# EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

SEBASTIÁN RODRÍGUEZ ESPINAR (*)

## LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: CONCEPTOS Y TIPOLOGÍA

En los últimos años la evaluación de la calidad de los servicios que prestan las instituciones universitarias se ha convertido en un tema prioritario de la política universitaria en numerosos países. El creciente interés por la calidad ha derivado en una preocupación generalizada por la evaluación que ha generado una situación bautizada por Neave (1988) como el estado evaluativo de las universidades europeas. En las dos últimas décadas los gobiernos de los estados han venido emprendiendo diversas acciones, directas o indirectas, en orden al control de calidad y a la eficiencia de las instituciones públicas; introduciendo sistemas de indicadores de rendimiento que no siempre han sido bien aceptados por las instituciones (Boyer *et al.*, 1987). Por su parte, las instituciones pusieron en marcha mecanismos de evaluación de su propio funcionamiento así como de planeamiento estratégico, dando lugar a un panorama evaluativo definido por muy diferentes tipos de evaluación.

En primer lugar, existe unanimidad en admitir que toda práctica científica de la evaluación consiste en obtener evidencia (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático para informar algún tipo de decisión. En el contexto de la enseñanza superior se ha practicado la evaluación a través de:

- Revisión y permiso de los estados.
- Acreditación por agencias regionales.
- Autoestudios.
- Indicadores de rendimiento.

En el apartado de programas:

- Pruebas estatales la validación de títulos profesionales.
- Revisiones cíclicas de programas (con carácter obligatorio o voluntario).
- Acreditaciones especializadas para los programas profesionales.

En anteriores trabajos (Rodríguez, 1995; 1997) hemos examinado con detenimiento los tipos de evaluación más usados (Acreditación, Revisión de Programas, Indicadores de rendimiento, *Peer Review*). En ocasiones los modelos de evaluación institucional combinan el uso de diferentes tipos. Las diferencias más significativas que podemos encontrar en la práctica de la evaluación universitaria radican en las diferentes combinaciones resultantes.

Para adentrarse en los enfoques de la evaluación institucional, el lector es invitado a la consulta, entre otras, de la obra del profesor Mora (1991) *Calidad y rendimiento en*

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

*las instituciones universitarias*, o de la interesante *publicación Peer Review and Perfomance Indicators* (Goedegebuure *et al.* 1990) o del compendio internacional publicado por el Consejo de Universidades *La evaluación de las instituciones universitarias* (De Miguel *et al.* eds. 1991) y en la que se recogen trabajos de ámbito internacional y con enfoques y temáticas diferentes. Finalmente, la compilación del especialista M. Kogan (ed. 1993) *Evaluating Higher Education* es ya un clásico en el tema que nos ocupa.

El debate sobre los modelos de evaluación institucional está centrado, fundamentalmente, en la confrontación de dos dimensiones o criterios: evaluación interna versus evaluación externa, y evaluación basada en juicios de expertos versus evaluación basada en indicadores de rendimiento. Si queremos un esquema más simple, podemos decir que en el fondo esta la confrontación entre el modelo autorregulado (*self-regulation*) y el modelo de control externo gubernamental (Vroejenstijn y Acherman, 1990). Aunque tal vez sea una aclaración innecesaria, conviene señalar que la autoevaluación institucional debe incluir la presencia de expertos ajenos a la propia universidad si se desea una correcta evaluación de la calidad intrínseca (bien sean no pertenecientes a la misma universidad que se autoevalúa o, y para determinados aspectos, ajenos a los estamentos universitarios).

El término *evaluación institucional* no es muy utilizado en la práctica norteamericana, sí el término Autoestudio como denominación del proceso interno de evaluación, bien de un programa o, mas genéricamente, del global de la institución. Su uso se extiende en el contexto europeo como consecuencia del carácter público –en su titularidad y financiación– del sistema universitario y tiene como nota distintiva la implicación de un conjunto de audiencias intra y extra institución. La autoridad educativa gubernamental, en su doble función de garante de la calidad y de la financiación, desempeña un papel específico en el proceso.

La evaluación institucional se caracteriza por tener una doble orientación; es decir, atiende tanto a la eficacia como a la eficiencia. Por otra parte, no sólo atiende a *inputs y outputs*, sino que debe atender también a los procesos. Así mismo, ha de conjugar las perspectivas intrínseca (disciplina) y extrínseca (pertinencia) de la calidad de la educación universitaria.

## ALGUNOS CONCEPTOS QUE SE HAN DE PRECISAR

El uso del término *evaluation* o *review of quality* es propuesto por van Vught (1996), siguiendo a Trow (1994), como el más libre de las matizaciones o especificaciones añadidas en la práctica de cada uno de los países o sistemas establecidos. Así mismo se considera que la Evaluación institucional forma parte de la gestión de [la] calidad: *Quality management* es definido como: *that aspect of the overall management function that determines and implements the quality policy [i.e. intentions and direction of the organisation] (ISO 8402).*

Desde la perspectiva de la práctica británica, dos dimensiones –en cuanto a la responsabilidad de ejecución– y cuatro procedimientos definen un modelo integral de evaluación institucional (DES, 1991):

- **Dimensión interna**: la responsabilidad en la iniciativa y ejecución recae en la propia institución universitaria. Los dos procedimientos que se deben realizar son realizar son:
  - *Quality Assurance* (ISO 8402): «all those planned and systematic actions necessary to provide adecuate confidence...».
  - *Quality Control*: «the operational techniques and activities that are used to fulfil the requeriments for quality».
- **Dimensión externa**: La responsabilidad de ejecución descansa en ór-

ganos externos a la institución. Dos procedimientos:

- *Quality Audit* (Dependiente del Higher Education Quality Council): «external scrutiny aimed at providing guarantees that institutions have suitable quality control mechanisms in place».
- *Quality Assessment* (Dependiente del Founding Council).
  Este término no es definido en la ISO 8402, a diferencia del de *quality audit.* Sin embargo, *quality assessment* es más común en el marco de la educación superior definiéndose como: *a systematic examination to determine whether quality activities comply with planned arrangements and whether the «product» (i.e. the educational process) is implemented effectively and is suitable to achieve objectives.* Este procedimiento de evaluación no es sino *an external review of, and judgement about, the quality of teaching and learning in institutions.*

La diferencia importante entre *quality assessment* y *quality audit* está en que la primera está directamente relacionada con la calidad de la enseñanza o de la investigación mientras que la segunda centra su atención en la forma en que la calidad (de la enseñanza o de la investigación) está gestionada por la institución. *Quality audit* es una parte del *management review,* por usar otro término ya popular (van Vught, 1996, p. 191).

Con alguna frecuencia se observa una cierta confusión al identificar como sinónimos estos dos procedimientos externos El primero hace referencia a la auditoría de adecuación. Sin embargo, y desde nuestro punto de vista, el término y concepto de *Quality assessment* responde plenamente al concepto y procedimiento de la auditoría de eficacia. No es de extrañar, por tanto, que en la reciente modificación británica este procedimiento caiga bajo la jurisdicción del Consejo de Financiación. La distinción de los dos términos es obvia y se impone, como señalan Dochy *et al.* (1990), distinguir entre garantía de la calidad y medida de la calidad en la educación superior. La primera reclama un proceso continuo de evaluación; es decir, la periodicidad en la obtención de medidas de la calidad, que deben ser establecidas con anterioridad y conocidas públicamente.

## EL *CONTINUUM* DE LOS MODELOS EUROPEOS DE EVALUACIÓN

El análisis de los trabajos de Dahllsf *et al.* (1990), Godegebuure *et al.* (1990), De Miguel *et al.* (1991), Kells (1993) y el informe de la CEE (1993) pone de manifiesto dos grandes tipos de cuestiones presentes en la evaluación institucional. La primera de ellas hace referencia a la base conceptual-ideológica que subyace en el propio planteamiento de la evaluación; la segunda se relaciona con los *modus operandi* adoptados.

Se ha repetido hasta la saciedad que la evaluación institucional no es una práctica aséptica; bien al contrario, está claramente influida por el marco ideológico en el que se enmarca el propio sistema universitario. Como señalábamos al comienzo de este trabajo, ha sido M. Bauer (1988, 1991) quien ha puesto de manifiesto el enfrentamiento ideológico que está presente en algunos sistemas europeos. La cuestión que se plantea es si superar tal enfrentamiento mediante una síntesis operativa y justa es posible:

- Igualdad de tratamiento a las instituciones. Financiación basada en sus necesidades y que asegure igualdad de oportunidades a los alumnos y equivalencia en la calidad de los programas. En consecuencia, deben darse sistemas semejantes que garanticen la calidad como forma de lograr que ningún programa está por debajo

de los estándares mínimos requeridos.
- Se admite la variabilidad de calidad en las diferentes instituciones y programas. Se estimula la diferenciación (competitividad) y se aplica una financiación selectiva. En consecuencia, deben darse juicios comparativos sobre la calidad de programas e instituciones.

Una vez más habrá de recurrirse al análisis de la realidad de cada sistema universitario para comprender la pertinencia de uno u otro enfoque. Como queda patente en la obra de Craft (1992), el modelo de evaluación que se adopte ha de estar enraizado con la realidad de cada sistema universitario.

### Un hacer con múltiples matices

Todo proceso de evaluación institucional, tal y como de practica en el contexto europeo y propone el programa español, se articula en dos grandes fases: Autoevaluación y Evaluación externa, exigiéndose previamente la existencia de una serie de datos estadísticos de gestión y para la gestión, es decir, datos de carácter cuantitativo o cualitativo orientados a informar los juicios de valor consustanciales a todo proceso evaluativo.

Un pertinente y efectivo modelo de evaluación ha de estar diseñado de tal forma que permita recorrer de manera progresiva tres estadios o niveles, generando en cada uno de ellos productos específicos de utilidad. El intento de lograr uno de ellos sin tener conseguido el anterior es tanto como condenar al fracaso la práctica evaluadora. Difícilmente podrá abordarse una correcta evaluación si previamente no se ha logrado una fiable y válida base de datos de gestión sobre la que poder armar tanto el proceso de autoevaluación como el de evaluación externa. El siguiente esquema ejemplifica las tres fases de un proceso de evaluación institucional:

DATOS ESTADÍSTICOS DE GESTIÓN
+
AUTOEVALUACIÓN
+
EVALUACIÓN EXTERNA
(Incluyendo las Auditorías de adecuación, conformidad y eficacia)

En consecuencia:

- Todo sistema de Enseñanza Superior necesita consensuar una Base de Datos Estadísticos de Gestión que permita la comunicación intra e intersistemas. Es obligado el asenso a la hora de determinar dicha base, así como es pertinente distinguir los diferentes niveles de intercomunicación: interno de una universidad, universidad-sociedad, interuniversidades, universidad-gobierno, sistema universitario-sociedad e intersistemas universitarios.
- Los propios Centros de Enseñanza Superior, asumiendo su responsabilidad institucional para con la sociedad deben asegurar la calidad de sus actividades, ofreciendo claros indicadores del logro de sus objetivos y cumplimiento de su misión.
- El mecanismo de Autovaluación debe ser complementado con los informes de expertos externos, desarrollando mecanismos de mutua cooperación entre instituciones.
- Las Agencias Centrales de Evaluación, independientes de Universidades y Gobierno, a fin de asegurar su credibilidad, deben ejercer la función de Auditoras de los procedimientos y mecanismos adoptados por las instituciones para asegurar la calidad de sus actividades.

## EL PROCESO GLOBAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

El modelo de evaluación holandés (Vroeijenstijn,1994; Westerheijden, 1996) ha constituido un claro y seguido referente para los modelos emergentes de evaluación en la Europa continental. En la figura I puede observarse la adaptación que hemos realizado de *the quality assessment spiral* (Westerheijden, 1996, p. 274) y en la que se recoge el proceso circular y cíclico (seis años en el caso holandés) de la evaluación de las titulaciones (unidad de análisis). Las fases del proceso aparecen claramente explicadas:

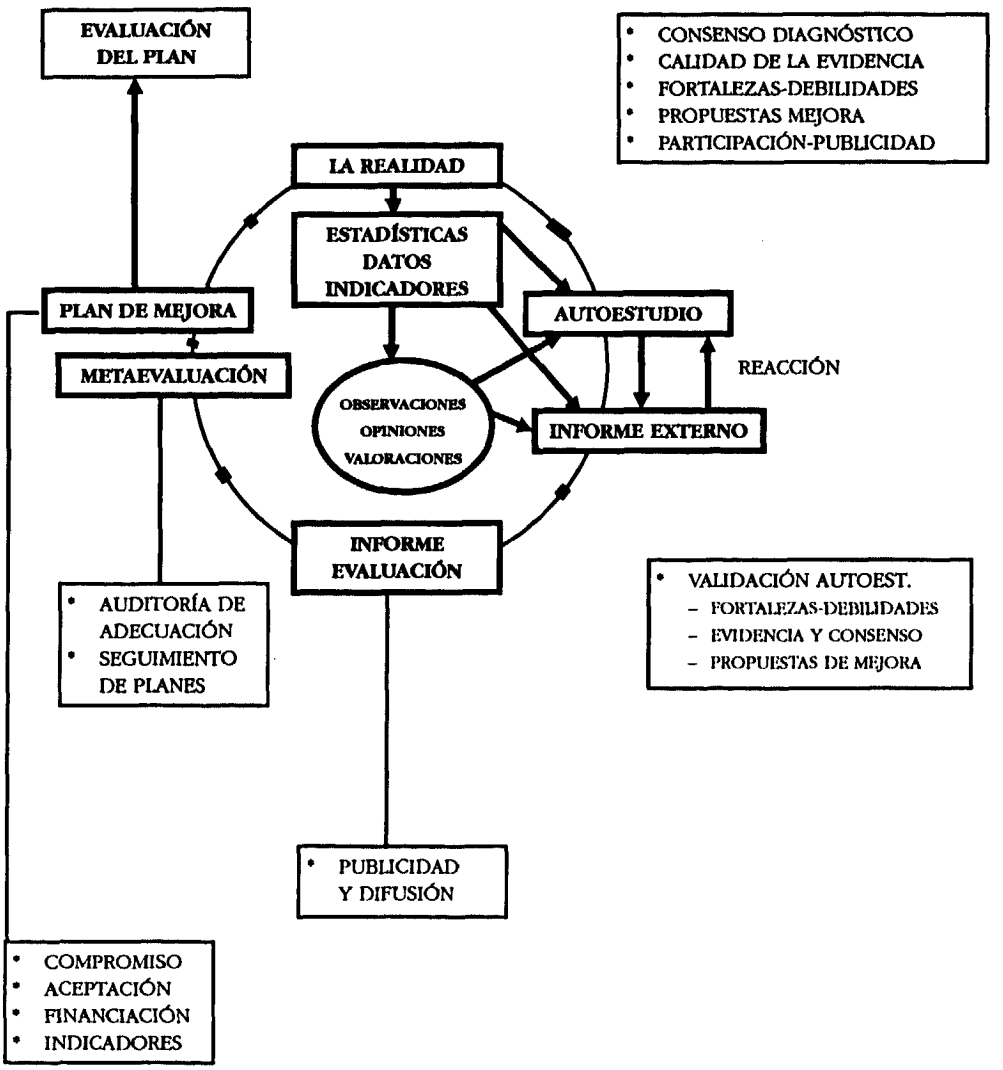
- *Evaluación interna.* Se inicia con la recogida y sistematización de la información referida a la unidad objeto de evaluación (realidad). Esta información está compuesta de estadísticas, datos de gestión e indicadores sobre los *inputs*, procesos y resultados de la actividad de la propia unidad. El Autoestudio elaborado por el Comité interno de evaluación integrará esta información con las nuevas observaciones, opiniones y valoraciones generadas en el propio proceso.
- *Evaluación externa*: Un Comité externo de evaluación (*Peer Review*) analiza el Autoestudio y realiza una visita *in situ* a la unidad evaluada. A partir de sus propias observaciones y de las informaciones, opiniones y valoraciones recogidas en el contacto con las diferentes audiencias entrevistadas emitirá un Informe externo. Este informe será sometido a la consideración de la propia unidad evaluada a fin de que presente las alegaciones o consideraciones pertinentes.
- *Informe de evaluación*: La síntesis ponderada y comprensiva del Autoestudio y del Informe externo dará lugar al definitivo informe de la unidad evaluada que deberá tener la adecuada y pertinente difusión y publicidad.
- *Metaevaluación*: En toda evaluación, pero de modo especial en las orientadas a la mejora de la calidad (con las consiguientes decisiones sobre diversos tipos de acciones), es necesaria una fase de análisis y reflexión sobre el propio proceso de evaluación. Su objetivo es el de validar la evaluación realizada y analizar el contexto y condiciones en el que se ha de generar el plan de mejora que naturalmente seguirá a la fase evaluativa.
- *Plan de mejora.* Un modelo de evaluación institucional orientado a la mejora de la calidad ha de incluir el diseño de las acciones que se consideran pertinentes para eliminar o aminorar las debilidades detectadas en la evaluación. La expresión de los objetivos, acciones e indicadores de logro, así como de los responsables de su ejecución, son algunas de las exigencias de un plan de mejora.
- *Seguimiento y evaluación del plan de mejora.* Esta fase permitirá valorar los cambios reales acontecidos (mejora de la calidad) en la unidad evaluada. Se inicia así, unido a los cambios acontecidos en el contexto externo e interno de la unidad, un nuevo ciclo de evaluación continua de la calidad en la referida unidad.

Las características del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades adoptan este marco de referencia si bien es cierto que su planteamiento formal se circunscribe a las cuatro primeras fases, dejando a la autonomía de las universidades las fases correspondientes a los planes de mejora y su seguimiento y evaluación. Por ello, a continuación abordaremos la descripción de cada una de las primeras cuatro fases tal y como han sido diseñadas en el mencionado Plan y cuya forma de desarrollo queda reflejada en los documentos institucionales:

- *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de Evaluación.*
- *Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Guía de los Evaluadores Externos.*
- *Informe Anual del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (1997).*

FIGURA 1

La espiral de la evaluación de la calidad



## EVALUACIÓN INTERNA

La Evaluación Interna o Autoevaluación, como primera fase del proceso global de Evaluación Institucional es liderada y ejecutada en el seno de las unidades objeto de evaluación y, de manera especial, en la titulación.

El Autoestudio que ha de elaborarse, como consecuencia y producto de la autoevaluación, no ha de entenderse como la simple descripción de la realidad presente de la titulación, a través de una masiva aportación de información. Por el contrario, ha de constituir un ejercicio participativo de reflexión profunda a partir del cual aflore una visión valorativa de las fortalezas y debilidades de la titulación y, sobre todo, la manifestación de los objetivos y acciones pertinentes para mejorar la situación presente. En el logro de este objetivo radica la utilidad de este primer documento-producto del proceso de evaluación.

La voluntariedad con la que se inicia una evaluación regulada internamente por la propia institución, contrasta con los mandatos gubernamentales que tan erróneamente se han impuesto con el exclusivo fin de control presupuestario. En ocasiones el término autoestudio se aplica a la evaluación global de la institución, denominándose revisión de programas cuando de evalúa específicamente un programa-titulación-departamento. No es necesario que se confronte con criterios previamente fijados, sino que se pretende describir y valorar los antecedentes de la unidad o programa, su rendimiento actual así como sus planes futuros de mejora. La filosofía que subyace es claramente la de una evaluación orientada a la mejora de la calidad. Algunas de las notas que definen el Autoestudio son:

- Se da una motivación interna de emprender una evaluación con el objetivo claro de mejora y con manifiesta aceptación por parte de sus líderes.
- Ha de verse la institución como un organismo vivo en el que el análisis de la relación entre metas y logros pasa por el marco de las relaciones en el sistema.
- El potencial humano de la institución debe ser puesto al servicio del autoestudio.
- El autoestudio deberá desembocar en la manifestación de una serie de recomendaciones de mejora y sus estrategias de logro.
- El proceso debe estar adecuadamente planeado y debidamente dirigido a través de una Guía de Evaluación Interna que tomará en consideración la realidad de la institución.
- Los procedimientos que se adopten han de permitir recoger la opinión de los diferentes agentes y niveles de la organización.

## LAS UNIDADES DE EVALUACIÓN

La propuesta recogida en el Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades propone la evaluación conjunta de las dimensiones de enseñanza, investigación y gestión, con la Titulación como referente en cuanto a la delimitación de los diferentes *conjuntos o unidades orgánicas* que serán objeto de evaluación.

La experiencia de la primera convocatoria de evaluación ya desarrollada ha puesto de manifiesto la problemática de integrar adecuadamente, dada la constatada variabilidad organizativa, de volumen y de amplitud del proyecto de cada universidad, las interrelaciones diferenciales que según la dimensión que se vaya a evaluar (Enseñanza-Investigacuón-Gestión-) se dan entre Titulación –Departamento– Área de Conocimiento –Centro– Servicio. De aquí la necesidad de posibilitar la adopción de un modelo que se adapte al pro-

yecto institucional de cada universidad pero manteniendo la homogeneidad en el contenido y proceso de evaluación, una vez elegida(s) la(s) unidad(es) que se van a evaluar.

### La titulación, unidad de evaluación de la enseñanza

La Titulación, entendida como referente de formación para el alumno, constituye la unidad significativa en la que pueden analizarse el conjunto de *inputs*, procesos y actividades conducentes a la obtención de un graduado/a universitario/a. El Programa de Formación –diseño, organización, desarrollo y resultados– constituirá el núcleo central del contenido que se van a evaluar.

Ahora bien, el marco jurídico de la LRU considera al Departamento como el órgano *proveedor* de los *inputs* más significativos y responsable en la ejecución de buena parte de los procesos centrales para la producción de un determinado titulado/a. Puede darse una alta variabilidad en cuanto a la intensidad-magnitud de la presencia de un Departamento en las diferentes Titulaciones en la que participa.

De los dos aspectos señalados se deduce una doble alternativa:

- Considerar que la participación –como unidad orgánica– del Departamento en la Evaluación Interna tiene el carácter de facilitador de las evidencias necesarias y originadas en su seno. Los componentes del mismo –con participación en la titulación– participarán como integrantes de la comunidad de dicha Titulación. La *Guía de Evaluación de la Enseñanza* utilizada está estructurada desde esta perspectiva.
- Considerar que, dada la alta aportación de los recursos y actividad del Departamento a una Titulación, o que el conjunto de Titulaciones que se evalúan agotan su marco de referencia, es pertinente a los planes de la institución que el Departamento se constituya en unidad de evaluación, con las consecuencias de generar en su seno el proceso interno de evaluación y la realización del correspondiente Autoestudio comprensivo, que tomará en consideración no solo la dimensión de la enseñanza, sino también las de investigación y gestión. En este caso, la elaboración de una Guía de Evaluación Departamental debería permitir la mecanización del proceso desde esta perspectiva. Si bien las directrices internas de la Universidad habrán de velar para que el Autoestudio de la Titulación sea lo suficientemente comprensivo y globalizador y no quede desfigurado el sentido de unidad de referencia que la titulación tiene para buena parte de las audiencias de la evaluación.

### El Área de conocimiento/Departamento, Unidad de Evaluación en la investigación

Dado que en esta misma publicación se aborda de forma específica la evaluación de la investigación, sólo señalaremos que si bien el Área de Conocimiento es el referente científico a efectos de la evaluación de individuos (acceso-sexenios) y que en el Departamento se integran dichos *individuos*, bien es cierto que se dan situaciones como las de:

- Equipos/Grupos de investigación de carácter interáreas y/o interdepartamental.
- Existencia de Institutos con organización propia.
- Departamentos que integran Areas de Conocimiento diversas (en oca-

siones con metodologías de investigación muy diferentes)

Estas situaciones, junto a la transversalidad de la docencia de un Departamento en diversas titulaciones, aconseja fijar ciertos criterios a la hora de establecer las pertinentes unidades de evaluación de la investigación:

- Incluir todas las Áreas de Conocimiento integradas en un Departamento.
- Seleccionar los Departamentos con mayor participación docente en la(s) titulación(nes) evaluada(s)

## Multiplicidad de unidades en la evaluación de la gestión

La decisión sobre la(s) unidad (es) más adecuadas para la evaluación de la Gestión no se puede tomar sin tener presente:

- Las Titulaciones que son objeto de evaluación.
- Las relaciones de adscripción de las Titulaciones a Centro(s).
- El marco estatutario que tienen Titulaciones y Centros, específicamente por lo que se refiere a la autonomía de decisiones y organización de la propia gestión.
- Si se realiza o no evaluación global de determinados Servicios o Procesos.
- Si se ha considerado o no al Departamento como unidad de evaluación.
- La existencia o no en curso de planes de mejora de la gestión.
- La adopción de un enfoque más orientado a la evaluación estructural de la gestión o a la gestión de la calidad.

Si a todo lo anterior unimos el carácter instrumental y/o final de los diferentes tipos de Servicios universitario/a, así como la doble condición de receptor y generador de decisiones y procesos que se dan en los diferentes niveles-órganos de decisión y gestión, varias pueden ser las unidades de referencia en la Evaluación de la Gestión:

### La Titulación

Pese a la posible consideración de unidad virtual de gestión (dependiendo de la existencia o no de órganos propios y competencias específicas), la Titulación es la receptora final de múltiples decisiones y actividades generadas en las unidades orgánicas (Departamento-Centro-Servicios- Equipo de Gobierno). Por tanto, no se puede obviar su consideración como unidad de referencia en el análisis de la gestión.

### El Centro

La posible identificación de Titulación y Centro hace transferibles los planteamientos generales de evaluación de la titulación con los específicos añadidos que se derivan de la naturaleza especial del centro o de la singularidad organizativa de la universidad.

La existencia de varias Titulaciones adscritas a un mismo Centro y no evaluadas simultáneamente, y cuando el poder de decisión y gestión radica en el Centro, puede desvirtuar tomar a la Titulación como la unidad adecuada para la evaluación de la gestión. En este supuesto sería más pertinente considerar al Centro como unidad de referencia. Un paso previo y necesario sería la adecuación-adaptación de la Guía de evaluación de la Gestión a la realidad organizativa del Centro.

### El Departamento

En el supuesto de adoptar al Departamento comunidad de evaluación, la Guía

de evaluación de Departamento debería tomar en consideración la integración de esta dimensión como contenido específico dentro del proceso de evaluación.

### El Servicio

La toma de consideración de un Servicio como unidad independiente de evaluación está justificada principalmente en dos casos:

- Cuando el Servicio tiene un carácter terminal, pese a que no abarque a la totalidad de la institución (p.e. El Servicio de Biblioteca en la Facultad de Derecho, en la División de Humanidades, o en el campus norte).
- Cuando el Servicio tiene un carácter instrumental y transversal y que abarca a la totalidad de la institución (p.e. El Servicio de Gestión Académica).

En ambos casos, y si se quiere mantener el espíritu de la fase de Evaluación Interna, habrá de diseñarse *ad hoc*, tanto la Guía de evaluación del Servicio y la constitución de su Comité Interno de Evaluación, como los mecanismos de integración de sus aportaciones a las otras unidades objeto de evaluación.

## EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL AUTOESTUDIO

El Autoestudio constituye la pieza clave del modelo de evaluación adoptado en el Plan Nacional. De aquí la importancia del cumplimiento de toda una serie de requisitos formales y de la calidad del contenido objeto de evaluación de cada una de las dimensiones (enseñanza, investigación y gestión) y en cada una de las titulaciones evaluadas.

La responsabilidad de su elaboración recae en el Comité Interno de Evaluación de la Unidad (Titulación). Dicho Comité, y a través de lo especificado en la Guía de Evaluación, pondrá a disposición pública su Autoestudio, que será validado por la comunidad de la unidad y puesto a disposición del Comité Externo de Evaluación.

## Los Comités Internos de Evaluación

### El Comité de Universidad

En el proyecto presentado por la Universidad queda explicada la composición del Comité de Evaluación de la Universidad, así como su organigrama de relaciones con el mapa de unidades a evaluar y con los órganos de gobierno y representación al más alto nivel de la institución.

### El Comité de Titulación

Se constituirá Comité *ad hoc* en el seno de cada Titulación que reportará al Comité de Universidad y que asumirá la responsabilidad de elaboración del Autoestudio. La implicación de agentes significativos de la Titulación de los ámbitos de la Dirección, Profesorado, Personal de Administración y Servicios y Alumnado es un requisito si se desea dar credibilidad al proceso. La práctica pone de manifiesto que un número total de ocho miembros (cuatro por la parte académica, dos por la parte de la administración y servicios y dos por parte del alumnado) es suficiente para cubrir los objetivos de representatividad y operatividad.

### El Comité de Departamento/Área de Conocimiento

La composición y funciones de este Comité presenta diferencias significativas según sea la perspectiva adoptada de par-

ticipación del Departamento en el proceso de evaluación y que queda reflejada en el apartado de unidades de evaluación.

### Otros tipos de Comités

La elección del Centro o los Servicios como unidades de evaluación reclama composiciones *ad hoc*. En el caso del Centro, y a efectos de evitar la dispersión de esfuerzos, el Comité de Titulación debería de dar cabida a esta opción (presencia del Director/a y Administrador/a de Centro o sus equivalentes). En el Caso de los Servicios, y dada la gran variabilidad existente en cuanto a su naturaleza, estructura y dimensión, el buen criterio del Comité de Universidad determinará su composición.

### Mecanismos de publicidad y participación

Los procedimientos que se adopten han de permitir recoger la opinión de los diferentes agentes y niveles de la organización. Desde la propia Universidad, a través de su Comité, han de realizarse las oportunas acciones que permitan dar a conocer a toda la comunidad universitaria no sólo el compromiso con la evaluación sino también el plan de la propia constitución y los apoyos técnicos y logísticos de que dispondrán las diferentes unidades implicadas en procesos de evaluación interna.

Así mismo se llevarán acciones de información específica en el seno de las unidades en proceso de evaluación que aseguren el conocimiento del propio proceso de evaluación. La publicidad del Autoestudio y su remisión a los órganos significativos (departamentos, comisiones, asociaciones de estudiantes, servicios) es condición indispensable para la validación interna del propio proceso.

## NIVELES DE INFORMACIÓN EN EL AUTOESTUDIO

Como se ha señalado anteriormente, la obtención de información constituye el primer paso de toda evaluación. La diversa naturaleza de los objetos de evaluación a considerar pone de manifiesto la necesaria diversidad informativa con la que deberá tratar el Comité de evaluación. Dicha diversidad traerá como consecuencia diferentes niveles de evidencia en el apoyo de los juicios evaluativos que se emitan. Así, puede aportarse:

- Información objetiva cuantitativa o cualitativa debidamente documentada.
- Información documentada pero basada en opiniones de diferentes agentes de la comunidad universitaria.
- Inferecnias, juicios de valor del propio Comité basados en la evidencia de la información y opiniones recabadas.
- Inferecnias, juicios de valor del propio Comité basados en sus propias opiniones.

Para cada uno de los aspectos (contenidos) de evaluación se reclama una aportación mínima de los dos primeros tipos de información. En la redacción del autoestudio debe hacerse el esfuerzo de matizar los juicios evaluativos en virtud del tipo de información-evidencia aportados.

## DESTINATARIOS DEL AUTOESTUDIO

Los primeros destinatarios y validadores del Autoestudio (Autoestudios en los supuestos contemplados en el apartado de las unidades de evaluación) son los integrantes de las unidades de referencia (Titulación-Departamentos-Centros-Servicios).

Destinatarios específicos serán todos los integrantes de las diferentes audiencias con las ha de contactar el Comité de Expertos Externos en la fase de Evaluación Externa. El Comité de Universidad, salvo directrices en contra de la propia institución, será receptor de los mismos.

Posteriormente constituirá una de las piezas (la otra será el Informe del Comité de Expertos Externos) que servirán para construir el informe final de evaluación de la Titulación.

## LA ESTRUCTURA DEL AUTOESTUDIO

El índice del documento público del Autoestudio responderá al de cada uno de los capítulos que conforman el contenido de la *Guía de Evaluación* de las diferentes dimensiones y/o unidades de evaluación, con un capítulo introductorio (0) dedicado al análisis y valoración del propio proceso de Evaluación Interna. En el cuadro I se presenta el índice del contenido que se aborda en la *Dimensión de Enseñanza.*

Las cuestiones planteadas en dicha Guía habrán de considerarse como *reactivos* para la construcción de un discurso evaluativo, no como cuestiones aisladas que exigen respuestas puntuales. La argumentación de los juicios de valor, en la medida de lo posible, debería aportar la información específica o la cita de remisión a los documentos complementarios: anexos, tablas u otra información pública institucional (especialmente propuestos en la propia *Guía de Evaluación*).

El análisis de cada apartado contemplado en la *Guía de Evaluación* debería concluir con una síntesis de los puntos fuertes y débiles así como de la presentación de los objetivos y acciones pertinentes para mejorar la calidad. En el anexo se incluye una Guía para la elaboración de la *Síntesis evaluativa* de la dimensión de la Enseñanza. Su cumplimentación permitirá poner de manifiesto, de una forma fácil de observar, los aspectos de mayor interés para ser considerados objeto de atención y

Los posibles anexos que se van a incluir deben ser pertinentes y sintéticos. Otra cuestión son las fuentes de datos o compendios informativos que en todo momento pueden ser consultados por los miembros de la comunidad de la titulación o por el Comité de Expertos Externos. De especial interés se considera la presencia de los siguientes documentos:

- Listado nominal del profesorado implicado en la enseñanza de la titulación (nombre, títulos, posición académica, antigüedad, asignaturas y grupos a su cargo y tipo de docencia –teórica, práctica, etc.).
- Plan de Estudios y Programas de las Asignaturas ( tal y como se hacen públicos a los estudiantes).
- Protocolos de exámenes del último año en cada una de las asignaturas.
- Listado de las publicaciones periódicas que versan sobre el campo disciplinar de la titulación y que está a disposición pública de la totalidad de alumnos y profesores.
- Liquidación del capítulo 2 del presupuesto del año anterior y presupuesto del capítulo 2 del año en curso del centro que tiene adscrita la Titulación.

La extensión de Autoestudio debe ser razonable. Podría decirse que lo breve y bien expuesto, doblemente bien expresado (30-50 páginas), sin contar tablas, anexos y relaciones documentales.

CUADRO I

*El contenido del autoestudio*

*(Dimensión de la Enseñanza)*

0. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

1. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL
   - 1.1. Los datos cuantitativos globales.
   - 1.2. Las grandes etapas en el desarrollo de la titulación.
   - 1.3. La estructura formal y dinámica de gestión de la toma de decisiones.

2. METAS, OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN
   - 2.1. Análisis y valoración de los objetivos.
   - 2.2. Datos de acceso y de matrícula.
   - 2.3. Análisis de la demanda y empleo en la titulación.

3. EL PROGRAMA DE FORMACIÓN
   - 3.1. Estructura del Plan de Estudios.
   - 3.2. Programas de las asignaturas del Plan de Estudios.
   - 3.3. Organización de la Enseñanza.
     - 3.3.1. Órganos responsables de la organización de la enseñanza.
     - 3.3.2. El periodo de docencia.
     - 3.3.3. El horario semanal de docencia.
     - 3.3.4. Planificación de exámenes finales.
     - 3.3.5. Distribución departamental de la docencia.
     - 3.3.6. Tipología del profesorado implicado en la docencia.
     - 3.3.7. Las prácticas en el Plan de Estudios.
     - 3.3.8. Distribución total de alumnos.

4. DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA
   - 4.1. Atención tutorial.
   - 4.2. Metodología docente.
   - 4.3. Evaluación de los aprendizajes.
   - 4.4. Resultados de la enseñanza.
     - Tasa de abandono.
     - Tasa de presentados.
     - Tasa de éxito.
     - Tasa de rendimiento.
     - Diferidos.
       - Tasa de empleo a corto y medio plazo.
       - Grado de satisfacción de graduados y empleadores.

5. ALUMNADO
   - Específicas políticas de acceso (potenciación de la vía de FP, por ejemplo).
   - Atención especial a los alumnos de nuevo ingreso.
   - Los Servicios específicos de atención.
   - Nivel de participación de los alumnos.
   - Calidad de los alumnos de nuevo ingreso.

6. PROFESORADO Y PERSONAL INVESTIGADOR
   - 6.1. Política de contratación.
   - 6.2. Política de plantillas.
   - 6.3. Política de movilidad del PDI.

CUADRO I. (Continuación)

| |
|---|
| 6.4. Política de innovación y ayuda a la docencia. |
| 7. INSTALACIONES<br>– Aulas, laboratorios y biblioteca adquieren especial significación. |
| 8. GESTIÓN DE LA CALIDAD<br>8.1. Mecanismos de seguimiento y evaluación de la enseñanza.<br>8.2. Política de evaluación del profesorado. |
| 9. RELACIONES EXTERNAS<br>– Proyección académica y de representatividad en el seno de la universidad.<br>– Proyección en el contexto académico nacional e internacional.<br>– Proyección social en el contexto social próximo.<br>– Proyección en el contexto económico próximo.<br>– Acciones específicas de análisis de la imagen de la titulación. |
| 10. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES |

## EVALUACIÓN EXTERNA

La credibilidad y validez del Autoestudio realizado por una unidad-universidad ha de ser confirmada por la pertinente evaluación externa, fundamentalmente realizada a través de un *Comité de expertos externos (peer review)*. Los remotos orígenes de este tipo de evaluación los podemos situar en los comités de acreditación de programas , en los referees de las revistas científicas y en las asesoras de los fondos de investigación. Como lógica consecuencia de estos orígenes, la orientación científico, académica y disciplinar –con alta reputación– constituyen las notas distintivas del experto. Así mismo, la cultura del grupo de pertenencia del experto será un factor mediador, explícito o no, de sus juicios, en los que inevitablemente habrá un componente de subjetividad.

La validez y fiabilidad de este tipo de evaluación es motivo de controversia. Las ventajas de la evaluación basada en expertos son, por una parte, su mayor validez de contenido al contar con la observación y estudio directo de la realidad que se va a evaluar mediante la visita *in situ* a la unidad-universidad evaluada, teniendo la posibilidad de precisar y contextualizar la información que se va a examinar. La riqueza que supone la interacción personal de los expertos con agentes significativos del sistema que se va a evaluar permite que el informe de evaluación no sea algo frío o impersonal. Por otra parte, es posible abarcar todas las dimensiones del concepto de calidad siempre y cuando, claro está, la correspondiente Guía de Evaluación las contemple.

Si la validez puede ser alta, la fiabilidad de los juicios de expertos está condicionada, en gran medida, por las evidencias (información objetiva) aportadas en el autoestudio o recogidas por el propio comité externo así como a la metódica cumpli-

mentación de la Guía de Evaluación Externa diseñada para tal fin. En la citada Guía se señala que el objetivo general de la Evaluación Externa es el de:

> *Formular juicios de valor sobre el diseño, la organización, el desarrollo de los procesos y los resultados de la enseñanza, la investigación y la gestión, en relación con los objetivos propios de las unidades evaluadas, con el fin de estimar su calidad y proponer acciones de mejora. Es decir, analizar cómo una institución gestiona la calidad e su oferta educativa (p. 5).*

## EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME EXTERNO

### Composición de los Comités de Expertos Externos (CEE)

Su composición deberá ser equilibrada y conjugar experiencias de tipo académico, investigador, profesional y evaluativa. Los miembros del Comité (3) deben cubrir los perfiles de:

- Experto académico: amplia experiencia y prestigio en el campo disciplinar de la unidad que se va a evaluar.
- Experto profesional: amplia experiencia y prestigio en el campo profesional referente a la titulación evaluada.
- Experto en evaluación institucional: Profesional del ámbito universitario, o externo al mismo, con conocimientos y experiencia en la metodología de evaluación de programas o instituciones.

Los miembros de los Comités son nombrados desde el Órgano de Gestión del Plan, ostentando uno de ellos la condición de Presidente del Comité.

### Análisis y valoración del Autoestudio

La primera tarea del CEE es la de analizar y valorar el documento del Autoestudio remitido por la unidad evaluada (titulación). Para tal análisis, la Guía de Evaluación Externa plantea (p. 8) una serie de cuestiones o indicaciones que deberán tener presente los miembros del CEE. En el cuadro II se presenta un esquema más detallado de los puntos que se han de tener presentes en dicho análisis.

CUADRO II
*Análisis del Autoestudio*

EL MARCO DE REFERENCIA

**Guía de Autoevaluación**

- Contenido de evaluación
- Factores de calidad
  - Datos // Indicadores
    - Evidencia cuantitativa
    - Evidencia cualitativa
    - Opiniones sistemáticas
      - Opiniones *ad hoc*
      - Del Comité Interno
      - Otros agentes
- Ausencia de estándares

CUADRO II. (Continuación)

**Concepciones propias**

- Comité Interno
- Comunidad de la titulación
  - Comité de Expertos Externos

EL PROCESO DE ANÁLISIS

**Sobre el contenido presente**

- Información que avala el juicio
  - Validez
  - Fiabilidad
- Inferencia sobre el estándar
  - Razonable vs. arbitrario
- Nivel de atribución causal
  - Externo vs. Interno
    - Sistema - Centro
    - Universidad - Dpto. / Individuos
  - Estable vs. variable
- Adecuación de la evaluación
  - Centralidad del diagnóstico
  - Identificación de mejoras
  - Factibilidad de las mejoras

**Sobre el contenido ausente**

- Factores no evaluados
- Falta de información
  - Subsanable (Petición)
  - No subsanable (Mejora)
- Ausencia de evaluación (Sólo Desc.)

VALIDACIÓN DEL AUTOESTUDIO (Criterios del CEE + Visita *in situ*)

**El proceso del Autoestudio**

- Liderazgo (Interno y externo)
- Publicidad
- Participación
- Las fuentes de evidencia y su uso
- El compromiso de evaluar

**Las debilidades - fortalezas evaluativas**

- Contenido
  - Presencias y ausencias
- La calidad de la evidencia
  - Triangulación de la información
- Adecuación de los criterios implícitos
- Pertinencia de las atribuciones
- Identificación y prospectiva de las mejoras

### La visita *in situ*

Su duración es de tres días (cubre cuatro fechas), estado previamente concertada y con un espacio de al menos tres semanas entre la recepción del Autoestudio y la visita a la institución-unidad que se va a evaluar.

Se inicia con un encuentro del Comité Externo en la tarde del primer día que servirá para hacer una valoración individual del Autoestudio y preparar el enfoque de actuación con cada una de las audiencias previamente concertadas. A continuación se sugiere un encuentro social (cena) con el Comité de Universidad, máximos representantes de la Institución y miembros del CIE de la unidad (titulación).

A partir del segundo día se inicia el contacto con:

- Comité Interno de Evaluación.
- Equipo Directivo del Centro/titulación.
- Profesorado (8-15 miembros).
- Personal de Administración y Servicios (8-10).
- Alumnado (8-10 alumnos/as de primero/ciclo y de último curso/segundo ciclo).
- Graduados ( 8-10 de los últimos años).
- Visitas a instalaciones

La visita concluye (mañana del 4ª/4 día) con un encuentro final con el Comité Interno de Evaluación y en el que el CEE presenta oralmente un borrador de informe.

### Estructura del Informe Externo

En un plazo no superior a las 4-6 semanas, el Presidente del CEE deberá remitir al Presidente del CIE el *Informe Externo de Evaluación*. Su estructura queda recogida en la Guía de Evaluación Externa (p.27) y sus epígrafes hacen referencia a:

- Introducción.
  - Objetivos, composición del Comité, plan de trabajo e incidencias.
- Análisis del Proceso de Evaluación Externa.
  - Dinámica del proceso.
  - Contenido del Autoinforme.
- Valoración del Comité Externo.
  - Enseñanza.
  - Investigación.
  - Gestión.
- Valoración general.
  - Fortalezas y debilidades.
  - Conclusiones y recomendaciones.
- Valoración del proceso de Evaluación Externa.

### Reacción de la unidad evaluada

Una nota distintiva del proceso de evaluación institucional asumido en el Plan Nacional es de la transparencia en el propio proceso de evaluación. Frente al anonimato presente en otros procesos evaluativos o a la consideración de última palabra de la decisión de un comité de evaluación, aquí se considera que la unidad evaluada ha de tener la posibilidad de reaccionar (matizando o alegando) al *Informe externo*. Ello no significa que haya de darse pleno acuerdo entre ambos Comités (interno y externo), sino que se establece el procedimiento formal para que quede constancia de las argumentaciones valorativas que se aportan por parte de ambos Comités.

Consignadas las conformidades y disconformidades, el CEE elevará a definitivo su informe y se dará por finalizada la fase de evaluación externa. Se iniciará así la fase de redacción de los informes definitivos de evaluación.

## LOS INFORMES FINALES DE EVALUACIÓN

Será necesario un período de experiencia para que se ajusten y clarifiquen las directrices que sobre la elaboración de los

Informes finales de evaluación aparecen en la Guía de Evaluación. Será necesario definir con mayor precisión tanto las audiencias destinatarias de los Informes como el contenido de los mismos, así como sus niveles de publicidad y difusión.

### INFORME FINAL DE LA UNIDAD EVALUADA

Corresponde al Comité Interno de Evaluación realizar el *Informe Final* a partir de las *dos piezas evaluativas* que obran en su poder: *Autoestudio e Informe Externo*. Dicho informe debería contener una síntesis de la valoración de las diferentes dimensiones y su contenido de evaluación, una relación de los puntos fuertes y débiles y, como elemento fundamental del documento, una identificación de las acciones que han de ponerse en marcha y que permitirán profundizar en los puntos fuertes y resolver o mejorar los puntos débiles detectados.

Este *Informe Final* será difundido ampliamente en la comunidad de la unidad evaluada y remitido al Comité de Universidad. De esta manera se cumplirán cuatro funciones:

- Rendir cuentas ante el órgano superior (Comité de Universidad) del desarrollo y resultados del proceso de evaluación.
- Servir de referencia para que el Comité de Universidad elabore el Informe Global del Proyecto presentado.
- Comprometer a la comunidad de la unidad para que ejecute adecuadamente el conjunto de acciones propuestas en el informe.
- Conseguir que la Institución asume las propuestas de mejora propuestas y de apoyo a las medidas necesarias para su ejecución.

Desde esta perspectiva el contenido del Informe Final se articula en los siguientes apartados:

- Introducción: Descripción de los mecanismos y estructuras formales adoptadas.
- Valoración del proceso de evaluación interna.
- Valoración del proceso de evaluación externa.
- Principales puntos fuertes y débiles.
- Acciones estratégicas de mejora.

Dado el modelo organizativo y de gobierno de la universidad, la inclusión de las propuestas de mejora en el informe final reclama una previa fase de interacción unidad evaluada institución (Comité de Evaluación de la Universidad). De lo contrario se correría el riegos de procesos paralelos que no llegan a encontrarse. De aquí que podamos hablar de dos fases en el Informe Final: La primera, es aquella que concluye con el claro y preciso diagnóstico de la situación y una primera aproximación a las acciones que se han de emprender; la segunda, aquella que concreta, tras el correspondiente proceso negociador, el *Plan de mejora* de la unidad evaluada.

Es evidente que desde la perspectiva del usuario *externo* (sociedad - futuros clientes) aparece una indefinición en cuanto a la disponibilidad (publicidad y difusión) de dicho informe, así como de la pertinencia la información recogida en el mismo. ¿Qué datos interesan al futuro alumnado de una titulación? ¿Qué datos interesan a una posible *financiador* de investigación? ¿Qué datos interesan a los empleadores?

Debería consensuarse el diseño y contenido del Informe Final destinado a dicho usuario externo. La experiencia en países como Holanda nos dice que el modelo de evaluación alcanzará plena credibilidad cuando la universidad sea capaz de establecer un perfil informativo (contenido del

informe de evaluación) que satisfaga las necesidades de ese usuario.

### Informe Final de Universidad

Una de las características del Plan Nacional es el de la voluntariedad de participación de las Universidades y la necesidad de presentar un proyecto de evaluación si deciden su participación. La concesión de dicho proyecto (y su correspondiente subvención) exige la presentación de un *Informe de Universidad* sobre el desarrollo del mencionado proyecto.

En este informe es dónde deben concretarse las acciones de mejora asumidas para cada unidad evaluada así como el diseño de su seguimiento y evaluación. El Comité de Universidad, como comité de calidad institucional, ha de exigir que sobre los aspectos más débiles de la titulación con relación a cada uno de los capítulos que conforman el contenido de evaluación aparezcan:

- La fiabilidad de la evidencia que apoya las debilidades.
- La relación de las debilidades con los objetivos de calidad.
- Precisión-claridad en la explicación de las debilidades (causas).
- Adecuación en los niveles de atribución de las debilidades (quién ha de cambiar).

Por lo que respecta a las propuestas de mejora deberá valorarse:

- Pertinencia de las mejoras en relación con las debilidades detectadas.
  - Relevancia (prioridad) de las mejoras.
  - Precisión-claridad en los objetivos de mejora.
  - Viabilidad de las mejoras (con relación al nivel que las asume).

El Informe de Universidad ha de ser un documento fundamental para extender y profundizar en la cultura evaluativa de la institución y para dar credibilidad al proceso de evaluación institucional.

### Informe anual del Plan Nacional de Evaluación

Corresponde al Pleno del Consejo de Universidades aprobar el *Informe Anual* del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Dicho informe es elaborado por el Secretario General Del Consejo de Universidades, con la colaboración del Comité Técnico del Plan y oídos los miembros de la Comisión Ejecutiva del Plan. En diciembre de 1997 el Pleno del Consejo de Universidades aprobaba el primer Informe Anual del Plan de Evaluación. La estructura de dicho Informe responde al esquema general que orienta la elaboración de los otros informes anteriormente referidos:

- Introducción: marco jurídico y procedimental del Informe.
- El Plan Nacional de Evaluación.
  - El Procedimiento de evaluación.
  - Balance de la participación en la primera convocatoria.
  - Valoración del desarrollo de la evaluación.
    - El proceso de Evaluación Interna.
    - El proceso de Evaluación Externa.
- Situación de la Universidad española. Conclusiones evaluativas sobre las dimensiones de:
  - Enseñanza.
  - Investigación.
  - Organización universitaria.
- Propuestas para mejorar la calidad para cada una de las anteriores dimensiones:

- Medidas internas de la Universidad.
- Medidas de carácter general.

- Propuestas de mejora del Plan Nacional de Evaluación

## UN COMENTARIO FINAL

En el período de un quinquenio se ha recorrido un largo camino en el desarrollo del modelo de evaluación institucional de la calidad de las universidades españolas. El Plan Experimental de 1992 apostó por un enfoque de nula tradición y experiencia, pero que estaba siendo desarrollado en los países de la UE. La participación en el Proyecto Piloto Europeo confirmó que no se había elegido una ruta equivocada. El contenido del Informe Anual del Plan de Evaluación ratifica la idoneidad del proceso adoptado. La UE confirma la bondad del planteamiento. Pero nuestra impaciencia por saber lo que deberíamos saber por otros medios o por que no sale o resulta aquello que cada uno de los diferentes actores del sistema cree que debe salir de un proceso de evaluación institucional puede crear incertidumbres. Hemos de asumir que con relación a la evaluación, y teniendo presente lo acontecido en países como Holanda en su primera fase de experiencia evaluadora, todos deberíamos armarnos con un poco de paciencia (Vroeijenstijn, 1994, p. 99) señala:

> *During the first five years (1988-1993) all efforts were aimed at development and implementation of the system of external quality assessment. Also, it was necessary to protect the improvement function against the goverments wishes to emphasise the control function. The coming period of the second cycle will be characterised by the question whether it is possible to satisfy the expectations of the government and the expectations of the universities in a single system of quality assessment.*

## BIBLIOGRAFÍA


BOYER, C. M.; EWEL, P. T.; FINNEYJ, E. y MINGLE, J. R.: «Assessment and Outcomes Measurement. A View from the States». *AAHE Bulletin*, 39 (7), pp. 8-12, 1987.

BAUER, M.: «Evaluation in Swedish Higher Education: recent trends and the outlines of a model». *European Journal of Education*, 23,(1-2), pp. 25-36, 1988.

– «National Evaluation Systems: The Swedish Case». *Paper presented at Project Columbus Workshop on National Evaluation Systems*. Sao Paolo, pp. 26-28 November, 1991.

COMMISION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: *Quality management and quality assurance in European higher education: Methods and mechanisms*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1993.

CRAFT, A. (Ed.): *Quality Assurance in Higher Education*, London, Falmer, 1992.

DAHLLÖF, W.: «Towards a new model for the evaluation of teaching: An interactive process-centered approach». En DAHLLF, U. et al. *Report of the IMHE Study Group on Evaluation in Higher Education*. OCDE. Tenth General Conference of Members Institutions. París, junio, 1990.

DE MIGUEL, M., MORA, J. G.y RODRÍGUEZ, S.(Eds): *La evaluación de las instituciones universitarias*. Madrid, Consejo de Universidades. Secretaría General. 1991.

DOCHY, F., SEGERS, M., WIJEN, W.: «Selecting Perfomance Indicators. A proposal as a result of research». En: L. GOEDEGEBUURE, P. MAASSEN & D. WESTERHEIJDEN (Eds) *Peer Review and Perfomance Indicators*. Utrecht, Lemma. B.V. pp. 135-153, 1990.

GODEGEBUURE, L., MAASSEN, P. & WESTERHEIJDEN, D.: «Quality Assessment in Higher Education». En: L. GOEDEGEBUURE, P. MAASSEN

& D. WESTERHEIJDEN (eds): *Peer Review and Perfomance Indicators.* Utrecht, Lemma. B.V., pp. 15-36, 1990.

KELLS, H. R. (Ed.): *The Development of Perfomance Indicators for Higher Education. A Compendium for Twelve Countries.* (2nd. ed.) París, OCDE, 1993.

MORA, J. G.: *Calidad y rendimiento en las instituciones universitarias.* Madrid, Consejo de Universidades, Secretaría General, 1991.

NEAVE, G.: «On the Cultivation of Quality, Efficiency and Enterprise: an overview of recent trends in Higher education in Western Europe, 1986-1988». *European Journal of Education*, 23, (1/2), pp. 7-23, 1988.

RODRÍGUEZ, S.: «Evaluación de la Enseñanza Universitaria». En: E. OROVAL (Ed.) *Planificación, Evaluación y Financiación de Sistemas Educativos.* Madrid, Civitas, pp. 99-131, 1995.

– «La evaluación institucional universitaria». *Revista de Investigación Educativa* (En prensa).

TROW, M.: *Academic Reviews and the Culture of Excellence*, Studies of Higher Education and Research, 1994, 2, Stockholm, The Council of Higher Education, 1994.

VROEJENSTINJN, T. I., ACHERMAN, H.: «Control-Oriented Quality Assessment versus Improvement-Oriented Quality Assessment». En: L. GOEDEGEBUURE, P. MAASSEN & D. WESTERHEIJDEN (Eds.) *Peer Review and Perfomance Indicators* Utrecht, Lemma. B.V., pp. 81-101, 1990.

VROEJENSTINJN, T.: *Improvement and Accountability: navigating between Scylla and Charybdis: guide for external quality assessment in higher education*, London, Jessica Kingsley, 1994.

WESTERHEIJDEN, D. F.: «Use of Quality Assessment in Dutch Universities». En P. M. A. MAASSEN y F. A. VAN VUGHT (eds.) *Inside Academia. New challenges for the academic profession.* Enschede, CHEPS, pp. 269-289, 1996.

VUGHT, F. van: «The Humboldtian University under Pressure: new forms of quality review in Western European higher education». En: P. M. A. MAASSEN y F. A. VAN VUGHT (eds.) *Inside Academia. New challenges for the academic profession.* Enschede, CHEPS, pp. 185-226, 1996.