



El papel de las Agencias para la Calidad en el ámbito Universitario

Mesa Redonda: Experiencias en Evaluación Institucional

La UCUA:

6 años al servicio de la calidad de las universidades andaluzas.
Los nuevos modelos de evaluación y mejora de titulaciones y títulos propios

Segovia: 18 de noviembre de 2004

Manuel Barbancho Medina

Director de la Unidad para la Calidad
de las Universidades Andaluzas
(UCUA)

1

Índice

Consideraciones iniciales y antecedentes

La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) en el contexto de la declaración de Bolonia: sus líneas de actuación 2001-2006

El nuevo modelo de evaluación de titulaciones: un compromiso con la mejora de su calidad como antesala de su acreditación

El nuevo modelo de evaluación de títulos de postgrado: entre la mejora y la acreditación

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

2

Consideraciones iniciales y antecedentes



M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

3

A partir de finales de los 90, los centros de educación superior se ven impulsados a introducir cambios fundamentados en una demanda social de más :

Eficacia interna:

Reducción de la complejidad organizacional para mejorar la prestación de servicios, la adaptación a cambios del entorno y la adopción de un compromiso ético de la institución con la mejora continua.

Calidad:

Sustitución de la cantidad como criterio de excelencia en las instituciones educativas. Estrategia para **perseguir la mejora continua mediante el uso de herramientas adecuadas** (información, planificación y evaluación de procesos).

Responsabilidad social:

Rendición de cuentas y transparencia como ejercicio de información sobre cómo se utilizan los recursos, cómo se definen los procesos y qué impacto se está logrando en la sociedad.

A partir de finales de los 90, los centros de educación superior se ven impulsados a introducir cambios fundamentados en una demanda social de más :

Cohesión en el marco europeo:

Impulso desde la UE de un sistema de educación superior, común y de calidad, que impulse la movilidad de estudiantes, profesionales y profesorado y que goce de reconocimiento internacional.

Conexión con la sociedad:

Mejorar la vinculación entre la enseñanza superior y el espacio socioeconómico que impulse la integración de los titulados en el mercado laboral y la transferencia tecnológica desde la Universidad a la empresa.

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

5

EL INICIO DEL INTERÉS POR EL garantía DE LA CALIDAD EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN EUROPA

Diario Oficial de las Comunidades Europeas 7/10/98:
RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO DE LA UNIÓN SOBRE COOPERACIÓN EUROPEA

Establecer métodos de garantía de calidad en instituciones de enseñanza superior

Sistemas de evaluación de la calidad transparentes y adaptados al perfil y misión de los Centros, aunque basados en principios comunes

Elementos internos y externos

Participación de las partes interesadas

Dar publicidad adecuada de los resultados

Alentar intercambio de experiencias

Alentar a la toma de medidas de seguimiento para implantar los Planes de Mejora resultado de la evaluación

DECLARACIÓN DE BOLONIA DE 19/6/99 M. EUROPEOS y su posterior desarrollo

Desarrollo de LA DECLARACIÓN DE BOLONIA

Comunicado de Praga (2001): Establecimiento de un marco común de referencia por colaboración entre:

ENQA: European Network for Quality Assurance in HE
EUA: European University Association
ESIB: National Unions of Students in Europe
EC: European Commission

Comunicado de Berlín (2003): Mandato a **ENQA** para a) Desarrollo de estándares, procedimientos y directrices comunes en garantía/garantía de calidad y b) Desarrollo de un sistema de garantía y/o acreditación de Agencias por pares externos (peer review), en colaboración con:

EUA: European University Association
ESIB: National Unions of Students in Europe, ...OTRAS

Asamblea General Frankfurt ENQA (noviembre 2004)

ENQA se transforma en Asociación (European Association for Quality Assurance in Higher Education):

35 Agencias de 21 países de la Unión Europea

España: UCUA-Andalucía, AQU-Cataluña, ANECA

LA UNIDAD PARA LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES ANDALUZAS



Creada por Resolución de 8 de noviembre de 1998

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

8

CONSORCIO PÚBLICO ADMINISTRATIVO

- Consejería de Educación y Ciencia (Innovación, Ciencia y Empresa)
- Universidad de Almería
- Universidad de Cádiz
- Universidad de Córdoba
- Universidad de Granada
- Universidad de Huelva
- Universidad Internacional de Andalucía
- Universidad de Jaén
- Universidad de Málaga
- Universidad Pablo de Olavide (Sevilla)
- Universidad de Sevilla

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

9

LA AGENCIA ANDALUZA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

*Ley Orgánica de
Universidades*



*Ley Andaluza de las
Universidades*



ANECA



**Creación Agencia Andaluza de
Evaluación y Acreditación
Universitaria**

*(funciones asumidas transitoriamente por la
UCUA hasta su creación y puesta en marcha)*

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

10

¿Cómo mejorar o asegurar la calidad?

EVALUACIÓN

ACREDITACIÓN

CERTIFICACIÓN

FORMACIÓN

**APOYO A LA
INNOVACIÓN**

**INTERCAMBIO
EXPERIENCIAS**

RENDICIÓN DE CUENTAS: TRANSPARENCIA

FOMENTO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

**PROMOCIÓN DE SISTEMAS DE garantía/GARANTÍA DE
LA CALIDAD**

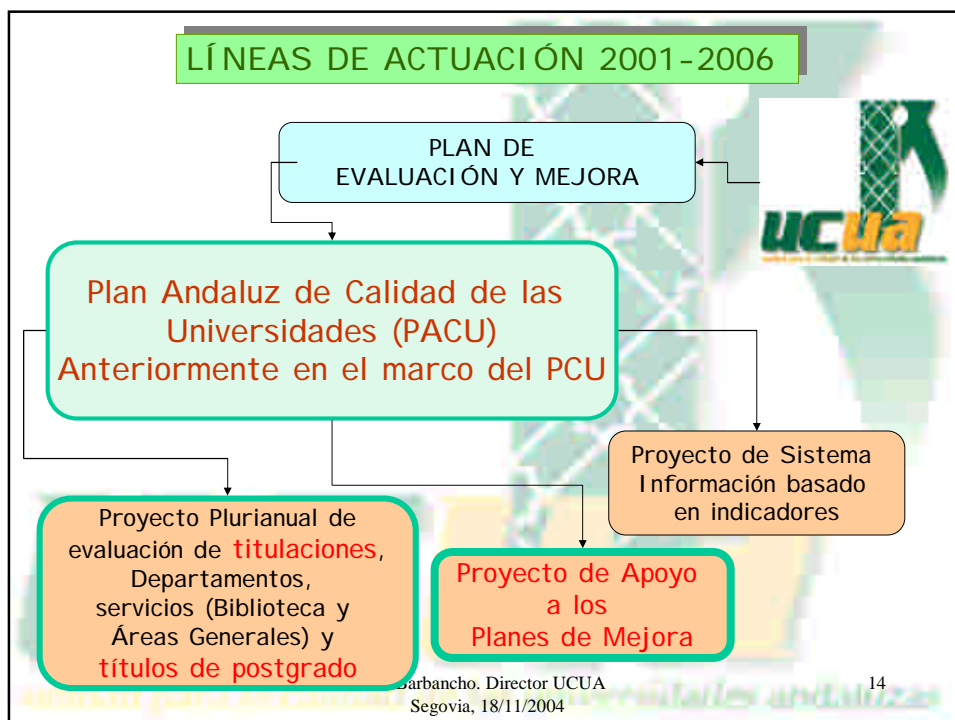
M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

11

La Unidad para la Calidad de las Universidades Andaluzas (UCUA) en el contexto de la declaración de Bolonia: sus líneas de actuación 2001-2006

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

12



¿Qué y cómo evaluamos?: Guías de evaluación UCUA

- **Titulaciones**

- Guía de Autoevaluación
- Guía de evaluación externa

- **Departamentos**

- Guía de Autoevaluación
 - Completa
 - Simplificada
- Guía de evaluación externa

- **Servicios Universitarios**

- Guía EFQM de Autoevaluación de Bibliotecas U.
- Guía EFQM de Autoevaluación de Servicios U.
- Guías EFQM de evaluación externa de BU/SU

- **Postgrado: Doctorado, Maestrías y Títulos propios**

- Manuales de Autoevaluación (en experimentación)

Base de datos
de evaluadores

CALIDAD EN ENSEÑANZA SUPERIOR Y CONTEXTO EUROPEO II

EL MODELO DE LAS CUATRO FASES: REFLEJO DE LA
RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO DE LA UNIÓN
SOBRE COOPERACIÓN EUROPEA

y

CRITERIO ENQA PARA SISTEMAS DE
garantía DE
LA CALIDAD DE LAS AGENCIAS ASOCIADAS

- Autoevaluación.
- Evaluación externa por pares y visita.
- Publicación del Informe Final.
- Plan de Seguimiento de las acciones de mejora.

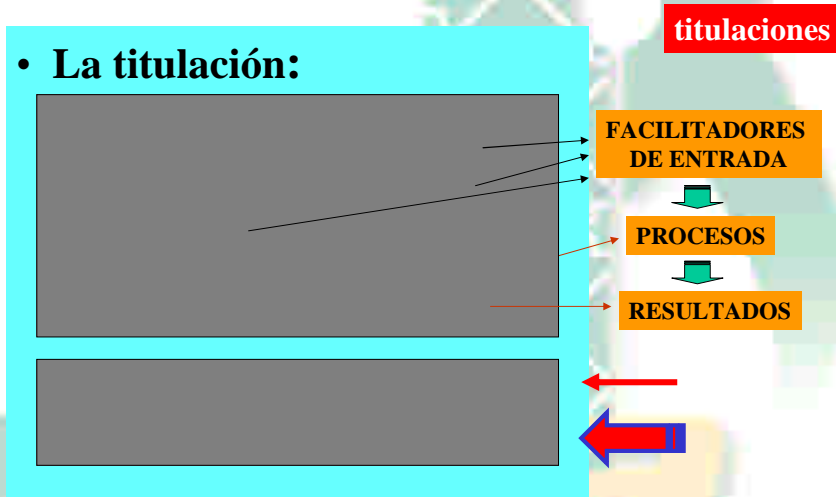
El nuevo modelo de evaluación de titulaciones:
un compromiso con la mejora de su calidad
como antesala de su acreditación

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

17

• El NUEVO modelo de evaluación

• La titulación:

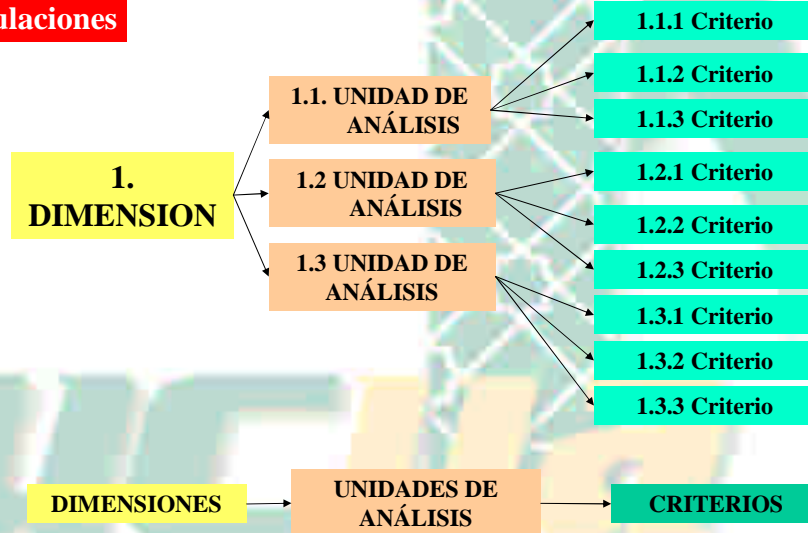


M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

18

•Dimensiones, unidades de análisis y criterios

titulaciones

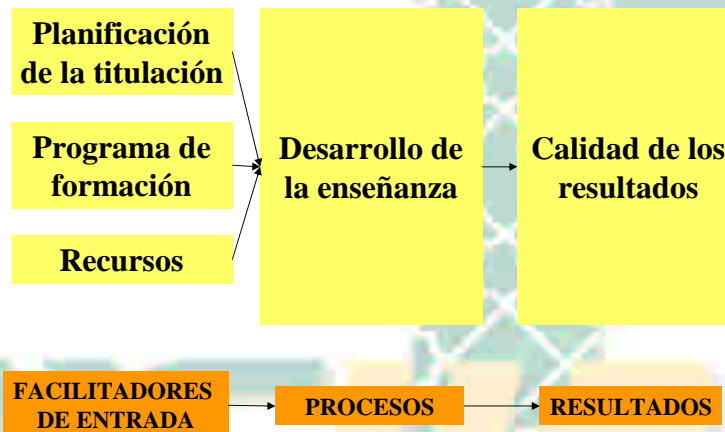


M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

19

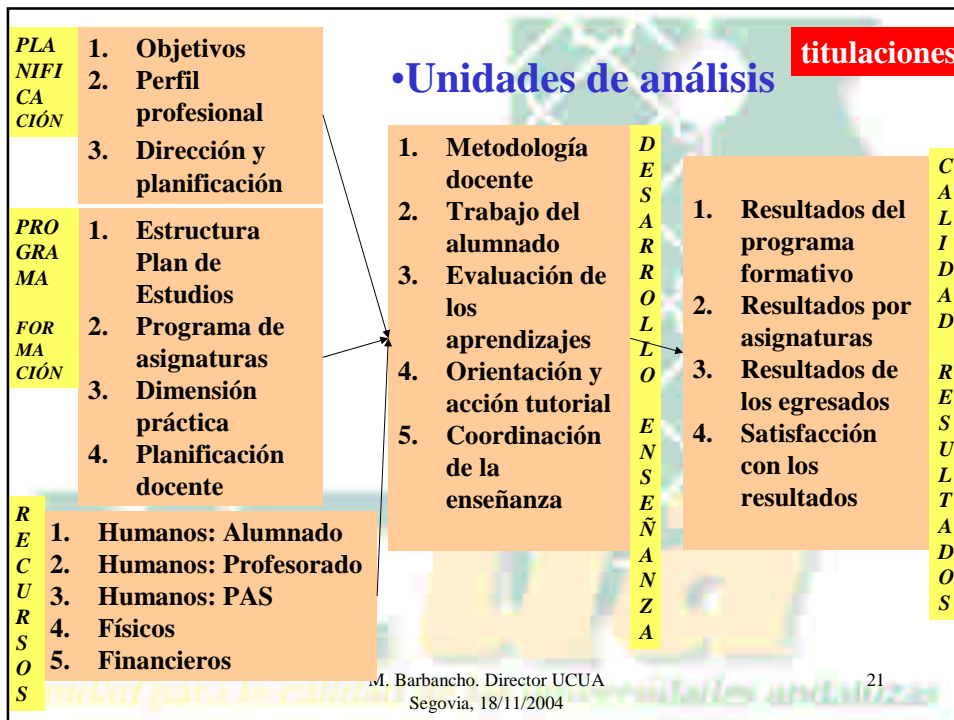
•Dimensiones

titulaciones



M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

20



1.1 Objetivos		1. PLANIFICACIÓN DE LA TITULACIÓN	•Criterios
1.1.1		La titulación tiene establecidos de forma concreta y pública sus objetivos.	
1.1.2		Las metas y objetivos son concretos y realistas en función de los recursos disponibles y están formulados de manera que permiten su evaluación periódica.	
1.1.3		La titulación no cuenta con obstáculos internos o externos insalvables para el logro de sus objetivos.	
1.2 Perfil profesional			
1.2.1		La titulación tiene definido el perfil o perfiles profesionales del egresado especificando claramente las competencias genéricas, transversales y específicas que debe poner de manifiesto.	
1.2.2		El perfil profesional del titulado ha sido definido teniendo en cuenta las demandas y necesidades del contexto social.	
1.2.3		La titulación revisa periódicamente el programa formativo y los perfiles profesionales en función de los resultados directos del programa formativo, los resultados en los egresados y los resultados en la sociedad.	
1.3 Dirección, planificación y mejora			
1.3.1		Los responsables tienen definidos los principios y políticas para la gestión del programa formativo. Esta información es accesible y pública.	
1.3.2		La titulación cuenta con una planificación estratégica o un plan de calidad.	
1.3.3		El equipo directivo está comprometido en la ejecución de planes estratégicos de mejora de la titulación.	
1.3.4		Los diferentes agentes internos y externos implicados en la titulación participan en los procesos de planificación, evaluación y mejora.	

• Informe autoevaluación

titulaciones

Descripción y valoración cualitativa

El CIE hará en este cuadro una breve descripción y valoración cualitativa de los criterios incluidos en las unidades de análisis de la dimensión, haciendo referencia a las evidencias analizadas, y teniendo siempre en cuenta los aspectos señalados en cada unidad de análisis

Objetivos. Su grado de definición y concreción. Los sistemas de revisión de los mismos.

1.1

1.2

1.3

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

23

• Autoinforme

Valoración semicuantitativa

El CIE valorará en la escala indicada, cada uno de los criterios incluidos en la dimensión, teniendo en cuenta la descripción y valoración cualitativa efectuada en el cuadro anterior.

1: Ausencia o muy deficiente 2: Deficiente 3: Satisfactoria	4: Muy satisfactorio NE: Evidencias insuficientes	1	2	3	4	NE	Media	SUFICIENCIA/ INSUFICIENCIA
1. PLANIFICACIÓN DE LA TITULACIÓN: OBJETIVOS								
1.1 Objetivos								
1.1 La titulación tiene establecidos de forma concreta y pública sus objetivos.								
1.1.2 Las metas y objetivos son concretos y realistas en función de los recursos disponibles y están formulados de manera que permiten su evaluación periódica								
1.1.3 La titulación no cuenta con obstáculos internos o externos insalvables para el logro de sus objetivos.								

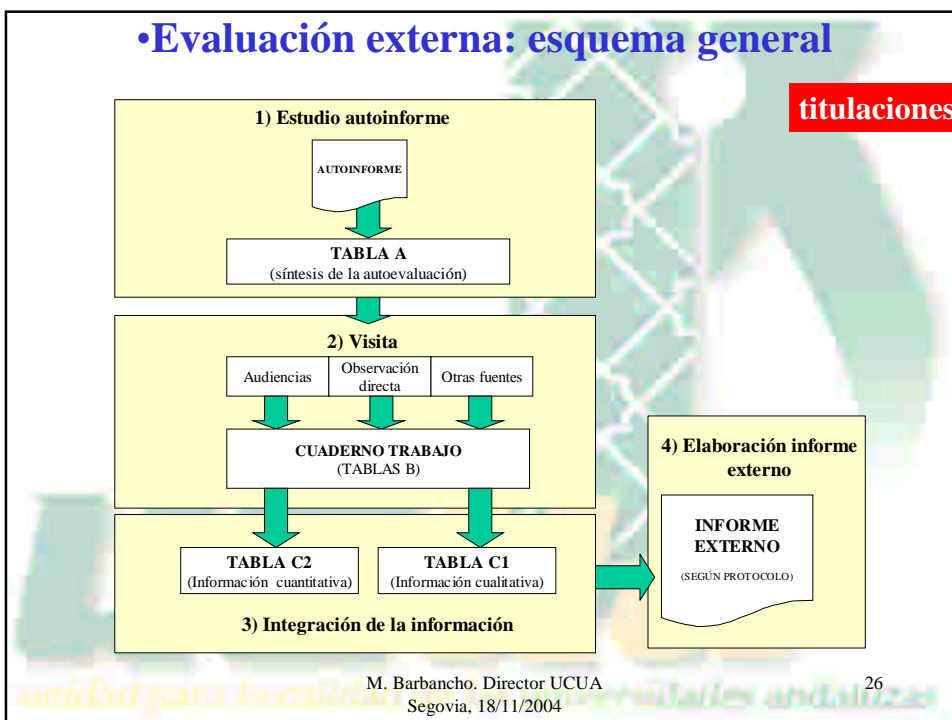
titulaciones

• Fortalezas y debilidades por dimensiones y unidades de análisis

• Autoinforme titulaciones							
PLAN DE MEJORA PROVISIONAL							
Titulación de				Universidad de			
DIMENSIÓN : 1. PLANIFICACIÓN DE LA TITULACIÓN							
Nº criterio	Acción de mejora (indicar fases si fuera necesario) (1)	Prioridad (alta, media, baja)	Destinatarios (2)	Responsables (3)	Recursos (4)	Temporalización de las fases de desarrollo (5)	Indicador de seguimiento (6)
1.1 OBJETIVOS							

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

25



•Evaluación externa: tabla de valoración de audiencias

PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES													
TABLA C2: VALORACIÓN CUANTITATIVA													
TITUL:		EMPRESARIALES											
UNIV:		CÓRDOBA											
ASIGNE UNA PUNTUACIÓN FINAL A CADA UNO DE LOS APARTADOS													
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN/EVIDENCIAS EN AUDIENCIAS						VALORES MEDIOS		VALOR FINAL CEE (imprescindible)					
CIE	Equipo rectoral-U. Calidad	Equipo Directivo	Directores de Dptos	Profesorado	Alumnado 1er ciclo	Alumnado 2º ciclo	Graduados			PAS	Otra	Valor previo CEE	Valor medio audiencias
1. PLANIFICACIÓN DE LA TITULACIÓN: OBJETIVOS													
1.1. Objetivos													
1.1.1 La titulación tiene establecidos de forma concreta y pública sus objetivos.										N	E		
1.1.2 Las metas y objetivos son concretos y realistas en función de los recursos disponibles y están formulados de manera que permiten su evaluación periódica										N	E		
1.1.3 La titulación no cuenta con obstáculos internos o externos insalvables para el logro de sus objetivos.										N	E		

•Evaluación externa: tabla de valoración de audiencias

PLAN ANDALUZ DE CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES													
TABLA C1: INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA OBTENIDA EN AUDIENCIAS, OBSERVACIÓN DIRECTA Y OTRAS FUENTES													
TITULACIÓN DE													
UNIVERSIDAD DE													
	AUDIENCIAS											Observaciones directas	Otras fuentes
	CIE	Equipo rectoral-U. Calidad	Equipo Directivo	Directores de Dptos	Profesorado	Alumnado 1er ciclo y l. brigas	Alumnado 1er ciclo y l. cortos	Alumnado 2º ciclo y l. cortos	Graduados	PAS	Otra		
1. PLANIFICACIÓN DE LA TITULACIÓN: OBJETIVOS													
1.1. Objetivos													
1.1.1 La titulación tiene establecidos de forma concreta y pública sus objetivos.													
1.1.2 Las metas y objetivos son concretos y realistas en función de los recursos disponibles y están formulados de manera que permiten su evaluación periódica													
1.1.3 La titulación no cuenta con obstáculos internos o externos insalvables para el logro de sus objetivos.													

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

28

•Informe de evaluación externa: aspectos cuantitativos

1: Ausencia o muy deficiente 2: Deficiente 3: Satisfactorio 4: Muy satisfactorio NE: Evidencias insuficientes	1	2	3	4	N P	MEDIA	SUFICIENCIA/INSUFICIENCIA
2. EL PROGRAMA DE FORMACIÓN							
2.1. Estructura plan de estudios							
2.1.1 El plan de estudios se ha elaborado tras un proceso racional de las partes implicadas en coherencia con los objetivos del programa formativo y con el perfil de formación de los titulados.							
2.1.2 El plan de estudios cumple todos los requisitos exigidos por la normativa que lo regula y los criterios propios del Espacio Europeo de Enseñanza Superior.							
2.1.3 La estructura del plan de estudios está bien definida en cuanto a la relación entre créditos troncales, obligatorios y optativos, de acuerdo con los objetivos del programa y de los itinerarios específicos formativos.							
2.1.4 El tiempo de aprendizaje del alumno previsto en el plan de estudios permite cumplir los objetivos del programa formativo.							
2.1.5 La ordenación temporal de las asignaturas y los prerrequisitos y requisitos establecidos en el plan están justificados y permiten la movilidad de los estudiantes.							
2.1.6 El plan de estudios de la titulación cuenta con un equilibrio adecuado de contenidos vinculados a las diferentes áreas de conocimiento en función del programa formativo.							

titulaciones

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

29

•Informe de evaluación externa: aspectos cualitativos

Comentarios valorativos del CEE

El CEE hará en este cuadro una breve valoración cualitativa de cada unidad de análisis, resaltada con fondo oscuro en la tabla anterior, a la luz de las valoraciones cuantitativas de dicha tabla y de las observaciones cualitativas (resumidas en la tabla C1) obtenidas durante la visita

2.1. Estructura plan de estudios

2.2. Programa asignaturas

2.3. Dimensión práctica de la formación

2.4. Planificación docente

titulaciones

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

30

Informe de evaluación externa: diagnóstico y mejora

VALORACIÓN DE PUNTOS FUERTES, DÉBILES Y PROPUESTAS DE MEJORA						
El CEE: 1) valorará en este cuadro las fortalezas, debilidades y propuestas de mejora del autoinforme, de acuerdo con lo indicado para cada una de ellas en la tabla, 2) incorporará otras no incluidas en el autoinforme						
PUNTOS FUERTES SEGÚN AUTOINFORME	Por su pertinencia		Comentarios			
	SI	NO				
ADICIONALES DEL CEE						
PUNTOS DÉBILES SEGÚN AUTOINFORME	Por su pertinencia		Comentarios			
	SI	NO				
ADICIONALES DEL CEE						
PROPUESTAS DE MEJORA SEGÚN AUTOINFORME	Por su pertinencia		POR SU PRIORIDAD			Comentarios
	SI	NO	Alta	Me dia	Ba ja	
ADICIONALES SEGÚN CEE						

titulaciones

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

31

Informe final: Plan de mejora definitivo

titulaciones

PLAN DE MEJORA DE LA TITULACIÓN DE DE LA UNIVERSIDAD DE CONVOCATORIA 200-							LOGO S UNIVERS IDAD
ÁMBITO:							
Nº	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME FINAL (1)	PLAZO (2) (corto, medio, largo)	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN (3)	INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN (4) (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad)	META A CONSEGUIR (a definir de acuerdo con la Comisión de Calidad de la Universidad) (5)	FEC HA MÁXIMA DE EJECUCIÓN (6)	
1. PLANIFICACIÓN DE LA TITULACIÓN: OBJETIVOS							
1							
1							
2. PROGRAMA DE FORMACIÓN							
2							
1							

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

32

•El Plan de Apoyo a los Planes de Mejora

Objetivo

Todas las unidades

- **Incentivar el desarrollo y planificar el seguimiento de los Planes de Mejora de las unidades evaluadas**

Condiciones

- **Elaboración del Informe Final**
- **Difusión del Informe Final protocolizado**
- **Cofinanciación UCUA y Universidades**

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

33

•El Plan de Apoyo a los Planes de Mejora:

Evaluación

Todas las unidades

- **Firma de compromiso Rector/Director UCUA**
- **Evaluación del Plan de Mejora protocolizado**
 - **Consulta externa tres evaluadores**
 - **Cuestionario protocolizado**
- **Si favorable: Aceptación del Plan de Mejora**
- **Firma del Plan por Responsable y Dtor UCUA**
- **Transferencia primera subvención (UCUA)**

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

34

•El Plan de Apoyo a los Planes de Mejora:
Seguimiento 1ª fase - 1er año

Todas las unidades

- Memoria de desarrollo
 - Acciones a corto/medio plazo y valor indicadores
- Informe provisional
 - Revisión interna por la UCUA
 - Informe Unidad de Calidad de la Universidad
- Si favorable: Autorización segunda transferencia
- Transferencia subvención (Universidad)

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

35

Memoria de seguimiento de Planes de Mejora

Todas las unidades

MEMORIA DE SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DEDE DE LA UNIVERSIDAD
DE
CONVOCATORIA 200- LOGO UNIV.

ÁMBITO:					
Nº	PLAZO (corto, medio, largo)	ACCIONES DE MEJORA SEGÚN INFORME PLAN DE MEJORA	INDICADOR DE EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN	ACCIONES REALIZADAS <i>Descripción de las acciones desarrolladas. Adjuntar la justificación señalada según los indicadores correspondientes</i>	VALORA CIÓN DEL GRADO DE DESARR OLLO*

*A B C

Condiciones reunidas: A: totalmente; B: suficientemente; C: insuficientemente

36

•El Plan de Apoyo a los Planes de Mejora:
Seguimiento, 2ª fase – 2º año

Todas
las unidades

- Memoria de desarrollo del Plan completo
 - Desarrollo acciones y valor indicadores
 - Documentación acreditativa
- Evaluación externa por el CEE
 - Evaluación previa de la documentación
 - Visita
 - Emisión de Informe de seguimiento
 - Grado de cumplimiento
 - Nuevas sugerencias: **Sistema de calidad interno**
- Concesión de mención de calidad

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

37

El nuevo modelo de evaluación de títulos de
postgrado: entre la mejora y la acreditación

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

38

•El modelo de evaluación

Títulos propios*

* La UCUA dispone de otra Guía para evaluar Programas de Doctorado

□ La Lógica del Proceso de Evaluación: PROCESOS E INDICADORES

PROCESO	RESULTADO	SITUACIÓN ALUMNADO
1. Selección	Ingreso	Alumno Estudio
2.1 Enseñanza	Superación	Certificado Docencia TÍTULO
2.2 Aplicación práctica	Superación	Certificado Práctica TÍTULO
3. Memoria o Trabajo Final	Superación	TÍTULO

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

39

□ La Lógica del Proceso de Evaluación: EL SISTEMA DE INDICADORES

Títulos propios*



M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

40

Títulos propios*	CÓDIGO DEL INDICADOR
	TÍTULOS PROPIOS E. 17
DATOS DEL INDICADOR	
PROCESO	ENSEÑANZA
DENOMINACIÓN	Tasa de éxito de la fase de enseñanza
OPERACIONALIZACIÓN	$E.17 = \frac{\text{Nº de certificados de docencia emitidos} \times 100}{\text{Nº total de alumnos MATRICULADOS}}$
RECORRIDO	(0,100)
DESCRIPCIÓN	Proporción de alumnos que superan la fase de enseñanza
ÁMBITO (nivel agregación)	Estudio de Postgrado
FUENTES (informantes)	Área de Expedientes Académicos (numerador) Secretariado de Estudios de Postgrado o de Títulos Propios (denominador)
INSTRUMENTOS	Base de datos del Área de expedientes Académicos (D_Exp) Base de datos del Secretariado de Estudios de Postgrado o (S/ESP)

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

41

E. 1	Nº Alumnos matriculados	Títulos propios*	Demanda
E. 2	Media de sexenios del profesorado		Oferta
E. 3	Experiencia profesional del profesorado del Estudio de Postgrado		Oferta
E. 4	Profesionalización del profesorado		Oferta
E. 5	Participación de profesorado de otras Universidades		Oferta
E. 6	Carácter práctico del Estudio de Postgrado o Título Propio		Oferta
E. 7	Nivel de asistencia a clases teóricas		Desarrollo
E. 8	Existencia de programas de contenidos		Desarrollo
E. 9	Evaluación de la metodología docente		Desarrollo
E. 10	Satisfacción del alumnado con el desempeño del profesorado		Desarrollo
E. 11	Intensidad de atención al alumnado		Desarrollo
E. 12	Satisfacción del alumnado con el servicio prestado por la Biblioteca		Desarrollo
E. 13	Satisfacción del alumnado con los recursos informáticos a su disposición		Desarrollo
E. 14	Satisfacción del profesorado con servicio prestado por Secretariado de Estudios Postgrado		Desarrollo
E. 15	Comunicación Biblioteca sobre la solicitud de recursos bibliográficos		Desarrollo
E. 16	Comunicación Centro de Informática y Comunicaciones con Estudio de Postgrado o Título Propio		Desarrollo
E. 17	Tasa de éxito en la fase de enseñanza	ENSEÑANZA	Resultado

Títulos propios*

Proceso	Nº indicadores
Selección	8
Enseñanza	17
Aplicación práctica	9
Memoria Final	1
TODOS	35

M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

43

Mis felicitaciones
y agradecimiento al
personal de la UCUA
por su gran profesionalidad,
eficiencia y dedicación
a su trabajo
y
mi agradecimiento
a todas las personas
que durante la existencia
de la UCUA-Andalucía
han colaborado
con ella

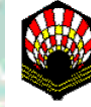
Personal UCUA
Mónica de la Paz Marín
Carlos Lorenzo Merino (UCO)
Alfonso López Baena
Esther Megía Serrano
Juan Rafael Maroto Escobar
Juan Carlos Fernández Luque
Mari Ángeles Chavero Valencia
Fernando Herrera Hernández

Becarias/os
Carmen Vanesa Martín Martín
Álvaro Márquez Lebrón
Tatiana Sánchez Gutiérrez

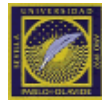
M. Barbancho. Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

44

Muchas gracias
por su atención



Consejería de Innovación,
Ciencia y Empresa



<http://www.ucua.es>

M. Barbancho, Director UCUA
Segovia, 18/11/2004

45