



EL PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES. LOS OBJETIVOS DEL PLAN: EVALUACIÓN PARA MEJORAR

LLUÍS JOFRE (*)
JOSEP M. VILALTA (**)

LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO CLAVE PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD ACADÉMICA

Las universidades españolas son conscientes de que la mejora de la calidad y el rendimiento académico constituye el reto más importante de sus instituciones en los próximos años. Después de una época de crecimiento constante, caracterizada por la extensión de la educación superior en España y la consiguiente masificación de las aulas, en los próximos años se enfrentan al reto de la consolidación, la calidad y la competitividad social.

En este sentido, la evaluación institucional es un instrumento de gran capacidad potencial para conseguir el objetivo de mejorar la calidad y la excelencia de las instituciones universitarias y de sus actividades y servicios. Como se recoge en otros artículos del presente monográfico, la evaluación ha de permitir realizar un diagnóstico significativo de la actividad docente ligada a una titulación determinada o la investigación ligada a un departamento, de los recursos empleados y su valoración; es decir, debe facilitar enormemente la tarea de detectar

los puntos fuertes de un centro docente, departamento universitario o titulación y los puntos débiles o áreas de mejora. Así pues, la evaluación institucional permite hacer una radiografía clara de la actividad, los recursos y los resultados asociados a una titulación, a un centro o a un departamento, desde una perspectiva histórica.

Pero el proceso de evaluación no puede circunscribirse a la descripción de unas realidades pasadas o presentes de la institución universitaria. Reflejar la realidad y los resultados cuantitativos y cualitativos de la actividad universitaria con rigor y método es ciertamente importante. Pero tan importante como este aspecto es poder determinar e implementar, a la luz de estos resultados, propuestas de mejora en la calidad y adecuación a las necesidades y demandas sociales de la actividad académica, sea cual fuere su ámbito (docencia, investigación, servicios, gestión, etc.). Como queda reflejado en la propia Guía de evaluación del Plan Nacional,

La utilidad de un proceso de evaluación descansa precisamente en la citada mejora. Dicha mejora se fundamenta precisamente

(*) Universidad de Barcelona. Miembro del Comité Técnico del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades.

(**) Universidad de Barcelona.

en las decisiones o medidas que, fundamentadas en el análisis evaluativo, resuelvan los aspectos negativos y afiancen los positivos¹.

Asimismo, poder realizar este ejercicio bajo un marco común como es el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades es un acierto determinante para el conjunto del sistema universitario español.

Desde esta perspectiva, la evaluación institucional permite dar respuesta, en principio, a dos tipos de requerimientos: por una parte, es un instrumento básico para la mejora interna de los niveles de calidad académica de la universidad; por otro lado, facilita la rendición de cuentas a la sociedad y el análisis de la adecuación de los servicios universitarios a las necesidades y demandas sociales.

MEJORA DE LA CALIDAD ACADÉMICA

Como se ha dicho, la evaluación institucional de la Universidad debe traducirse en la determinación y puesta en marcha de planes de mejora de la actividad académica. Estos planes se pueden instrumentar, como se verá, en diversos niveles de la organización (institucional, sectorial, de unidades o de personas), pero todos tendrán en común su proyección hacia el futuro y su concreción en acciones específicas de mejora de la calidad. Evidentemente, si la unidad de evaluación es una titulación, el plan de futuro consiguiente deberá basarse principalmente en la determinación de objetivos y acciones concretas para mejorar la actividad y los resultados asociados a la titulación. Al mismo tiempo, sin embargo, este análisis evaluativo puede suministrar información de gran utilidad para el diseño de planes de alcance institucional (por ejemplo, una reforma global de los planes de estudio), de las unidades (por ejemplo, mejoras organizativas en el centro docente donde se imparte dicha titu-

lación) o de las personas (proponiendo medidas de política de personal académico o de administración y servicios).

Lo que es también importante resaltar es que el proceso de evaluación institucional, tal y como se ha diseñado en el Plan Nacional, no persigue en ningún momento establecer *rankings* ni auditorías de las universidades. Siguiendo la experiencia de otros modelos de evaluación europeos (Francia, Países Bajos, Dinamarca, etc.), la finalidad de la evaluación no es precisamente ésta. De esto depende el concepto de evaluación que se propugne. No se debe entender la evaluación como un proceso fiscalizador, que tiene la única voluntad de recabar la máxima información posible para permitir la toma de decisiones políticas de los gobiernos responsables. La evaluación debe ser entendida en un marco mucho más amplio, siguiendo las orientaciones y prácticas de la gestión pública innovadora. En este sentido, la evaluación es un instrumento que persigue un proceso de aprendizaje continuado y una mejora constante de la calidad académica de la Universidad. Es decir, la evaluación sirve para potenciar el concepto de *learning organizations* que caracteriza a las organizaciones actuales más innovadoras, capaces de aprender y adaptarse en un proceso continuo de mejora de la calidad. Es aquí donde estriba la importancia fundamental de los procesos evaluativos: información y capacidad para aprender y mejorar como organización y como profesionales de la actividad académica, de acuerdo con los objetivos institucionales determinados.

En este sentido, es importante adaptar el proceso de evaluación a los agentes (personas) y a las distintas unidades docentes e investigadoras. El capital humano es el factor competitivo más determinante de las instituciones de educación superior. Por ello, las personas y las unidades académicas

(1) CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de Evaluación*, p. 7. Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades, 1996.

micas deberán ser los actores principales en la introducción y desarrollo de planes de mejora o planes estratégicos, y su implicación en el proceso de evaluación institucional será determinante.

Evidentemente, la adecuada toma de decisiones estratégicas y la introducción de mejoras por parte de los órganos de gobierno y del equipo directivo de la universidad son de una importancia capital. Pero, al mismo tiempo, de igual importancia es la cultura de la profesionalidad y la responsabilidad en todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria. Finalmente, las unidades docentes, investigadoras y de gestión, los grupos y los profesionales serán los que, en su actividad diaria, intentarán mejorar la calidad de la actividad docente en un aula, incrementar y potenciar la actividad y los resultados de la investigación en un laboratorio, o mejorar la profesionalización de la gestión académica desde un servicio.

RENDICIÓN DE CUENTAS A LA SOCIEDAD Y ADECUACIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

La evaluación institucional también es un instrumento para transparentar y hacer más fluidas las relaciones de la Universidad con la sociedad a la que da servicio. Como se ha dicho anteriormente, el reto más importante de las universidades es el de mejorar la calidad de sus actividades y dar una respuesta adecuada a los nuevos retos del entorno económico, social y cultural. Un entorno mucho más complejo y dinámico que unos años atrás, que implica mejorar y reorientar en muchos casos la actividad de las universidades. Este nuevo entorno está caracterizado por los siguientes factores:

- Cambios demográficos y de apertura de la universidad a la sociedad determinantes. Extensión y masificación de la educación superior.
- Cambios socioeconómicos. Crisis de los estados del bienestar y contexto presupuestario de austeridad y con-

tención del gasto público. Incremento de la financiación selectiva en virtud de criterios de calidad.

- Incremento de las expectativas de la sociedad respecto a la actuación y los servicios de las universidades. Presión social sobre la calidad y la diversificación de los servicios universitarios.
- Cuestionamiento de las bases de legitimación tradicional de las universidades públicas. La legitimidad viene cada vez más determinada por la calidad y adecuación de sus servicios a las necesidades sociales.
- Reconocimiento de la constitución de un factor clave de competitividad y calidad de vida de ciudades, regiones y países.
- Creciente competitividad internacional de las instituciones de educación superior y creciente internacionalización de la educación y la ciencia.
- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

El poder rendir cuentas a la sociedad en general y a los diversos «clientes» de las instituciones universitarias (alumnos, familias, empresas, administraciones públicas) es un ejercicio imprescindible que asocia la autonomía universitaria con la responsabilidad social como servicio público. La universidad española, con una conciencia creciente de los problemas de comunicación con su entorno, tiene ahora una magnífica oportunidad para poder acercarse a la sociedad a la que pertenece, como motor formativo y cultural. De acuerdo con un sentimiento creciente entre los responsables universitarios, la sociedad debe conocer los objetivos institucionales de la universidad, así como sus resultados positivos y sus áreas de mejora.

En este apartado es preciso destacar la importancia que tiene en el proceso de evaluación institucional, instrumentado por el Plan Nacional, la aportación realizada por expertos de reconocido prestigio a través de la evaluación externa. La evalua-

ción realizada por estos agentes externos, a la luz del autodiagnóstico de la propia institución universitaria, debe permitir analizar la adecuación de la oferta académica —sus procesos y sus resultados— a las necesidades y demandas del entorno social y económico. Deben explorarse los mecanismos que faciliten el poder aportar valor añadido a través de la colaboración de expertos externos, ya sean éstos individuales o colectivos. En este sentido, la autonomía de la universidad implica necesariamente el compromiso de la institución universitaria de rendir cuentas a la sociedad y de mejorar siempre que sea posible la calidad de los servicios ofrecidos. Como muy bien destaca un documento de la Comisión de las Comunidades Europeas,

Está surgiendo una nueva interpretación de la autonomía de los centros de enseñanza superior que tiende a asignarles un planteamiento más amplio en la definición de sus funciones y de los medios para cumplirlas, incluida la asignación de recursos financieros, a la vez que les atribuye mayor responsabilidad respecto a la calidad de la educación ofrecida ².

En este sentido, todos estos factores del nuevo entorno de las instituciones de educación superior implican la necesidad de evaluar las universidades, de planificar nuevos objetivos y acciones para la mejora de la calidad académica, y de gestionar la institución con criterios de eficacia, eficiencia y adecuación a la realidad y las necesidades sociales.

EL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

ELEMENTOS FUNDAMENTALES

El proceso de mejora de la calidad de las universidades debe basarse en el desa-

rollo de tres pilares fundamentales que caracterizan lo que, en principio, puede constituir el marco para la calidad académica. Estos pilares son la evaluación, la planificación y la ejecución.

EVALUACIÓN

Está constituida, como se ha mencionado, por los sistemas de control y aprendizaje para el rediseño de políticas y actividades académicas, así como por la rendición de cuentas a la sociedad.

Como se ha dicho, la finalidad primera de la evaluación debe ser la mejora de los niveles de calidad y adecuación social de la institución, y esto significa la mejora en cada uno de sus procesos, enmarcada en un *continuum* de mejora que requiere una implicación colectiva de toda la comunidad universitaria en este proyecto.

Parece razonable que la evaluación de una institución universitaria se fundamente en:

- La evaluación del conjunto de la institución, su proceso de toma de decisiones y sus procesos de dirección y gestión;
- la evaluación de sus servicios básicos: la docencia que imparte, la investigación que genera;
- la evaluación de sus unidades principales: los centros docentes, los departamentos, los institutos y las unidades de gestión y servicios;
- la evaluación del personal que compone su estructura.

Así pues, puede hablarse de dos grandes líneas de evaluación, que deben complementarse y adecuarse a cada realidad institucional:

(2) COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: *Propuesta de recomendación del Consejo relativa a la cooperación europea en materia de garantía de la calidad en la enseñanza superior*, p. 5. Bruselas, mayo de 1997.

- Una evaluación sectorial u horizontal, regular en el tiempo y basada sobre todo en el seguimiento de indicadores de las actividades (docencia, investigación, servicios, gestión) y los planes sectoriales de la universidad.
- Una evaluación vertical de las unidades docentes, de investigación y de gestión, más integradora y cualitativa, con una periodicidad ligada a los ciclos de mejora previstos en las respectivas planificaciones de las unidades.
- el encaje con los planes y objetivos de desarrollo personal.

En este sentido, al igual que se ha dicho en la fase de evaluación, habrá que saber combinar adecuadamente una planificación sectorial (evaluación horizontal) con una planificación más integradora y cualitativa de las unidades (evaluación vertical).

Finalmente, hay que adecuar la planificación de la institución, sea cual fuere su ámbito de actuación, al proceso de asignación de recursos, es decir, al diseño de la planificación económica o presupuesto de la institución. Asimismo, toda planificación debe hacerse lo más operativa posible a través de un sistema claro de programación temporal (anual, por curso académico), que determine las acciones específicas a desarrollar para alcanzar los objetivos institucionales, sectoriales o de las unidades.

PLANIFICACIÓN

Se trata de la fase de análisis y diseño de políticas universitarias, que se verá afectada directamente por los resultados de los distintos procesos de evaluación desarrollados. En este apartado también puede hacerse hincapié en los diversos ámbitos de planificación, ligados también a la evaluación:

- La planificación estratégica institucional, que determina la misión, los ejes estratégicos y los objetivos generales de la institución universitaria;
- el desarrollo de planes y políticas sectoriales de las principales áreas de actuación de la institución: actividad docente; actividad investigadora, de transferencia de tecnología y del conocimiento; política de personal académico y de administración y servicios; relaciones internacionales, desarrollo y gestión de bibliotecas, gestión interna, etc.;
- el impulso de la planificación de las diversas unidades que conforman la institución; fundamentalmente, centros docentes, departamentos universitarios e institutos, así como unidades o servicios de gestión;

EJECUCIÓN DE MEJORAS

Como se ha manifestado anteriormente, al hablar de la ejecución de mejoras se debe hacer referencia a la implementación de una actividad académica y una gestión de calidad. La justificación de todos los mecanismos descritos hasta el momento (evaluación, planificación) se basa en el hecho de constituir instrumentos para mejorar la actividad académica de la universidad e incrementar su adecuación a las necesidades y demandas sociales.

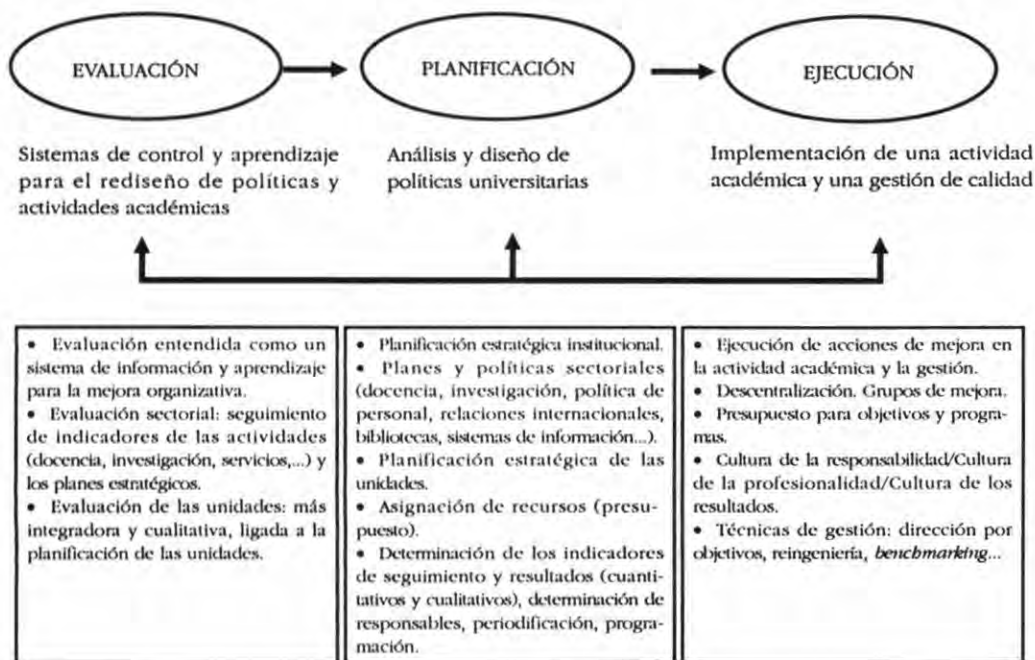
Para impulsar de manera constante una actividad académica y una gestión de calidad es imprescindible mejorar los mecanismos de descentralización de la institución universitaria. Como se ha dicho anteriormente, gran parte de las mejoras en nuestra institución serán fruto de innovaciones e iniciativas de las personas, grupos y unidades específicos. Así, estos *grupos de mejo-*

ra deben constituir la base de la innovación de la universidad.

Evidentemente, esta mejora de la institución y su adecuación social debe basarse en la extensión de la cultura de la responsabilidad, la profesionalidad y el objetivo (resultado), en todos y cada uno de los profesionales que forman parte de la comunidad universitaria.

Finalmente, la introducción de mejoras deberá sustentarse en el desarrollo y adecuación de aquellos instrumentos y técnicas de gestión que la institución, atendiendo a sus características propias, considere más adecuadas: dirección por objetivos, reingeniería, grupos de calidad, etc.

GRÁFICO I
Fases en el proceso de mejora de la calidad de las universidades



CARACTERÍSTICAS

CARÁCTER CÍCLICO DEL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD ACADÉMICA

Es importante resaltar el carácter cíclico de los procesos de mejora de la calidad en la universidad. Como se ha visto, existe

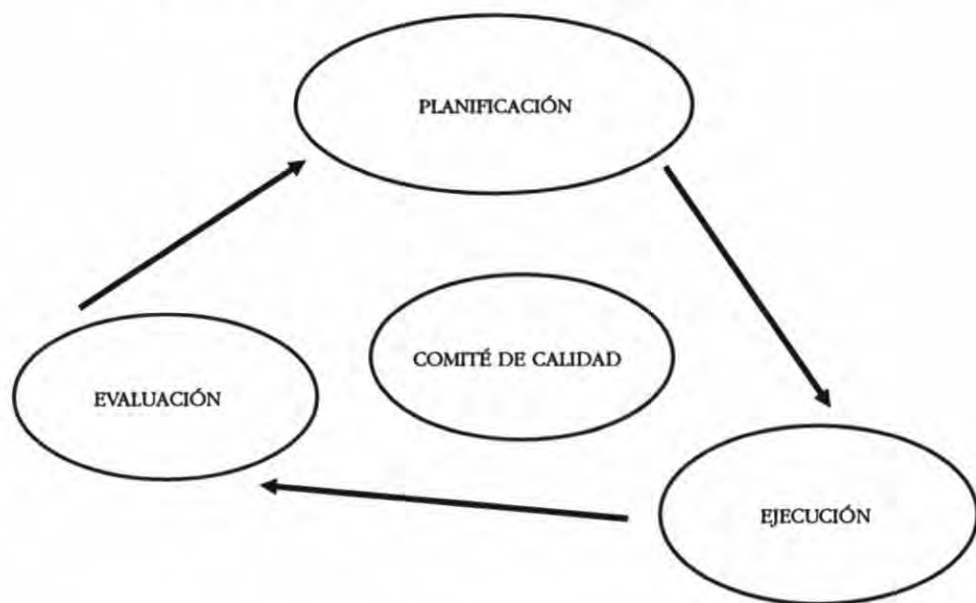
una interrelación directa entre el proceso de evaluación, el proceso de planificación o de determinación de objetivos, y el propio proceso de introducción de mejoras constantes en la actividad universitaria.

Lo importante de este factor de ciclicidad es que para desarrollar iniciativas de mejora de la calidad académica y adecua-

ción universitaria, es posible empezar por cualquiera de los pilares que se han descrito (evaluación, planificación, implementación de mejoras), ya que las diferentes etapas son interdependientes. En este sentido, muchas de las universidades españolas concentran buena parte de sus esfuerzos ac-

tuales en la fase de evaluación institucional. Esta estrategia de actuación, debidamente conducida, nos puede permitir un gran potencial de cara a la planificación y determinación de objetivos posterior, y a la implementación de planes estratégicos o actuaciones de mejora.

GRÁFICO II
Carácter cíclico del proceso de mejora de la calidad académica



DEDICACIÓN Y ESFUERZOS EN LAS DISTINTAS FASES

Un aspecto de importancia capital es la cantidad de recursos requeridos por el proceso de evaluación dentro del sistema de mejora de la calidad universitaria. El objetivo es claro: hay que centrar los esfuerzos y las motivaciones de la institución de forma equilibrada en cada una de las diferen-

tes fases que se complementan. Así, como institución debe invertirse el tiempo necesario en desarrollar una buena planificación, orientar correctamente las actividades de evaluación, y concentrar los esfuerzos en la introducción práctica de mejoras de la actividad.

Hay que evitar la experiencia de instituciones que no han sabido equilibrar correctamente sus esfuerzos entre estas fases

de un proceso de mejora. Instituciones que, por ejemplo, han dedicado grandes esfuerzos a la evaluación, con sofisticados y complicados métodos de medición y control. Muchas de estas organizaciones pueden verse finalmente atrapadas por la excesiva atención y dedicación a la fase de diagnóstico que, como se ha dicho repetidamente, se justifica en la medida en que lleva asociada una estrategia de mejora y el establecimiento de objetivos y acciones específicas de futuro. También pueden encontrarse instituciones que han dedicado muchos esfuerzos al diseño de elaborados sistemas de planificación y programación, que han paralizado en algunos momentos la actuación práctica de la organización. Y, finalmente, pueden encontrarse sistemas institucionales que, creyendo tan solo en la *praxis* más operativa, se han lanzado a la introducción de mejoras sin tener en cuenta los ámbitos de planificación y evaluación, imprescindibles para dar coherencia y continuidad al sistema de calidad.

Esto permite comentar otro hecho transcendental: la necesidad de disponer de unos sistemas de información eficaces, que permitan instrumentar con la suficiente calidad y celeridad los procesos de evaluación, planificación e introducción de mejoras.

En su primer año de ejecución, el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades ha puesto un énfasis especial en los procesos de la actividad académica. Así, por ejemplo, ha destacado el papel de la *titulación* a evaluar. En este sentido, si se atiende al ciclo de calidad que se ha descrito y se quieren dirigir los esfuerzos de la evaluación hacia mejoras específicas de la calidad y adecuación académica, en el futuro habrá que ir orientando la atención hacia el sujeto motivo de evaluación y actor de futuras mejoras. Es decir, habrá que potenciar más una evaluación centrada en las unidades académicas o de gestión: centros docentes, departamentos, institutos y servicios de gestión,

que en una titulación específica o en la actividad investigadora en general. Las citadas unidades podrán, de esta manera, incardinar el proceso de evaluación de sus actividades, recursos y resultados prácticos con una planificación posterior de mejoras y con la introducción progresiva de las mismas.

Esto puede implicar la necesidad de realizar una revisión parcial de los protocolos de evaluación impulsados por el Plan Nacional, para poderlos adaptar más a los actores y a las unidades a evaluar.

COMITÉ DE CALIDAD UNIVERSITARIO

Para dar coherencia y continuidad al proceso de introducción de mejoras continuas en la actividad universitaria, será necesaria la progresiva convergencia de los comités de evaluación internos hacia entes o comités de calidad de la institución, para que puedan dar continuidad al proceso de mejora. Estos comités de calidad, en los que el Consejo Social de la institución universitaria puede jugar un papel importante, deberían velar por el cumplimiento y desarrollo adecuados de las distintas fases de evaluación, planificación e introducción de mejoras, y proponer aquellas iniciativas que consideren oportunas para introducir la cultura de la calidad en la universidad. Evidentemente, creemos que es imprescindible que en estos comités de calidad estén representados tanto los diversos estamentos de la comunidad universitaria, como expertos externos en calidad, evaluación y planificación.

EVALUACIÓN Y PLANES ESTRATÉGICOS DE MEJORA

El informe de resultados de la primera convocatoria del Plan Nacional remarca, de manera acertada, algunos de los puntos

débiles de las instituciones universitarias. El informe destaca la falta de concreción y formalización de las metas y objetivos de la enseñanza y de la investigación ³, haciendo hincapié en que para poder mejorar la calidad de la actividad académica es imprescindible identificar la finalidad de cada titulación y los objetivos de la investigación. En estrecha interrelación con este hecho, se señala la práctica inexistencia de planes estratégicos de las instituciones universitarias en España. Se entiende que los procesos de planificación estratégica deberían permitir determinar los objetivos, estrategias y acciones prioritarias de cada institución, atendiendo a sus propias características y a las del entorno cercano, en una perspectiva tanto a corto como a medio y largo plazo. El propio informe recomienda que

cada Universidad elabore un plan estratégico que contemple los objetivos a alcanzar a corto y medio plazo, los recursos, y los procesos necesarios para llevar a cabo las actividades propuestas en el Plan ⁴.

Finalmente, a la ausencia de estos mecanismos de planificación se une la falta de mecanismos de comprobación de la consecución de los objetivos propuestos, que deberían permitir reorientar objetivos y estrategias de actuación de cada institución a la luz de sus resultados e impacto social.

Por tanto, es necesario determinar objetivos y establecer planes estratégicos de mejora y, al mismo tiempo, adecuar y rediseñar de forma constante los procesos de evaluación.

PLANES ESTRATÉGICOS DE MEJORA

Es necesario pues, que las universidades diseñen mecanismos para elaborar pla-

nes estratégicos de mejora, en estrecha interrelación con los resultados de la evaluación institucional. Esta planificación de mejoras de la actividad académica, como ya se ha dicho, tendría que desarrollarse en los diversos ámbitos de actividad de la institución: a nivel institucional (planificación estratégica de la universidad), a nivel sectorial (planificación de la actividad docente, investigadora, de gestión, infraestructuras, etc.), en el ámbito de las unidades (planes estratégicos de las unidades), y a nivel de las personas (encargo académico). El factor determinante es que todos estos niveles de planificación o mejora estén debidamente incardinados e interrelacionados.

¿Cómo deben ser los planes estratégicos de mejora en la universidad? En primer lugar, integradores de las distintas actividades de la propia universidad y con una visión a medio plazo. Asimismo, los planes de mejora deben contar con la implicación y participación explícita del propio personal de la institución (tanto a nivel institucional, como sectorial o de unidades). La participación de las personas, los grupos y las unidades es, como hemos manifestado, uno de los requisitos imprescindibles si queremos que la mejora real de la actividad universitaria sea un hecho incuestionable.

Los planes estratégicos de mejora deben contener objetivos generales a perseguir pero también planes operativos de actuación (es decir, acciones específicas con personas responsables, plazos de ejecución, indicadores de seguimiento y evaluación).

Finalmente, hay que interrelacionar de forma progresiva los proyectos de mejora de la calidad y la determinación de objetivos académicos con la asignación de recursos (presupuesto).

(3) CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Informe sobre los resultados de la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* (borrador), resumen, p. 3. Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades, noviembre de 1997.

(4) CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Idem* nota 3, resumen, p. 3.

ADECUACIÓN CONSTANTE Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN

Esto destaca una característica importante: la necesidad de la adecuación y rediseño constante de los procesos de evaluación. Hay que detectar los elementos a potenciar en la metodología del proceso de evaluación para poderlo orientar cada vez más a facilitar la toma de decisiones y permitir el diseño de planes estratégicos de mejora. Seguramente esto conllevará simplificar en parte la metodología de evaluación, equilibrando el peso de las aportaciones internas y externas.

Asimismo, la evaluación institucional tiene que ir clarificando la distribución de tareas y decisiones en docencia y en investigación dentro de la universidad, facilitando una estructura más clara y sencilla de asunción de responsabilidades. Esto debería permitir un replanteamiento de los planes de estudio y de las líneas de investigación.

Finalmente, si el esfuerzo se dirige cada vez más a instrumentar planes estratégicos e introducir mejoras concretas que aumenten la calidad y adecuación social de la actividad académica, irá cobrando una importancia mayor la evaluación ligada al seguimiento de estos objetivos y resultados. Lo que deberá interesar cada día más es la obtención de información relacionada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las actividades de mejora, en este mecanismo de aprendizaje y mejora del conjunto de la institución y de cada una de sus unidades.

EVALUACIÓN Y CAMBIO UNIVERSITARIO

Todo lo que se ha dicho hasta ahora pretende focalizar la atención de las universidades en una dirección muy clara: el futuro. Probablemente la institución universitaria ha otorgado un peso excesivo al análisis de su pasado y su presente y a la reflexión sobre sus limitaciones, en detrimento de la potenciación de sus posibilida-

des de futuro. Se trata de una característica común de muchas administraciones públicas españolas hasta hace pocos años: introspectivas y reactivas, centradas en su propia historia y en sus características y limitaciones como organización. La evaluación institucional debe servir principalmente para mirar hacia adelante, hacia la construcción de un futuro no inmediato. Lo importante de los mecanismos de evaluación no es en absoluto debatir, sin más, los problemas y restricciones, sino poder determinar las estrategias de futuro de forma coherente y realista, a partir de una situación determinada, y potenciando las posibilidades de la institución.

En este sentido en la universidad hay una cierta tendencia a abordar las situaciones desde el convencimiento de la existencia de una restricción en las capacidades de actuación mucho más severa de lo que es realmente. Como se ha manifestado anteriormente, la autonomía universitaria por una parte, y el hecho de constituir auténticos motores para la formación, la ciencia y la cultura, por otra, permiten, sin lugar a dudas, poder diseñar el futuro con mayores posibilidades de las que se suele ser consciente. La evaluación para la mejora de la actividad académica también debe ayudar a orientar los esfuerzos en este sentido.

Otro aspecto relevante es la adecuada comunicación e información interna y externa de los procesos de evaluación y mejora de la calidad. Deben ponerse en marcha estrategias de creación de cultura de la calidad a través de la evaluación, y poder realizar actividades de diseminación de las buenas prácticas. Las instituciones universitarias son complejas en su estructura organizativa, y es fundamental asegurar que los mecanismos de evaluación y, sobre todo, las mejoras académicas introducidas, sean comunicadas adecuadamente al conjunto de la institución y de la comunidad. Una mejora en un centro docente o en un departamento universitario concreto puede ser un ejemplo ilustrativo

para muchas otras unidades, y en ocasiones no se sabe informar y comunicar esos logros a la comunidad para extender la cultura de la calidad.

En relación a este hecho, cabe mencionar que es fundamental entender la evaluación también como un proceso de valoración del progreso en la consecución de mayores niveles de calidad en la actividad académica. Es decir, atender no solamente al valor absoluto de lo conseguido, sino también a las mejoras relativas en el proceso de mejora que se ha desarrollado o se está desarrollando en un campo de investigación concreto, en una titulación, en una práctica de gestión académica, etc. En este sentido, la evaluación debería contribuir a acercar la imagen de prestigio del concepto de universidad al de la imagen de cada una de las partes, procesos y actores que conforman la realidad universitaria.

Esto refuerza también una necesidad fundamental en cualquier proceso de evaluación y mejora, y del que ya se han hecho algunas referencias: la necesidad imperiosa de participación de las personas. Los profesores, los estudiantes y el personal de administración deben participar activamente en la evaluación y en la introducción de mejoras. De hecho, ellos son sus actores y valedores principales. Sin ellos, no servirán proclamas sobre la necesidad de cambiar y mejorar la universidad.

Los objetivos de mejora deben estar cerca de la actividad substantiva de los profesionales, y el proceso de evaluación debe tener consecuencias prácticas en la actividad de las personas y sus puestos de trabajo. Si la evaluación y la mejora académica constituye tan sólo una superestructura que no se acaba concretando en iniciativas concretas de los grupos innovadores y en las personas, no habrá dado respuesta a las expectativas creadas. Las mejoras deben tener finalmente un reflejo

muy directo en los puestos de trabajo, en los grupos docentes e investigadores, en las unidades.

Para finalizar, el proceso de evaluación institucional también debe permitir a la universidad dar a conocer y establecer sus objetivos con el gobierno y la administración pública. La evaluación puede permitir planificar el marco para la calidad de la universidad. Como se ha dicho, internamente hay que ser capaces de desarrollar planes estratégicos de mejora de las unidades y las actividades académicas. Externamente, se deberían poder establecer acuerdos con la administración responsable, determinando los objetivos de la institución y el sistema de financiación basándose en la consecución de resultados de mejora de la calidad (con instrumentos como pueden ser los contratos programa).

El uso correcto del instrumento de la evaluación permite a la administración conocer cómo utiliza los recursos públicos la universidad y sus resultados cuantitativos y cualitativos; permite a esta última conocer sus resultados y poder programar planes de mejora de la calidad; y, finalmente, permite a los destinatarios de los servicios universitarios (alumnos, empresas, administraciones públicas, sociedad), disponer de una información adecuada del nivel docente, investigador y de gestión de las universidades.

La evaluación, pues, también debe permitir mejorar la política universitaria de los gobiernos responsables, ya sea con los mecanismos de homologación de planes de estudio (Consejo de Universidades) o con la determinación del mapa universitario y los sistemas de financiación (Comunidades Autónomas), además de facilitar, como se ha mencionado, una actividad docente e investigadora de calidad de las universidades.

GRÁFICO III
Resultados de la evaluación de las universidades

