

## LA EVALUACIÓN EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

**Antonio Trinidad Requena\***

\* Profesor Titular de Universidad del Departamento de Sociología en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada, España.

## RESUMEN

La institucionalización de la evaluación en las universidades españolas se inicia con la elaboración del **Plan Nacional de Evaluación de las Universidades**, aprobado por el Consejo de Universidades mediante Real Decreto del primero de diciembre de 1995. Los objetivos con que nace este plan son bastante explícitos: por un lado, se intenta racionalizar la inversión que realiza el Estado en la educación superior, promoviendo una evaluación institucional en todas las universidades, para así garantizar una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos. Por otro lado, se quiere que la Universidad española incorpore cánones, metodologías y programas formativos similares a los que se están desarrollando para mejorar la calidad educativa tanto en la Unión Europea como en otros países.

## ABSTRACT

*The institutional process of evaluation in Spanish Universities began with the preparation of the National Plan for Evaluating the Quality of Universities. The Plan was approved by the Council for Universities by means of a Royal Decree issued on December 1, 1995. The objectives of this plan are quite explicit: On the one hand, it is intended to rationalize investments made by the state in higher education, by promoting an institutional evaluation in all universities so as to guarantee greater efficiency and effectiveness in the use of resources. On the other hand, it is intended to adopt in Spanish universities the principles, methods and training programs similar to those being implemented to improve the quality of education both in the European Union and other countries.*

## LA EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

### 1. INTRODUCCIÓN

La preocupación por la elaboración de controles orientados a la mejora de la calidad universitaria en España y su adaptación a un nuevo contexto educativo, comienza a principios de los ochenta. Las primeras medidas que se llevan a cabo son el aumento tanto de recursos humanos como materiales, con el objetivo de mejorar premisas básicas de calidad. Pese a estos primeros esfuerzos los resultados no fueron muy satisfactorios, y hubo que esperar hasta 1990 para introducir nuevas y más concretas medidas de mejora, basadas en modelos europeos.

El Consejo de Universidades jugó un papel clave en ese momento, al promover un debate para intentar coordinar actuaciones con las cuales mejorar la calidad de nuestra enseñanza superior. Todos estos esfuerzos culminaron en el *Programa Experimental de Evaluación de la Calidad en la Universidad*, desarrollado en España como experiencia piloto entre 1992 y 1994, y cuyos resultados fueron muy bien valorados, cumpliéndose gran parte de los objetivos que se habían marcado al inicio.

Gracias a los éxitos de este programa experimental y a la participación española en el Proyecto Europeo, este fomento de la calidad universitaria cobró continuidad en nuestro país, con la elaboración de un *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* (aprobado por el Consejo de Universidades mediante Real Decreto del 1º de diciembre de 1995). Con ello, se intentaba responder a las múltiples peticiones que desde el propio sistema universitario se demandaban de la administración educativa, para la puesta en marcha de propuestas de mejora de la calidad en la enseñanza.

Los objetivos con los que nace este *Plan Nacional de Evaluación* son bastante explícitos: por un lado, se intenta racionalizar la inversión que el Estado realiza en la educación superior, promoviendo una evaluación institucional en todas las universidades, para así poder garantizar una mayor eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos. Al mismo tiempo, se quiere equipar a la universidad española con cánones, metodologías y programas formativos similares a los que se están desarrollando, tanto internacionalmente como en la Unión Europea, para la mejora de la calidad educativa. Por otro lado, se pretende dar una información lo más objetiva posible sobre la situación real en la que se encuentra nuestra educación superior, a fin de que, a partir de este conocimiento, se puedan tomar decisiones lo más acertadas posibles, encaminadas a dar una formación educativa más adecuada y responder mejor a las necesidades que la sociedad demanda.

Según el Consejo de Universidades: “*El Plan persigue promover la evaluación de las universidades, para que adopten acciones concretas orientadas a mejorar su calidad y proporcionar información sobre la calidad de las universidades, a la sociedad y a las administraciones públicas*”<sup>1</sup>. Como vemos, el punto fundamental del plan lo constituye la búsqueda de la calidad. Pero, ¿Qué es lo que se pretende con tal búsqueda? Como bien dice la *Guía de evaluación*, éste es un concepto relativo y multidimensional, vinculado a los objetivos y actores del sistema universitario<sup>2</sup>. A pesar de todo, podemos aventurar algunas indicaciones sobre los rasgos definitorios de esta búsqueda. Así, ésta tiene como finalidad examinar diferentes opiniones de las partes implicadas en el mundo universitario, buscando una comunicación intra-extra sistema, para contrastar diferentes valoraciones sobre el funcionamiento de las diversas instituciones universitarias.

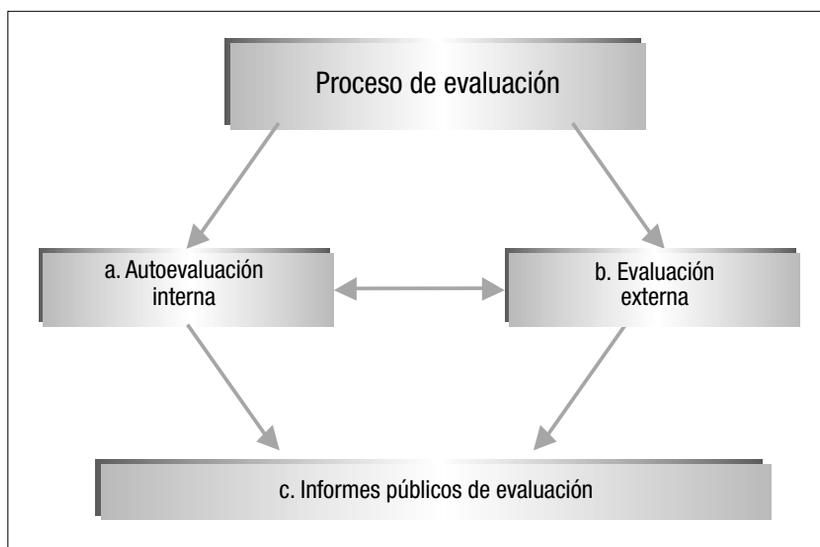
## 2. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

El proceso de evaluación que establece el *Plan Nacional* se divide en tres grandes apartados: **autoevaluación**, **evaluación externa** e **informes públicos** (véase figura 1). Además, a lo largo de la evaluación se

- 
1. *Informe sobre los resultados de la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de Calidad de las Universidades*; Consejo de Universidades; MEC, Madrid, España, 1998.
  2. *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades: Guía de evaluación*. Consejo de Universidades. Secretaría General; MEC, Madrid, España, 1998.

elaborarán diversos informes: *Informe de la titulación (licenciatura) de la evaluación*, *Informe de la calidad universitaria* e *Informe sobre los resultados de la convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*. Con todo ello, se intenta revelar cuáles son los puntos fuertes y débiles que presentan la licenciatura y la universidad en general, para promover, a partir de ello, propuestas de mejora con las que aumentar la calidad de este servicio.

Figura 1. Proceso general de evaluación.



**a. La autoevaluación** es la primera fase del proceso de evaluación. Se caracteriza por buscar un mejor conocimiento de la realidad en la que se inserta la propia institución y su funcionamiento interno, todo ello para conseguir una mejora de la calidad de las unidades evaluadas. Así, el *Plan Nacional de Evaluación* establece que “se trata de un proceso interno que se lleva a cabo en la propia institución, consistente en una reflexión participativa y en profundidad sobre la realidad de su institución en relación con la calidad”.

El objetivo más importante de la autoevaluación es que la unidad evaluada -la licenciatura- describa y valore su realidad con un espíritu autocrítico; en este proceso es indispensable la participación y la alta motivación de la propia comunidad universitaria. Para conseguir esta meta, se deben crear indicadores que faciliten recoger información respecto de la unidad a evaluar: la licenciatura. Con ello se pretende resaltar los puntos fuertes y débiles, para llegar a conclusiones o propuestas de mejora más reales y factibles.

Con el fin de llevar a cabo el proceso ya mencionado, se forma un **comité de autoevaluación** compuesto por miembros de la propia unidad evaluada, representativo de la estructura interna de la facultad que acoge la licenciatura y encabezado por un presidente de comité. Este comité puede crearse también por departamentos y el Consejo de Universidades deja incluso abierta la posibilidad de estudiar unidades más específicas como bibliotecas, salas de informática, laboratorios o cualquier otra dependencia. El mencionado comité creado en la licenciatura trabaja permanentemente coordinado con el **comité evaluador de la universidad**, y con una unidad técnica de soporte y gestión de la organización. Todos los miembros de este comité deben seguir las pautas y los puntos establecidos en la guía de evaluación, elaborada por el Consejo de Universidades. La primera labor a realizar por este equipo de trabajo es recabar información (véase figura 2), correspondiente a datos estadísticos y de gestión, documentos significativos, así como diferentes opiniones y valoraciones basadas o no en información objetiva. El comité puede hacer un juicio de valor sin el apoyo de la información recogida. Se mezcla, por lo tanto, información cuantitativa, cualitativa, documental y juicios de valor.

Figura 2: Fases del proceso de autoevaluación



Una vez reunida toda la información se realiza el proceso de valoración, en el cual se analizan todos los datos obtenidos y se valora la fiabilidad y validez de los mismos, para así poder pasar a la última fase. El autoinforme se constituye a partir del análisis descriptivo y objetivo de la realidad, que dará como fruto unas primeras conclusiones, las que se concretan en una serie de puntos fuertes y débiles, que permiten hacer propuestas de mejora realizables y eficaces, así como asegurar el mayor grado de compromiso en la búsqueda de la calidad universitaria. Este informe no es definitivo, como más adelante veremos, pues debe ser revisado por otros comités que forman parte del proceso de evaluación; en consecuencia, su objetivo principal o prioritario es orientar e informar sobre las diversas cuestiones planteadas desde el punto de vista interno.

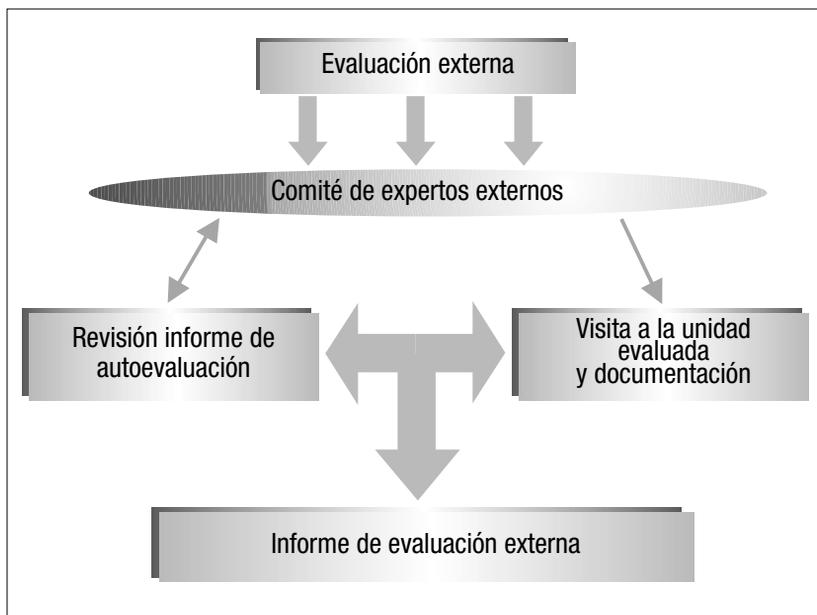
**b. La evaluación externa** (véase figura 3) es la segunda fase del proceso de evaluación. Su peso recae sobre la formación de un **comité de evaluación externa**, que debe estar compuesto por expertos de diversas ramas y con diferentes perfiles. Así, debe contar con profesores prestigiosos de otras universidades (expertos académicos), con representantes del mundo empresarial relacionados con el campo de trabajo y las nuevas demandas profesionales de la unidad evaluada, así como con expertos en metodología evaluativa de la enseñanza superior. Entre todos se coordina la mejor forma de realizar el proceso, es decir, las reuniones y temas más relevantes a discutir.

Esta fase se crea para supervisar que el trabajo realizado por el comité de autoevaluación haya sido tan satisfactorio como se esperaba. Primero se estudia si la metodología recomendada ha sido bien utilizada; si así fuera, el comité pasa a un estudio más profundo, donde se analizan los puntos fuertes y débiles y las propuestas de mejora. Todo ello con la intención de elaborar un informe que sirva para complementar el estudio interno. El equipo de trabajo debe atender a las diferentes voces, opiniones y resultados relacionados con el informe del comité interno de la licenciatura. Los resultados deben ser valorados con una visión objetiva, para analizar si las propuestas de mejoras son factibles de llevar a cabo y si los recursos propuestos son los más adecuados. En el caso de no ser así, el comité tiene la obligación de explicar dónde radica la falta y proponer una posible alternativa, más acorde con la realidad evaluada, que no será definitiva hasta que no se realicen todas las fases de esta etapa.

Una vez finalizada la primera fase -análisis del informe de autoevaluación- se debe planificar la visita a la unidad evaluada, con la colaboración del comité técnico de la universidad, a fin de comprobar las primeras conclusiones. Para que esta etapa tenga éxito se recomienda la participación de todos los implicados en la autoevaluación, en otras palabras, profesorado, personal de administración y estudiantes. El primer paso es fijar reuniones con dichos grupos, con el fin de preguntarles sobre las cuestiones más relevantes y así conocer de primera mano la realidad existente en la licenciatura. Una vez realizadas las entrevistas, el grupo de expertos debe completar la información a través de la observación activa. Por último, se debe recabar toda la información adicional necesaria para tener una visión completa de aquellos temas que se han considerado relevantes en el proceso evaluador.

Tras analizar el autoinforme y realizar el trabajo de campo en la licenciatura, el comité de expertos elabora el *Informe de evaluación externa*, en el que se destacan los puntos fuertes y débiles y las propuestas de mejoras. Éstas pueden ser diferentes de las del *Informe*

Figura 3: Proceso de evaluación externa



*de autoevaluación*, porque no podemos olvidar que las funciones de los responsables de esta segunda fase son supervisar, corregir y mejorar, si es necesario, los resultados del primer informe y elaborar posteriormente el *Informe de evaluación de la licenciatura* que, como veremos más adelante, será redactado por el comité de autoevaluación.

### c. Informe final de la licenciatura o unidad evaluada

Los informes de autoevaluación y evaluación externa deben ser analizados para sacar las conclusiones que nos acerquen a la realidad de la licenciatura evaluada. El análisis lo realiza el comité de autoevaluación, que debe sintetizar los puntos fuertes y débiles detectados a través de los diversos informes, haciendo especial hincapié no sólo en las propuestas de mejora, sino también en la capacidad real que tiene el centro para ponerlas en práctica. Para elaborar el informe final la Guía de Evaluación establece los siguientes pasos: 1) Introducción; 2) Valoración del proceso de autoevaluación y de evaluación externa; 3) Puntos fuertes y débiles detectados; 4) Acciones estratégicas de mejora; 5) Plan de seguimiento. Tras la elaboración del *Informe final de la licenciatura*, el comité de autoevaluación tiene la obligación de hacer públicos los resultados y darles la mayor difusión posible, con el objeto de que todas las partes interesadas tengan acceso a ellos. Por otra parte, dicho informe se debe remitir al *Gabinete de calidad* de la universidad.

## 3. ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN

Una de las cuestiones más importantes en cualquier proceso de evaluación es la respuesta a la pregunta: ¿Qué evaluar? En el caso de las universidades españolas, la guía de evaluación del *Plan Nacional de Evaluación* recoge el contenido de la misma. Esta guía de evaluación articula su contenido en tres grandes bloques: enseñanza, investigación y gestión. A su vez, estos bloques se dividen en indicadores y subindicadores, para facilitar una mayor operatividad a la hora de desarrollar el trabajo. No obstante, la guía permite que, teniendo en cuenta su propio contexto, las universidades puedan realizar modificaciones. En este sentido, no se puede olvidar, como sostiene

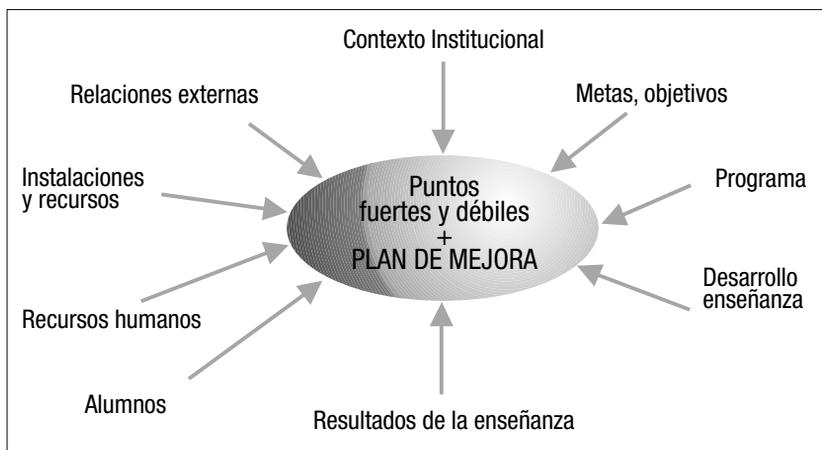
---

\* Véase bibliografía final.

Dendaluce (Dendaluce,1988\*), que el medio en que se sitúa la universidad es una de las variables que, junto con las entradas, los procesos y los resultados, demuestran la calidad del ámbito universitario.

El primer bloque que se aborda es la “enseñanza”, punto clave en la vida universitaria, por tratarse de una de las partes básicas en el proceso de formación. Aunque “*nadie discute la utilidad de la evaluación en el ámbito de la investigación y la gestión, plantea más problemas la enseñanza, donde el aprendizaje es más difícil de operativizar*”.<sup>3</sup> Este bloque está articulado en torno a dos cuestiones básicas: por un lado, está la universidad como unidad formadora, atendiendo al contexto en el que se encuentran la licenciatura evaluada, las instalaciones y recursos con los que cuenta dicho centro, e incluso las relaciones externas que éste mantiene con diversos organismos y entidades. Por otro lado está el estudiante, en torno al cual giran aspectos como los programas de las asignaturas, el desarrollo de la enseñanza y sus resultados, los recursos humanos y los objetivos que se plantea la licenciatura. Los indicadores que componen el bloque de la enseñanza se reflejan en la figura 4.

Figura 4: Evaluación de la enseñanza de dimensiones<sup>4</sup>



3. De Miguel, M.: “Utilización de indicadores en la docencia universitaria” en *La evaluación de las instituciones universitarias*; Consejo de Universidades, España, 1991, pp 341-370.
4. De Miguel, M.: *La evaluación de la enseñanza: marca general*; Bilbao, España, 1998, pp 26-27/x

El “**contexto institucional**” sitúa a la licenciatura en el mundo universitario en el que se inserta, para valorar la relevancia que tiene dentro de ese medio. Los subindicadores que lo desarrollan incluyen: los *datos globales*, que permiten acercarse al contexto socioeconómico, a la posición de la licenciatura y al proceso de toma de decisiones; la *evolución de la licenciatura*, que analiza las fases de desarrollo en relación con la universidad dentro de la cual se inserta; la *toma de decisiones*, que implica el estudio de los órganos de poder de la propia licenciatura, su influencia en las decisiones de la universidad y los puntos fuertes y débiles que tiene el propio centro respecto del contexto.

Las “**metas y objetivos**” reflejan los últimos objetivos marcados por la licenciatura, para realizar su **análisis y valoración**. Igualmente, se exige el estudio de la implicación general de la licenciatura para establecer por qué surge, cómo se implanta en su nuevo contexto socioeconómico, y si el perfil formativo reflejado en su plan de estudios coincide con el que demanda el mercado de trabajo. Otro de los puntos a analizar es la **oferta de plazas y alumnos matriculados** en los últimos cinco años, así como la **demandas de empleo** que la licenciatura ha sido capaz de generar y el nivel ocupacional de sus graduados en el último periodo.

El “**programa de formación**” analiza y valora la **estructura del plan de estudios**, observando si el perfil formativo establecido se desarrolla en este programa a través de los diversos tipos de créditos que se tienen que cursar, los itinerarios establecidos y las prácticas. Del mismo modo, han de analizarse los **programas de las asignaturas**, valorando su puesta al día, extensión y aproximación a los perfiles de sus titulados. Por último, la **organización de la enseñanza** debe centrar su atención en la forma en que se organizan las clases, los exámenes y las prácticas a realizar.

El “**desarrollo de la enseñanza**” estudia la práctica docente y trata la **atención tutorial**, centrándose en la norma que regula el número de horas, su cumplimiento y otros aspectos relacionados con ella y el profesorado. La **metodología docente** evalúa el tipo de clases que da el profesor, la utilización o no de métodos innovadores y la participación del estudiante en clase. El **trabajo de los alumnos** hace

referencia al grado de dificultad que le supone al alumno la carrera elegida, midiéndola a través de las horas de estudio semanales dedicadas a las asignaturas, la asistencia a clase y el número de años necesarios para finalizar la carrera. Este apartado termina con la **evaluación de los aprendizajes**, que abarca todo lo relacionado con los exámenes y formas de control del aprendizaje (tipo, frecuencias, formas de corrección, criterios, revisión).

Los “**resultados de la enseñanza**” evalúan el trabajo de los alumnos en el proceso de licenciatura y los resultados y oportunidades laborales que obtienen cuando salen al mercado de trabajo. En referencia al primer aspecto, se aplican los **indicadores de rendimiento**, muy utilizados porque los políticos los consideran valiosos barómetros de la salud de las universidades (Vidal, 2000\*), tanto en lo relativo a cada asignatura como en forma global. Estos indicadores están centrados fundamentalmente en tasas de abandono y de éxito. Los resultados obtenidos se completan con los **indicadores de graduación**, que miden los mismos aspectos, pero tomando como referencia a los alumnos que han terminado sus estudios en el último curso. En cuanto al segundo aspecto, éste da prioridad a otros indicadores, como el **empleo de los titulados en relación con los estudios cursados**, e incluso a la **opinión que sobre éstos tienen los empresarios**, aunque quizás falte un indicador que mida las expectativas del estudiante. A partir de una valoración correcta de estos indicadores se pueden destacar los puntos sobre los que se tiene que incidir para mejorar tanto el rendimiento como la adaptación al mercado de trabajo.

En el indicador “**alumnado**” se analizan todos aquellos aspectos particulares de los estudiantes universitarios en relación con la licenciatura en la que se encuentran matriculados, desde los números *clausus*, pasando por la **participación** de los alumnos en diferentes órganos, hasta los **servicios** que la universidad les facilita, como **información, orientación o actividades extra académicas**.

Mediante el indicador “**recursos humanos**”, que hace referencia al profesorado, se debe estudiar la **tipología de profesores que se dedican a la docencia**, analizando su grado de preparación en relación

---

\* Véase bibliografía final.

con las asignaturas que les corresponde impartir. También se presta atención a su **formación**, verificando si han puesto en marcha programas para la mejora de la docencia, si han participado en la **gestión docente** (valorando el seguimiento del profesor en sus tareas académicas) o en los **órganos de gobierno**. Por otro lado, ha de evaluarse al personal de administración y servicios, considerando la **plantilla y su contratación, la gestión y sus incentivos y su formación continua**.

En “**instalaciones y recursos**” se valora tanto los **recursos didácticos** (medios audiovisuales, laboratorios) como las instalaciones de las que dispone la licenciatura y otras dotaciones complementarias, estudiando si sus condiciones son adecuadas para ser consideradas de calidad o, en otras palabras, si satisfacen de manera eficaz y eficiente la demanda de los usuarios. Hay además otras dimensiones a tener en cuenta: la superficie, los recursos materiales para la gestión y la partida presupuestaria que se destina a estos servicios. Cuando se estudian las instalaciones universitarias, es lógico que las **bibliotecas** ocupen un lugar relevante. Por lo mismo, la guía de evaluación recomienda que este punto se estudie en profundidad, y que se valoren aspectos como la capacidad, equipamiento técnico, adecuación de fondos bibliográficos, sistemas de acceso y consulta y otros.

El indicador “**relaciones externas**” de la universidad considera no sólo lo que ocurre dentro de ella, sino también su inserción en un ambiente y un contexto social y cultural cambiantes. La unión entre la institución y el medio no es efímera, sino que continua y recíproca. Los organismos mediante los cuales la universidad se abre al exterior son las oficinas de relaciones internacionales, las fundaciones universitarias, los centros de investigación, etcétera. Lo que se analiza es la relación que existe entre las dos variables mencionadas anteriormente. Si esta relación no es muy positiva, sería recomendable perfeccionarla, para que así la universidad se adapte mejor a los cambios del contexto social que la rodea.

El Consejo de Universidades otorga especial importancia a los puntos fuertes y débiles de la licenciatura en cada uno de los indicadores, presentando las principales fortalezas y debilidades que han ido apareciendo. En otras palabras, se deben resaltar tanto los

factores en los que el centro ha demostrado cumplir satisfactoriamente con los requisitos exigidos, como aquellos en los que muestra deficiencias, necesarias de mejorar. Presentará además las propuestas de mejora que se deben llevar a cabo de manera prioritaria y con la máxima eficacia posible. Estas actividades deben plasmarse en planes estratégicos y sus correspondientes proyectos.

El segundo bloque de contenidos a evaluar que aborda el *Plan Nacional de Evaluación* es la **investigación**, otro de los pilares de la universidad. Antes de abordar el tema, es necesario conocer la estructura de la investigación en nuestras universidades, centrada en los departamentos, como queda reflejado en la figura 5. Si bien los departamentos son los encargados de la investigación dentro de la universidad, los grupos de investigación son los que en realidad se dedican a esta actividad. Sin embargo, los departamentos prestan una infraestructura de servicios y bienes materiales para apoyar la tarea de investigación. Las fuentes de financiación dependen por lo general de convocatorias públicas a las que concurren investigadores o grupos de investigación con proyectos de investigación que son evaluados por comisiones de expertos. Atendiendo a las peculiaridades de la estructura de la investigación en la universidad española, el *Plan Nacional de Evaluación* contempla los siguientes indicadores de investigación: **contexto, objetivos, recursos, estructura, resultados y rendimiento y calidad** (véase figura 6).

Figura 5: Estructura de la investigación

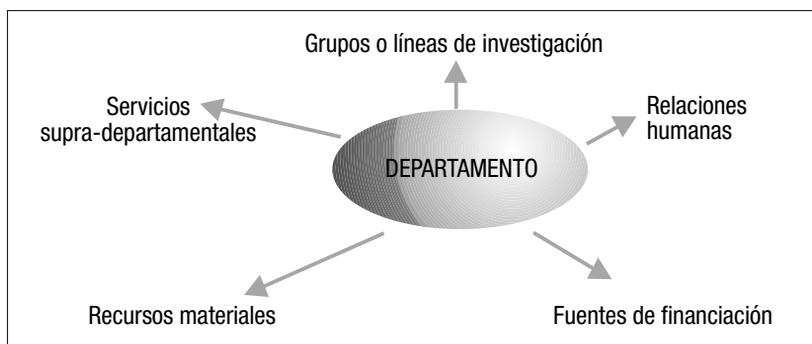
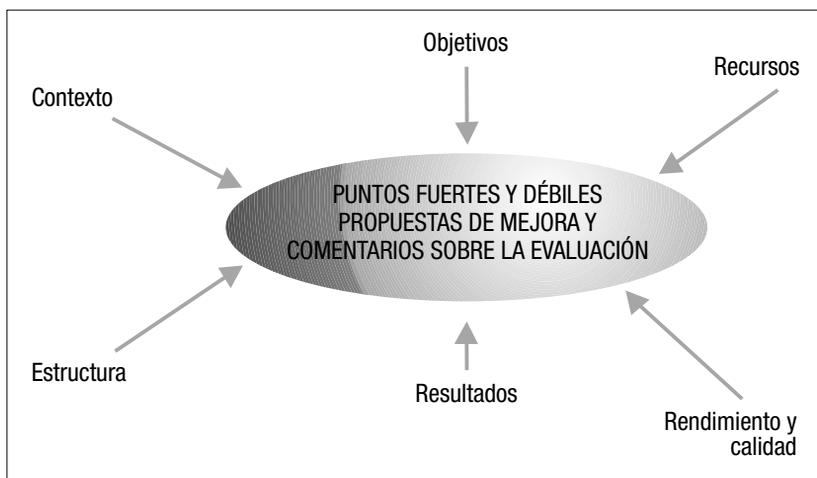


Figura 6: Evaluación de la investigación



El “**contexto**” hace referencia al conjunto de la labor investigadora que realiza el departamento y a su repercusión en la mejora de la docencia universitaria. Los “**objetivos**” de la investigación deben responder a la planificación, en cuanto a la consecución de objetivos y metas por parte de diversos grupos investigadores incluidos en la unidad evaluada. Además, se valora el peso que tiene la investigación en referencia a la política científica nacional y europea. Igualmente, hay que observar si los departamentos cuentan con proyectos de I+D y su producción científica.

Los “**recursos**” se refieren a los medios con los que cuenta el departamento para desarrollar su actividad investigadora. La guía hace referencia a tres tipos de recursos: los recursos humanos, que engloban los proyectos de investigación solicitados y concedidos; el número de profesores ordinarios y contratados, y muchos otros indicadores relacionados de forma directa e indirecta con la actividad investigadora. Para que ésta se pueda llevar a cabo, se necesita contar también con recursos económicos, o, lo que es lo mismo, con contratos de investigación, ayudas destinadas a la misma, y conocer cuáles son las entidades patrocinadoras de éstas. En último lugar destacan los recursos de tipo material, que consisten en la infraestructura técnica con que cuentan el departamento y sus equipos investigadores.

Otro indicador es la “**estructura**” de la investigación, para cuyo análisis hay que tener en cuenta dos elementos clave: por un lado, las relaciones que se establecen dentro de la misma institución, es decir, la estabilidad de las líneas de investigación y de los grupos; las dificultades que se encuentran en el departamento para que se formen dichas líneas; la saturación administrativa derivada de la investigación, y muchos otros elementos propios de la unidad evaluada, que pueden impedir un desarrollo normal y eficaz de la misma. Por otra parte, destacan las relaciones que se mantienen con otras instituciones que, tal como se observó antes, son un elemento clave para el fomento de la investigación.

Los “**resultados**” de la productividad investigadora del departamento también deben evaluarse, para conocer y valorar las actividades realizadas por los grupos y las personas dedicadas a la investigación. Esto se realiza mediante el análisis de datos obtenidos a partir de diversos indicadores sobre la actividad investigadora, en las publicaciones y en los reconocimientos que obtienen los equipos de investigación.

El último de los indicadores se refiere a los temas de “**rendimiento y calidad**”, y se preocupa del éxito, la productividad, la concentración, la evolución y la calidad de las actividades de investigación desarrolladas en el departamento. A pesar de la importancia de este apartado muchos autores han criticado su utilización exagerada, puesto que no se puede olvidar que cantidad no es sinónimo de calidad. Para solucionarlo, J. Vidal\* recomienda establecer criterios homogéneos y consensuados sobre la calidad de las publicaciones y los medios en los que se publica.

Tal como sucede con la evaluación de la enseñanza, el objetivo de la evaluación de la investigación es resaltar sus principales fortalezas y debilidades, que aparecen a lo largo de la autoevaluación, a fin de expresar de forma más clara y concisa aquellos apartados que son mejorables y aquellos otros que hay que seguir potenciando. Una vez que se han definido las fortalezas y debilidades de la investigación, el comité de autoevaluación ha de dar soluciones lo más claras posibles

---

\* Véase bibliografía final.

a las deficiencias encontradas. Éstas han de ser explícitas y concisas, para que los órganos encargados de tomar las decisiones puedan llevar a cabo con mayor facilidad las propuestas de mejora.

Tras analizar los dos “pilares básicos de la Universidad”, como señala Ortega y Gasset\*, el tercer bloque de contenidos de la investigación son los indicadores recomendados por el *Plan Nacional de Evaluación*: el análisis de la **administración** y de los **servicios universitarios**. Los indicadores que se proponen deben considerarse “*instrumentos de gestión de calidad, y por tanto su enfoque consistirá en analizar la existencia y funcionamiento de los mismos, y no tanto la calidad intrínseca del servicio en cuestión*”<sup>5</sup>. Debido a que es ambiguo y difícil de estudiar, este apartado nunca ha recibido suficiente atención, por lo que su inclusión resulta muy innovadora dentro de la evaluación universitaria. Por todo ello, estos indicadores se deben considerar novedosos y singulares en la enseñanza superior. Es decir, esta dimensión permite dar un gran salto cualitativo y cuantitativo a la hora de evaluar el mundo universitario. No obstante, las mayores críticas que ha recibido el plan se centran en este apartado, pues no se ajusta convenientemente a las actividades de gestión de la unidad departamental (Tricio, 2000\*) y no se tiene en cuenta la perspectiva del usuario (Burillo, 2000\*).

Al analizar la gestión de los servicios, al igual que en las dimensiones anteriores, lo primero es situar su prestación en el **contexto** social y universitario, para determinar cuáles son las peculiaridades propias, los factores que inciden en la trayectoria y las estrategias a seguir para el buen desarrollo de la gestión. Al considerar a la universidad como una organización, hay que tener presente la estructura burocrática de la misma. Según Mintzberg: “...*el organigrama organizativo de la misma se refiere a aquella parte que tiene unos objetivos claros y explícitos que se materializan por medio de unas estructuras de jerarquización y de coordinación, producto de unas decisiones razonadas para conseguir de manera más eficaz un fin*”<sup>6</sup>. Esta jerarquización en la

---

\* Véase bibliografía final

5. *Informe final de la segunda convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades* de 1998; Consejo de Universidades; MEC, Madrid, España, 2000, p. 125, 2000).
6. Mintzberg, Henry, *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, España, 2000.

gestión universitaria se traduce en el **liderazgo**, que orienta su gestión teniendo en cuenta la cultura del sistema para así promover la participación de todos los miembros, reconocer los méritos de todas las partes que buscan una mejora en la prestación del servicio y evaluar las demandas y consideraciones de los usuarios, con miras a satisfacerlas.

El apartado respecto de la “**política y estrategia**” de la gestión universitaria se centra en el estudio de las posibles políticas que existen en la enseñanza superior, y que hasta hace poco eran dominio de las entidades privadas. Para evaluar este apartado es necesario comprobar, en primer lugar, si se han establecido objetivos de mejora continuos y si, en la planificación de los mismos, se han tenido en cuenta las distintas voces que componen el área de gestión. Para llevar a cabo estas medidas es menester contar con personal formado e informado sobre las tareas que debe realizar y sobre cuáles son los medios más idóneos para conseguir los objetivos en forma más eficaz y eficiente. Una buena evaluación de este punto debe asegurar el cumplimiento de los objetivos iniciales y señalar los puntos fuertes y débiles que se han encontrado a la hora de afrontar las diversas estrategias.

A pesar de ser la universidad un buen reflejo de la burocracia (en sentido “*weberiano*”), hay que recordar que ésta se ha ido alejando poco a poco de la jaula de hierro vaticinada por Weber. Uno de los factores que han posibilitado este cambio es la dimensión más humana que han ido adquiriendo las administraciones. Por ello, el *Plan Nacional de Evaluación* establece un apartado dedicado a la “**gestión del personal**” a través de numerosos indicadores: la participación del personal en las propuestas de mejora; el reconocimiento y recompensa de los esfuerzos destinados a la mejora de calidad; la comunicación entre los puestos directivos y el personal, etcétera.

Otro elemento básico en el plano de la gestión se refiere a los “**recursos**”. Se trata de analizar la relación existente entre éstos y los objetivos que se persiguen. El objeto de este apartado es averiguar las prioridades marcadas por la gestión universitaria; si existe información suficiente para la toma de decisiones; el control y uso de forma eficiente de los recursos materiales y la consideración y adaptación de las nuevas

tecnologías. Muy relacionados con los recursos estarían los “**procesos de gestión**”, cuya condición exige una evaluación de las continuas actividades y acciones llevadas a cabo para un mejor funcionamiento en la prestación de servicios. Esto se materializa mediante una serie de indicadores que van desde la identificación de los procesos y necesidades, hasta un control y una mejora de los procesos de soporte y de los sistemas utilizados. Lo que se intenta medir es la funcionalidad, la eficacia y la eficiencia de las unidades evaluadas (De la Orden, 1988\*).

Para conocer el buen funcionamiento de los servicios proporcionados por la administración universitaria es recomendable prestar atención tanto a la **satisfacción de los clientes y usuarios como del personal que presta los servicios**. Las fuentes de información para evaluar estos indicadores son las opiniones directas y otras medidas cuantitativas indirectas. Si la evaluación realizada a través de los usuarios es positiva, lo más probable es que el grado de eficacia de la prestación de los servicios responda de manera satisfactoria a los objetivos establecidos. Por el contrario, si el nivel de satisfacción del personal es negativo, la eficacia en las tareas encomendadas sería menor. Es decir, a menor agrado en el trabajo, menor rendimiento y menor consecución de los fines propuestos. Como se puede observar, en este punto cobra especial importancia la valoración crítica, en la medida en que se tienen en cuenta las opiniones.

Como un último elemento de análisis, el *Plan Nacional de Evaluación* establece el indicador “**impacto en la sociedad**”, que alude a los efectos que los servicios de gestión universitaria producen en la sociedad. Así, han de analizarse algunos puntos clave, como la existencia de una programación de actividades que involucren a la sociedad. Dentro de los “**resultados finales**” han de estudiarse, en forma general, los principales servicios prestados por las áreas de gestión de la universidad. Sin embargo, para que esta labor sea más efectiva, es recomendable comparar la realidad de la unidad objeto de evaluación con los resultados obtenidos por otra unidad evaluada de características parecidas.

---

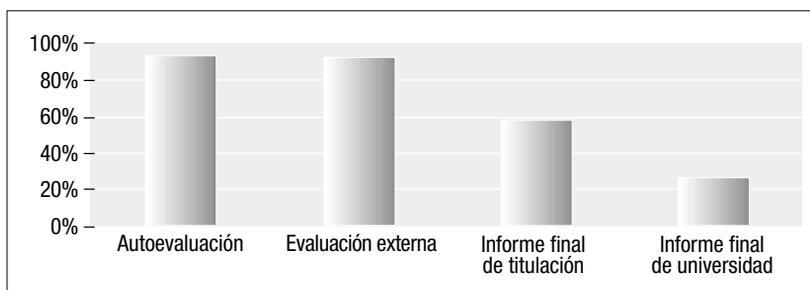
\* Véase bibliografía final.

#### 4. ANÁLISIS DE LA SEGUNDA CONVOCATORIA DEL PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES

A la segunda convocatoria del *Plan Nacional*, en 1998, concurren 51 universidades, lo que supone un 82% del total; quedaron fuera tan sólo 11 universidades, casi todas ellas de nueva creación. Los 51 proyectos presentados correspondieron a 230 unidades evaluadas, produciéndose un incremento del 77% con respecto a la convocatoria anterior. Así, un 22% del total de las licenciaturas del conjunto de las universidades españolas elaboró algún informe de evaluación. Por otro lado, las áreas de conocimiento con más participación en este proceso fueron las técnicas, la social y la jurídica.

En lo relativo a las fases de evaluación, destacan los procesos de autoevaluación (94%) y de evaluación externa (92%), cumplidos por las universidades casi en su totalidad. En un punto intermedio están los informes finales de licenciatura que suponen un poco más del 50% y, por último, destacan de manera negativa los informes finales de universidad (27%), presentados por algo más de un cuarto de dichos centros de estudio. En consecuencia, se puede concluir con la recomendación de un mayor compromiso por parte las instituciones educativas, puesto que es precisamente en este informe final donde aparecen las debilidades y fortalezas del conjunto de las universidades españolas.

Figura 7: Informes presentados<sup>7</sup>



7. Informe sobre los resultados de la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de Calidad de las Universidades; Consejo de Universidades; MEC, España, 1998, p. 44.

Nos referiremos ahora a los contenidos y datos más relevantes aparecidos en el *Informe final de la segunda convocatoria del Plan Nacional de Evaluación Universitaria* de 1998. Como todo el proceso de evaluación, éste también se estructuró en tres grandes puntos: enseñanza, investigación y gestión. Veremos más adelante que en el informe todos los apartados se elaboraron siguiendo una estructura similar, aunque la enseñanza recibió un tratamiento más extenso y se ajustó de manera más específica a las exigencias de la guía, debido a que la mayoría de los informes previos habían desarrollado más este apartado.

Los aspectos más importantes del informe son los puntos fuertes y débiles, así como las propuestas de mejora detectadas a través de ellos. Éstos, como refleja el *Informe Final del Consejo de Universidades*, han sido tratados de forma desigual según la dimensión estudiada. Como podemos ver en la figura 8, la **enseñanza** ocupa tres cuartas partes de los principales puntos fuertes y débiles, así como las propuestas de mejoras para su buen desarrollo; en cambio, la **investigación** supone apenas un 25% de los puntos aquí tratados. Pero es sin duda en el ámbito de la **gestión** donde se detecta un mayor abandono del tema: está poco estudiado (4%), seguramente debido al desconocimiento y a las dificultades metodológicas que supone una dimensión de tales características para el mundo universitario.

Figura 8: Dimensiones, realidad y propuestas de mejora<sup>8</sup>

Dimensiones	Puntos débiles	Puntos fuertes	Propuestas de mejora
Enseñanza	75%	71%	75%
Investigación	21%	25%	21%
Gestión y servicio	4%	4%	4%
Totales	100%	100%	100%

8. *Informe sobre los resultados de la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de Calidad de las Universidades*; Consejo de Universidades; MEC, Madrid, España, 1998, p.64.

En cuanto a la dimensión de la **enseñanza**, las diferentes universidades trataron un 79% de los aspectos señalados en la guía, de lo que se deduce que esta dimensión fue la más valorada y la que se trató con mayor rigurosidad y evidencia. De hecho, un 50% de los casos descritos está amparado en evidencias. Por otro lado, este apartado es el que cuenta con un mayor número de indicadores, de cuyas conclusiones hablaremos muy resumidamente.

El punto de **gestión y servicios** fue el menos desarrollado en las evaluaciones. En él se destacaron menos puntos fuertes y débiles y menos propuestas de mejoras, a pesar de que ambos indicadores constituyen la base de la estructura organizativa y agilizan el funcionamiento del sistema universitario. La dificultad para evaluar la gestión hace que la valoración general de este proceso sea desigual y escasa; la ausencia de suficientes evaluadores expertos en gestión se suma a las deficiencias comprobadas también en otros puntos. De esta manera, la ausencia de planificación y de definición de objetivos dificulta notoriamente la medición de este indicador.

Lo propuesto por la guía resultó ser más difícil de lo previsible. De hecho, sólo 5 universidades fueron capaces de evaluar específicamente la **gestión** y los **servicios**, en tanto que el resto se ha limitado a evaluarlos de forma general y descriptiva e incluso hay unidades que han omitido hacerlo. Una de las carencias más llamativas de las universidades que sí tocaron el tema de gestión es la ausencia de mecanismos para conocer la satisfacción tanto de usuarios como del personal, así como la motivación, los cursos de formación, y la falta de personal para desarrollar estas tareas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y NOTAS

Burrillo, P., Alfonso, A., González, F. y Mallor, M., “Indicadores de evaluación de la calidad y la estructura departamental”; en *Indicadores en la Universidad: información y decisiones*, MEC, Madrid, España, 2000, pp.199-209.

Consejo de Universidades, *Guía de evaluación del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*, Madrid, España, 1996.

De la Orden, A., “La calidad de los centros educativos, asuntos para un congreso. La calidad de la educación”; en *Revista Bordón 40 (2)*, España, 1988, pp. 150-161.

Dendaluze, I. (coord.), *Aspectos metodológicos de la investigación educativa*, Narcea, Madrid, España, 1988.

Ortega y Gasset, J., “Misión de la Universidad y otros ensayos afines”; en *Revista de Occidente*, Madrid, España, 1930, p. 35.

Pérez Vera, E., *Actas de la jornada: planes de estudio y calidad de la enseñanza universitaria*, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España, 1991, pp. 163-174.

Rey García, A., *Cómo gestionar la calidad en las universidades: el modelo europeo de excelencia universitaria*, Ed. Club Gestión de Calidad, Madrid, España, 1988.

Scriven, M.S., “Evaluation bias and its control”, en *Ocassional Paper Series N°4*, Evaluation Center, Western Michigan University; EEUU, 1967.

Simons, “Suggestions for a school self evaluation based on democratic principles”, en R. McCormick et al. (Eds.) *Calling education to account*; London, 1985: Heinemann- The Open University Press; Inglaterra;

Size, J., “Comités de financiación e indicadores de rendimiento en la evolución de la calidad en el Reino Unido”; en *La evaluación de las instituciones universitarias*, Consejo de Universidades, Madrid, España, 1991.

Tricio, V. et al., “Una experiencia departamental en evaluación de la calidad y adaptación de los indicadores, para investigación, enseñanza y gestión”, en *Indicadores en la Universidad: Información y decisiones*, MEC, Madrid, España, 2000, pp. 231-251.

Trinidad, A., “*La evaluación de instituciones educativas: El análisis práctico de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada*”; Ed. Universidad de Granada, España, 1995.

Vidal, J.: “Indicadores de rendimiento para las universidades españolas: necesidades y disponibilidad”; en *Indicadores en la Universidad: Información y decisiones*, MEC, España, 2000, pp. 7-19.

Zorrilla, R., “Indicadores en los servicios universitarios”; en *Indicadores en la Universidad: Información y decisiones*; MEC, España, 2000, pp. 457-467.