



EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS UNIVERSIDADES

HÉCTOR M. GRAD FUCHSEL (*)

Este artículo se propone analizar la evaluación externa de la enseñanza, la investigación y los servicios académicos de las titulaciones en el contexto del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (Consejo de Universidades, 1995) y del Programa de Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior de la Universitat de Barcelona (1995). Los procedimientos e instrumentos para cada fase de evaluación son presentados en otros artículos del número 315 de esta Revista (Rodríguez, 1998). Por lo tanto, tras una breve contextualización nos centraremos en el análisis de las condiciones previas, del desarrollo del proceso y de los resultados de la experiencia de la evaluación externa.

CONTEXTO

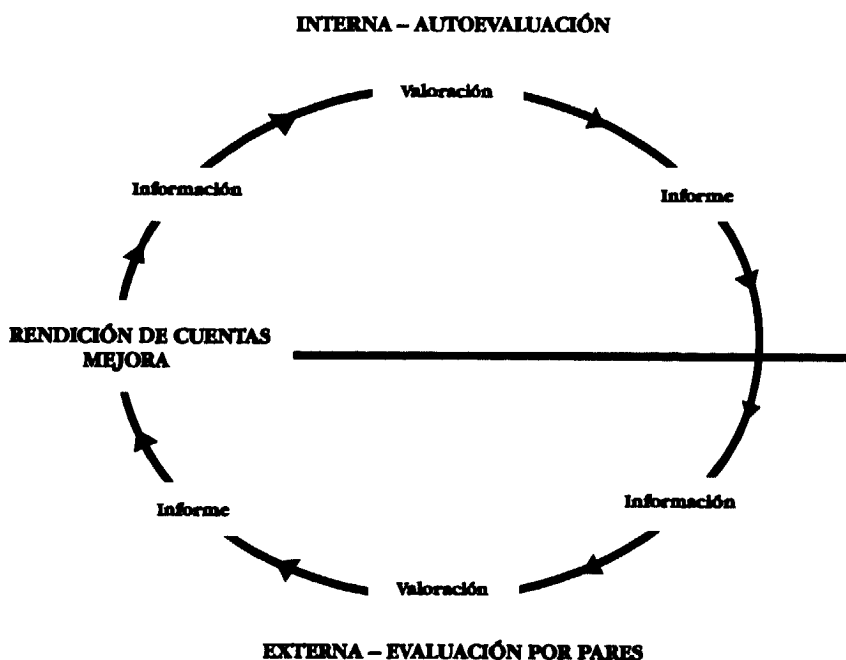
Una de las características del modelo de evaluación institucional del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (y de sus antecedentes como el Programa Experimental de la Evaluación de la Calidad del Sistema Universitario – Consejo de Universidades, 1993) es la combinación de la autoevaluación con la evaluación externa por pares. El gráfico I sintetiza las fases del proceso de evaluación adoptado por el Plan: La autoevaluación es un proceso interno que lleva a

cabo la propia institución (la Titulación, para el caso de los procesos académicos). Es una reflexión participativa y en profundidad sobre la situación, los procesos de trabajo y los resultados de la enseñanza y de las áreas relacionadas de investigación y gestión de la Titulación en referencia a sus objetivos. El contenido de esta reflexión fue estructurado por los datos requeridos y las cuestiones planteadas por la Guía de Autoevaluación desarrollada por el Consejo de Universidades (1996).

La autoevaluación es complementada por una evaluación externa por expertos independientes con conocimiento del área evaluada. La evaluación externa se basa esencialmente en tres tipos de evidencias: el informe de autoevaluación, la información adicional recogida en las audiencias y las observaciones *in situ* realizadas durante una visita a la Titulación. En ambos procesos podemos distinguir fases de recogida de información, de análisis, interpretación y valoración de esa información y, finalmente, de elaboración de un informe donde se substancian las valoraciones y propuestas de mejora. El ciclo completo cubre adecuadamente los dos objetivos fundamentales de la evaluación institucional: facilitar la mejora de la Titulación y rendir cuentas ante la comunidad del adecuado uso de los recursos asignados al cumplimiento de los fines previstos.

(*) Universidad Autónoma de Madrid.

GRÁFICO I
Esquema general de la Evaluación Institucional



La revisión por pares independientes (*peer-review*) es el procedimiento más tradicional para la evaluación de instituciones universitarias. Este procedimiento ha sido extensamente utilizado en la evaluación, tanto para la acreditación como para la mejora, de unidades académicas (programas de enseñanza e investigación, servicios académicos) en los países anglosajones (House, 1993; Kells, 1992; de Miguel, Mora & Rodríguez, 1991).

La evaluación externa se ha generalizado en los sistemas de evaluación institucional de universidades implantados en Europa desde el comienzo de los ochenta (Alemania, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Suecia, Reino Unido). Estos sistemas se han orientado fundamentalmente a la mejora y centrado en procesos de autoevaluación. Los procesos de

autoevaluación están sujetos a distintos sesgos de percepción y valoración por los implicados en la unidad evaluada. Estos sesgos son resultado natural tanto de las tendencias autocomplacientes a mantener la autoestima (individual y colectiva) y a evitar conflictos internos como del intento de presentarse positivamente ante terceros.

Por lo tanto, la evaluación externa cumple varias funciones fundamentales en los diseños de evaluación centrados en el análisis por las propias unidades evaluadas: en primer lugar, puede compensar los sesgos subjetivos en el análisis al contrastarlo independientemente. En segundo lugar, la evaluación externa puede servir para prevenir ese sesgo reforzando la auto-crítica –cuando los implicados en la unidad evaluada limitan su autocomplacencia ante la expectativa de un contraste por pa-

res expertos—. En tercer lugar, además de contrastar el informe de autoevaluación (valorando la información recogida, su interpretación y las valoraciones del comité de la Titulación), la información de la evaluación externa se propone señalar las carencias en la información, las conclusiones y las propuestas del informe interno.

Finalmente, la evaluación externa puede enriquecer la visión interna aportando una perspectiva experta diferente. Esta visión también puede aportar una imagen más integral de la unidad evaluada compensando la frecuente hegemonía en la autoevaluación del discurso del profesorado con la perspectiva de los demás colectivos implicados en la enseñanza, la investigación y los servicios de la unidad evaluada (estudiantes, graduados, empresarios y profesionales del área, personal de administración y servicios). Estas contribuciones de la evaluación externa al equilibrio del proceso de evaluación la convierten en un complemento indispensable para la garantía de la fiabilidad y la validez de la autoevaluación y para su credibilidad, tanto ante agentes externos como ante la propia unidad evaluada.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EXTERNA

Como objetivo general, la evaluación externa se propuso (Consejo de Universidades, 1997, p. 5):

Formular juicios de valor sobre el diseño, la organización y 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.

Este objetivo fue, asimismo, desglosado en los siguientes objetivos específicos:

- Establecer criterios para la evaluación de la calidad de la Titulación en enseñanza, investigación y gestión.

- Analizar el contenido del informe interno en relación con los requisitos técnicos de la Guía de Autoevaluación.

- Analizar el proceso realizado en la autoevaluación.

- Elaborar una opinión independiente sobre los recursos disponibles, su organización, el funcionamiento y los resultados de la unidad evaluada.

- Cotejar el contenido del autoinforme con lo manifestado por los diferentes estamentos y lo observado en las visitas.

- Desde la perspectiva de los agentes externos, proporcionar a los miembros de la Titulación un feed-back que promueva la reflexión sobre su realidad.

- Reflexionar y aportar propuestas de mejora.

- Elaborar un informe claro, equilibrado y constructivo acerca de la calidad de la Titulación, de su gestión y del proceso de autoevaluación seguido.

CONDICIONES PREVIAS

EL PROCESO Y LOS PRODUCTOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación es el primer condicionante de la evaluación externa en tres sentidos. Primero, el informe resultante de la autoevaluación es la principal fuente documental disponible para el desarrollo de la evaluación externa. Segundo, los aspectos técnicos y organizativos (como la organización del trabajo del comité, el grado de información e implicación del conjunto de la Titulación, las dinámicas de consenso o conflicto) del proceso condicionan no sólo el clima de trabajo sino los mismos resultados del comité de la Titulación. Finalmente, los resultados de este proceso están fuertemente influidos por los valores y las actitudes relacionados con la evaluación y la mejora existentes en la Titulación.

EL COMITÉ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Un segundo condicionante para el desarrollo de la evaluación externa es la composición y la dinámica de trabajo del Comité de evaluación externa. La organización de estos comités fue uno de los principales problemas logísticos afrontados por el Plan, dada la práctica ausencia de tradición y experiencia previa en el tema.

En este sentido, debemos destacar el acierto en la composición adoptada por el Plan Nacional para estos comités. La combinación de expertos académicos reconocidos en el área de la Titulación evaluada con expertos del campo profesional y expertos en evaluación ha sido particularmente exitosa en la mayoría de los casos. A este éxito contribuyó, sin duda, la adecuada selección de expertos, tanto por su competencia académica y profesional como por su disposición hacia la tarea propuesta.

LA FORMACIÓN DE LOS EVALUADORES EXTERNOS

Ante la carencia de experiencia previa que ya hemos apuntado, un factor adicional que contribuyó al desempeño exitoso de los evaluadores externos ha sido el seminario de formación organizado por el Plan Nacional. El seminario proporcionó eficazmente los conocimientos y habilidades básicas requeridas y también fue efectiva para el refuerzo de valores y actitudes coherentes con el espíritu y los objetivos de la evaluación externa. La jornada de formación sirvió, asimismo, para un primer contacto informal entre los participantes en el proceso. Este contacto preliminar facilitó la dinámica de trabajo del Comité de expertos externos desde el mismo comienzo de la visita a la Titulación.

ORIENTACIÓN DEL TRABAJO DE LOS EXPERTOS

Al margen de la disposición inicial de los expertos, las orientaciones actitudinales son fundamentales para el desempeño apropiado en el papel de evaluador exter-

no. El discurso y la actuación de los Comités de Evaluación Externa debían hacer partícipe a la institución de una cultura donde la evaluación externa viene a ayudar a la propia institución a discernir su realidad y las posibles acciones de mejora, a servir de espejo para que la institución pueda clarificar su situación y las acciones estratégicas a emprender. Por lo tanto, por una parte, el grupo de expertos externos debía intentar que sus actuaciones reforzasen la confianza y la apertura de la Titulación a la reflexión auto-crítica. Por otra parte, se debía intentar evitar que las actuaciones del Comité Externo pudiesen ser percibidas como fiscalización de individuos concretos, grupos o del conjunto de la unidad evaluada.

Para lograr estos fines durante la visita, era necesario primar una postura de escucha atenta a los portavoces de los distintos colectivos entrevistados. Esta actitud se contraponía a una postura valorativa más preocupada por manifestar la opinión subjetiva, aunque autoritaria, de los expertos externos (el lugar apropiado para estas valoraciones es el Informe posterior fundado en el conjunto de las evidencias recogidas en el proceso).

En esta línea, las interacciones del grupo de expertos externos con los miembros de la Titulación debían seguir una pauta de diálogo en la cual todos los puntos de vista se reconocen como parciales y complementarios. Esta pauta es coherente, además, con el hecho de que el contraste de las opiniones y valoraciones vertidas en la autoevaluación requiere su verificación mediante un consenso intersubjetivo entre los diferentes actores implicados en los procesos de enseñanza, investigación y servicios de la Titulación. En todo caso, se debía evitar la confrontación y la crítica durante la visita, manteniendo estricta neutralidad y confidencialidad respecto a la institución y sus miembros en todas las entrevistas.

Asimismo, tanto la visita como el informe de la Comisión de Expertos Externos deben procurar un reflejo equilibrado de los aspectos de calidad y de las debilidades de

las unidades evaluadas. El mismo equilibrio debía procurarse entre el reconocimiento de la calidad y la crítica constructiva mediante la propuesta de mejoras factibles. Finalmente, tanto las sesiones de trabajo como el Informe de Evaluación Externa debían guiarse por pautas de consenso y negociación. Es función del coordinador de la Comisión el facilitar el mayor consenso posible entre los diversos puntos de vista de los componentes del grupo y el reflejo de la diversidad en el informe final.

PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

TAREAS PREVIAS A LA VISITA

Esta fase ha requerido, primero, el análisis de los documentos desarrollados por el Consejo de Universidades para guiar los procesos de autoevaluación (*Protocolo y Guía de evaluación*) y de evaluación externa (*Guía para Evaluadores Externos*). Posteriormente, los expertos externos han debido abordar el análisis del proceso y de los resultados de la autoevaluación según se reflejan en el Informe de la Titulación y la información complementaria facilitada por la institución evaluada. El Informe es la principal fuente de información para el Comité de Evaluación Externa. La tabla I presenta un esquema de los principales aspectos a considerar en el análisis del proceso y del informe de la autoevaluación.

TAREAS DURANTE LA VISITA

El núcleo de la visita está constituido por las audiencias con los distintos colectivos implicados en la Titulación y la observación de las instalaciones y servicios disponibles. La Guía para Evaluadores Externos del Consejo de Universidades (1997, pp. 10-12) incluye una lista exhaustiva de las cuestiones fundamentales que podían abordarse en la visita con cada fuente de información. La tabla II presenta la agenda de trabajo propuesta.

Debemos destacar en este contexto la importancia de la sesión interna preparatoria al inicio de la visita, pues en ella se suele establecer la organización del trabajo del Comité. El mejor punto de partida es el acuerdo de la misión y las normas de trabajo del Comité de Evaluación Externa por parte de sus integrantes. Estas normas han debido referirse, tanto a la división interna de las tareas y responsabilidades durante la visita y en la elaboración posterior del Informe Externo, como a las interacciones con los representantes de la institución visitada (Comité interno, dirección, audiencias). La experiencia ha demostrado que la consolidación del Comité como equipo de trabajo —que comparte responsabilidades y se enriquece cooperativamente de las aportaciones especializadas, las experiencias y los perspectivas diversas de sus integrantes— contribuye tanto a la eficiencia como a la calidad del trabajo del Comité. Asimismo, una definición lo más clara posible de la división de tareas (por ej., el reparto de responsabilidades entre los miembros del Comité en cuanto a la coordinación de las sesiones y la elaboración de los sumarios correspondientes) ha contribuido a la eficacia en la recogida de evidencias durante la visita y facilitado la elaboración e integración posterior de los diferentes puntos de vista en el Informe —que queda bajo la responsabilidad del presidente del Comité—.

Esta sesión ha permitido el intercambio de las primeras impresiones sobre el funcionamiento de la Titulación, basadas en la lectura del Informe y la información complementaria aportada. Esta puesta en común permite formular las primeras hipótesis de trabajo, señalando los puntos fuertes y las carencias del Informe de Autoevaluación. Así, es posible definir los temas claves y prioritarios para abordar en las audiencias y señalar las carencias informativas del Informe de autoevaluación, acordando (si procede) las demandas de información complementaria.

TABLA I
Análisis del autoinforme – Aspectos y Criterios

a. Proceso

- *Decisión de participación*
 - *Organización del Comité:*
 - *Criterios para su composición*
 - *Representatividad*
 - *División de tareas y responsabilidades*
 - *Proceso de evaluación:*
 - *Recogida de información*
 - *Elaboración del informe*
 - *Participación de la Titulación*
 - *Difusión del proceso y los productos*
 - *Consulta*
 - *Legitimación*
 - *Valores y actitudes (con respecto a evaluación y mejora)*
-

b. Contenido

- **ASPECTOS GENERALES:**
 - *Valor Descriptivo y Valor Analítico*
 - *Integración entre Funciones y Áreas*
 - *Coherencia interna: Lagunas y Contradicciones*
 - *Equilibrio entre:*
 - *Reconocimiento de la Calidad*
 - *Identificación de Mejoras (Autocrítica)*
 - *Orientación constructiva:*
 - *Pasado*
 - *Presente*
 - *Futuro*
 - *Consenso*
- **ASPECTOS ESPECÍFICOS:**
 - *Definición de objetivos*
 - *Información:*
 - *Disponibilidad de la información requerida en la Guía de Autoevaluación.*
 - *Cobertura y Aprovechamiento de la información disponible*
 - *Análisis: Distinción entre datos y opiniones*
 - *Valoración de las opiniones:*
 - *Existencia de evidencia*
 - *Existencia de consenso*
 - *Síntesis: Identificación y justificación de DAFO's*
 - *Propuestas de mejora:*
 - *Coherencia con el análisis*
 - *Resolver debilidades*
 - *Aprovechar fortalezas*
 - *Precisión de niveles de responsabilidad*
 - *Orientación proactiva*
 - *Priorización*
 - *Planes de actuación*
 - *Seguimiento*
 - *Valoración general*
 - *Contribución del proceso*

TABLA II
Agenda de la visita externa a las titulaciones

Día	Hora	Actividad/sesión
1ª	16.00	<i>Sesión preparatoria del Comité Externo de Evaluación</i>
	21.00	<i>Encuentro (o) cena del Comité Externo con los responsables y el Comité de Evaluación de la Titulación</i>
2ª	9.00-10.45	<i>Sesión con el Comité de Evaluación de la Titulación</i>
	11.00-12.15	<i>Sesión con los responsables académicos de la Titulación</i>
	14.30	<i>Comida</i>
	16.30-18.00	<i>Vista a instalaciones docentes y de servicios</i>
	18.15-19.15	<i>Audiencia abierta a la Comunidad Universitaria</i>
	20.00	<i>Sesión interna del Comité Externo de Evaluación (resumen del día y preparación siguientes sesiones)</i>
3ª	9.30-11.30	<i>Sesión con Personal Administrativo y de Servicios</i>
	12.00-13.00	<i>Sesión con estudiantes (primer ciclo)</i>
	13.15-14.15	<i>Sesión con estudiantes (segundo ciclo)</i>
	14.30	<i>Comida</i>
	16.00-17.00	<i>Sesión con graduados</i>
	17.30-18.30	<i>Tiempo previsto para audiencias adicionales requeridas por el Comité Externo de Evaluación</i>
	20.00	<i>Sesión interna del Comité Externo de Evaluación: puesta en común, distribución de tareas, calendario de elaboración del Informe Externo</i>
	11.00	<i>Reunión resumen con el Comité de Evaluación de la Titulación para exponer las primeras impresiones de la evaluación externa</i>
13.00	<i>Despedida del Comité Externo de Evaluación</i>	

NOTA:

A juicio del Comité Externo de Evaluación, las sesiones del cuarto día pueden trasladarse al final del tercer día.

Desde el punto de vista del enriquecimiento y del contraste del Informe de autoevaluación durante la visita, caben destacarse las contribuciones de las sesiones con estudiantes y graduados, de la sesión abierta a la comunidad universitaria y de la visita a las instalaciones docentes (incluyendo clases que se estuvieran impartiendo) y de servicios. En todas éstas se presentan oportunidades para la observación informal de las dinámicas y el clima de trabajo y de las relaciones entre los distintos colectivos de la Titulación.

Las sesiones de resumen han constituido un último elemento que no debe descuidarse al finalizar las visitas. La sesión interna prefigura en gran medida el contenido del Informe Externo y es fundamental para acordar la organización del Comité en su elaboración. Finalmente, la sesión de feed back al Comité de la titulación suele influir tanto en las expectativas, como en la actitud receptiva del Comité de Titulación hacia las propuestas de los expertos externos.

TAREAS POSTERIORES A LA VISITA

La principal tarea posterior es la elaboración del Informe de Evaluación Externa. Este informe debe presentar una perspectiva independiente sobre el funcionamiento de la Titulación en todos sus ámbitos. En este sentido, el principal objetivo es la formulación de juicios de valor basados en evidencia contrastable. Además de presentar una visión integradora y sintética de la enseñanza, la investigación y los servicios en la Titulación, el informe debería dirigir la atención hacia los aspectos de información o de valoración no contemplados en el Informe de autoevaluación y aportar la evidencia complementaria obtenida por el Comité Externo.

El equilibrio valorativo y el enfoque constructivo son dos claros indicadores de

excelencia del Informe Externo. Dos dimensiones hemos visto como esenciales en el equilibrio valorativo: La primera es el equilibrio al presentar los aspectos de calidad y los puntos débiles en el funcionamiento de la Titulación. El enfoque constructivo es la proyección de este equilibrio hacia el futuro, al positivar los aspectos débiles de la Titulación, señalando posibilidades viables de mejora, precisando la responsabilidad de los distintos niveles institucionales para el logro de los cambios y destacando las estrategias proactivas de la propia Titulación en ese contexto (el enfoque constructivo se puede contraponer a la tendencia a incidir exclusivamente en los problemas de la Titulación). Las expectativas de fiscalización y crítica destructiva existentes en la Titulación pueden llevar, paradójicamente, a que los Informes Externos equilibrados y constructivos en este sentido sean percibidos como complacientes por la propia Titulación.

Esta última posibilidad alude, precisamente, a una segunda dimensión, más sutil, del equilibrio en el Informe. Esta dimensión se relaciona con la independencia real del Comité externo en sus análisis. La identificación de los expertos externos con la situación o con las funciones de responsabilidad en la Titulación (muy probable, porque los expertos de reconocido prestigio suelen haber asumido responsabilidades institucionales similares) puede llevar a adoptar implícitamente la perspectiva presentada por el Comité y el Informe de la Titulación. Este peligro, puede cuestionar la utilidad del proceso de evaluación externa, pero puede ser atenuado en tanto se incremente la población de expertos preparados para participar en el proceso. El aseguramiento de esta independencia en la evaluación externa de las universidades apoya la conveniencia de evitar el localismo y organizar la logística de estos procesos en ámbitos lo más amplios posibles.

CONCLUSIONES

La experiencia de evaluación externa por pares ha demostrado su utilidad como complemento de la autoevaluación en el contexto del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades. Este componente del Plan ha gozado de la mayor aceptación por parte de las instituciones participantes y es, sin duda, indispensable para la legitimación de la autoevaluación previa ante el conjunto de la comunidad universitaria. Esta comprensión no siempre se ha extendido a los procesos de autoevaluación, frecuentemente cuestionados por el gran esfuerzo interno que demandan y por su riesgo de subjetividad y de sesgo autocomplaciente en los análisis.

Esta realidad puede sugerir la conveniencia de diseñar una evaluación institucional basada exclusivamente en procesos de evaluación externa. Esta conclusión es, a nuestro entender, equívoca en dos sentidos: en primer lugar, la evaluación externa requiere de cualquier modo de un informe previo sobre la situación de la unidad evaluada. La validez y la legitimidad de este informe aconseja la participación de la unidad evaluada en su elaboración. En segundo lugar, la probabilidad de que las propuestas de mejora se hagan viables depende del compromiso de la unidad con la evaluación y la calidad de su funcionamiento (en especial, en el sistema universitario colegiado y funcional definido por la LRU). En este contexto, un proceso participativo de reflexión como la autoevaluación puede reforzar ese necesario compromiso con las actuaciones para la mejora.

Por lo tanto, las ventajas y economía de esta posible modificación del diseño del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades son discutibles. Cualquiera que sea el diseño de evaluación adoptado, la disposición de la unidad evaluada a invertir esfuerzo en la mejora es la cuestión fundamental para el compromi-

so de la institución con la evaluación y para la eficacia de este ejercicio en términos de promoción de la mejora. En este sentido, el proceso de autoevaluación plantea de forma diáfana el dilema de la asunción de responsabilidad de la unidad evaluada con respecto a su propio funcionamiento y destino. La centralidad a la evaluación externa puede facilitar las tendencias a desplazar esa responsabilidad hacia agentes externos, tanto en el Comité de Evaluación Externa (facilitando el cuestionamiento del Informe Externo en caso de resultados críticos para los afectados) como en otras instancias de la institución (las promotoras del proceso de evaluación).

Posiblemente, esta modificación en el diseño de la evaluación institucional de las universidades tampoco solucione la cuestión básica: La resistencia a la evaluación para la mejora pasaría de justificarse en el esfuerzo interno requerido y en los sesgos de la autoevaluación a justificarse en el carácter fiscalizador de una evaluación externa menos participativa. A nuestro entender, para debilitar este círculo perverso quizás sea más efectivo actuar sobre las percepciones y opiniones de las unidades evaluadas con respecto a la necesidad de la evaluación y su utilidad para la mejora de la eficacia y la eficiencia del funcionamiento en todos los ámbitos.

Las actuaciones en ese sentido podrían basarse en señales institucionales más claras sobre la utilidad de la evaluación y su impacto en el futuro de las unidades evaluadas. Primero, difundiendo y reforzando una nueva *cultura de la calidad* que valore la necesidad de la implicación colectiva e individual para el alcance de las metas de la universidad y para la mejora de la eficiencia y destaque los beneficios derivados de esa implicación. En segundo lugar, desarrollando mecanismos internos de promoción, reconocimiento e incentivo de esos esfuerzos individuales y colectivos. Finalmente, vinculando autonomía con

responsabilidad y rendición de cuentas en todos los niveles de actuación del sistema universitario mediante la evaluación institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- CONSEJO DE UNIVERSIDADES: *Programa experimental de evaluación de la calidad del sistema universitario*, Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades, 1993.
- *Programa experimental de evaluación de la calidad del sistema universitario - Documento nº 13: Informe final*, Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades, 1994.
- *Programa de Evaluación Institucional de la Calidad de las Universidades*, Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades, 1995.
- *Protocolo de Evaluación del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades*, Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades, 1996.
- *Guía de los Evaluadores Externos*, Madrid, Secretaría General del Consejo de Universidades, mayo 1997.
- HOUSE, E. R.: *Professional Evaluation: Social and political consequences*, Newbury Park (Ca), SAGE, 1993.
- KELLS, H. R.: «The second irony: The system of institutional evaluation of higher education in the United States», en M. KOGAN (Ed.): *Evaluating higher education*, London, Jessica Kingsley (Higher Education Policy Series 6), 1989, pp. 95-104.
- KELLS, H. R.: *Self-regulation in higher education: A multi-national perspective in collaborative systems of quality assurance and control*, London & Philadelphia, Jessica Kingsley (Higher Education Policy Series 15), 1992.
- DE MIGUEL, M.; MORA, J.-G.; RODRÍGUEZ, S. (Eds.): *La evaluación de las instituciones universitarias*, Madrid, Consejo de Universidades, 1991.
- RODRÍGUEZ, S.: «El proceso de evaluación institucional», en *Revista de Educación*, núm. 315 (1998), pp. 45-65.
- UNIVERSITAT DE BARCELONA: *Programa de Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior*, Barcelona, Universitat de Barcelona, 1995.