ESTRATEGIAS	3.1 Estrategias para la mejora de la calidad 3.2 Planificación de la calidad 3.3 Seguimiento y evaluación de la calidad
4. ARQUITECTURA ORGANIZATIVA	4.1 Formalización del sistema de calidad 4.2 Estructura de la organización 4.3 Gobierno centrado en la calidad
5. PROCESOS Y RECURSOS	5.1 Mejora de los procesos 5.2 Recursos financieros y materiales 5.3 Recursos tecnológicos y de información
6. PROGRAMAS	6.1 Programas académicos 6.2 Programas de investigación 6.3 Programas de orientación y ayuda
7. PERSONAS	7.1 Desarrollo del personal 7.2 Desarrollo de la comunidad universitaria 7.3 Compromiso con la mejora

Cada criterio de Calidad recoge aquellas características de la organización consideradas necesarias para obtener unos buenos resultados. Gestionar con estos criterios garantiza la Calidad de la dinámica de la institución y de sus resultados. El contenido de estos criterios responde a los principios de Calidad descritos en el capítulo anterior y es, en gran parte, coincidente con otros modelos, salvadas las diferencias que existen con las organizaciones industriales o de servicios generales, para las que han sido creadas.



Cada criterio está definido a través de dimensiones que representan aspectos del contenido del modelo. En líneas generales, los contenidos reflejan un 75 por ciento de los contenidos de otros modelos de autoevaluación de la Calidad (por ejemplo, E.F.Q.M o M. Baldrige), mientras que el 25 por ciento restante responde a las necesidades propias de la educación superior. En esta parte específica del modelo, como en la variable Programas, la diferencia de contenidos es fácil de percibir, mientras que en otros casos la diferencia está en la inclusión de dimensiones propias de la educación, combinadas con dimensiones generales. Se puede estimar que al menos otro 25 por ciento del contenido está definido específicamente para instituciones de educación y solo el 50 por ciento puede ser común y aplicable a otro tipo de servicios. Aunque las certificaciones del tipo ISO 9000 tienen otras finalidades, el modelo RUECA contempla también los contenidos necesarios para una certificación y se puede afirmar que, instalado un sistema de Calidad que cumpla con los requisitos del modelo, la obtención de una certificación ISO 9000 es muy cercana, salvando las necesarias diferencias con los apartados de las normas ISO que no tienen aplicación en instituciones universitarias.



**1. Entorno**

Las instituciones de Educación Superior, como todas las organizaciones, necesitan interaccionar con el entorno. De él obtienen sus recursos y a él le facilitan su saber hacer. Esta interdependencia hace que el entorno sea la variable más importante en la vida de la universidad y, por tanto, la que más condiciona el conjunto de la organización. Desde la visión de la Calidad, el entorno es quien establece el valor de la formación recibida, el grado

en que se satisfacen sus necesidades y demandas, y la importancia del impacto que provoca la universidad en la sociedad. No puede concebirse una universidad alejada e indiferente a su entorno.

El entorno está formado por un conjunto de componentes entre los que se producen interacciones. En cada entorno universitario hay un núcleo y otros componentes. El centro educativo da sentido a las interacciones y a la existencia del mismo entorno. Los componentes son muy variados (estudiantes, profesores, administración pública, organizaciones profesionales, empresariales y sociales, otros centros educativos que envían alumnos, proveedores de material, etc.) y paralelamente son miembros de la sociedad general y de otros entornos sociales. Las interacciones, y los necesarios intercambios, que definen el entorno, se producen entre todos los componentes, aunque fundamentalmente entre el núcleo que presta el servicio y el resto de los componentes. Generalmente se identifican los componentes del entorno como clientes (que reciben o demandan servicios del centro educativo) o proveedores (que ofrecen o facilitan los servicios al centro). En el documento se han sustituido estos términos, en la mayoría de los casos, por otros equivalentes adaptados a la situación, dada la poca aceptación que todavía tienen en el contexto tradicional académico.

La evaluación de las relaciones entre la universidad y su entorno se basa en cuatro criterios de Calidad, descritos a través de sus dimensiones en el capítulo siguiente:

- 1.1 Conocimiento del entorno
- 1.2 Apertura al entorno
- 1.3 Respuesta a las demandas del entorno
- 1.4 Promoción de la interacción

## **2. Cultura**

La cultura es la variable cuyo diseño establece una mayor influencia en la organización. Refleja el conjunto de valores, creencias y principios que guían a la institución y definen la conducta que se espera de sus miembros. A veces está descrita en los documentos de la misma institución y a veces en documentos externos, por ejemplo, en disposiciones de la Administración Pública o en normas de la entidad fundadora o titular. Cuando no aparece de forma explícita es posible descubrirla implícitamente en los símbolos o señales visibles de la organización (instalaciones, reuniones, relaciones interpersonales, elementos decorativos, lenguaje utilizado) o en las otras variables que constituyen el diseño de la organización (el organigrama, las normas, las estrategias, la metodología, las personas).

La cultura se refleja, en un nivel general, en los documentos fundacionales y en los documentos que presenta



la universidad ante el exterior, que describen su misión, su visión ante el futuro y los valores que guían sus actividades o proyectos. En un segundo nivel, la cultura aparece en el proyecto educativo institucional en torno al cual se construye la dinámica universitaria, desde las estrategias generales a los programas de investigación. El tercer nivel de análisis de la cultura se plasma en la política de Calidad.

La cultura y el entorno necesitan unas bases comunes ya que no es posible una buena interdependencia sin una sintonía entre ambas. La cultura de la sociedad ha impregnado siempre la cultura interna aunque a lo largo de la historia haya respondido a subculturas sociales determinadas de las clases dominantes, que eran sus clientes esenciales. Sucesivamente ha respondido a la Iglesia, a las élites nobiliarias y al Estado. Los cambios sociales de la segunda parte del siglo XX han dado paso a una enorme población de características muy diversas y han producido una gran variedad de subculturas a las que los centros de educación superior no siempre han sabido responder.

Cualquier plan de intervención y cambio sobre las otras variables no puede hacerse si no se actúa paralelamente sobre la cultura. Esta marca siempre, a veces de forma oculta, las pautas que sigue la organización y su análisis permite descubrir las dificultades que presentan otras variables para mejorar o transformarse y los resultados que se obtienen.

La evaluación de la cultura de la organización se basa en tres criterios de Calidad, descritos a través de sus dimensiones en el capítulo siguiente:

- 2.1 Misión, visión y valores
- 2.2 Proyecto educativo institucional
- 2.3 Política de Calidad

### **3. Estrategia**

La estrategia es el camino elegido para hacer realidad la misión y la visión de la institución. La estrategia de Calidad es una parte de la estrategia general y se centra en alcanzar la Calidad, aunque no siempre las estrategias generales contemplan explícitamente la Calidad como uno de sus requisitos. La evaluación de la Calidad tiene una especial importancia puesto que, es a partir de la estrategia (y de la cultura), como se diseñan las otras variables organizativas y la dinámica institucional.

La estrategia presupone la definición de la política de Calidad como expresión de los fines a corto plazo, establecidos por el equipo de gobierno, y se completa con la planificación de las actividades. El logro de los objetivos establecidos en la planificación se consigue, a partir de aquí, con el apoyo de la arquitectura

organizativa, la utilización de los procesos y recursos, el desarrollo de los programas y la gestión de las personas.

Los planes estratégicos y los planes anuales plasman de forma concreta la estrategia. En ellos se integran los planes de Calidad elaborados como respuesta a las informaciones procedentes del entorno, de la institución y de otros entornos. La estrategia se apoya, por tanto, en el análisis interno, que identifica debilidades y fortalezas, y en el análisis externo, que descubre las oportunidades y amenazas.

El evaluador debe tener en cuenta que, en el proceso de gestión de las organizaciones, la estrategia debe preceder y ser el origen de la arquitectura organizativa, pero que, a veces, el orden se invierte, de manera que existe previamente una estructura, generalmente burocrática, fijada por los poderes públicos y, a partir de ésta, el gobierno de la universidad debe crear su estrategia. Como es inevitable, dado que la estructura burocrática es rígida, y la autonomía en la utilización de los recursos limitada, las posibilidades de creación de estrategias de Calidad no siempre están al alcance de las instituciones.

La evaluación de la estrategia de Calidad en este modelo se basa en tres criterios de Calidad, que aparecen descritos, a través de sus dimensiones en el capítulo siguiente:

- 3.1 Estrategias para la mejora de la Calidad
- 3.2 Planificación de la Calidad
- 3.3 Seguimiento y evaluación de la Calidad.

#### **4. Arquitectura organizativa**

El desarrollo de la estrategia se asienta en cuatro pilares: la arquitectura, los programas, los procesos generales y recursos y las personas. Cada uno de ellos tiene sus propias características aunque sean interdependientes. La arquitectura organizativa representa la forma que toma la organización para responder a la estrategia y, paralelamente, atender a las necesidades y expectativas de las personas y a las exigencias de la tecnología (procesos, programas y recursos).

La arquitectura de la organización responde a un sistema de Calidad, definido y validado, que diseña los flujos de información, comunicación, conocimientos, decisiones, solución de problemas, como los arquitectos juegan con la luz o el movimiento de las personas en los edificios. El diseño del espacio y los canales de información definen la jerarquía, establecen los procesos de trabajo con caminos alternativos o crean los mecanismos de comunicación y decisión. El sistema de Calidad de la arquitectura regula necesariamente el funcionamiento del modelo.

La arquitectura para la Calidad pone un especial énfasis en la flexibilidad. Por ejemplo, en el trabajo en equipo y la existencia de redes de cooperación internas, con otras organizaciones de su entorno o con otras universidades, en el autodiseño permanente de la organización en función del proyecto educativo institucional y en el enfoque de una organización inteligente que acumula conocimientos y resuelve sus problemas de una forma sistemática, en el desarrollo de equipos directivos y personal con la formación adecuada a sus tareas o en la apertura a los procesos de interacción con su entorno.

La evaluación de la arquitectura organizativa se basa en tres criterios de Calidad, que están descritos a través de sus dimensiones en el capítulo siguiente:

- 4.1 Formalización del sistema de Calidad.
- 4.2 Estructura de la organización
- 4.3 Gobierno centrado en la Calidad

## **5. Procesos y recursos**

En el diseño de la organización se suelen incluir bajo el término "tecnología" los recursos y los procesos. En el modelo se ha establecido una división, bajo la misma variable, de los procesos y los recursos, y se ha separado en otra variable los programas que, aunque son parte de los procesos, representan la actividad esencial de la institución y son, por tanto, la piedra angular de la acción formadora.

La gestión de los procesos se centra en el apoyo a la dinámica institucional de formación. Forman parte de este apartado todos los procesos no incluidos en los programas, como los procesos de gestión general y los de administración.

La gestión de los recursos se ha dividido en dos criterios. En uno se agrupan los recursos financieros y materiales y en otro los tecnológicos y de información. En ambos criterios se trata de valorar la adecuación y la utilización en relación con los objetivos de Calidad.

En consecuencia esta variable recoge tres criterios de Calidad, que están descritos a través de sus dimensiones en el capítulo siguiente:

- 5.1 Mejora de los procesos
- 5.2 Recursos financieros y materiales
- 5.3 Recursos tecnológicos y de información

## **6. Programas**

Como se ha indicado anteriormente, la variable "programas" recoge la esencia de la actividad universitaria. Tendría

sentido basar la evaluación universitaria en esta variable si no se partiese de que la Calidad debe ser entendida en la totalidad de la institución. Sin embargo, la tendencia a evaluar los planes de estudio de una determinada carrera tiene aquí su principal punto de apoyo y, en el caso de ser este el enfoque de la autoevaluación, el resto de las variables actúan de contexto pues no tendría sentido una evaluación de los programas sin considerar las conexiones que el resto de variables tienen con ellos.

Se han considerado tres criterios de Calidad. El primero, programas académicos, es común a todos los centros de Educación Superior y, sin duda, representa una base imprescindible de análisis. El segundo, programas de investigación, dependen de las características del centro y de la existencia de tercer ciclo, estudios de doctorado o programas específicos. Por consiguiente, es un criterio que cada institución que use la autoevaluación debe considerar si se debe aplicar o excluir.

El tercer criterio de Calidad en los programas es esencial, aunque pueda estar poco desarrollado en algunas instituciones. Los equipos evaluadores deberían prestarle una atención especial puesto que representa una aportación en muchos casos vital para los estudiantes. La escasa preocupación por este aspecto es el primer escalón del fracaso escolar.

De acuerdo con lo descrito esta variable recoge tres criterios, que están descritos a través de sus dimensiones en el capítulo siguiente:

- 6.1 Programas académicos
- 6.2 Programas de investigación
- 6.3 Programas de orientación y ayuda

## **7. Personas**

Las personas son esenciales en cualquier organización, incluso en las industrias que cuentan con un alto nivel de automatización. En las universidades, la permanente relación interpersonal del aprendizaje hace de las personas el eje central del desarrollo de la Calidad. El funcionamiento del sistema de Calidad y, sobre todo, de los procesos de mejora continua no serían posibles sin la intervención y la implicación voluntaria de los actores de la comunidad.

El modelo no evalúa a las personas, sino la gestión de las personas en el proceso de Calidad. Es una variable compleja ya que actúa sobre los actores de la organización que realizan distintos papeles (el estudiante es agente de la formación y receptor de ella, y el profesor es también proveedor y cliente simultáneamente en el proceso) y actúan

en dos niveles, a veces no coherentes, el formal, definido en el conjunto de la estructura, y el informal, expresado en su personalidad, sus actitudes y motivaciones y oculto a través de los grupos de interés.

El modelo considera que la gestión de las personas tiene dos vías paralelas. Una se dirige a las personas de forma individual ya que las actitudes, motivaciones, intereses y expectativas difieren y, en consecuencia, necesitan un adecuado apoyo a su desarrollo personal y a su formación para el trabajo. Paralelamente la gestión se encamina al desarrollo de la comunidad universitaria que tiene unas peculiaridades específicas, diferentes de las de otras organizaciones de servicios e incluso muy diferenciadas, según el tipo de institución o la disciplina en que trabajan.

Por ello la evaluación de la variable personas se basa en cuatro criterios, definidos a través de sus dimensiones descritas en el capítulo siguiente:

- 7.1 Desarrollo de personal
- 7.2 Desarrollo de la comunidad universitaria
- 7.3 Compromiso con la mejora.

### **DIMENSIONES Y DESCRIPTORES**

Cada uno de los criterios de Calidad se define por medio de sus dimensiones. La suma de los valores de las dimensiones permite valorar la implantación del criterio (primer nivel) y la aplicación del criterio (segundo nivel). Por ejemplo:

#### **Estas tres dimensiones**

#### **son valoradas por su**

**1.4a** La universidad promueve la relación con entidades públicas, organizaciones empresariales, asociaciones científicas, y otras organizaciones para mejorar la Calidad.

**1.4b** La universidad promueve la relación con sus ex-alumnos, licenciados y doctores, y con las asociaciones profesionales y científicas que los agrupan para mejorar la Calidad.

**1.4c** La universidad promueve la relación con otras universidades nacionales e internacionales para mejorar la Calidad.

Existencia  
Contenido  
Difusión  
Conocimiento  
Utilización  
Aplicación  
Seguimiento

#### **Medida de**

#### **proporciona el valor de**

Existencia

Contenido

Implantación del criterio 1.4

Difusión

Conocimiento

**y la medida de**

Utilización

Aplicación

Seguimiento

Aplicación del criterio 1.4

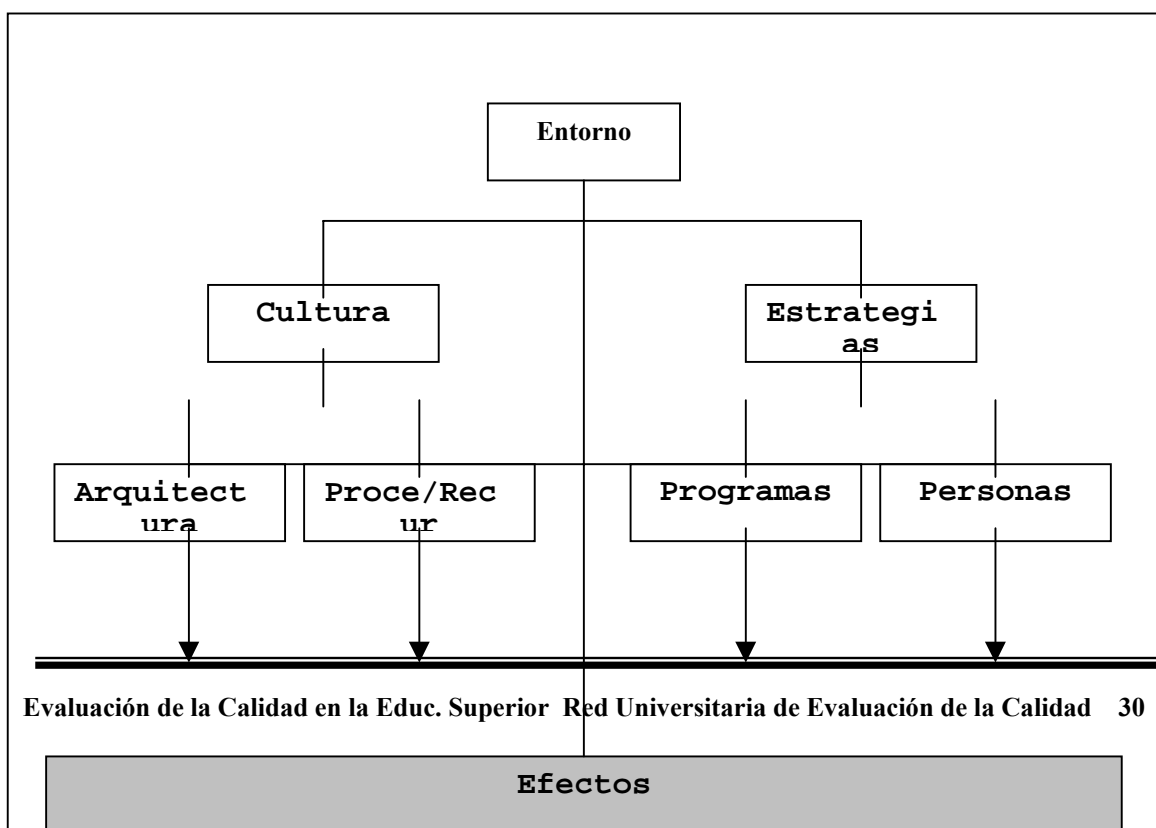
Para una mejor comprensión de las dimensiones se utilizan descriptores. Permiten valorar el contenido, aunque pueden adaptarse a la institución. Una transformación del contenido puede hacer variar el significado de una dimensión. Y, por tanto, es otra forma de flexibilizar el modelo.

Los descriptores de la dimensión 1.4a son:

- Apoyos (financieros y no financieros) que ofrece la universidad para facilitar esa participación.
- Intercambio y participación con otras organizaciones, en actividades de formación, investigación y evaluación para la mejora de la Calidad.
- Mecanismos de participación en proyectos, redes, etc. de investigación y evaluación de la Calidad.

**EFFECTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Las variables organizativas, que agrupan a los agentes dinamizadores institucionales, producen unos efectos, a veces directos y fáciles de relacionar y, a veces, indirectos y enlazados entre sí. Cada una de las variables produce unos efectos institucionales que el modelo diferencia. Por ello, en conjunto, el modelo RUECA puede ser utilizado como una herramienta de planificación relacionando los efectos deseados con la variable sobre la que debe actuar.



El modelo agrupa los efectos que provocan los criterios de Calidad para cada variable, de manera que sea más fácil su detección, análisis y valoración en cuatro grupos de efectos:

### **Satisfacción de los implicados**

Se entiende por tal la respuesta positiva que, en un primer paso, condiciona la acción directa de la institución sobre las personas. Lograr esto provoca la satisfacción por aprender y consiguientemente facilita el aprendizaje.

Este efecto institucional está representado por la satisfacción de las necesidades, expectativas e intereses de las personas:

- Necesidades humanas, definidas por A. Maslow en cinco grupos: psicológicas, de seguridad, sociales, estima y autorealización.
- Expectativas de relación interpersonal (entre estudiantes y profesores): confianza, credibilidad, atracción, respuesta y preocupación
- Intereses personales, diferenciados para esa etapa de la vida y ese tipo de personas. Por ejemplo, instalaciones (tipos, condiciones de uso), servicios disponibles (p. ej. comedores), actividades complementarias (p. ej. deportes, viajes) y una variedad muy amplia de alternativas según situaciones individuales de los estudiantes, los profesores y el resto del personal.

La satisfacción incluye tres tipos de demandas: la Calidad esperada, que las personas dan por supuesta, y que solo se percibe cuando se pierde; la Calidad buscada, que hace felices a quienes la tienen e infelices a quienes no la tienen; y la Calidad "excitante", que no se espera, pero que provoca excitación cuando se recibe. Los tres tipos pueden darse en la formación.

Aunque las descripciones anteriores tienen la perspectiva del estudiante, cada una de ellas puede ser traducida a cualquiera de los otros implicados en los procesos de formación. Para el profesor, por ejemplo, las condiciones laborales o materiales de trabajo o el reconocimiento profesional son de especial importancia.

### **Valor percibido**

El valor percibido de la formación que ofrece la institución representa el eje central de la misión y debe

considerarse la medida esencial en la evaluación. Las personas consideran que esta es la razón de su entrada en el centro y esto representa lo que reciben a cambio de lo que entregan (tiempo, esfuerzo, dinero, dificultades familiares, etc.).

Este producto es, como la satisfacción, esencialmente subjetivo lo que supone un giro completo al sistema tradicional en el que las metas son establecidas y valoradas desde la propia universidad. El modelo transforma la gestión universitaria que ha de centrarse en generar valor que pueda ser percibido y aceptado por la sociedad, en vez de intentar "vender sus programas".

Los evaluadores pueden considerar diversos tipos de valor percibido en la formación que se recibe como

- Valor económico (capacidad para hacer, cambiar, gestionar, etc.).
- Valor monetario (medido en dinero: pesetas, euros, dólares).
- Valor social (autoridad, status que se logra).
- Valor moral (basado en códigos, leyes, derechos).

Sin duda los valores pueden combinarse y ser distintos para dos personas en situaciones similares. Dentro de la libertad del modelo, cada institución puede considerar la mayor o menor importancia de unos u otros valores e, incluso, añadir otros que considere más adecuados a su misión, visión y valores.

### **Impacto social**

El impacto social está estrechamente unido a la misión del centro educativo, obligado inevitablemente a relacionar sus aportaciones individuales con el desarrollo económico y social del entorno.

La medida del impacto social es un complemento de las otras medidas aunque existe una mayor dificultad de establecer la relación causa efecto, especialmente por los grupos tan variados y dispersos de implicados en la acción universitaria. Fundamentalmente el impacto se debe medir en tres grupos concretos (las familias, las empresas, las organizaciones sociales y otras universidades) y de una forma general en la sociedad que interactúa con el entorno universitario, aunque no pertenezca a él.

### **Desarrollo interno de la institución**

Este grupo representa la valoración de la capacidad del centro para responder a la misión, visión, valores y finalidades expresadas en el proyecto educativo institucional.



El desarrollo interno es únicamente un producto, nunca un resultado social. No es el fin de la institución sino solo un medio que se genera o incrementa por la misma institución y que se mide a través de datos objetivos. Esencialmente se centra en considerar los efectos de todas las variables sobre sí mismas.

De acuerdo con el tipo de institución y la perspectiva de los implicados los evaluadores pondrán el énfasis en uno o en otro aspecto. Por ejemplo, algunos darán más importancia a los recursos financieros, otros al compromiso y la competencia de los profesores y otros al desarrollo de los programas de investigación.

## 4

## Valoración y Medida en el Modelo

Uno de los problemas en la gestión de muchos centros educativos es que carecen de un sistema de control de funcionamiento. No tienen indicadores indiscutibles de referencia para medir la Calidad como consecuencia del origen burocrático, asistencial o ideológico de las instituciones. Los sistemas educativos evitan, en la mayoría de los casos, establecer sistemas de medida de la Calidad pues hacerlos visibles sería descubrir sus contradicciones y sus fallos.

Sin embargo la medida de la Calidad es esencial, si se quiere gestionar la dinámica de la institución, pues todo lo que no se puede medir escapa a las posibilidades de mejora. Pero, no solo es necesario ponerse de acuerdo en el "que hacer", para discernir lo que es adecuado o inadecuado, y en el "cómo hacer" para diferenciar las cosas bien hechas de las mal hechas, sino además, en el sistema de medida, basado en una visión única de la Calidad.

La actividad humana organizada necesita de la medida (relojes, calendarios, termómetros, calibradores), de manera que sea sencilla de manera que su conocimiento permita reacciones para la regulación de la situación. Esto último solo se logra si se conecta lo medido con los resultados finales deseados.

El modelo RUECA parte de los criterios de Calidad, fijados como sistema regulador, lo que permite establecer los efectos (productos y resultados) del sistema y, en consecuencia, diseñar los procesos (qué y cómo hacer) para alcanzarlos. El sistema de medida permite controlar el desarrollo de unos y otros y, en definitiva, plantear su mejora, estableciendo la relación entre ambos. Es obligado llamar la atención de los usuarios del modelo que el sistema de medida es una convención creada por los autores y que, por tanto, solo debe ser tomada como un instrumento de trabajo, que puede mejorarse o sustituirse.

El modelo ha recogido en sus siete variables los aspectos esenciales de la dinámica de las instituciones de Educación Superior (descritos en sus 22 criterios de Calidad). Las dimensiones (en un total de 118) que definen los criterios son datos que pueden ser medidos y que permiten establecer el nivel de Calidad institucional. La escala que se describe en el paso siguiente es una herramienta esencial en esta tarea.

En cualquier caso es conveniente prevenir a los interesados en la evaluación que, para que esta sea válida y pueda tener efectos posteriores, es necesario un trabajo metódico y largo, para el que hace falta una preparación bien programada. La valoración correcta de las evidencias exige experiencia, conocimiento de las instituciones y trabajo en equipo de forma combinada con un talante abierto y flexible.

Los evaluadores deben cuidar en el proceso de medida de la Calidad algunos aspectos como:

1. Mantener las mismas normas de aceptación de evidencias.
2. Lograr enfoques comunes de la teoría y de los procesos de evaluación.
3. Unificar los sistemas de interpretación de la información.
4. Dominar las escalas de puntuación, haciendo anotaciones compartidas sobre ejemplos reales.
5. Establecer el significado de los términos que se utilizan, de manera que sea igual para todos.
6. Compartir experiencias previas de manera que se puedan alcanzar visiones cercanas de las situaciones.
7. Adiestrarse en procesar información.
8. Buscar relaciones entre los criterios aplicados y lo que sucede en la institución, que ayuden a valorar las informaciones.

### **ESCALA GENERAL PARA LA VALORACIÓN**

La evaluación de la Calidad en las instituciones de Educación Superior exige un cuidado especial en el uso de los instrumentos de medida. La experimentación previa descubrió que la heterogeneidad de las organizaciones, la falta de sistemas de Calidad y la interdependencia no hacían aconsejable la utilización de valoraciones obtenidas por acumulación de datos. Para hacer operativa la información aportada era necesario presentarla diferenciada de manera que permitiese establecer relaciones y facilitar el seguimiento de las acciones de mejora.

Uno de los primeros puntos de partida del sistema de valoración reside en el hecho de que la introducción de la Calidad en una organización debe seguir un proceso sistemático. Primero debe existir un sistema de Calidad, después debe aplicarse y por último comenzarán a experimentarse sus efectos. Los tres pasos pueden obtener al ser enjuiciados una mayor o menor valoración pero no puede dudarse que son pasos secuenciados y que no es posible una alta valoración en el tercero si no se ha alcanzado al menos esta misma valoración en el primero. En otras palabras, no pueden existir unos resultados positivos de Calidad si no existe un sistema de Calidad o este no se aplica. Los centros educativos carecen, en general, de sistemas que garanticen la Calidad de su enseñanza y, por tanto, la medida de los efectos no puede ser tomada como información significativa en la institución.

La respuesta del modelo a este problema es la elaboración de una escala con tres niveles diferenciados (implantación, aplicación, efectos), que aparece reflejada en los cuadros de las páginas siguientes.

<b>0</b>	<b>40</b>	<b>70</b>	<b>100</b>
<b>Implantación</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Efectos</b>	



El primer nivel mide la implantación del sistema de Calidad. Es requisito necesario para evaluar la Calidad que exista un conjunto de procesos y procedimientos que se establezcan de forma coherente para lograr la Calidad. El punto de partida es que no es posible alcanzar la Calidad en una organización si no existe un sistema diseñado y conocido por todos para alcanzarla. La medida de esta implantación se realiza sobre las dimensiones que definen cada criterio de Calidad. En cada dimensión se analizan cuatro componentes:

1. La existencia, a través de cualquier manifestación documental actualizada.
2. El contenido, con todos los elementos que el evaluador considera básicos y estructurados de forma coherente.
3. La difusión del sistema en toda la institución.
4. El conocimiento por los implicados de aquellos aspectos del sistema que les afectan en su trabajo.

El contenido de cada dimensión se presenta con un conjunto de descriptores en el documento de variables y criterios de calidad, de manera que el evaluador pueda hacer una mejor interpretación de su significado. En cualquier caso los descriptores pueden ser ampliados y adaptados a las necesidades de cada institución.

El segundo nivel mide la aplicación y seguimiento del sistema de Calidad. Aunque se pueda alcanzar el primer nivel de una forma satisfactoria, las organizaciones con altos componentes administrativo-burocráticos pueden no dar el paso para llevar a la práctica lo que los equipos directivos o especialistas en Calidad proponen y difunden. El evaluador tiene que valorar en que medida el sistema se lleva a la realidad y no queda en optimistas declaraciones de intenciones en los documentos y en los actos académicos.

En la valoración de la aplicación del sistema se consideran y analizan las informaciones que provienen de:

- Actuaciones de la jerarquía, actividades de las unidades.
- Propuestas de mejora y de cambios en la organización
- Informes, estudios, análisis, investigaciones.
- Decisiones, acuerdos, convenios.
- Proyectos, planes, estrategias.
- Registros de seguimiento de acciones de mejoras.

Escala para la valoración

<b>Niveles de la escala</b>	Descriptores para su valoración
-----------------------------	---------------------------------



Valor total de este nivel :

30 puntos

<p><b>3. Efectos del sistema en la institución.</b></p> <p>Valor total de este nivel:</p> <p>30 puntos</p>	<p><b>Satisfacción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En los estudiantes: necesidades (seguridad, pertenencia, autorealización), intereses y expectativas.</li> <li>- En el personal interno: condiciones materiales, condiciones laborales, funcionamiento institucional y reconocimiento profesional.</li> <li>- En los clientes y proveedores: relaciones organizacionales comunicación, etc.</li> </ul> <p><b>Valor percibido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por los estudiantes: valor de la formación académica y profesional, del título y del desarrollo personal obtenidos.</li> <li>- Por las empresas y centros de estudio superiores: adecuación a sus objetivos y dinámica.</li> <li>- Por la sociedad y la administración: adecuación a sus demandas.</li> </ul> <p><b>Impacto social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la familia: apoyo a la Calidad de vida y a la integración social.</li> <li>- En las empresas y las organizaciones sociales: aportación a la adaptación de los estudiantes a las culturas empresariales y sociales.</li> <li>- En la sociedad: apoyo al desarrollo social, cultural, ambiental, económico y tecnológico.</li> </ul> <p><b>Desarrollo interno de la institución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En los recursos: (humanos, financieros, organizativos, tecnológicos, etc..)</li> <li>- En los procesos generales de todas las variables de la organización.</li> <li>- En los programas (de formación, de investigación, de ayuda y orientación a los estudiantes, etc..).</li> <li>- En las variables generales de la organización: cultura, estrategia y arquitectura.</li> </ul>
<p>La medida de la aplicación se hace en tres dimensiones que lo definen. Se trata de la función y con él la organización logra</p> <p>En cada dimensión se analizarán tres co</p>	

1. La utilización del sistema en las actividades diarias. Se busca evidencia documental de su utilización.
2. La aplicación de los seis principios básicos de la Calidad.
3. El seguimiento y registro de los procesos y efectos, que implica la dimensión, y de las propuestas y mejoras introducidas.

Aunque no es habitual la valoración positiva de la aplicación puede llevar en algunos aspectos concretos a dar como válida o a reforzar la medida de la implantación del sistema de Calidad que puede estar poco desarrollado formalmente (por escrito).

El tercer nivel recoge la medida de los efectos del sistema de Calidad en la institución, en función de cuatro componentes ampliamente descritos para cada variable en el capítulo anterior:

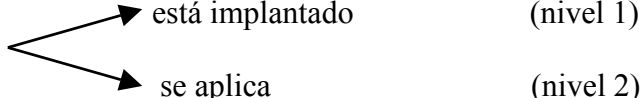
1. La satisfacción de las personas (estudiantes, personal interno y cualquier otro personal que se relacione directamente con la institución, como clientes o proveedores).
2. El valor percibido de la formación ofrecida (por los estudiantes, las empresas y otros centros educativos que reciben estudiantes, por la administración, por la sociedad, etc.).
3. El impacto social en (la familia, las empresas, y las organizaciones sociales y en la sociedad).
4. El desarrollo interno de la organización que, aunque no es el fin primero de la institución, representa una medida valiosa de la salud institucional. En cada caso los aspectos del desarrollo pueden variar pero, en conjunto, implica el crecimiento de los recursos, los procesos generales, los programas y las variables generales de soporte.

La escala utilizada en el modelo permite medir cada una de las siete variables con un total de 100 puntos, distribuidos de acuerdo con los tres niveles descritos:

Implantación	40 puntos
Aplicación	30 puntos
Efectos	30 puntos
Total	100 puntos

Una visión global gráfica del uso de la escala en una institución aparece en el ejemplo de representación gráfica de la medida de la Calidad en una Institución en la Pag.

El modelo diferencia

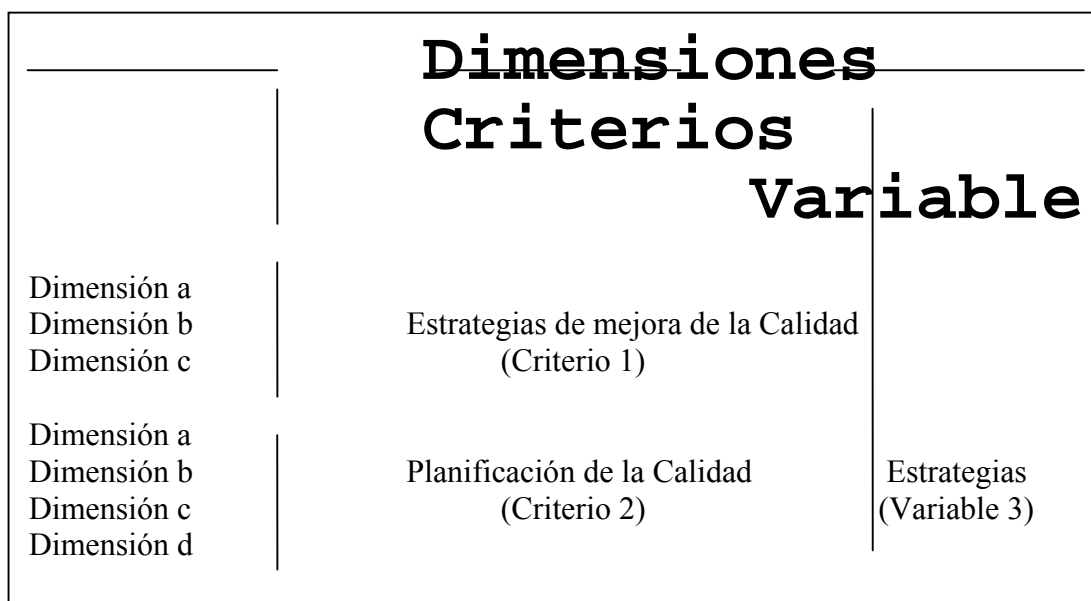
si el sistema de Calidad 

y

los efectos que produce (nivel 3)

El modelo de Calidad está definido por 22 criterios, descritos anteriormente (capítulos 2 y 3), a través de las dimensiones. La medida de sus dimensiones permite dar una valoración global de cada criterio.

El gráfico que aparece a continuación muestra el proceso para valorar la implantación (nivel 1) y la aplicación (nivel 2) del sistema de Calidad en la estrategia (variable 1). En la parte de la izquierda figura la relación de dimensiones que definen la variable (aparecen solo con la letra para simplificar la presentación). Los valores de cada dimensión proporcionan el valor de cada uno de los criterios en cuanto a implantación y aplicación. La media de los valores de implantación y de aplicación de los tres criterios proporcionan los valores de ambos niveles de la variable. Más adelante se explica el proceso con mayor detalle.



#### VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES

Las dimensiones son las medidas básicas de los criterios de Calidad. La valoración de cada dimensión se obtiene como media de dos medidas: su extensión y su intensidad en la institución evaluada.

La primera clave de la flexibilidad del modelo reside en las dimensiones que definen un criterio: deben ser seleccionadas por el equipo evaluador que determinará cuando son:

Relevantes (R)	Tendrán todo su valor
Importantes (I)	Se les aplicará la mitad del valor
No utilizables (N)	Se eliminarán en la valoración
Añadidas (A)	Nueva dimensión incluida

La *extensión* refleja la proporción de la institución evaluada que utiliza o se ve afectada o implicada en esa dimensión en relación con los que deberían estarlo. Se puede utilizar el número de personas, el número de unidades organizativas o cualquier otra unidad que sea representativa. Para establecer el valor de la extensión se utiliza una escala entre 0 y 10 puntos cuyos niveles de referencia son los que aparecen a continuación. Los



evaluadores pueden tomar cualquier medida o proporción que facilite sus cálculos, utilizando como norma que el manejo de los números sea sencillo. Por ejemplo, si la institución tiene cuatro departamentos el valor de cada uno será 2,5 (el 25 por ciento) mientras que si hay cinco cada uno será 2 (el 20 por ciento):

	0	- Nula o mínima implantación
	2,5	- Pocas partes o actividades
	5	- Algunas partes o actividades
	7,5	- Bastantes partes o actividades
	10	- Toda el área, institución o actividades

Por ejemplo, en la dimensión que se define como "la institución promueve una fuerte implicación en la Calidad", los evaluadores pueden llegar al consenso de que el valor en puntos de cada componente, al medir la implantación es:

Componentes	Descripción. Datos disponibles	Puntos
<i>Existencia:</i>	Se puede considerar que existen bastantes actividades, documentos y referencias, revisados y actualizados.	7,5
<i>Contenido:</i>	Todos los posibles elementos han sido contemplados en la promoción.	10
<i>Difusión:</i>	La difusión ha sido limitada. Ha llegado a un tercio de los profesores de forma directa y sólo un reducido número (10 %) de los contactados está implicado en ella.	2,0
<i>Conocimiento:</i>	Solo el 30% de los que conocen la dimensión pueden establecer la relación con su trabajo.	3,5
<b>Total de los cuatro componentes</b>		
<b>23</b>		
Valor medio de la extensión de esa dimensión 23/4		5,7

La *intensidad* refleja la importancia que tiene para la institución, la profundidad con que se usa, y el desarrollo que se da a esa dimensión. El sistema de medida es igual al anterior en un continuo entre 0 y 10. Puede servir como referencia los puntos que aparecen a continuación, aunque los evaluadores tomaran los valores que estimen más adecuados.

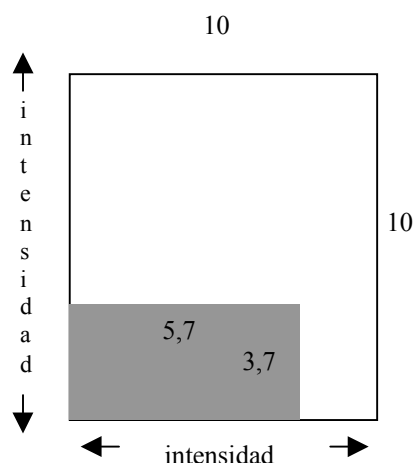
— 0	- Solo aparece en casos aislados, anecdóticos o carentes de significado
— 2,5	- Hay evidencias de planteamientos preventivos o correctores. Se han alcanzado algunos objetivos. Existen algunos indicadores de tendencia positiva.
— 5	- Hay evidencias de enfoques sistemáticos. Se realizan revisiones de la eficacia del sistema. Hay evidencias positivas con muchas áreas cubiertas.
— 7,5	- Aparecen claras evidencias de planteamientos sistemáticos. Se realizan revisiones periódicas con hechos y datos. Existe integración parcial en la cultura institucional.
— 10	- Incluye el nivel anterior y la existencia de... Uso generalizado en la institución, revisiones sistemáticas, amplia integración en la cultura institucional, tendencias positivas en la mayoría de las áreas, comparaciones con otras organizaciones, análisis de relaciones de causa-efecto, y descripción que puede servir de modelo.

En el ejemplo utilizado anteriormente, los evaluadores establecieron para la intensidad de la implantación de esa dimensión los siguientes valores:

Componentes	Descripción. Datos disponibles.	Puntos
<i>Existencia:</i>	Hay planteamientos sistemáticos, con revisiones anuales.	5
<i>Contenido:</i>	Pocos objetivos. Promoción superficial debido a los medios.	3
<i>Difusión:</i>	Enfoque sistemático pero solo cubiertas las mínimas necesidades de difusión.	5
<i>Conocimiento:</i>	El porcentaje de los que conocen la dimensión se reduce por la evidencia de su conocimiento superficial.	2

<b>Total de los cuatro componentes</b>	
<b>15</b>	
Valor medio de la intensidad de esa dimensión (15/4)	<b>3,7</b>

Si se representa gráficamente la implantación de esa dimensión, teniendo en cuenta la extensión y la intensidad, resultaría:



En el caso (no real) de que sólo esta dimensión sirviese como descripción de una institución el valor de la implantación se obtendría de la media de la suma de la extensión y la intensidad

$$\frac{3,7 + 5,7}{2} = \frac{9,4}{2} = 4,7$$

lo que equivaldría al 47 por ciento de una situación considerada como óptima.

El valor de una dimensión es la media de los valores de su extensión e intensidad.

Aunque matemáticamente la media del producto sería más real (21 por ciento) los evaluadores prefieren la media de la suma porque permite una visión más positiva y motivadora, especialmente hasta que las organizaciones hayan mejorado su sistema de Calidad. Solo hay una excepción: sí uno de los sumados es cero, el valor total debe ser cero.

## VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS

En la valoración de un criterio hay que trabajar con todas las dimensiones puesto que todas ellas le definen. La valoración de la implantación (primer nivel de la escala) se

realiza completando el cuadro que aparece a continuación en el que se han incluido los valores posibles. Los pasos para hacer la valoración son:

1. Valorar los componentes (de extensión e intensidad) de cada dimensión, como se ha explicado en el apartado anterior.
2. Obtener los totales de cada una de las dimensiones y colocarlos en las columnas que indican "total". En el ejemplo del cuadro inferior deberán llenarse siete más siete casillas, que aparecen rodeadas con una línea más gruesa.
3. Obtener las medias de las dimensiones de cada columna (media de extensión y media de intensidad) y colocarlas en el recuadro inferior.
4. Obtener el valor de implantación como media de los dos totales anteriores.

De la misma forma se obtiene el valor de la aplicación (segundo nivel de la escala). En el cuadro que aparece a continuación el proceso es el mismo modificando los componentes de la aplicación, que aquí son utilización del sistema, aplicación de los principios de calidad y seguimiento y registro de los datos. Ver Cuadro (Pag. 42 ).

El valor total del criterio quedará reflejado como suma de los dos niveles de la escala.

<b>Niveles</b>	<b>Rango</b>
Implantación	0-40
Aplicación	0-30
Total de rango posible del criterio	0-70

### **VALORACIÓN DE LOS EFECTOS DE LAS VARIABLES**

En el tercer nivel se valoran los efectos de la variable. En este caso, como puede verse en la escala, se utilizan cuatro componentes cuya valoración se ofrece como global. Una propuesta posible de distribución es:

<b>Componentes</b>	<b>Rango</b>
Satisfacción de las personas	0-10
Valor percibido	0-10
Impacto social	0-5
Desarrollo institucional	0-5
Total rango posible de los efectos	0-30

Se ha dado menores valores al impacto social y al desarrollo institucional porque se estima que no son metas directas de la institución. En el caso del impacto se puede estimar que la satisfacción de las personas y el valor percibido cumplen gran parte de este objetivo en este tipo de instituciones. El desarrollo interno es difícil de potenciar en la mayoría de las instituciones, debido a su dependencia presupuestaria de las instituciones públicas educativas y a las limitaciones de su gestión administrativa. En cualquier caso los directivos y los evaluadores pueden modificar estos valores para ajustarlos a sus objetivos y estrategia.

De la misma forma que en los niveles anteriores el cálculo de los efectos se realiza en función de su extensión e intensidad. En el siguiente cuadro se han incluido divisiones en varios sectores considerando que la institución puede relizar valoraciones diferenciadas, por ejemplo, por carreras que se imparten (medicina, filología, ingeniería) o por grupos de actividad (estudios de posgrado, investigación, cooperación con empresas). En la medida en que la división sea más amplia los datos serán más significativos. Ver Cuadro Criterio 1.1. (Pag. 43 )

El modelo identifica información de los efectos de las variables a través de

- Respuestas de los implicados recogidas en encuestas, entrevistas, etc.
- Registros o cualquier referencia directa de los efectos.
- Decisiones, etc. en las que se muestran la posición de los implicados.
- Informes, estudios o análisis realizados por las unidades afectadas.

Los evaluadores deberán diferenciar dos tipos efectos: los productos (por ejemplo, títulos concedidos, conocimientos adquiridos, satisfacción), y los resultados sociales (por ejemplo, estudiantes que al terminar logran un puesto de trabajo, prestigio académico de los titulados, consideración social sobre el comportamiento ciudadano de los estudiantes). Estos últimos representa la verdadera finalidad de las instituciones educativas. En ambos casos hay que valorar cuatro grupos de medidas porque los datos de un momento dado son poco significativos:

*1. Tendencias.* Constatar un nivel de Calidad en un punto no es representativo de la dinámica organizativa. Debe tenerse presente que lo importante es la mejora y esta solo puede afirmarse cuando el conjunto de los datos muestra la tendencia de una forma inequívoca.

*2. Comparación con objetivos.* Es una medida automática y relativamente fácil de realizar. Sin embargo, hay que tener presente que los objetivos pueden establecerse con poco nivel de exigencia, con un mínimo de eficiencia y ninguna efectividad. El análisis completo puede exigir cruzar datos de distinto origen y una especial preparación para su análisis.

*3. Comparación con otras instituciones.* Esta medida de evaluación por benchmarking es muy recomendable, pero no siempre es posible, dada la poca transparencia y la falta de datos en las instituciones universitarias. En algún caso caben comparaciones con instituciones de Educación Superior de otros países o con organizaciones no educativas, pero las diferencias culturales las hacen solo parcialmente útiles.

*4 Relaciones los criterios implantados y aplicados y los efectos.* Aplicable en los casos en que la relación causa efecto es clara y no necesita comprobaciones experimentales. Puede hacerse para cada una de las variables.

**MEDIDA TOTAL DE LA VARIABLE**

En este momento ya pueden obtener valores totales de cada variable para el conjunto de la institución. La medida de cada variable se obtiene sumando los valores en los tres niveles de la escala:

Valor de implantación del sistema	+	Valor de aplicación del sistema	+	Efectos del sistema	=	Valor de la Calidad
---	---	---------------------------------------	---	---------------------------	---	---------------------------

Si se observa el gráfico de la página 44 el ejemplo muestra los valores obtenidos para esa institución. Los datos que ofrece el gráfico muestran las siete variables y los tres niveles de la escala.

## 5

## Anexo: Ejemplos de la Guía y del Cuaderno de Autoevaluación

En este anexo se han recogido unos ejemplos de la Guía de los criterios de Calidad y del Cuaderno de Autoevaluación. Pretenden ser solo un ejemplo que permita visualizar las descripciones realizadas en los capítulos 4 y 5.

En las páginas 49 y 50 aparece el primer criterio de calidad de la variable entorno reproducido de la Guía de criterios de Calidad. Está compuesto por siete dimensiones diferenciadas por letras (de 1.1.a hasta 1.1g). Cada una de las dimensiones permite valorar distintos aspectos del criterio de calidad “conocimiento del entorno”. El conjunto de las dimensiones representa a la totalidad del criterio y, por tanto, su valoración permite la valoración del criterio.

En las columnas de la derecha se ofrecen un conjunto de descriptores que ayudarán al evaluador a interpretar el significado de la dimensión y a localizar manifestaciones o indicios cuantitativos o cualitativos que permitan establecer un juicio de valor sobre el contenido. Como es inevitable las dimensiones y sus descriptores deben adaptarse al objeto evaluado (universidad, facultad, departamento o cualquier otra organización o sus partes).

En las páginas 51 y 52 aparecen dos páginas del cuaderno con el primer criterio para recoger las observaciones realizadas durante la evaluación, clasificadas en tres grupos: los puntos fuertes, los aspectos que necesitan mejorar y los aspectos que necesitan información complementaria. Además se incluye un cuadro para recoger las valoraciones de cada dimensión, aplicando los procedimientos descritos en el capítulo anterior.

La página 53 recoge de forma similar los datos de los efectos sobre el entorno (satisfacción, valor de la formación, impacto social y desarrollo interno). Y la 49 permite un resumen con los datos de los cuatro criterios, que miden los procesos, y de los efectos. Este proceso se repite con cada variable de la institución.



# Entorno

<b>1.1 Conocimiento del entorno</b>
-------------------------------------

Dimensiones	Descriptores de las dimensiones
<p><b>1.1<sup>a</sup></b> La universidad dispone de un sistema permanente de recogida de información sobre el entorno y sus componentes, sus demandas y la percepción que este tiene de la universidad.</p> <p><b>1.1b</b> El sistema permite consultar y difundir la información disponible sobre la Calidad percibida por el entorno.</p>	<p><b>1.1a</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplitud y precisión de la descripción del entorno y de sus componentes.</li> <li>- Cobertura del sistema con las técnicas utilizadas: encuestas, entrevistas, evaluación comparada de servicios, etc.</li> <li>- Adecuación y cantidad de datos incluidos en el sistema.</li> <li>- Ritmo de recogida de información.</li> <li>- Sistema de identificación, clasificación y valoración de las demandas.</li> </ul> <p><b>1.1b</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos de comunicación interna existentes para la difusión de la información.</li> <li>- Informes y otros medios de información disponibles para consulta.</li> <li>- Facilidad de acceso y apertura del sistema a todos los interesados.</li> <li>- Utilidad de la información disponible.</li> <li>- Utilización del sistema por los interesados.</li> <li>- Seguridad en el manejo de la información.</li> <li>- Actualización de la información que ofrece el sistema</li> </ul>

Dimensiones	Descriptores de las dimensiones
<p><b>1.1c</b> El sistema recoge del entorno sugerencias, quejas y disfunciones, analiza esta información, la clasifica e identifica ,y ubica los problemas de Calidad.</p> <p><b>1.1d</b> El sistema identifica y analiza la imagen de la universidad y permite tomar decisiones para su mejora.</p> <p><b>1.1e</b> Una persona o un equipo es responsable del sistema de información sobre el entorno.</p> <p><b>1.1f</b> El sistema de recogida de información realiza el seguimiento de los niveles de Calidad para la toma decisiones y la modificación de las tendencias.</p> <p><b>1.1g</b> La universidad evalúa las tendencias del entorno para planificar su adaptación a corto y medio plazos.</p>	<p><b>1.1c</b> - Medios utilizados: informaciones de prensa, órganos internos de las facultades, buzones de sugerencias, oficina de atención al público, etc. - Procesos de recogida, estructuración de los datos e identificación de los problemas (identifi-cación de los procesos y de las partes de la organización donde se producen los problemas y de la magnitud de los problemas y su grado de evolución).</p> <p><b>1.1d</b> - Procesos y procedimientos establecidos para la identificación y análisis. - Rasgos y datos utilizados para identificar y analizar la imagen. - Medios utilizados: encuestas, entrevistas, medios de comunicación, revistas especializadas, etc.</p> <p><b>1.1e</b> - Adecuación de la persona o del equipo a los objetivos del sistema. - Procedimientos de investigación de la Calidad utilizados por el equipo - Inserción del equipo en la estructura de la institución</p> <p><b>1.1f</b> - Información del seguimiento de niveles de Calidad en los dos últimos años. - Condiciones para tomar decisiones y modificar las tendencias en la estructura de la información disponible. - Sistema de verificación de la validez de la información.</p> <p><b>1.1g</b> - Evaluaciones de tendencias demográficas. - Evaluaciones de tendencias científicas, tecnológicas, etc. - Evaluaciones de tendencias sociales, políticas, laborales, etc.</p>

	-Evaluación de tendencias en otros entornos que pueden suponer una amenaza o una oportunidad para el futuro
--	---

## 1.1 Conocimiento del Entorno

### Dimensiones

- 1.1a** La universidad dispone de un sistema permanente de recogida de información sobre el entorno y sus componentes, sus demandas y la percepción que este tiene de la universidad.
- 1.1b** El sistema permite consultar y difundir la información disponible sobre la Calidad percibida por el entorno.
- 1.1c** El sistema recoge del entorno sugerencias, quejas y disfunciones, analiza esta información, la clasifica e identifica y ubica los problemas de Calidad.
- 1.1d** El sistema identifica y analiza la imagen de la universidad y permite tomar decisiones para su mejora.
- 1.1e** Una persona o un equipo es responsable del sistema de información sobre el entorno.
- 1.1f** El sistema de recogida de información realiza el seguimiento de los niveles de Calidad para la toma de decisiones y la modificación de las tendencias.
- 1.1g** La universidad evalúa las tendencias del entorno para planificar su adaptación a corto y medio plazos.

### Puntos fuertes

**Aspectos que necesitan mejorar**

**Aspectos que necesitan información complementaria**

ooo

# Efectos de la interacción con el Entorno

ooo

**Puntos fuertes**

**Aspectos que necesitan mejorar**

**Aspectos que necesitan información complementaria**

