



AUTOEVALUACIÓN: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO/EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA

PEDRO M. APODACA (*)

Este trabajo intenta exponer el desarrollo del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (desde ahora «PNE») en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (desde ahora «UPV/EHU») hasta la culminación de la etapa de Autoevaluación dentro de su primera convocatoria (1996). Las ideas y comentarios aquí expuestos se realizan a título estrictamente personal. Por lo tanto, no comprometen a la UPV/EHU como institución ni tampoco a la Unidad de Evaluación en la que se encuentra integrado el autor. Sin embargo, constituyen el punto de vista técnico y metodológico de quien ha participado activamente en el diseño, coordinación y seguimiento de éste y de otros proyectos similares desarrollados en esta Universidad.

El PNE supone la continuidad en la UPV/EHU de los procesos de evaluación institucional de la calidad de sus centros y programas. Esta Universidad ha sido pionera dentro del Estado participando tanto en el Programa Experimental de Evaluación de la Calidad de las Universidades-PEXEC (1993/94) como en el Proyecto Piloto Europeo de Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior (1994/95). En trabajos anteriores (Apodaca *et al*, 1997; Apodaca y Grao, 1997a) puede consultarse la

valoración de los aspectos procesuales y metodológicos de estos programas de evaluación desde la perspectiva de su desarrollo en la UPV/EHU.

Los resultados finales encontrados en el proceso de Autoevaluación del PNE tienen un valor indudable. Sin embargo, mayor trascendencia aún tienen los aspectos relativos al dispositivo organizativo, la instrumentación, los procedimientos y la metodología en general. Será sobre estos últimos aspectos sobre los que principalmente tratará el presente documento. El valor fundamental de un análisis de este tipo estriba en la adecuada identificación y especificación de los elementos *facilitadores* y de *dificultad* que se han encontrado en las fases previas y a lo largo del proceso de Autoevaluación. Esta reflexión es la que puede permitir orientar adecuadamente los próximos programas de evaluación institucional profundizando y afianzando los elementos facilitadores y reconduciendo los elementos negativos o de dificultad.

El primer apartado del trabajo aporta un perfil general de la UPV/EHU para que puedan valorarse mínimamente las características contextuales en las que se enmarca el proceso. A continuación se describe el Proyecto Global de Evaluación Institu-

(**) Universidad del País Vasco.

cional de nuestra Universidad así como la estructura creada para dar viabilidad a dicho Plan. El siguiente apartado describe el proceso de Autoevaluación llevado a cabo desde la propia decisión de participar de los Centros hasta la redacción final de los Autoinformes.

Los apartados finales son de tipo valorativo y propositivo. Se presentan las principales fortalezas y debilidades detectadas a lo largo del proceso. Finalmente, se realizan una serie de propuestas de mejora para alcanzar una mayor efectivi-

dad de los planes de evaluación presentes y futuros.

EL SISTEMA PÚBLICO UNIVERSITARIO EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO

La oferta pública de enseñanza universitaria en la CAPV se componía en el Curso Académico 1996/97 de 28 centros repartidos, sin planificación previa, entre los tres campus existentes, uno por cada territorio histórico (Alava, Guipuzkoa y Bizkaia), tal y como se recoge en la tabla I.

TABLA I
Principales dimensiones de la UPVIEHU y su evolución en los últimos años

	90-91	92-93	94-95	96-97
Nº de Centros	24	25	28	28
Nº total de estudiantes	48.386	53.966	58.365	63.127
Nº estudiantes nuevo ingreso	10.730	10.724	11.891	11.440
Nº estudiantes doctorado	1.124	1.441	1.689	1.917
Nº titulaciones	36	36	54	73
Nº de Profesores	2.669	2.857	3.081	3.573
Nº de personal no docente	803	940	1.030	1.171
Nº de departamentos	88	103	107	107

Como puede verse en la tabla I, en los últimos años el crecimiento de la Universidad ha sido muy importante. Desde el curso 1990-91, la UPV/EHU ha pasado de una matrícula superior a los 48.000 alumnos a los más de 63.000 del curso académico 96-97 y de unos 2.700 profesores a los aproximadamente 3.600 para el mismo período. Asimismo, podemos observar un aumento importante en el número de departamentos y, sobre todo, en el número de titulaciones que se ofertan.

Se puede afirmar que, en general, la UPV/EHU presenta las mismas características de la mayoría de las universidades españolas (Apodaca y Grao, 1997a):

- financiación insuficiente;
- se financian casi en su totalidad de los fondos públicos autonomía respecto a la Administración reciente creación;
- enorme aumento de número de alumnos enorme aumento de la oferta de estudios masificación;

- gestión burocratizada;
- profesorado funcionario (permanente) asignación de recursos no ligada a rendimiento o eficiencia reciente parón en el crecimiento de los presupuestos.

Sin embargo, enunciaremos tres de las características diferenciales de la UPV/EHU respecto al sistema universitario español (Apodaca y Grao, *op. cit.*):

- División en varios Campus lejanos entre sí. Esto provoca importantes movimientos de alumnado, problemas administrativos y problemas departamentales.
- Bilingüismo. Los estudios pueden cursarse en español o en la lengua propia del país —euskera—. La demanda de estudios en euskera crece progresivamente lo que está obligando a la contratación de nuevo profesorado y a la habilitación de espacios.
- Por último, según se recoge en sus Estatutos, la UPV/EHU destina un 6% de su presupuesto anual a investigación y un 4% a Biblioteca. Esto garantiza unos niveles importantes de investigación; pero, en periodos de reducción del gasto público, pueden suponer una importante hipoteca para el desarrollo equilibrado de las actividades universitarias.

EL PROYECTO GLOBAL DE EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA UPV/EHU

La UPV/EHU ha tenido un alto grado de implicación y compromiso en los anteriores planes de evaluación desarrollados en el Estado. Coherentemente con ello, la convocatoria del nuevo PNE (21-11-96) fue percibida por el Equipo de Gobierno como una oportunidad para dar continuidad y consolidar sus procesos de evaluación.

De esta manera, se elaboró un denominado Proyecto Global de Evaluación Institucional que contemplaba el período 1996-2000. En este período la UPV/EHU se plantea la evaluación de una parte importante de sus Titulaciones y Departamentos así como de los Servicios y de la Gestión global. Así mismo, se plantea que sean los mismos Centros/Departamentos los que libremente decidan su integración en el PNE. Por una parte, esto implica que las Titulaciones y Departamentos a evaluar en cada una de las fases del Proyecto presentarán una alta heterogeneidad. Por otra, intenta garantizar que los procesos se desarrollen sólo en aquellas unidades donde son percibidos como necesarios.

En la primera fase de este Proyecto (1996/97) se ha procedido a la evaluación de siete unidades de enseñanza y a la evaluación de la investigación de numerosos Departamentos o subunidades departamentales. En las próximas fases se espera un número similar de Unidades a evaluar así como la evaluación de algunos Servicios. Las Titulaciones evaluadas han sido las siguientes:

- Titulación: *Químicas*
- Centros: Facultad de Ciencias, Campus de Leioa Facultad de Químicas, Campus de Ibaeta
- Titulación: *Dietética y alimentación humana*
- Centro: Facultad de Farmacia, Campus de Vitoria-Gasteiz
- Titulación: *Ciencia y tecnología de los alimentos*
- Centro: Facultad de Farmacia, Campus de Vitoria-Gasteiz
- Titulación: Ingeniero Técnico en *Topografía*
- Centro: EUITIT, Campus de Vitoria-Gasteiz
- Titulación: Ingeniero Técnico *Industrial-Electrónica Industrial*
- Centros: EUITIT, Campus de Vitoria-Gasteiz EUITI, Campus de Donostia

Para dar soporte al proceso se contó con la Unidad de Evaluación, adscrita al Instituto de Ciencias de la Educación, algunos de cuyos miembros habían realizado similares labores en los anteriores planes de evaluación institucional. De esta manera, la Unidad de Evaluación actuó como Unidad Técnica del *Proyecto* y sus instalaciones y servicios fueron a la vez Oficina Técnica del mismo.

Asimismo, el Centro de Informática de Gestión (CIG) y el Servicio de Apoyo a la Investigación (SAI) constituyen las dos unidades de los Servicios Centrales encargadas de suministrar la información cuantitativa procedente de las bases de datos administrativas tanto para la evaluación de la enseñanza como de la investigación.

Para el seguimiento y toma de decisiones sobre el desarrollo del Plan, se creó el Comité de Evaluación de la Universidad. Presidido por el Rector, está compuesto por siete Vicerrectores, el Secretario General, el Viceconsejero de Universidades del Gobierno Vasco, un representante del Consejo Social, el Director del ICE y el autor de este trabajo como técnico en evaluación. Recientemente se ha incorporado al Comité el Gerente de la Universidad. La coordinación y responsabilidad directa del Proyecto recae en el Vicerrectorado de Planificación Docente que asume esta función así como el resto de las funciones relativas a la evaluación docente y programas de mejora de la Calidad.

ETAPAS Y PROCESO DE LA AUTOEVALUACIÓN

La UPV/EHU no había elaborado una decisión previa respecto a su integración en el PNE. De esta manera, la convocatoria de 21-11-96 obliga a un proceso acelerado para diseñar un proyecto ambicioso y viable. Asimismo, la necesidad de cumplir los plazos de la convocatoria dificultó que se diera un proceso de decisión suficiente-

mente madurado por parte de los Centros y Departamentos. En definitiva, algunos Centros fueron invitados a integrarse en la primera fase del proyecto sin que fuera posible un adecuado proceso de reflexión y consenso en torno a esta decisión.

Este hecho puede explicar parcialmente el débil compromiso y convicción detectado en algunos sectores de los Comités de Evaluación de las Titulaciones. Algunos de ellos percibieron en un principio que su trabajo iba en beneficio fundamentalmente de los intereses políticos y de imagen del Equipo de Gobierno sin apreciar con claridad los beneficios personales y para el Centro que estos procesos pudieran suponer. Sin embargo, por contraposición, otros sectores asumieron el compromiso con el interés manifiesto de reflexionar sobre su propia situación y aportar elementos de mejora para las Titulaciones y los Departamentos.

El tipo de Liderazgo presente en los Centros y en los propios Comités explica una parte importante de estos fenómenos. La adecuada selección de los miembros de los Comités así como el *contrato* con ellos establecido por los directivos del Centro y/o Departamento parecen ser factores determinantes de las profundas diferencias en eficiencia y efectividad entre ellos.

Los datos cuantitativos procedentes de las Bases de Datos Administrativas que debían proporcionarse a los Comités se demoraron enormemente. El proceso de decisión de vincularse al PNE por parte de la UPV/EHU no había sido acompañado de las necesarias previsiones en la planificación del trabajo de los Servicios Centrales. De esta manera, a ojos de los miembros de los Comités se hacía evidente la paradoja de que, mientras ellos aportaban una dedicación importante al proyecto sin compensación alguna en sus cargas de trabajo, el Equipo de Gobierno de la Universidad, por la vía de los hechos, mostraba un compromiso más ambiguo. Algunos de los Comités tuvieron que analizar y valorar diversas

cuestiones sin disponer de los datos necesarios para ello.

Por otra parte, tampoco se adoptaron a tiempo las decisiones pertinentes respecto a reforzar los recursos humanos de la Unidad de Evaluación para hacer frente al incremento de trabajo que la integración de la UPV/EHU en el PNE implicaba.

La demora en la resolución de la convocatoria y, sobre todo, la demora en el libramiento por parte del Ministerio de Educación de la cofinanciación concedida a la UPV/EHU introdujeron un factor importante de incertidumbre que tuvo paralizado todo el operativo previamente planificado desde aproximadamente el mes de abril del 96 hasta noviembre del mismo año. Tal y como parece haber ocurrido en otras Universidades (Consejo de Universidades 1997, pp. 12-13) esta demora puede reflejar una cierta *debilidad de la cultura evaluativa* y una insuficiente percepción de la rentabilidad interna que planes de este tipo pueden suponer.

Las Jornadas de Formación de los Comités de Evaluación celebradas en Jaca (3-5 noviembre del 96) dieron respuesta urgente a una necesidad evidente. De esta manera, supusieron un elemento clave para lanzar el PNE con unas mínimas garantías. Ahora bien, dicha formación adolecía de dos insuficiencias. Por una parte, el número de Universidades participantes y de Comités formados obligó a una cierta masificación que impedía una dimensión más práctica y de intercambio en las sesiones Normativas. Por otra parte, sólo pudo asistir una pequeña parte de los miembros de los Comités por lo que el resto abordó las primeras tareas sin una idea clara de la naturaleza y objetivos del compromiso. Incluso muchos de estos miembros no realizaron siquiera una lectura reposada de las Guías y Protocolos del Plan.

La Unidad de Evaluación realizó una planificación de mínimos para facilitar que los Comités pudieran comenzar y avanzar en sus trabajos. Por una parte, se hicieron

gestiones ante el Equipo de Gobierno para que dieran adecuada prioridad a la participación del Servicio de Apoyo a la Investigación y del Centro de Informática de Gestión. Por otra, se realizaron gestiones para conseguir un incremento suficiente de los recursos humanos de la Unidad de Evaluación. Finalmente, como solución de urgencia, una parte importante de los datos cuantitativos necesarios para la evaluación fue cumplimentado directamente por los Centros y Departamentos participantes.

Desde un comienzo, la Unidad de Evaluación llevó a cabo diversas labores de asesoramiento y orientación a los Comités ofreciendo incluso la presencia física en las reuniones como facilitadores y asesores. Asimismo, elaboró una clasificación por fuentes de las preguntas y tablas presentes en los Protocolos. Es decir, se elaboró un cuestionario distinto para cada una de las principales fuentes de información presentes en el Centro/Departamento: Decano/Director del Centros, Directores de Departamento, Alumnos y Administrador del Centro. El objetivo era que, una vez cumplimentados estos cuestionarios, los Comités de Evaluación pudieran disponer de información relevante tanto de tipo descriptivo como valorativo con la que completar y/o contrastar sus propias percepciones.

El nivel de colaboración de los diversos estamentos al cumplimentar estos cuestionarios fue muy diverso tanto en cuanto a la calidad de la información recogida como a los plazos de respuesta. De nuevo se hacía evidente que el liderazgo y compromiso inicial con el PNE del Centro/Departamento es un factor clave para el éxito del proyecto.

La composición de los Comités, en general, era acorde con las recomendaciones del Comité Técnico del Plan. Estaban integrados por profesores de diversos departamentos, el Administrador del Centro, algún alumno y miembros del equipo directivo

del Centro. En algunos casos el propio Decano/Director actuaba como presidente del Comité.

Los estilos de trabajo en equipo de los Comités fueron diversos. En principio, puede decirse que los Comités más eficientes tenían como presidente a una figura con suficiente liderazgo sobre el resto. Asimismo, factor clave fue la adecuada distribución de tareas y áreas de responsabilidad preferente para cada uno de los miembros. La Unidad de Evaluación recomendaba el nombramiento de *relatores*, cada uno de ellos responsable de redactar el borrador inicial de uno o varios capítulos del Autoinforme. Estos mismos relatores debían hacer llegar los borradores al resto del Comité con carácter previo a las reuniones en las que se abordarían. Asimismo, el relator era el responsable de tomar nota de las aportaciones y sugerencias del resto del Comité y de la elaboración de un segundo borrador para su posterior refrendo.

La tardanza en obtener la información de base para los análisis provocó un retraso considerable en los plazos de ejecución y una disminución del tiempo dedicado a las fases de análisis y valoración de la información y a la integración de posturas.

El desarrollo de estos trabajos puso de manifiesto la escasa formación de los participantes en técnicas y metodologías de trabajo en equipo. En ocasiones el trabajo de los Comités se veía bloqueado al abordar determinadas cuestiones, muchas veces cruciales. La incapacidad de hacer aflorar de forma conveniente las divergencias entre los miembros así como abordar y orientar el conflicto de forma constructiva ha podido dar lugar a cerrar en falso el necesario debate y reflexión. En algunas ocasiones algunos temas han sido obviados. En otras, en aras de un inapropiado consenso de mínimos, el Comité se limita a una descripción evitando la valoración y reflexión con profundidad que, identificando las causas de los fenómenos, pueda

proponer acciones de mejora. Algo similar queda reflejado en el Informe anual (Consejo de Universidades 1997, p. 15) donde se habla de *la tendencia general a evitar valoraciones comprometidas*. Es significativo en este sentido la poca frecuencia con que los Autoinformes recogen la divergencia presentando las diversas posturas alternativas.

Muy relacionado con lo anterior, merece destacarse el importante pero insuficiente papel que los alumnos de los Comités han desempeñado. Con frecuencia, los alumnos han aportado elementos de información y, sobre todo, perspectivas y valoraciones cruciales para comprender la verdadera naturaleza de los fenómenos analizados. Pero, la opinión y perspectiva de los alumnos ha tenido un peso insuficiente en el resultado final de la evaluación, sea por lo mínima de la representación del alumnado en los Comités, sea por la diferencia de estatus con respecto a los demás miembros, sea por la débil cultura orientada al cliente de nuestras universidades, o por la ausencia de formación en técnicas de trabajo en equipo.

En una de las Unidades Evaluadas, se venía desarrollando un Plan de Calidad dentro del enfoque europeo de gestión total de la calidad aplicado a la enseñanza (E.F.Q.M., 1996). Este hecho ha supuesto, por una parte, una mayor facilidad para el desarrollo del proceso de autoevaluación debido a que análisis previos aportaban valiosas informaciones y reflexiones. Así, la previa especificación de la misión, la visión, los valores y los objetivos del Centro han supuesto un elemento fundamental en el que apoyar los análisis así como una mayor madurez y formación de los integrantes de los Comités tanto en los aspectos de contenido como en los procedimentales.

Sin embargo, se ha podido constatar que ambas herramientas (autoevaluación institucional, gestión total de calidad) están aún lejos de lograr la adecuada integración y complementariedad en procesos globa-

les de mejora de la calidad (Apodaca y Grao, 1997b).

Por lo que se refiere al contenido de los Autoinformes, en general puede decirse que se ajustan a los requisitos establecidos en el PNE. Los Comités abordaron el conjunto de apartados requeridos y efectuaron, con matices, el ciclo de descripción-reflexión-valoración-propuestas de mejora. La presencia en todos los Autoinformes de un apartado final de acciones de mejora refleja una clara orientación de los trabajos de los Comités hacia la propuesta de soluciones realistas y razonables a los principales problemas detectados. Este hecho refleja que, a pesar de las confusiones iniciales, finalmente los miembros de los Comités percibieron con claridad la naturaleza y finalidad de la tarea a desarrollar.

En algún caso, el Autoinforme toma el carácter de contestación a un cuestionario. De esta manera, obviando lo que es propiamente la *Guía* como *guión* de redacción del informe, se toma directamente el *Protocolo* y se procede a contestar a cada una de sus cuestiones (Consejo de Universidades, 1996).

Merece mención especial la problemática aparecida en torno a la evaluación de la Gestión. La presencia en la *Guía del PNE* (C. Universidades 1996) de dos enfoques alternativos para abordar esta cuestión produjo una cierta perplejidad. La alternativa bajo el enfoque EFQM (*op. cit.*) sólo tenía sentido en aquellos Centros donde se estuviera desarrollando un plan de esa naturaleza. Por lo que se refiere a la otra alternativa, similar en su fundamentación e instrumentación a la de la Enseñanza, adolecía de algunas deficiencias. Por una parte, existía un cierto solapamiento requiriéndose el análisis de cuestiones ya recogidas en la *Guía* y *Protocolo* de la Enseñanza. Por otra, numerosas de las cuestiones reflejaban aspectos organizativos cuya gestión y control trascendía ampliamente el ámbito de *propiedad* de los miembros del Comité. Estas cuestiones se refieren a aspectos de

organización general de la Universidad de los cuales no son directamente responsables los Centros/Departamentos sino el conjunto de la Universidad y las entidades gubernamentales externas a la misma.

VALORACION GENERAL DEL PROCESO DE AUTOEVALUACION DESARROLLADO EN LA UPV/EHU

Siguiendo una metodología propia de los análisis estratégicos, se han organizado las distintas valoraciones en dos grandes apartados:

Por un lado, los *elementos facilitadores* que engloban todos aquellos factores que han sido de ayuda para un desarrollo adecuado del Plan. Por otro lado, los elementos de *dificultad*, que agrupan el conjunto de factores que han impedido o dificultado la correcta marcha del proceso.

Esta relación de aspectos positivos-negativos, facilitadores de dificultad, no pretende ser exhaustiva. Tan sólo incluye los que han tenido una mayor relevancia desde la perspectiva del autor. Por tanto, es importante señalar que constituyen un punto de vista, parcial y subjetivo, que contribuye a la reflexión sobre aspectos que pudieran ser potenciados o corregidos en futuras experiencias.

ELEMENTOS FACILITADORES

- Creciente vigencia de una *Cultura Evaluadora* orientada a la mejora de la Calidad. La sociedad en general y los estamentos universitarios en particular son cada vez más conscientes de la necesidad y utilidad de los procesos de evaluación.
- Creciente presión hacia la Universidad por parte de las Administraciones Autonómicas y Estatales para aumentar el control sobre la misma y la exigencia de rendición de cuentas. En este contexto la Universidad necesita, cada vez más, de-

mostrar su eficiencia, efectividad y responsabilidad social.

- Experiencias anteriores de evaluación institucional desarrolladas en la UPV/EHU. La participación en el denominado PEXEC y en el Proyecto Piloto Europeo implica unos adecuados antecedentes tanto de la Unidad de Evaluación responsable directa del operativo como de las autoridades y estamentos universitarios en general.

- Compromiso de la UPV/EHU en un Proyecto plurianual de Evaluación Institucional. De esta manera se diluye la sensación de incertidumbre sobre la continuidad y vigencia de estos procesos así como se establecen operativos planificados para el medio y largo plazo.

- Integración del Proyecto de la UPV/EHU en un Plan promovido oficialmente por las más altas instancias estatales y autonómicas así como homologado en el ámbito español e internacional. Esto supone un valor añadido crucial en lo que se refiere a la percepción de credibilidad y legitimidad que los estamentos universitarios y la sociedad en general prestan a estos procesos.

- Existencia de un Comité Técnico del PNE que ha elaborado una metodología e instrumentación adecuada y factible. La existencia de un Plan ya diseñado ha permitido que la Unidad Técnica pueda concentrar sus esfuerzos en la ejecución del proceso sin dilatar esta etapa hasta poner a punto metodologías e instrumentaciones propias.

- Estrecha colaboración entre la Unidad Técnica de la UPV/EHU y Unidades similares de otras Universidades del Estado. Ha existido un intercambio fluido y de alto valor entre los miembros de diversas Unidades Técnicas que tienen bajo su responsabilidad el desarrollo del Plan. De esta manera, se han podido compartir desarrollos en la instrumentación, experiencias diversas y un ahorro considerable en tiempo y recursos del operativo.

- Inclusión en el Comité de Evaluación de la UPV/EHU del Viceconsejero de Universidades y de un representante del Consejo Social. Esto supone un mayor grado de implicación y corresponsabilidad del Gobierno Vasco y del Consejo Social en los planes de evaluación de la Universidad. Por el momento, esto ha supuesto una mayor garantía de transparencia de las actuaciones universitarias. A medio plazo, podrá revertir en un mayor entendimiento entre entidades que comparten la responsabilidad de la enseñanza pública superior de la Comunidad Autónoma.

- Uso contextualizado y razonable de los indicadores de rendimiento. La instrumentación creada por el Comité Técnico, contiene una propuesta de uso equilibrado y razonable de los indicadores de rendimiento. Esto da lugar a que, tanto en la elaboración como, sobre todo, en la interpretación de los indicadores se haya tenido en cuenta diversa información contextual y los juicios y valoraciones de los agentes implicados. En este sentido, el proyecto es acorde con las recomendaciones de importantes trabajos como son los de Dochy *et al.* (1991), Cuenin (1987), Frackmann (1989), In't Veld (1990), De Miguel (1993), Kells (1993),...

Existencia de un programa de formación para los miembros de los Comités. A pesar de sus insuficiencias, las Jornadas de Formación celebradas en Jaca (3-5 noviembre del 96) supusieron un factor clave para resolver la *perplejidad* con la que muchos miembros de los Comités afrontaban el compromiso.

- Presencia de liderazgos fuertes en los Centros y en los Comités de Evaluación. El compromiso con el PNE por parte de las personas con un cierto liderazgo ha supuesto uno de los factores clave para el éxito de la tarea. Por el contrario, en aquellas unidades donde el compromiso era débil, la eficiencia y efectividad de los Comités quedó mermada.

- Determinación de las Fortalezas y Debilidades de la unidad evaluada así como de las Acciones de mejora prioritarias. La presencia de estas cuestiones en todos los Autoinformes refleja que los Comités han integrado, de alguna manera, el valor instrumental y orientador de la acción colectiva que el proceso de evaluación puede suponer.

ELEMENTOS DE DIFICULTAD

- Falta de realismo en las previsiones de temporalización del Programa. El calendario de desarrollo del Programa inicialmente previsto ha tenido que ser modificado y ampliado en reiteradas ocasiones. En gran medida las previsiones iniciales han sido poco realistas y han dificultado una adecuada planificación de las tareas por parte de los Comités de Evaluación de las Universidades y de sus Unidades Técnicas.

- Incertidumbre y falta de planificación a lo largo de 1996. El retraso en la aparición de la convocatoria del PNE, de su resolución y del libramiento de la cofinanciación por parte del Ministerio, unido a una postura dubitativa por parte de las autoridades universitarias hicieron que, a lo largo de 1996, no se adoptaran las decisiones firmes y oportunas necesarias.

- Sistemas de información más orientados a la Gestión que a la Investigación Institucional o a la Evaluación. Los Comités de Evaluación no tuvieron a su disposición, en el plazo y forma debida, la información cuantitativa relativa a alumnado, profesorado, actividad investigadora, etc.

- Insuficiente movilización y participación de las unidades evaluadas. Algunos Comités han podido experimentar la sensación de que el proceso de evaluación era un *marrón* que les había tocado a ellos exclusivamente. En algunos casos, el resto de los miembros de la unidad evaluada pare-

cían moverse entre el desconocimiento o la falta de interés y colaboración.

- Escasa formación en técnicas de trabajo en equipo de los Presidentes de los Comités y del conjunto de sus miembros. El desarrollo de los trabajos podría haberse optimizado en términos cuantitativos y cualitativos si los miembros de los comités hubieran utilizado diversas herramientas y estrategias de trabajo en equipo.

- Insuficiente peso de la perspectiva de los alumnos en el proceso de Autoevaluación. La perspectiva de los alumnos como usuarios/clientes directos de la institución no ha tenido un papel suficientemente relevante ni en el curso de los trabajos ni en su resultado final.

- Cultura organizativa poco cohesionada. Los estamentos de la UPV/EHU son colectivos insuficientemente cohesionados. La Universidad puede caracterizarse por la presencia en la misma de múltiples colectivos y grupos cada uno de los cuales puede perseguir diferentes objetivos, incluso contrapuestos. En este contexto, la puesta en marcha de procesos evaluativos es enormemente complicada.

- Insuficiente pertinencia de la Guía y Protocolo de Evaluación de la Gestión. Los Comités han percibido una falta de integración de la evaluación de la gestión en la evaluación de la enseñanza y de la investigación. Asimismo, han percibido como ajenas a su ámbito de decisión numerosas de las cuestiones a abordar.

ACCIONES DE MEJORA PARA EL CORTO Y MEDIO PLAZO

Puede constatar que las acciones de mejora formuladas en un trabajo anterior (Apodaca y Grao, 1997a pp. 247-250) continúan hoy plenamente vigentes. Aunque fueron elaboradas para analizar anteriores planes de evaluación institucional desarrollados en la UPV/EHU los elementos facilitadores y de dificultad en que se apoyan

son bastante similares a los detectados en el presente PNE. Se remite al mencionado trabajo para un análisis más detallado y se procede únicamente a enunciar las acciones:

Hacer ver la necesidad del cambio y lograr el compromiso.

Alcanzar una cultura organizativa cohesionada en torno a valores y objetivos comunes.

Introducir paulatinamente incentivos en función del rendimiento.

Reconceptualizar el papel de profesores y alumnos.

Construir un sistema de indicadores de rendimiento.

Hacer frente a los hechos en la toma de decisiones.

Profundizar en la autoevaluación o autoestudio de las propias instituciones.

Crear Gabinetes de Investigación institucional.

También son plenamente vigentes las propuestas que, en la misma compilación, realizaron Grad y Hernández (1997, pp. 258-263). Existen significativas coincidencias y divergencias con las anteriormente referidas por lo que un análisis comparativo puede ser del máximo interés. Como en el caso anterior, nos limitaremos a enunciarlas remitiendo a la obra original para un análisis con detalle. Los enunciados son los siguientes:

Liderazgo.

Iniciativa externa vs. interna.

Cambio cultural.

Consenso y pluralidad.

Participación e implicación.

Visibilidad de los efectos.

Ahora bien, en el desarrollo de esta primera fase del PNE se han puesto de manifiesto algunas carencias cuya resolución podría ser factible con algunas medidas más puntuales. En esta línea, enunciaremos aquellas que parecen tener una mayor prioridad.

- Resolver la incertidumbre respecto a la financiación de estos planes de evaluación. Dados los problemas presupuestarios de la UPV/EHU y las previsiones a la baja de la cofinanciación procedente del Ministerio, parece evidente que la Universidad debe conseguir financiación adicional por parte de la Administración Autonómica y establecer acuerdos con la misma sobre los procesos de evaluación.

- Aportar los recursos necesarios para que el Servicio de Apoyo a la Investigación y el Centro de Informática de Gestión puedan proporcionar a los Comités de evaluación la información necesaria en el plazo y en la forma debida.

- Incentivar la mejora. La fase de evaluación finaliza con un plan de acciones de mejora al cual debe darse viabilidad desde diversas instancias. Es importante que las unidades participantes perciban un apoyo suficiente a sus iniciativas por parte de los órganos superiores tanto internos como externos a la propia Universidad.

- Integrar la Evaluación Institucional en un plan global de mejora de la calidad donde se trabajen diversas herramientas tales como la planificación estratégica y la gestión total de la calidad. Es preciso evitar que se perciban estas herramientas como alternativas o antagónicas cuando, en realidad, su uso complementario y conjunto es lo que les presta la máxima efectividad.

- Establecer protocolos de procedimiento para la selección de las unidades a evaluar en cada convocatoria. El Comité de Evaluación de la UPV/EHU adoptó un procedimiento por el cual las unidades a evaluar decidían libremente su implicación en el Plan tras un proceso de información y formación. En este sentido, las unidades inicialmente interesadas asisten a dos sesiones informativas (una de cargos directivos y otra de Junta de Centro) y los Comités inicialmente formados asisten a sesiones formativas. La decisión formal de participar implica la realización de las citadas reuniones informativas y el compromiso final de

los miembros de los Comités de asumir la tarea encomendada.

- Formación de los Comités de Evaluación en la misma UPV/EHU. Para garantizar la asistencia de todos los miembros de los Comités así como una formación más contextualizada a las necesidades de cada Universidad, es importante organizar en la propia institución la formación mínima de todos y cada uno de los miembros de los Comités.

- Formación de los Comités en técnicas de trabajo en equipo. El desarrollo de los trabajos de los Comités se verá facilitado si sus miembros son formados en algunas técnicas y estrategias que permitan abordar los conflictos y recoger constructivamente la diversidad de posturas.

- Otorgar mayor peso al alumnado en el proceso de evaluación. Para que la perspectiva de los alumnos quede adecuadamente reflejada en los resultados finales de la evaluación parece oportuno dotar de mayor protagonismo a los alumnos presentes en los Comités así como proporcionarles un amplio soporte y respaldo de los órganos de representación del alumnado de la unidad evaluada.

- Integrar los elementos pertinentes de la evaluación de la Gestión en la evaluación de la Enseñanza y de la Investigación. De esta manera, la gestión tomará un carácter más *transversal* en la evaluación de las otras dimensiones.

- Crear una Guía y Protocolo específicos para la evaluación de Unidades y Servicios universitarios tales como Bibliotecas, Servicios Centrales, Transportes, Gestión de Tercer Cielo, etc.

BIBLIOGRAFÍA

APODACA, P., y GRAO, J.: Análisis crítico de las experiencias de Evaluación Institucional. En P. APODACA & C. LOBATO (Eds.), *Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación*. Barcelona, Laertes, 1997a.

— «Autoevaluación, Planificación Estratégica y Calidad Total en la evaluación y mejora de la Enseñanza Superior». En P. APODACA & C. LOBATO (Eds.), *Calidad en la Universidad: Orientación y Evaluación* Barcelona, Laertes, 1997b.

APODACA, P., ARIAS, P. L., GRAO, J., y LLORENTE, J. L.: «The Telecommunication Engineering programme: Basque Country University». En M. SEABRA (Eds.), *European Pilot Project for Evaluating Higher Education: An Exchange of Experiences in Engineering Programmes* (pp. 203-226). Lisboa, Instituto Superior Técnico, 1997.

CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Plan nacional de evaluación de la calidad de las universidades: Guía de evaluación*. Madrid, Consejo de Universidades, 1996.

CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Informe sobre la primera convocatoria del Plan Nacional de Evaluación y propuesta para la realización de la segunda*. Madrid, Consejo de Universidades, 1997.

CUENIN, S.: «L'utilisation des indicateurs de performance dans les universités: une enquête internationale». *Revue internationale de gestion des établissements d'enseignement supérieur*, 11 (2), 1987.

DE MIGUEL, M.: «Indicadores de rendimiento y evaluación de programas». En *Seminario sobre las reformas educativas actuales en España. Su evaluación: metodología y resultados*, Madrid, octubre, 1993.

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

DOCHY, F., SEGERS, M. S. y WIJNEN, W. H.: «Selección de indicadores de rendimiento: una propuesta como resultado de la investigación». En M. DE MIGUEL, J. G. MORA y S. RODRÍGUEZ: Eds.), *La evaluación de las instituciones universitarias*. Madrid, Consejo de Universidades. Secretaría General, 1991.

- DONALDSON, J., STARAPOLI, A., OTTENWAE-
TER, M. O., THUNE, C. y VROEIJENSTIJN,
T.: *European Pilot Projects for the Eval-
uation of Quality in Higher Educa-
tion: Guidelines for Participating
Institutions*. Bruxelles, Erasmus Bu-
reau for the European Commission,
1994.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANA-
GEMENT: *Autoevaluación. Directrices
para el Sector Público: Educación*. Ma-
drid, European Foundation for Quality
Management, 1996.
- FRACKMANN, E.: Lessons to be learnt from a
decade of discussions on performance
indicators. En *Institutional evaluation
in higher education: an internacional
seminar*. Egham near London, 1989.
- GRAD, H. & HERNÁNDEZ, J. M.: «Prospectiva
de la evaluación institucional y de los
planes de calidad». En P. APODACA y C.
LOBATO: (Eds.), *Calidad en la Universi-
dad. Orientación y Evaluación* Barcelo-
na, Laertes, 1997. in't VELD, R.: *Threats
and oportunities for evaluation in higher
education*. 10 th General Conference of
Member Institutions of Programme on
Institutional Management in Higher
Education, Paris, OCDE, 1990.
- KELLS, H. R.: *The development of perfor-
mance indicators in higher education:
compendium D*.