



Agència
per a la Qualitat
del Sistema Universitari
de **Catalunya**

Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora

Documento elaborado por la comisión de trabajo formada por:

Francesc Pedró (coordinador, UPF), **Francesc Abad** (UPF), **Esteve Arboix** (AQU Catalunya),
Meritxell Chaves (UB), **Sara Gimeno** (URV), **Josep M. Gómez** (UdG), **Santi Roca** (UPC),
Immaculada Vilardell (UAB)

Biblioteca de Catalunya. Datos CIP

Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora

I. Pedró i Garcia, Francesc

II. Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya

1. Ensenyament universitari - Avaluació - Manuals, guies, etc.

2. Planificació educativa - Manuals, guies, etc.

3. Ensenyament universitari - Control de qualitat

378.014

© **Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya**

Via Laietana, 28, 5a planta

08003 Barcelona

Diseño y maquetación: **Josep Turon** y **Eva Calatayud**

Primera edición: marzo 2005

Depósito legal: B-11.395-2005

Se permite la reproducción total o parcial del documento siempre que se cite el título de la publicación, la **Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya** como editora y a los miembros de la comisión que elaboraron este documento.

Presentación	5
AQU Catalunya: la calidad, garantía de mejora	7
1. Introducción	9
2. Marco conceptual	11
2.1 Concepto y características de los planes de mejora	11
2.2 El esquema de evaluación, planificación y seguimiento	13
2.3 Cuadro resumen	14
3. El punto de partida: el diagnóstico.....	17
3.1 Características de un buen diagnóstico	17
3.2 Métodos de diagnóstico	18
3.3 Relación entre herramientas de diagnóstico, herramientas de mejora y sincronía de los procesos: distintas situaciones de partida	19
4. La elaboración y el establecimiento de los planes de mejora.....	21
4.1 Responsables del establecimiento de los planes de mejora	21
4.2 Proceso de elaboración de los planes de mejora	21
4.3 Estructura y contenido de los planes de mejora	22
4.4 Cuadro resumen	24
5. El seguimiento y la revisión de los planes de mejora	25
5.1 Responsabilidad del seguimiento y la revisión periódica del plan de mejora.....	25
5.2 El proceso de seguimiento	26
5.3 Revisión del plan de mejora a partir del resultado del seguimiento.....	27

6. La valoración global y el cierre de los planes de mejora	31
7. La metaevaluación de los planes de mejora en el contexto de la universidad	35
7.1 Ámbitos de la metaevaluación	35
7.2 Responsabilidad de la metaevaluación	36
7.3 Planificación temporal de la metaevaluación	36
7.4 Usos y beneficiarios de los resultados de la metaevaluación	36
8. Cuadro resumen	37
9. Conclusiones	39
10. Agradecimientos	41
Anexo	42

Presentación

La evaluación institucional de la calidad de las universidades ha tenido dos objetivos principales: promover la mejora de la calidad y proporcionar información válida y objetiva del servicio que las universidades prestan a la sociedad. Desde que se inició esta actividad, **AQU Catalunya** ha llevado a cabo la evaluación de numerosas titulaciones y de algunos departamentos o servicios. De todos ellos se han publicado informes de evaluación, lo cual da cumplimiento al segundo de los objetivos.

El primer objetivo de la evaluación se materializa a través de la elaboración de un plan de mejora por parte de cada unidad, el cual se establece a partir de los resultados de la evaluación y en consonancia con los planes de actuación de cada una de las universidades. Así, al finalizar el proceso, cada titulación, departamento o servicio evaluado, además de publicar un informe, origina un plan de mejora que, una vez puesto en marcha, también debe ser evaluado como un elemento más del sistema de calidad de la universidad.

El seguimiento del plan de mejora es, pues, una pieza esencial en el desarrollo de la calidad universitaria y el punto de partida para iniciar un nuevo círculo en la espiral de la mejora continua. Para realizar un buen seguimiento del plan de mejora, es necesario contar con una metodología sencilla y objetiva que permita comprobar si aquello que se ha hecho está de acuerdo con la planificación inicial y si los resultados alcanzados son los deseados. El modelo elegido para desarrollar esta metodología contempla no sólo un proceso de seguimiento interno por parte de la universidad, sino también una parte externa responsable de una agencia de evaluación.

El equipo coordinado por el profesor Francesc Pedró de la UPF hizo una propuesta de documento, que posteriormente fue enriquecida con aportaciones de otros miembros de las unidades técnicas de las universidades catalanas y de **AQU Catalunya**. A todo el equipo, el agradecimiento por su trabajo, fruto del cual es este marco general que tiene que servir de pauta de actuación en el seguimiento de los planes de mejora. Estoy convencida de que representa un importante progreso en el aseguramiento de la calidad institucional.

Gemma Rauret i Dalmau
Directora de **AQU Catalunya**

AQU Catalunya: la calidad, garantía de mejora

AQU Catalunya lleva a cabo su actividad guiada por una serie de valores que resaltan su implicación con la mejora de la calidad. Los valores de **AQU Catalunya** son:

- Entender la calidad como una forma de hacer y de trabajar mejor. **AQU Catalunya** fue la primera agencia certificada por la norma ISO 9000.
- Innovar continuamente tanto metodologías como procesos.
- Tener un enfoque europeo con respecto a las actividades realizadas de manera que permitan integrar lo más cómodamente posible el sistema universitario catalán en el Espacio europeo de educación superior (EEES).
- Asegurar la máxima transparencia, objetividad, imparcialidad y ecuanimidad con respecto a los servicios que presta. Se garantizan a los usuarios de los servicios de **AQU Catalunya** los derechos de información, de atención directa y personalizada y de formulación de reclamaciones, quejas y sugerencias en relación con los servicios que se prestan. La manera de actuar de **AQU Catalunya** queda recogida en su Código ético, aprobado por el Consejo de Dirección.
- Fomentar la cooperación entre las universidades, la Administración y **AQU Catalunya** a fin de generar el máximo valor añadido.
- Fomentar la cooperación con otras agencias y organismos nacionales e internacionales que tienen la misma finalidad.
- Trabajar a través de una red de expertos en temas relacionados con la calidad universitaria que permita el rápido desarrollo de conocimiento y la promoción de la cultura de la calidad en todo el sistema universitario catalán.

1. Introducción

En toda Europa probablemente no exista un ámbito educativo más dinámico y con más proyectos de reforma en curso que el universitario. Parte de ese dinamismo es el resultado de las presiones externas, políticas y financieras, que recibe. Pero al menos una parte equivalente, si no mayor, se debe al deseo de la propia universidad de evolucionar hacia formas de provisión de sus servicios públicos —en la investigación y la docencia— que no malgasten recursos y consigan buenos resultados en términos de valores económicos, sociales y éticos. En esta evolución han habido dos elementos críticos: por un lado, el énfasis en la evaluación institucional interna y externa y, por otro, el cambio de cultura organizativa. Dicho cambio, al que se refieren las páginas que siguen, queda bien reflejado en la voluntad política e institucional de convertir la evaluación no sólo en un proceso, natural y obvio, de transparencia de los resultados y procesos que se originan con recursos públicos y conducen al logro de objetivos de interés igualmente público. El cambio operado va más allá, porque considera la evaluación como una herramienta fundamental de diagnóstico en un círculo que debería cerrarse con la puesta en práctica con éxito de una serie de medidas de mejora.

Hasta aquí la teoría, suficientemente conocida. Parece evidente que el mundo universitario, aquí y en todas partes, es uno de los más proclives a hacer cierto el dicho *plus ça change, plus ça reste la même chose*. Y este fenómeno, que unos denominan de resistencia al cambio y otros, con más sarcasmo, de capacidad de fagocitosis y

metabolismo de cualquier reforma, es el que una herramienta como la que ofrecemos querría ayudar a combatir. De lo que se trata es de que los diagnósticos no sólo conduzcan a buenos planes de mejora, algo imprescindible, sino que, más allá, los planes se pongan en práctica y, a su vez, sean evaluados adecuada y regularmente.

En esto todavía tenemos en Catalunya poca experiencia, porque hace relativamente poco que hemos cubierto un proceso sin precedentes de revisión y evaluación de una importante parte de nuestras actividades, singularmente de las titulaciones. Pero todas nuestras universidades están trabajando de firme en la puesta en práctica de planes de mejora, resultado de esas evaluaciones impulsadas por la Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (**AQU Catalunya**). Basándonos en esta corta experiencia y, sobre todo, con las expectativas generadas, proponemos un círculo de formulación, seguimiento y evaluación de planes de mejora que creemos factible y razonable y que evita el riesgo de convertir estos procesos en nuevas burocracias. No ha sido fácil, porque se trataba de desarrollar una herramienta que permitiera la gestión de los distintos planes de mejora aplicables a diversos tipos de unidades universitarias y entendemos como tales desde entes organizativos (por ejemplo, un departamento) y servicios (por ejemplo, las bibliotecas) hasta procesos (como las titulaciones o la matriculación). Hemos aplicado a todos los casos los mismos principios, basados en el modelo del círculo de la calidad, y hemos añadido

■ Introducción

aquello que hemos denominado la metaevaluación —un proceso adicional dirigido a hacer que la universidad extraiga lecciones de los aciertos y los errores en los procesos de puesta en práctica de los planes de mejora.

2. Marco conceptual

Desde su creación, en 1997, **AQU Catalunya** ha promovido la evaluación de las distintas actividades universitarias con el fin de que las universidades adopten acciones concretas orientadas a la mejora de su calidad, así como para proporcionar información que rinda cuentas a la sociedad de su actividad.

La mejora en la calidad de la institución, es decir, la mejora de cada uno de sus procesos y de sus resultados, debe entenderse como un proceso continuo que requiere una implicación colectiva en la cultura de calidad, en el que la evaluación es uno de sus instrumentos. Contar con mecanismos que nos permitan evaluar de forma objetiva la actividad docente, la investigación y la gestión es el punto de partida para detectar áreas de excelencia, para reconocerlas y potenciarlas, pero también para detectar áreas susceptibles de ser mejoradas con la articulación de planes de mejora.

2.1 Concepto y características de los planes de mejora

Un plan de mejora es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada.

El concepto de unidad puede hacer referencia, por un lado, a una entidad organizativa como la propia universidad, un centro, un departamento o bien una titulación y, por otro, a una actividad específica o un proceso como por ejemplo la docencia, la investigación o la gestión asociadas a una enseñanza, el modelo de evaluación docente de una universidad, la política de inserción laboral de los graduados, etc. En este sentido, en los últimos años se ha considerado la titulación universitaria como la principal unidad de evaluación. Pero conviene tener presente que los procesos de evaluación institucional también prevén la evaluación de los servicios o procesos que tengan carácter instrumental (por ejemplo, el Servicio de Bibliotecas). La variedad de posibles unidades a evaluar hace que los planes de mejora puedan presentar igualmente rasgos diferenciales.

Los planes de mejora deben converger con los planes generales de la universidad, con los planes sectoriales y con las políticas determinadas por los órganos de gobierno de la universidad, y tienen que contar con la implicación de todos los agentes involucrados.

Es a través del plan de mejora que debe darse credibilidad al proceso de evaluación, para evitar que se convierta en un proceso burocrático, que no arraigue o que se vuelva repetitivo. Por lo tanto, el plan de mejora tiene que ser una herramienta realmente enfocada hacia la acción, y hay que evitar que se convierta en un gran documento formalista o, simplemente, en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones.

Por esta razón, los planes de mejora deben ser concretos, realistas, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y de seguimiento; necesitan unas condiciones de actuación y un seguimiento periódico que permita realizar las reasignaciones de recursos y responsabilidades, y deben estar enmarcados en una adecuada política de comunicación interna, que informe de la finalidad del proceso, de su progresivo desarrollo y de los resultados alcanzados.

Un plan de mejora permite:

- Situarse en una perspectiva de futuro y repensar la unidad en el marco de los cambios del contexto.
- Pensar, abordar y analizar los problemas de una forma global y con una cierta perspectiva temporal.
- Definir los objetivos que quieren alcanzarse a corto y medio plazo y las acciones específicas que tienen que desarrollarse para lograrlos.
- Ayudar a ordenar y priorizar las decisiones y facilitar la óptima asignación de recursos.
- Implicar a los agentes de las diversas unidades en la mejora de la institución.
- Introducir cambios en la cultura organizativa universitaria basados en la dirección por objetivos.

Su principal virtud reside en la flexibilidad: no es un método de dirección y gestión cerrado y prefijado, sino que facilita variaciones y adaptaciones tan enérgicas como lo sean en el entorno, con el fin de hacer de la gestión del día a día un instrumento útil y eficaz para el logro de los objetivos fijados y para mantener la razón de ser de la organización. Los planes de mejora, pues, pueden concretarse en acciones muy próximas a la vida docente o de la investigación cotidiana.

Para resultar eficaces, las acciones de mejora propuestas en el plan deben ser:

- **Consensuadas:** El proceso evaluativo se basa en el consenso y la participación, por lo cual parece razonable que las propuestas de actuación también tengan que ser debatidas y consensuadas.
- **Coherentes:** Una buena propuesta de mejora debe guardar coherencia con la evaluación o diagnóstico realizado.
- **Operativizadas:** Las acciones de mejora deben estar estructuradas: tienen que identificarse los objetivos clave que las unidades consideran prioritarios y tienen que instrumentalizarse por medio de un conjunto de acciones concretas, con unos determinados recursos, si es necesario, y responsables para llevar a cabo su ejecución. Además, debe establecerse un sistema de indicadores que sirvan para valorar el cumplimiento de las acciones programadas y su seguimiento.

- **Viables:** Las acciones que se formulan tienen que ser viables en el contexto en el que se plantean para poder cumplir los objetivos programados.

Los planes de mejora también tienen algunos riesgos, tales como dar más peso al proceso que a los resultados deseados de la planificación estratégica o considerar los planes de mejora como un fin y no como un medio para mejorar la gestión, y algunas limitaciones que la organización debe asumir. En este sentido, hay que valorar la existencia de procesos simples, directos y no burocráticos.

2.2 El esquema de evaluación, planificación y seguimiento

El programa de evaluación y mejora de la calidad de una unidad puede seguir un esquema como el que se presenta a continuación. Dicho esquema de evaluación, planificación y seguimiento define el círculo de la calidad, orientado fundamentalmente a la mejora de la unidad evaluada.

La periodicidad puede ser variable. **AQU Catalunya** propone que, en el caso de las titulaciones, se repita la evaluación de la calidad aproximadamente cada seis años, teniendo en cuenta que, presumiblemente, todo el primer año y parte del segundo hay que destinarlo al proceso de evaluación y al de elaboración del plan de mejora. Una vez aprobado, se ejecutan las acciones programadas de acuerdo con la planificación temporal establecida y se realiza un seguimiento anual del grado de logro de las mencionadas acciones para valorar los cambios reales de mejora de la calidad en la unidad evaluada.

Este seguimiento anual, del cual tiene que quedar clara la responsabilidad (véase el apartado 5), permite mantener la flexibilidad como un aspecto fundamental en la ejecución de un plan de mejora y garantiza el saber, de forma recurrente, si estamos alcanzando la mejora prevista y realizar los reajustes necesarios, convirtiéndola así en una mejora sistemática y consistente.

Además, según el seguimiento previsto, nos puede permitir:

- Conocer el nivel de rendimiento del plan de mejora.
- Consolidar la cultura de calidad de la unidad.
- Asegurar la continuidad de la evaluación y la mejora.
- Conocer la satisfacción de los destinatarios de las mejoras.
- Conocer la satisfacción de los ejecutores de las mejoras.
- Conocer el impacto real del plan de mejora.

Al finalizar el periodo de vigencia del plan de mejora, hay que evaluar si ha sido el adecuado y si los resultados obtenidos están en consonancia con aquello que se esperaba.



2.3 Cuadro resumen

¿Qué es un plan de mejora?

Un plan de mejora es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada.

¿Cómo deben ser los planes de mejora?

- Deben converger con los planes generales de la universidad, con los planes sectoriales y con las políticas determinadas por los órganos de gobierno de la universidad.
- Tienen que contar con la implicación de todos los agentes involucrados.
- Deben ser una herramienta enfocada hacia la acción y hay que evitar que se conviertan en un gran documento formalista o, simplemente, en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones.
- Tienen que ser concretos, realistas, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y seguimiento.
- Necesitan unas condiciones de actuación y un seguimiento periódico que permita realizar las reasignaciones de recursos y responsabilidades.
- Deben estar enmarcados en una adecuada política de comunicación interna, que informe de la finalidad del proceso, de su progresivo desarrollo y de los resultados alcanzados.

El establecimiento de un plan de mejora debe permitirnos:

- Adaptarnos a los cambios del entorno y de las circunstancias.
- Pensar, abordar y analizar los problemas de una forma global y con una cierta perspectiva temporal.
- Definir los objetivos que quieren alcanzarse a corto y medio plazo y las acciones específicas que tienen que desarrollarse para lograrlos.
- Ayudar a ordenar y priorizar las decisiones y facilitar la óptima asignación de recursos.
- Implicar a los agentes de las diversas unidades en la mejora de la institución.
- Introducir cambios en la cultura organizativa universitaria basados en la dirección por objetivos.

Riesgos y beneficios de los planes de mejora

Riesgos:

- Dar más peso al proceso que a los resultados.
- Considerarlos como un fin y no como un medio para mejorar el funcionamiento de la unidad.

Beneficios:

- Flexibilidad: no es un método cerrado, facilita variaciones y adaptaciones.
- Utilidad: para el logro de los objetivos fijados y para mantener la razón de ser de la organización.

3. El punto de partida: el diagnóstico

La necesidad de una mejora viene determinada cuando el actual estado de la unidad evaluada no es el deseado. Para establecer ese estado actual es preciso, obviamente, hacer el diagnóstico.

En efecto, buena parte del éxito de un plan de mejora de una unidad reside en el hecho de estar basado en un esmerado y objetivo diagnóstico de la realidad que queremos mejorar. Podemos realizar un plan de mejora formalmente correcto pero sustentado en un mal diagnóstico, con lo cual nos encontraremos al cabo de un tiempo con mejoras inconsistentes y de poca eficacia. Por lo tanto, un buen diagnóstico se considera indispensable y requisito mínimo necesario para que un plan tenga éxito.

Diagnóstico y plan de mejora tienen que ir muy ligados, pero deben quedar claros los límites de uno y otro. Tienen que ser secuenciales en el tiempo para evitar uno de los errores comunes que comporta el fracaso de muchos planes: saltar directamente del problema a la solución sin pasar por la causa. El diagnóstico es el que nos informa de cuál es el punto de partida de la realidad que queremos modificar, por la vía del análisis de la situación actual. En cambio, el plan de mejora establece cómo podemos mejorar esa realidad. Así, pues, antes de iniciar la fase del plan de mejora, debemos completar la fase del diagnóstico y garantizar su calidad.

3.1 Características de un buen diagnóstico

Un diagnóstico, para ser considerado un buen fundamento del plan de mejora, tiene que cumplir, entre otros, los siguientes requisitos:

- **Completo y riguroso**, porque analiza y valora los elementos considerados clave para la realidad que se quiere evaluar y mejorar, y así será juzgado pertinente por los agentes implicados y favorecerá su implantación, además de garantizar que las acciones de mejora serán más eficaces. Si no se da esta característica en el diagnóstico, la mejora derivada se considerará secundaria y el plan de mejora tendrá poca fuerza.
- **Sistemático y detallado** en cuanto al análisis de las causas, porque garantiza que se analiza todo lo previsto y lo necesario para afrontar las mejoras. Un diagnóstico poco sistemático será más cuestionado y, por lo tanto, será más difícil impulsar el plan de mejora.
- **Equilibrado y objetivo**: equilibrado en términos de descripción de la realidad pero también de valoración; ecuánime y objetivo tanto en aspectos positivos como en aspectos a mejorar.

■ El punto de partida: el diagnóstico

- **Oportuno en el tiempo**, ya que los agentes lo considerarán pertinente y además se dará un contexto más viable para las mejoras; de lo contrario, será poco eficaz para la mejora.
- **Compartido** por los agentes o por las comunidades afectadas, porque así será más fácil lograr la implantación del plan de mejora.
- **Basado en evidencias**, puesto que es más sólido, más objetivo, más argumentado y menos discutible. Facilita llegar a un consenso más amplio.
- **Integrado en el contexto externo**, puesto que conocer el contexto externo y su evolución es imprescindible para efectuar un buen diagnóstico y para planificar la puesta en marcha del plan de mejora, el cual, inevitablemente, se verá afectado por la evolución de ese contexto externo, que puede apoyar al plan de mejora o hacerlo fracasar.

3.2 Métodos de diagnóstico

Los métodos de diagnóstico son variados y dan lugar a resultados de distintos formatos y contenidos. Pueden incluir fases de evaluación interna y fases de evaluación externa, o solamente una de ellas.

En el contexto universitario el método de diagnóstico más extendido es el que se conoce como evaluación institucional o evaluación para la mejora, que corresponde a la evaluación de titulaciones, investigación y servicios o procesos de gestión, que se lleva a cabo desde el año 1996 en el conjunto del Estado y desde 1997 en el marco de **AQU Catalunya**. También hay otros, como la evaluación institucional siguiendo el modelo de la European Universities Association (EUA), la evaluación según el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) tanto institucional como de unidades, los sistemas de calidad y certificación según la norma ISO 9000, o bien las futuras acreditaciones. También existen métodos que utilizan herramientas más sencillas, como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Las características comunes de estos métodos son las siguientes:

- Incorporan un modelo y una sistemática pautada (existe un protocolo a seguir).
- Se concentran en algunos aspectos de la unidad o el ámbito evaluado, pero acostumbran a repasar sistemáticamente las políticas, los componentes, los procesos y los resultados.
- Incorporan evidencias tanto cuantitativas como cualitativas.

Dada la variedad de métodos existente, a la hora de escoger el método de diagnóstico es importante tener en cuenta que:

- El diseño o modelo que comporta se ajuste a los objetivos que quieren alcanzarse (por ejemplo, si queremos abordar la manera de mejorar la producción investigadora, el modelo deberá tener en consideración cómo es el proceso de investigación).
- El esfuerzo sea proporcional a la mejora que quiere generarse.
- Los procesos más participativos son necesarios cuando nos hace falta consenso en el diagnóstico o no tenemos otras maneras de disponer de la información necesaria, pero tiene que valorarse que son más lentos y requieren una mayor inversión de tiempo.
- Los procesos internos favorecen el consenso y la asunción del proceso de diagnóstico, pero tienen el peligro de ser poco equilibrados, por exceso de autocrítica o bien de autocomplacencia. En cambio, el componente externo aporta contraste y una visión que quizá es más neutra y objetiva.

3.3 Relación entre herramientas de diagnóstico, herramientas de mejora y sincronía de los procesos: distintas situaciones de partida

Un plan de mejora debe considerar que las universidades tienen, como mínimo, dos niveles de decisión: la unidad organizativa y la propia institución. Los planes de mejora serán más eficaces cuanto más coherentes sean los planes de las unidades con los de la institución. Es así como se produce un efecto multiplicador. En la mayoría de los casos, pese a la voluntad de ambos niveles de conseguir esa coherencia, a veces se producen situaciones de asincronía y/o de diversidad de planes de actuación que hacen más complejo el proceso de elaboración y negociación de los planes de mejora.

A escala institucional todas las universidades catalanas cuentan con mecanismos que incorporan actuaciones de mejora tales como contratos programa, planes sectoriales o especiales. Algunas universidades (cada vez más) disponen también de procesos de planificación estratégica.

Todos estos mecanismos sirven, aparte de su objetivo específico, para planificar y determinar criterios de asignación de recursos con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Casi todos tienen periodicidades anuales o plurianuales (normalmente cuatro años). Y la cuestión es que no siempre las evaluaciones llevadas a cabo por una unidad están sincronizadas con la adecuada periodicidad para que el plan de mejora derivado encaje en uno de estos procesos en el momento que corresponde.

■ El punto de partida: el diagnóstico

En una situación ideal, el diagnóstico se produce justo antes de uno de estos ciclos. De ese modo, a la hora de la negociación del plan de mejora, por un lado, la institución podrá incorporar el despliegue de objetivos prioritarios a través de estos planes y asignarles recursos y, por otro, las unidades podrán ajustar sus planes con las prioridades institucionales y/o proponer algunas otras.

Pero no siempre es así. Fruto de la asincronía de procesos y/o la diversidad de mecanismos institucionales, puede producirse un cierto vacío de tiempo o un solapamiento entre el final del diagnóstico y la negociación del plan de mejora, y la unidad puede encontrarse en distintas situaciones de partida.

Si consideramos las evaluaciones institucionales como uno de los procesos de diagnóstico más extendidos, la asincronía es inevitable, puesto que, por una parte, no se evalúan todas las titulaciones, departamentos o servicios de golpe y, por otra, cada titulación se evalúa cada seis años. En cambio, la universidad genera en un momento temporal concreto sus planes estratégicos: algunas unidades se evaluarán antes de que estos planes sean aprobados, otras mientras se están debatiendo y otras más una vez aprobados. Así, habrá que encontrar en cada caso los mecanismos para poder encajar los planes de mejora dentro de la planificación estratégica de la universidad.

Como conclusión cabe decir que no es tan importante cuál es la situación de partida, sino el conocerla y analizarla en el momento de empezar el diagnóstico. Este análisis es importante desde dos puntos de vista: en primer lugar, para escoger el proceso de diagnóstico más apropiado, teniendo en cuenta que afectará no sólo al tipo de diagnóstico que se obtendrá sino también al posterior plan de mejora, dependiendo de si es la primera vez que se evalúa o no; en segundo lugar, porque es esencial considerar este punto de partida para saber cómo se integrará el plan de mejora derivado en las prioridades y mecanismos institucionales, adecuando así las expectativas de los participantes desde el inicio.

4. La elaboración y el establecimiento de los planes de mejora

Con el plan de mejora los responsables de las unidades asumen, a corto o medio plazo, los objetivos y actuaciones que habrá que desarrollar para alcanzarlo. Por otra parte, como un elemento más de la planificación de la institución, es necesario que el plan también sea asumido por el equipo de gobierno de la universidad, con el compromiso de apoyar institucionalmente su desarrollo y de aportar, si es necesario, los recursos para financiar las acciones de mejora. Así, pues, un plan de mejora es la expresión de una serie de compromisos entre el equipo de gobierno de la universidad y los responsables del desarrollo del plan.

4.1 Responsables del establecimiento de los planes de mejora

Los planes de mejora tienen que ser elaborados por los responsables de la unidad —recordémoslo, ya sea una unidad organizativa o un proceso—, sin que ello prive de que incluyan aquellos aspectos que la universidad considere estratégicos en el correspondiente ámbito.

Para que un plan de mejora tenga éxito, hace falta que en su redacción y elaboración participen los distintos colectivos implicados y que la dirección de la unidad asuma la coordinación en esta etapa y en la de la ejecución del plan.

Por eso, la responsabilidad final de la elaboración, desarrollo y seguimiento de los planes de mejora recae en los máximos órganos de dirección de la unidad, los cuales promoverán, en su caso, la participación de los equipos de dirección y de los responsables de las demás estructuras básicas o procesos involucrados en el plan. Dado que el establecimiento del plan recaerá en un órgano colegiado, es necesario que haya alguna persona que forme parte del equipo de dirección de la unidad que asuma la posterior coordinación de su ejecución.

Además, hay que tener presente que el proceso de elaboración del plan de mejora de una unidad debe prever su encaje con la planificación estratégica de la propia universidad.

4.2 Proceso de elaboración de los planes de mejora

El proceso de elaboración de los planes de mejora consta de las siguientes fases:

1. **Elaboración de la propuesta** de plan de mejora, redactada por la correspondiente comisión partiendo de la diagnosis o proceso de evaluación previo. Esta propuesta tendrá la estructura y el contenido que se detalla más adelante.

2. **Discusión y negociación** con el equipo de gobierno de la universidad de la propuesta de plan de mejora. El plan de mejora es un elemento más de las estrategias institucionales de planificación y mejora de la universidad (contratos programa internos, acuerdos de planificación y/o de asignación de recursos, etc.), por eso hace falta que sus objetivos estén en consonancia con los generales de la institución. Por otra parte, el equipo de gobierno es quien tiene la responsabilidad de priorizar las acciones que considera estratégicas y, de acuerdo con ello, asignar los recursos a cada plan de mejora.
3. **Aprobación** del plan de mejora por parte de los máximos órganos de gobierno de la unidad y del equipo de gobierno de la universidad. Según la naturaleza del plan, pueden existir otras estructuras básicas implicadas de forma significativa, por lo que es conveniente que sus órganos de gobierno también lo aprueben. Dicha aprobación legitima el plan y acredita que sus firmantes adoptan compromisos.
4. **Firma** del acuerdo del plan de mejora entre los responsables políticos de las unidades implicadas en el plan y las personas en quienes delegue el equipo de gobierno.

Se recomienda que durante la elaboración y discusión del plan de mejora se haga del mismo la máxima difusión y se dé, de este modo, la posibilidad de que todos los miembros de los distintos colectivos participen en el proceso. Aun así, una vez firmado el plan de mejora, será necesario realizar una buena difusión de su contenido y de sus inmediatos responsables. Esta necesidad de difusión responde a dos objetivos:

- Que el conjunto de miembros de todos los colectivos conozcan el plan de mejora que los implica, con el fin de que orienten y coordinen sus actuaciones individuales y conjuntas en el sentido que proclama el plan y puedan efectuar su valoración y seguimiento.
- Que el resto de miembros de la comunidad universitaria conozcan las líneas de actuación prioritarias y los compromisos que adquiere cada unidad con la institución.

4.3 Estructura y contenido de los planes de mejora

Un plan de mejora debe incluir:

a) Los puntos fuertes y débiles detectados

El plan de mejora probablemente sólo abarcará algunos de los objetivos propuestos, aquellos que se consideren prioritarios en el marco de la planificación global de la universidad y en el contexto en el que se desarrolla la actividad a la que hace referencia. Hay que tener presente que los objetivos de mejora elegidos, si bien incidirán directamente en la superación de

determinados puntos débiles, también pueden encaminarse a la consolidación de los puntos fuertes detectados.

b) Los objetivos de mejora

Dichos objetivos de mejora señalan las metas que la unidad se marca a corto y medio plazo y que contribuirán a aumentar la calidad de las distintas actividades que desarrolla.

c) Las acciones de mejora vinculadas a cada objetivo

Constituyen la concreción de cómo hay que actuar para alcanzar el objetivo de mejora. Debe tenerse en cuenta que hay acciones que pueden abarcar más de un objetivo y que, en otros casos, para alcanzar un objetivo hay que llevar a cabo distintas acciones.

d) El calendario y los plazos de cada acción

Una acción puede ser repetitiva en el transcurso del tiempo o bien esporádica, y las diferentes acciones pueden iniciarse en momentos del tiempo también distintos. En el plan de mejora habrá que especificar el inicio y duración de cada acción.

e) Los responsables de cada acción

Fijar un responsable del desarrollo de una acción contribuye a garantizar su realización y a identificar quién debe informar del resultado de la acción en el momento del seguimiento del plan. Que una persona se responsabilice de una acción puede significar que es el ejecutor de la misma, pero también que sólo coordina las actuaciones de otras personas.

f) Los recursos asignados a cada acción

El consumo de recursos que comporta el desarrollo de las distintas acciones de mejora puede ser muy diverso. Pueden haber acciones que comportan un coste cero (por ejemplo, unificar criterios para la evaluación de las asignaturas de prácticas), otras que precisan de unos recursos puntuales para iniciarlas (por ejemplo, poner en marcha un aula de autoaprendizaje de lenguas) y otras que requieren unos recursos específicos de forma continua mientras dura la actividad (por ejemplo, organizar ciclos de conferencias que preparen para la inserción laboral de los estudiantes). En este último caso es necesario prever cómo se financia la acción cuando el plan de mejora acabe su vigencia.

Los recursos asignados a los planes de mejora pueden provenir de dotaciones adicionales que el equipo de gobierno de la universidad destine a acciones de mejora o también de reasignaciones de recursos en el seno de la unidad. En cualquier caso, es muy recomendable que los fondos destinados a los planes de mejora sean no consolidables, es decir, hay que evitar asociar a los planes dotaciones de personal o de presupuesto con carácter indefinido. De lo contrario, eso restringiría la posibilidad de poner en marcha en el futuro nuevas acciones de mejora, dada la limitación de los recursos disponibles. Para cubrir los déficits de recursos estructurales, habrá que buscar otros mecanismos.

g) Los indicadores de seguimiento

La necesidad de realizar un seguimiento anual de la ejecución de los planes de mejora obliga a fijar unos indicadores que permitan evaluar su grado de cumplimiento. Estos indicadores pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo y tienen que cumplir las características de todo indicador: medir los objetivos y reflejar el producto final de las acciones puestas en marcha, incluir variables que estén bajo el control de la unidad y ser de fácil obtención.

En cuanto a los indicadores cuantitativos, será necesario fijar su valor en el momento del establecimiento del plan para poder hacer el posterior seguimiento y valorar el grado de cumplimiento.

Con el fin de poder llevar a cabo una valoración global del plan, habrá que establecer un sistema de ponderaciones de los indicadores, dado que el peso y el grado de cumplimiento de cada indicador en el conjunto del plan de mejora pueden ser distintos.

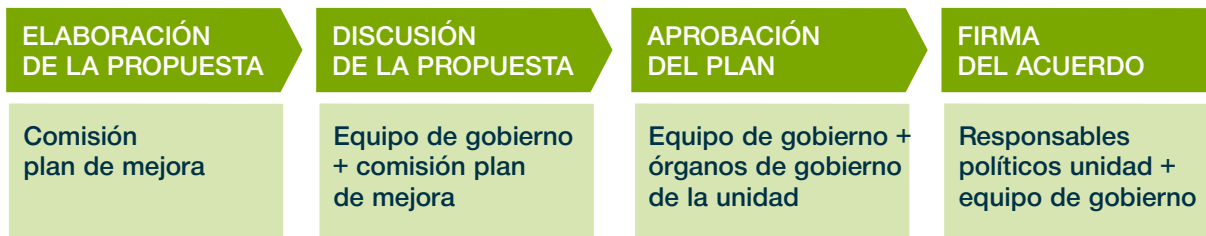
h) Las condiciones de seguimiento del plan

Dichas condiciones de seguimiento abarcan dos aspectos: el procedimiento de seguimiento y los criterios de concesión de los recursos asignados.

El procedimiento de seguimiento concretará la periodicidad, los responsables, la documentación e información que hay que aportar y la metodología para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos del plan (véase el apartado 6).

Además de los recursos necesarios para desarrollar las acciones, a los planes de mejora pueden estar vinculados otros recursos adicionales que se otorgarán a la unidad en función del cumplimiento de los objetivos, en forma de incentivos. En las condiciones de seguimiento deberán especificarse estos recursos, su distribución temporal y su grado de dependencia del resultado del seguimiento del plan de mejora.

4.4 Cuadro resumen



5. El seguimiento y la revisión de los planes de mejora

El seguimiento y la revisión periódica son procesos bien diferenciados pero coordinados. El seguimiento permite obtener información, a través de indicadores, sobre el grado de logro de los objetivos del plan, los recursos utilizados para ejecutar las acciones, así como las incidencias detectadas a lo largo del proceso de implantación del plan. Por su parte, la revisión periódica del plan de mejora tiene como objetivo adaptarlo a los cambios y necesidades de la unidad y de la institución durante su periodo de vigencia.

Los objetivos del seguimiento son:

- Rendir cuentas del estado de ejecución del plan de mejora a todas las partes comprometidas.
- Proporcionar información para la revisión periódica del plan de mejora.
- Hacer una reflexión en el seno de la unidad, al equipo de gobierno y otras estructuras implicadas, que permita seguir adelante con el proceso de mejora.

Además, el seguimiento permite consolidar la cultura de la calidad, conocer la satisfacción de los destinatarios y ejecutores de las mejoras y asegurar la continuidad de la evaluación y la mejora.

En determinados casos, el seguimiento puede tener también consecuencias económicas para la unidad, especialmente cuando los planes de mejora se incorporan a contratos programa, puesto que puede existir una asignación de recursos por cumplimiento de objetivos, además de los recursos estrictamente destinados a cubrir los costes de la implantación de las acciones. Si es así, es necesario que las condiciones de la asignación y la metodología para medir el grado de logro sean conocidas y aceptadas por los implicados en el momento de aprobar el plan de mejora.

El seguimiento interno es imprescindible y debe efectuarse siempre, independientemente de que la universidad haga o no un seguimiento externo del plan de mejora.

Por último, hay que poner de manifiesto que, si no se lleva a cabo el seguimiento, con independencia del grado de formalización que se le dé, el plan de mejora pierde validez y se pone en peligro su correcto desarrollo.

5.1 Responsabilidad del seguimiento y la revisión periódica del plan de mejora

La responsabilidad del seguimiento interno y la revisión periódica del plan de mejora recae en los responsables de su elaboración e implantación.

■ El seguimiento y la revisión de los planes de mejora

Por lo tanto, como la responsabilidad de la elaboración e implantación es de los máximos órganos de dirección de la unidad, éstos serán también los responsables de realizar su seguimiento y la consiguiente revisión. Sin embargo, será necesario que una sola persona que forme parte de la dirección de la unidad asuma la coordinación y sea la cabeza visible del proceso de seguimiento y revisión del plan de mejora.

Aparte de aquellas situaciones en las que, por el hecho de existir recursos económicos vinculados, hay que rendir cuentas a los órganos de gobierno, siempre es conveniente informar del resultado del seguimiento interno a los órganos de gobierno de la universidad, o al resto de órganos o estructuras implicados previstos en el propio plan de mejora.

5.2 El proceso de seguimiento

Metodología

Según las condiciones de implantación del plan de mejora y su encaje dentro del sistema de toma de decisiones institucional, pueden variar algunos aspectos de la metodología del seguimiento. Por eso es muy importante que, en el momento de la aprobación del plan de mejora, se establezca el tipo y periodicidad del seguimiento a efectuar y la documentación necesaria para su realización.

Cualquiera que haya sido el camino seguido para la implantación del plan de mejora, el proceso de seguimiento debe tener en cuenta un mínimo de elementos comunes, para garantizar que sirve al objetivo de retroalimentación del plan:

- Todas las acciones del plan tendrán un responsable de implantación, que será también el encargado de proporcionar la información para el seguimiento.
- Para cada una de las acciones deberá comprobarse el cumplimiento de los plazos, la correcta utilización de los recursos asignados y el logro de los valores de los indicadores de seguimiento fijados.
- El responsable del seguimiento recogerá la información para el seguimiento de los responsables de implantación de las acciones y elaborará el correspondiente informe de seguimiento.
- El seguimiento deberá concluir con una valoración global del grado de implantación del plan.

Documentación para el seguimiento

El seguimiento puede formalizarse a través de informes tipo o de fichas de seguimiento, con formatos preestablecidos, que faciliten la recogida de información y la extracción de conclusiones para la toma de decisiones. La documentación empleada para el seguimiento debe contener, para cada acción:

- estado de implantación
- indicadores de seguimiento
- valoración de la parte implicada

Dicha información servirá también para la revisión periódica del plan de mejora.

Con el fin de facilitar el proceso de seguimiento, es necesario tener presente asimismo la información contenida en el documento de establecimiento del plan de mejora. Puede ser útil contar con formularios de seguimiento que incorporen estos dos tipos de información.

Valoración del cumplimiento del plan

En la fase de establecimiento del plan, las partes implicadas habrán acordado las condiciones de seguimiento, los indicadores y la ponderación de los mismos en función de la importancia relativa de los objetivos que miden. Aplicando ese acuerdo, el responsable del seguimiento hará una valoración del cumplimiento del plan.

Para realizar la valoración, habrá que determinar primero el grado de cumplimiento de los objetivos marcados para cada acción, calculando los indicadores de seguimiento a partir de la ponderación acordada. A continuación, por aplicación de la metodología establecida con esta finalidad, se calculará el grado de cumplimiento global del plan de mejora.

Periodicidad y planificación temporal

El seguimiento interno del plan de mejora debe efectuarse con una periodicidad anual, salvo que las condiciones específicas de la unidad a la que hace referencia o los propios circuitos de seguimiento de los sistemas de planificación de la universidad (contratos programa, planes directores, acuerdos internos, etc.) aconsejen algo distinto.

El calendario del seguimiento tiene que ser flexible y adaptable a la dinámica de la institución. No hay un periodo óptimo recomendable para llevar a cabo el seguimiento, pero hay que fijarlo de modo que sea oportuno en el tiempo, para que resulte factible y puedan cumplirse sus objetivos.

5.3 Revisión del plan de mejora a partir del resultado del seguimiento

Durante el proceso de seguimiento pueden detectarse desviaciones con respecto a los resultados esperados, bien porque las acciones se han planificado y realizado correctamente pero no han conseguido los objetivos planteados, o bien porque no se han planificado o implantado adecuadamente. En ambos casos es necesario efectuar una revisión de las acciones, plazos y resultados esperados del plan de mejora.

■ El seguimiento y la revisión de los planes de mejora

Además, hay que tener en cuenta que, si bien es cierto que las formulaciones de los planes de mejora tienen un importante componente estratégico, también lo es que el contexto de la unidad está sometido a cambios que pueden aconsejar una revisión de los objetivos y previsiones realizadas en el momento de establecer el plan.

Así, pues, la revisión periódica del plan nos permitirá adaptarlo a las circunstancias. Pero también hay que dejar claro que la revisión periódica debe tener una incidencia esporádica en el plan. Es decir, que se pueden hacer modificaciones de algunos de los elementos que lo forman, pero no cambiarlo radicalmente, puesto que eso querría decir que el diagnóstico fue erróneo o que, en las circunstancias actuales, ya no es válido. En este último caso, es más recomendable realizar un nuevo diagnóstico y, por lo tanto, un nuevo plan.

En cuanto a la **temporalidad**, la introducción de la revisión tiene que ser flexible. La principal cuestión no es en qué momento pueden revisarse algunos de los elementos que integran el plan, sino que la revisión se realice en el marco de los mecanismos de seguimiento previstos y que las modificaciones propuestas sean oportunas en el tiempo, de manera que puedan materializarse.

Otro aspecto formal a tener en cuenta es el carácter exclusivamente interno de la revisión. Y, por otro lado, que la revisión del plan, igual que el establecimiento, tiene que ser consensuada y llevarse a cabo en el marco del acuerdo entre todos los implicados en el proceso.

Por último, cabe destacar la importancia de formalizar y dar a conocer a la comunidad universitaria las revisiones que se efectúen del plan y los motivos que las han propiciado. De este modo se asegura una percepción transparente del plan de mejora y sus implicaciones.

El seguimiento del plan de mejora

Objetivos:

- Rendir cuentas
- Reflexionar para la mejora
- Informar para la revisión

Metodología:

¿CÓMO?

- Internamente
- Consensuadamente
- Elementos mínimos

¿QUIÉN?

- Responsables de la unidad evaluada

Periodicidad:

- Preferentemente anual
- Calendario flexible
- Oportuno en el tiempo

Documentación:

- Formularios, informes, fichas
- Tipos de información:
- Estado implantación
 - Indicadores
 - Valoración

La revisión del plan de mejora:

- Permite adaptar el plan a los cambios
- Incide puntualmente en los contenidos del plan
- Se formaliza y se comunica el resultado
- Se integra en los mecanismos de seguimiento

6. La valoración global y el cierre de los planes de mejora

Los planes de mejora tienen una duración variable en función de las características de la unidad a la que se dirigen. Una vez finalizado su periodo de vigencia, hay que efectuar una valoración global y de cierre de los mismos, lo que permitirá un aprendizaje organizativo en la medida en que la institución es capaz de analizar los efectos del plan y las causas de los logros o no-logros, el acierto de las acciones impulsadas, etc. Por otra parte, esta reflexión final puede ayudar a la unidad para que, con un mínimo esfuerzo, pueda seguir adelante con su política de mejora continua de una forma planificada.

La valoración global y el cierre del plan de mejora corresponde llevarlos a cabo, de manera preferente, a los agentes que han intervenido en su seguimiento anual. Son quienes mejor pueden reflexionar y extraer conclusiones sobre los cambios que ha generado el plan de mejora en la institución, así como analizar todos los aspectos que han rodeado su aplicación. El proceso puede contar también, a criterio de la unidad o universidad, con una valoración efectuada por agentes externos, que contrasten la valoración interna y aporten una visión externa a la evolución y a los retos de la unidad.

Como referencia, **AQU Catalunya** ha elaborado la *Guía de seguiment del pla de millora*¹ pensada para titulaciones y departamentos, con el objetivo de situar las distintas dimensiones sobre las que se puede centrar la valoración global y el cierre. Dicha guía prevé la colaboración externa en la valoración. Así, y de acuerdo con el procedimiento previsto, la valoración global y el cierre pueden tener una fase interna y una fase externa. Teniendo en cuenta que la evaluación y los planes de mejora centrados en las titulaciones son hasta ahora el grueso de la actividad en este ámbito, vale la pena considerar el enfoque que hace de ellos. Además, y con relación a los aspectos metodológicos y procedimentales, la guía es adaptable a otros contextos académicos y/u organizativos con planes de mejora. Otro aspecto a tener en cuenta es la necesidad de implicación de las unidades técnicas de las universidades en esta fase, que deberán proporcionar buena parte de la información requerida y facilitar el asesoramiento y apoyo necesarios en torno a los aspectos metodológicos y procedimentales.

En cuanto a la participación de evaluadores externos, la guía prevé que tomen parte en esta fase personas que ya participaron en la fase previa, de diagnóstico y evaluación. De ese modo se añade valor, en la medida en que el evaluador externo conoce

⁽¹⁾ AQU Catalunya. *Guía de seguiment del pla de millora (projecte pilot)*. Barcelona: 2000.

■ La valoración global y el cierre de los planes de mejora

La *Guía de seguimiento del plan de mejora* prevé el análisis y valoración de los siguientes elementos:

1. Parte introductoria y de contextualización de la unidad y del plan de mejora que se analiza.
2. Descripción de las acciones de mejora desarrolladas.
3. Análisis del plan de mejora desde una perspectiva valorativa del documento, su ejecución y los resultados, así como las dificultades o distintos escenarios en su desarrollo. Desde este punto de vista, dicho análisis proporciona a la unidad la oportunidad de efectuar una especie de metaevaluación del proceso, que sirva de aprendizaje metodológico en el proceso de mejora continua. Los elementos a tener en cuenta desde esta perspectiva son la adecuación y pertinencia del plan de mejora con respecto al diagnóstico inicial, la valoración del diseño y contenido del plan (mecanismos y proceso de concreción del plan), la valoración del proceso de ejecución y seguimiento (implicación de los responsables, comunicación y participación obtenidas, etc.) y, por último, la valoración de los resultados del plan de mejora (lo que se ha hecho, lo que no se ha hecho, lo que se ha hecho sin estar planificado y los grados de satisfacción percibidos).
4. Principales cambios en la titulación con respecto a la situación inicial. Se trata de comprobar qué ha cambiado en la titulación o unidad evaluada en las dimensiones clave para su calidad. La guía señala las dimensiones nucleares de la calidad de una titulación (objetivos, perfil de formación, desarrollo de la enseñanza, características del profesorado, etc.). En el supuesto de que el plan de mejora no sea de una titulación, habrá que hacer un ejercicio de adaptación de las dimensiones al ámbito de la unidad. Este punto, pese a que pueda parecer complicado, no lo es. En el caso de que la unidad evaluada haya usado guías de evaluación o diagnóstico que ya recogen las dimensiones nucleares, sólo será necesario trasladarlas a la guía de seguimiento. Si la fase de diagnóstico se hubiera realizado sin sujetarse a ninguna guía formalizada, las dimensiones nucleares se pueden deducir o inferir de las conclusiones de aquel diagnóstico previo.
5. La guía orienta a la titulación a replantear el plan de mejora. Este escenario, sin embargo, no tiene por qué ser el único. Existen otras opciones que la unidad y la universidad deberán valorar para escoger la que más se ajuste a sus necesidades. Fundamentalmente, son dos:
 - Generar un nuevo plan de mejora a partir del precedente y del ejercicio de valoración y cierre, que dé continuidad al trabajo realizado y aproveche los elementos de diagnóstico de la valoración final para incorporar los nuevos objetivos en los que se quiere centrar la mejora.

- Iniciar un nuevo ciclo de evaluación y diagnóstico de la unidad que desemboque en un nuevo plan de mejora.

Tomar una opción u otra es importante, y existen algunos elementos que pueden ayudar en la elección y, por lo tanto, en la conveniencia de una posibilidad u otra:

- **La temporalidad**, tanto del plan de mejora como de las evaluaciones o procesos previos de diagnóstico. La primera de las opciones, generar un nuevo plan de mejora a partir del precedente, resulta más adecuada ante planes de mejora programados para tres años. En cambio, para planes más largos o que hayan sido fruto de anteriores evaluaciones, que sitúen el horizonte del diagnóstico inicial en los seis años, es recomendable la segunda de las opciones, es decir, iniciar un nuevo proceso de evaluación.
- **Los cambios en el contexto**: cambios profundos tanto en el contexto interno como externo pueden requerir iniciar un nuevo proceso de evaluación o diagnóstico de mayor profundidad y alcance.
- **La perspectiva externa**: haber contado con la participación de expertos externos en la valoración global y el cierre permite una apreciación más enriquecedora y contrastada, e inferir de esa valoración la elaboración de un nuevo proyecto o plan de mejora.

7. La metaevaluación de los planes de mejora en el contexto de la universidad

Entendemos por metaevaluación el analizar desde un punto de vista metodológico el proceso en sí mismo, para detectar sus puntos fuertes y débiles y proponer las mejoras que habría que introducir en el futuro.

El proceso basado en la “planificación, ejecución y evaluación” es largo y complejo: el ciclo no se cierra en sí mismo, volviendo a empezar hasta cuatro o cinco años después de haberse iniciado; participan en él muchas personas, con distintos niveles de responsabilidad; se utilizan métodos de evaluación y sistemas de indicadores que el sistema universitario catalán va definiendo al mismo tiempo que va experimentándolos; y, en definitiva, las universidades apenas han empezado a dar un giro hacia una nueva cultura de gestión basada en principios de calidad.

7.1 Ámbitos de la metaevaluación

Cabe distinguir entre la metaevaluación en el ámbito de la unidad responsable del plan de mejora (véase el apartado 6) y la metaevaluación en el ámbito general de la universidad.

En cuanto a la metaevaluación del proceso de planificación en el contexto global, la universidad tiene que pararse a analizar cómo está gestionando globalmente estos procesos y los resultados que de ellos obtiene. Dicha metaevaluación debería centrarse en la valoración

de los planes de mejora en el marco de planificación de la universidad, y tiene que servir para analizar de qué modo la universidad garantiza la relación que debe existir entre la evaluación y los planes de mejora y la relación entre dichos planes y los procesos de planificación existentes tanto en la propia unidad como, a escala más general, en la universidad.

El enfoque y alcance de la metaevaluación dependen de la organización y del modelo de gestión de cada universidad. Algunos de los aspectos más relevantes a considerar son los siguientes:

- En el caso de un centro docente que haya evaluado más de una enseñanza y haya elaborado un plan de mejora para cada una, es necesario que los responsables del centro docente analicen cómo se han coordinado unos planes con otros y si, en conjunto, hacen que el centro avance globalmente en la dirección esperada.
- En el caso de un centro docente que disponga de algún documento de planificación (plan estratégico o cualquier otro documento de naturaleza similar), hay que analizar el encaje y coherencia de los planes de mejora con esa planificación. Dicho encaje hace referencia a los contenidos, temporalidad y asignación de recursos.

Por último, sería necesario que la propia universidad analizara las políticas institucionales que rigen los procesos de evaluación y planificación en todos los ámbitos y cómo los está gestionando.

7.2 Responsabilidad de la metaevaluación

Si la metaevaluación en el ámbito de la unidad la realizan los responsables del plan de mejora, la metaevaluación en el ámbito general de la universidad corresponde a los órganos o personas responsables a escala institucional de estos procesos (Consejo de Calidad, Comisión de Planificación y Evaluación, Rectorado, etc.). En todos los casos, es necesaria la participación de las unidades técnicas encargadas de coordinar y dirigir técnicamente dichos procesos en la universidad.

7.3 Planificación temporal de la metaevaluación

Ya se ha dicho que la metaevaluación en el ámbito de la unidad hay que realizarla al final del periodo previsto para la implantación del plan.

La metaevaluación a escala de universidad hay que hacerla cuando menos una vez al año. Por las posibles implicaciones que pueda tener, un buen momento puede ser justo antes de la elaboración del presupuesto anual de la universidad.

7.4 Uso y beneficiarios de los resultados de la metaevaluación

El seguimiento periódico del plan tiene una triple finalidad:

1. Rendir cuentas de los resultados obtenidos.
2. Informar para la revisión periódica del plan.
3. Promover la reflexión de sus responsables, que permita hacer más eficaces los procesos de mejora.

La metaevaluación, en cambio, responde básicamente a este tercer objetivo y claramente se orienta a perfeccionar los procesos de mejora. Por eso, los resultados van dirigidos de manera preferente a los responsables de las unidades y de los procesos generales de planificación y gestión de la universidad y, pese a que puede tener una repercusión pública, su orientación es más interna.

Metaevaluación:

Análisis de los procesos de mejora para detectar sus puntos fuertes y débiles y mejorarlos

¿QUIÉN?

Responsables institucionales de los planes de mejora

¿CUÁNDO?

Al final del periodo previsto de implantación del plan de mejora

¿PARA QUÉ?

Para perfeccionar los procesos de mejora

8. Cuadro resumen

	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?
El diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsables de la unidad evaluada ■ Posibilidad de incorporar expertos externos ■ Participación de los colectivos implicados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Siempre antes del establecimiento de los planes de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Características: completo y riguroso, sistemático, equilibrado y objetivo, oportuno en el tiempo, compartido, basado en evidencias, integrado en el contexto externo ■ Diversidad de métodos: evaluación institucional, EFQM, ISO, DAFO
El establecimiento de los planes de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsables de la unidad evaluada más el equipo de gobierno de la universidad ■ Participación de los colectivos implicados 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Continuación lógica del proceso de diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Proceso: propuesta, discusión y negociación, aprobación, firma ■ Contenido: puntos fuertes y débiles, objetivos de mejora, acciones de mejora, calendario y plazos, responsables, recursos, indicadores, condiciones de seguimiento
El seguimiento de los planes de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsables de la unidad evaluada más el equipo de gobierno de la universidad ■ Una sola persona debe asumir su coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante la ejecución e implantación del plan de mejora ■ Anualmente, con la adecuada flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Metodología: de acuerdo con los procesos institucionales de mejora ■ Como mínimo, para cada acción, estado de implantación, indicadores de seguimiento y valoración de los implicados ■ Carácter interno: necesidad de informar a la comunidad
La valoración global y el cierre de los planes de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsables del seguimiento ■ Posibilidad de incorporar expertos externos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tres años: nuevo plan ■ Seis años: nueva evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Metodología de AQU Catalunya
La metaevaluación de los planes de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ■ Responsables institucionales de los procesos de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Al final del período previsto de implantación del plan de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Decidida por los responsables institucionales de los planes de mejora

9. Conclusiones

1. Los planes de mejora son documentos que recogen y formalizan los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y a resolver los puntos débiles de una unidad.
2. Un buen diagnóstico es un requisito indispensable para elaborar un plan de mejora.
3. Los planes de mejora de una unidad sólo serán realmente eficaces si son coherentes con los de la propia institución.
4. En la elaboración del plan de mejora tienen que ser llamados a participar los distintos colectivos implicados. Ahora bien, la responsabilidad final de la elaboración, desarrollo y seguimiento recae en los máximos órganos de dirección de la unidad.
5. El plan de mejora debe incluir: los puntos fuertes y débiles detectados, los objetivos de mejora, las acciones, el calendario y los plazos de cada acción, los responsables de cada acción, los recursos asignados a cada acción, los indicadores de seguimiento de los objetivos y las condiciones de seguimiento del plan.
6. El seguimiento del plan de mejora permite obtener información sobre el grado de logro de los objetivos del plan.
7. La revisión del plan de mejora, a diferencia del seguimiento, permite adaptarlo a los cambios y necesidades de la unidad y la institución.
8. La valoración global y el cierre del plan de mejora corresponde realizarlos a los agentes que han intervenido en su seguimiento anual. Esta valoración puede contar con un contraste externo. **AQU Catalunya** ha elaborado una metodología específica, por ejemplo en el caso de titulaciones y departamentos.
9. La metaevaluación implica reflexionar sobre el proceso en sí mismo, desde una perspectiva estrictamente metodológica, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles y hacer más eficaces y perfeccionar los procesos de mejora. Es tarea de los responsables a escala institucional de los procesos de evaluación y tiene que realizarse al final del periodo previsto para la implantación del plan.

10. Agradecimientos

AQU Catalunya y los miembros de la comisión que ha elaborado el presente documento desean agradecer la colaboración prestada por todas las personas de la comunidad universitaria que, tras haberlo leído, han aportado valiosas sugerencias y valoraciones. Confiamos en haber recogido las de mayor interés.

Ernest Abadal (UB), **Marc J. Anglada** (UPC), **José Barbosa** (UB), **Alfons Barceló** (UB), **Oriol Boix** (UPC), **Enric I. Canela** (UB), **Juan Ramón Capella** (UB), **Joan Ramon Casas** (UPC), **Jorge Casassas** (UB), **Cristina Castellote** (UB), **Xevi Cufí** (UdG), **Josep Fargas** (UPF), **Maria Forn** (UB), **Joan Guàrdia** (UB), **Enric Olivé** (URV), **Diego Prior** (UAB), **Joan Ramon Rossell** (UdL), **Josep M. Salla** (UPC), **Carlos Sánchez** (UAB), **José Sánchez** (UB), **Carme Saurina** (UdG), **Antoni Vaquer** (UdL), **Josep Vila** (UdG)

Anexo

Estructura de los planes de mejora

Diagnóstico

Puntos fuertes	Puntos débiles

Objetivos y acciones

Objetivos de mejora	Acciones de mejora	Responsable	Calendario y plazo				Recursos asignados	Indicadores de seguimiento
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Objetivo 1	Acción 1.1 Acción 1.2							Indicador 1.1
Objetivo 2	Acción 2.1 Acción 2.2 Acción 2.3							Indicador 2.1
Objetivo 3	Acción 3.1							Indicador 2.3
etc.								

Indicadores de seguimiento

Indicador	Situación de partida	Valor previsto de cada indicador al acabar				Ponderación
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Indicador 1.1						
Indicador 2.1						
Indicador 2.3						
etc.						

Condiciones de seguimiento del plan

Tipos de recursos asignados por acciones	Valor previsto de cada indicador al acabar			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Acción 1.1	XX EUR	XX EUR		
Acción 1.2	sin coste	sin coste	sin coste	sin coste
Acción 2.1	X EUR	X EUR	X EUR	X EUR
etc.				