



## **LA ADAPTACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS UNIVERSIDADES AL CONTEXTO DE UNA UNIVERSIDAD CON ESTRUCTURA MATRICIAL DE CENTROS Y DEPARTAMENTOS: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA**

LLUÍS JOFRÉ I ROCA (\*)  
JORDI ROTGER ESTAPÉ (\*)

### INTRODUCCIÓN

En estos últimos años la universidad española se halla sometida a profundos cambios debidos, básicamente, a la gran masificación que ha soportado y a la cada vez mayor exigencia de la sociedad hacia esta institución. La universidad debe dar respuesta a los problemas planteados por la universalización del servicio y por la mayor trascendencia de su impacto social. Para ello desde diferentes instancias se han desarrollado iniciativas dirigidas a incrementar los niveles de excelencia a fin de equipararlos a los estándares de las grandes universidades europeas. En esta línea se debe inscribir la introducción progresiva de la «cultura de la evaluación» como uno de los pensamientos básicos que impulsan los procesos de mejora continua de la calidad en nuestro sistema universitario.

El Consejo de Universidades ha desarrollado una importante actividad en la difusión de la importancia que tiene la evaluación como instrumento para la mejora en las universidades. Un claro resultado donde confluyen los esfuerzos de todos

los agentes lo encontramos en la respuesta con que las universidades españolas han contestado a la convocatoria del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades (PNE).

La UPC ha participado en los distintos proyectos de evaluación promovidos en el ámbito europeo, estatal y de la comunidad autónoma, y en todos los casos con una implicación en su participación al máximo nivel:

- en el Plan Experimental de Evaluación
- en el Plan Piloto Europeo de Evaluación de la Enseñanza Superior
- en el actual Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades, promovido por el Consejo de Universidades y en Cataluña por la «Agencia per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya».

La participación de la UPC en estas experiencias así como su grado de implicación en las mismas reflejan abiertamente la preocupación de nuestra institución por la calidad. Esta preocupación también tiene una vertiente interna, la cual se refleja en los diversos acuerdos que sobre temas re-

---

(\*) Universidad Politècnica de Catalunya.

lacionados con la mejora de la calidad se han ido aprobando en los últimos Claustros Generales, y que son los que han marcado las líneas maestras de nuestra actuación en este campo. Entre otras actuaciones, se han dado los siguientes pasos:

- Referente a la evaluación:
  - Se ha definido un marco global para la evaluación de la docencia, a partir del cual:
    - Se ha redefinido la encuesta de los estudiantes y de los titulados.
    - Se ha definido una encuesta para conocer la opinión de los estudiantes sobre las asignaturas.
    - Se han fijado las bases para la evaluación cruzada entre centros y departamentos.
  - Se han definido mecanismos para la evaluación de la actividad investigadora y de transferencia tecnológica.
  - Se han definido mecanismos para la evaluación de los quinquenios docentes.
  - Se han definido criterios para el cambio de tipo retributivo del profesor asociado.
  - Se ha definido un nuevo marco para la evaluación del Personal de Administración y Servicios.
- Referente a la explicitación de objetivos:
  - Se aprobó el Plan Estratégico de la UPC, en el que se definía la misión y las líneas estratégicas de la universidad.
  - Se ha iniciado la planificación estratégica de los centros, departamentos e institutos.
  - Se han elaborado Planes Sectoriales, como por ejemplo: el Plan de Relaciones Internacionales, el Plan de Medio Ambiente, el Plan Escher de las Bibliotecas...
  - Se inició la elaboración de planes de mejora de los servicios.
- Referente a la toma de decisiones:
  - Se reformuló el presupuesto de la universidad estructurándolo por

programas y explicitando los objetivos perseguidos y sus indicadores.

- Se han consolidado los mecanismos de asignación de recursos a partir de los resultados obtenidos, básicamente en las partidas descentralizadas de las unidades, pero también en las que hacen referencia a ayudas a la investigación y a los mecanismos de asignación de plantillas.

La planificación estratégica y la introducción de procesos de evaluación promovidos por la Administración Pública, son dos elementos básicos que configuran la actualidad de la UPC. Consciente de esta realidad el Claustro General del 1996 aprobó una moción que dice:

La Universidad Politécnica de Cataluña manifiesta su voluntad de colaborar con la Administración en el desarrollo de herramientas para la evaluación de la calidad de las universidades, aprovechando su participación en las experiencias previas. Estas herramientas se han de adaptar a las especificidades de las diferentes instituciones a fin de que éstas puedan ser utilizadas como mecanismo interno para la mejora y como mecanismo externo para la rendición de cuentas.

La experiencia adquirida a través de la participación en las sucesivas propuestas que desde la administración educativa se han ido promoviendo así como su propia experiencia en procesos de evaluación interna ha permitido que la UPC evolucione hacia formulaciones del proceso de evaluación que se ajustan mejor a su estructura organizativa, consiguiendo de este modo una mayor rentabilidad del esfuerzo que un proceso de estas características representa en cualquier organización.

#### EL MARCO PARA LA EVALUACIÓN EN LA UPC

La voluntad que como institución pública tiene la UPC por posicionarse frente a la realidad de nuestro entorno, juntamente

con la exigencia cada vez más evidente, tanto por parte de nuestro entorno social, como por el de la propia comunidad universitaria, de una mejora en la calidad de nuestras instituciones hace imprescindible la definición de políticas que permitan avanzar en esta dirección. Esto exige una mayor claridad en la definición de los objetivos, en su priorización, en la valoración de los resultados obtenidos y en el conocimiento del grado de satisfacción de los distintos usuarios respecto de los servicios ofrecidos. Todos estos elementos son básicos para la gestión de la calidad, que se ha de entender como una filosofía de gestión orientada a reducir la distancia entre lo que se espera de nosotros y lo que ofrecemos.

Para avanzar en el camino de la calidad, la UPC se dotó de su propio Sistema de Calidad, basado en la evaluación, la planificación y las acciones de mejora. El carácter cíclico de este proceso permite que las unidades puedan acceder al mismo en cualquiera de sus fases, ya que hay que considerarlo como un sistema dinámico de mejoras que puede integrar distintas iniciativas y niveles de desarrollo estratégico de los centros, departamentos, institutos, servicios y personas.

Los instrumentos que sustentan cada una de las fases del sistema son, básicamente, los nombrados en la introducción de este documento junto con otros que están pendientes de implantación:

- Por lo que se refiere a la fase de planificación, el Plan Estratégico de la UPC ha facilitado la generación de los Planes Sectoriales, los Planes de Mejora de los Servicios y de los Planes Estratégicos de las Unidades Estructurales. Estos deben concretarse en objetivos por parte de las unidades, y éstos a su vez posibilitarán la fijación de objetivos para las personas que integran dichas unidades. El Encargo Académico para el profesorado y la fijación de

objetivos para el personal de administración y servicios son los instrumentos previstos para la definición de los resultados esperados de las personas y que han de orientarse a la consecución de los objetivos de sus respectivas unidades.

- En la fase de evaluación, es necesario poner especial énfasis a las Memorias de las Unidades y de la propia Universidad. Estos instrumentos han de ir adquiriendo un papel preponderante en el proceso de evaluación de las unidades.
- En la fase de mejoras, los Planes Estratégicos de las unidades y los Planes de Mejora de los servicios han de ser los documentos que recojan las propuestas de mejora, los planes de actuación y los mecanismos de evaluación de sus resultados.

## **EL MODELO PROPUESTO**

Las universidades para avanzar en este camino de la mejora de la calidad, también han adaptado metodologías propias de otros ámbitos como pueden ser las ISO o la de la European Foundation for the Quality Management (EFQM). La UPC ha adoptado un modelo basado en la filosofía de la EFQM como marco instrumental de evaluación, por considerar que es el que mejor permite que las unidades puedan gestionar la calidad de manera global y decidir sus planes de acción a fin de conseguir mejorar la calidad. Esto significa que en los próximos protocolos, los actuales contenidos, se estructurarán y complementarán, siguiendo la formulación propuesta por la EFQM, en los nueve elementos del modelo: liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, recursos, procesos, satisfacción del personal, satisfacción de los clientes, impacto en la sociedad y resultados.

El Claustro General de la UPC encargó a su Junta de Gobierno que elaborase un modelo de evaluación de la institución que se pudiera integrar en el marco de la planificación estratégica y de la mejora de la calidad. Este modelo debería contemplar:

- Una evaluación horizontal, regular en el tiempo y basada fundamentalmente en el seguimiento de los indicadores de las actividades y de los planes sectoriales más significativos de la universidad.

Esta evaluación de los aspectos cuantitativos ha de basarse en la utilización de los indicadores que la institución usa habitualmente para el seguimiento de la actividad docente, de la actividad de investigación y transferencia tecnológica, para el seguimiento del presupuesto por programas y los vinculados a los planes estratégicos, las actividades y los planes sectoriales.

- Una evaluación vertical de las unidades estructurales, más integradora y cualitativa, con una periodicidad ligada a los ciclos de mejora previstos en sus respectivos planes estratégicos.

Para esta evaluación vertical, la experiencia en procesos institucionales, el marco propio de evaluación y los instrumentos descritos anteriormente, han permitido ir definiendo un sistema de evaluación propio que, al igual que el PNE, está basado en un proceso de evaluación interna que se formaliza en un documento de autoevaluación que se somete posteriormente al contraste externo de un comité formado por académicos y por representantes del entorno empresarial vinculados a la actividad principal sujeto de evaluación.

La elaboración de los autoinformes se hace a partir de una adaptación de las guías y protocolos propuestos por el Consejo de Universidades que se comentaran posteriormente.

En todo este proceso se considera que las Memorias de las unidades estructurales, donde se recoge el compendio de toda la actividad que han desarrollado a lo largo del año, han de ir tomando un papel cada vez más relevante.

Al definir este modelo se tomaron como punto de partida los siguientes criterios generales:

- Los objetivos del proceso de evaluación debían de contemplarse bajo una doble vertiente, una interna para la mejora de la calidad y otra externa para la rendición de cuentas.
- A fin de garantizar la eficiencia del proceso de evaluación, éste debe de basarse en los principios de voluntariedad de las unidades evaluadas, ha de ser un proceso participativo y descentralizado, global y significativo en su contenido, simple y de resultados consensuados.
- La metodología utilizada ha de basarse en principios comunes de los distintos sistemas europeos de evaluación y por lo tanto debe contemplar una evaluación interna y una evaluación externa, ha de recoger la opinión de los clientes/usuarios y ha de concluir con un informe final en el que se recojan los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de cambio y mejora que deberán ser incorporadas en sus correspondientes planes estratégicos.

Esta introducción al modelo de evaluación de la UPC debería servir para enmarcar la particular adaptación que desde esta institución se ha hecho del modelo propuesto por el Consejo de Universidades.

Así pues, la idea básica es ajustar el proceso de evaluación propuesto tanto a la realidad organizativa de nuestra institución, como al hecho de tratarse de una or-

ganización en pleno proceso de planificación estratégica y con un determinado grado de madurez en la «cultura de evaluación». Partiendo de estos condicionantes se ha llegado al modelo de evaluación que se expone a continuación.

## LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UPC Y LAS UNIDADES BÁSICAS DE EVALUACIÓN

La promulgación de la LRU condujo a la UPC a modificar su estructura organizativa para adaptarse a los nuevos requisitos que aquella exigía. La opción escogida representó un profundo cambio que consolidó un sistema claramente matricial con un protagonismo distribuido entre centros y departamentos. Hoy el profesorado de la UPC se agrupa en 38 departamentos y la docencia se imparte en 15 centros. Esta distribución comporta que la mayoría de los departamentos impartan docencia en más de un centro, cuatro de media, con la dificultad, en general, de poder vincular un departamento a un centro y más aún a una titulación.

El hecho de que no se pueda asociar un centro a cada departamento es la dificultad básica con la que se encuentra una organización matricial como la nuestra a la hora de aplicar los protocolos del Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades donde se vincula la evaluación de la docencia de una titulación con la investigación desarrollada por el o los departamentos mayoritarios en aquella titulación.

En nuestro modelo organizativo, sólo seis departamentos de los 38 existentes, tienen su actividad docente restringida a un solo centro.

Por esta razón, en nuestra institución, la asociación de departamentos a titulaciones presenta distintas dificultades, como por ejemplo:

- la posible marginación del proceso de evaluación de departamentos que imparten asignaturas comunes en varias titulaciones y que pueden conformar una unidad de gran importancia a nivel global de universidad aunque no sea mayoritario en ninguna titulación,
- o bien que se evalúe diversas veces a un mismo departamento por resultar mayoritario en más de una titulación.

Obviamente estos casos son fácilmente identificables y corregibles, pero también se dan problemas más complejos como:

- departamentos mayoritarios en una titulación siendo el profesorado del departamento implicado en ella minoritario y poco significativo en el conjunto de profesores del departamento.

Ante casos como éste se hace difícil pensar que pueda existir una asociación unívoca entre la actividad investigadora desarrollada por el departamento y la docencia impartida por un grupo minoritario del mismo en la titulación considerada.

En universidades donde los departamentos estén mucho más vinculados a los centros, los ejemplos comentados difícilmente pueden producirse, ya que el modelo de evaluación propuesto se adecúa mejor a su organización interna, pero en modelos organizativos con departamentos horizontales, que imparten docencia en varios centros distintos, generalmente se producirán disfunciones de la misma índole que las que aquí se han expuesto.

Éstas son algunas de las consideraciones que nos llevaron a pensar que aceptar esta vinculación no sustentaría un modelo de evaluación adecuado a nuestra realidad y nos condujo a acercar la evaluación de la actividad docente y la evaluación de la actividad investigadora a sus unidades responsables.

En el marco de la evaluación de la actividad docente se analizan los distintos factores que intervienen en el proceso intrínseco de la generación y desarrollo del plan de estudios de una titulación concreta, a la vez que se evalúan las políticas y los servicios de soporte necesarios para hacer viable la implantación de dicha titulación. En los casos en que la titulación que se esté evaluando sea la única que se imparte en un determinado centro, queda claro que las políticas que define el centro así como los servicios de soporte a la actividad docente que éste ofrezca son los de la titulación. En los centros donde se imparten distintas titulaciones, difícilmente se podrán distinguir e identificar los servicios propios de una titulación o sus políticas específicas.

Por ello consideramos conveniente tomar el centro como unidad de evaluación para la actividad docente reglada, especificando inequívocamente cuál de sus titulaciones es el objeto central del proceso de evaluación.

Si en la evaluación de la docencia consideramos el centro como unidad de evaluación es lógico plantearnos al departamento como unidad de evaluación de la investigación, aunque no sea ésta la única actividad propia de los mismos.

Al hablar de docencia universitaria debemos distinguir los distintos tipos de enseñanza que desde estas instituciones se ofrecen: la reglada, la de doctorado, la de tercer ciclo, los títulos propios y la vinculada a la formación continua. Un análisis del contenido de la propuesta del PNE nos indica que su objetivo básico en cuanto a la evaluación de la docencia se centra en la evaluación de la docencia reglada, dejando a un lado las otras actividades docentes.

Si consideramos como unidades básicas de evaluación los centros y los departamentos, podremos recuperar alguno de los elementos clave en la actividad universitaria no recogidas en la propuesta de PNE, ya que al analizar la actividad de los

departamentos no se puede obviar la relacionada con el doctorado y el tercer ciclo en general.

Si considerásemos como unidades de evaluación únicamente a los centros y a los departamentos, dejaríamos fuera del modelo a todos aquellos servicios que se ofrecen de manera centralizada. Por esto, en el modelo adaptado por la UPC se definen tres unidades de evaluación: los centros, los departamentos y los servicios universitarios comunes.

Con esta propuesta, la evaluación de los servicios contenida en la propuesta de PNE queda, en gran parte, incorporada a la de la unidad responsable de su gestión sea el centro o el departamento. Únicamente deberán tratarse de modo específico aquellas políticas que se gestionan de un modo centralizado.

Con esta elección entendemos que la propuesta se ajusta mejor a la estructura organizativa de la institución y que los sujetos del proceso de evaluación son a su vez los que tienen la capacidad de llevar a cabo las propuestas de mejora que se puedan inferir del mismo.

## PROTOCOLOS PROPUESTOS

Una vez decididas las nuevas unidades básicas de evaluación, tuvo que emprenderse la tarea de ajustar los protocolos propuestos en el PNE a la nueva estructuración definida para dar una respuesta más apropiada a la estructura organizativa de la UPC. En este proceso se procuró en todo momento mantener los contenidos fundamentales contenidos en los protocolos del PNE, así como el de conservar los mismos contenidos en la información que ha de configurar el soporte cuantitativo de los autoinformes.

Los protocolos surgidos de estas reflexiones son los que se comentan a continuación.

## LA EVALUACIÓN DE CENTRO/TITULACIÓN

Al evaluar una titulación en un centro concreto evaluamos por un lado, el diseño y el desarrollo del plan de estudios de la titulación considerada y por otro las políticas y los servicios de soporte a la actividad docente ofrecidos por el centro.

Para ello se ha desarrollado un protocolo que mantiene los contenidos del protocolo de docencia del PNE, añadiendo básicamente un apartado de valoración de los servicios y otro que trata de la relación con los departamentos. Analizamos los apartados propuestos:

Los primeros apartados han de servir para situar el centro y la titulación en el contexto de la universidad y de su entorno social y conocer su posicionamiento estratégico:

- Contexto institucional.
- Metas y objetivos.

Los tres apartados siguientes están dedicados a evaluar los elementos intrínsecos del proceso de implantación y desarrollo de la titulación:

- El programa de formación.
- El desarrollo de la docencia.
- Los resultados de la docencia.

Los otros dos apartados están dedicados a evaluar las políticas seguidas para la captación, integración en la institución y preparación para su inserción en el mercado laboral así como sus resultados:

- Los estudiantes.
- Los titulados.

Si los estudiantes son los actores básicos del proceso docente, el profesorado es su agente fundamental y por lo tanto deben analizarse tanto las relaciones entre el centro y los departamentos que imparten docencia en él, como la propia actividad del profesorado y el soporte que el centro les da para el correcto desarrollo de su actividad. De aquí se derivan los apartados siguientes:

- La relación del centro con los departamentos implicados en sus titulaciones.
- El profesorado asignado al centro.

En los siguientes apartados se evalúan las instalaciones de que dispone el centro así como sus recursos y servicios. Los servicios a que hace referencia este apartado son los propios del centro, o sea, los servicios básicos de soporte a la docencia: matriculación, punto de información, reprografía, salas de estudio, biblioteca, etc. Para su evaluación se han diseñado protocolos específicos en los que juega un papel preponderante la percepción del usuario:

- Instalaciones y recursos.
- Valoración de los servicios.

En todos los protocolos elaborados se ha procurado centrar su contenido en temas que sean de la competencia de la unidad evaluada, evitando pronunciamientos sobre áreas que sean responsabilidad de otras instancias. Esta reflexión, que consideramos básica, puede serlo todavía más cuando se trata de personas. Por lo tanto el siguiente apartado debe de aplicarse únicamente en los casos en los que se cumpla dicha premisa:

- El personal de administración y servicios.

La valoración de la relación entre el centro evaluado y su entorno social y universitario se contempla en el penúltimo apartado de este protocolo:

- Relaciones externas.

El último apartado tiene carácter de resumen donde se agrupan las fortalezas y debilidades detectadas en el proceso de evaluación del centro:

- Puntos fuertes y débiles.

Estos epígrafes son los que configuran el protocolo de centro propuesto. Está claro que es difícil recoger la complejidad de las tareas que puede desarrollar un centro y que el protocolo comentado recoge las

actividades básicas de los mismos. Para evaluaciones más complejas se consideran otros protocolos adicionales.

Una de las aportaciones importantes de la reforma de los planes de estudio es la ciclicidad. Por esta razón, y en el marco de la evaluación de la docencia, debemos situar el protocolo de evaluación de la ciclicidad, que con carácter optativo se ofrece a los centros que evalúan titulaciones susceptibles de ser centros generadores de candidatos a cursar algún segundo ciclo o bien a centros que imparten segundos ciclos a los que se puede acceder desde determinados segundos ciclos. Para aplicar este protocolo debe cumplirse que ambas titulaciones, la generadora de la demanda y la teórica receptora de la misma, estén de acuerdo en aplicarlo. En este protocolo se parte de un análisis de los datos existentes sobre la demanda y del grado de satisfacción de la misma. Una vez determinada la población objeto de estudio, estudiantes del segundo ciclo procedentes del primer ciclo considerado, se analiza su rendimiento, comparándolo con el de otros estudiantes procedentes de otras vías de acceso, y se recoge su opinión respecto al grado de adecuación entre los planes de formación. Otros elementos objeto de análisis son la valoración que se hace del proceso de tránsito entre las dos titulaciones, sobre la coordinación entre ellas y sobre la incidencia que tienen los estudiantes procedentes del primer ciclo en el planteamiento docente del segundo ciclo.

## LA EVALUACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS

A diferencia del protocolo de centros que mantiene una estructura muy parecida al de la evaluación de docencia propuesto en el PNE, los protocolos usados para la evaluación de los departamentos y servicios no satisfacen esta condición. La razón por la cual sólo se han evaluado dos departamentos y un servicio horizontal hay

que buscarla en el carácter experimental de la propuesta. La buena acogida expresada tanto por los miembros de las propias unidades como por los expertos externos, nos permite intuir que los protocolos considerados están en la dirección correcta.

El protocolo de evaluación de los departamentos mantiene grandes paralelismos con el utilizado en la evaluación de los centros, especialmente en los puntos más generales, las lógicas diferencias aparecen en las valoraciones de sus actividades.

Los dos primeros apartados guardan una gran similitud con los primeros apartados contenidos en el protocolo de docencia del PNE y en el de centros antes comentado:

- Descripción del contexto propio del departamento.
- Los objetivos del departamento: cómo se han formulado y cómo se pretenden alcanzar.

Con los dos siguientes apartados se pretende valorar el tratamiento que el departamento da a los temas relacionados con la contratación y formación del profesorado:

- Los procedimientos internos de previsión, selección y seguimiento del personal académico.
- La formación del personal académico.

A continuación se aborda la valoración de las actividades básicas de los departamentos, que no son otras que la de sus profesores, o sea, la docencia, la investigación y la transferencia tecnológica. La docencia reglada de 1<sup>er</sup> y 2<sup>o</sup> se diseña y estructura desde los centros, pero la imparten desde los departamentos, por lo tanto ésta debe ser considerada como una de sus actividades capitales:

- La investigación y la transferencia tecnológica realizada por el departamento.
- Respecto a la docencia:
  - La organización de la enseñanza reglada de 1<sup>er</sup> y 2<sup>o</sup> ciclo.

- La docencia de 3<sup>er</sup> ciclo.
- La docencia de postgrado.
- Repercusión de la actividad de investigación en la docencia.

Al igual que en el protocolo de centro los dos últimos apartados se dedican uno a la evaluación de sus recursos e instalaciones y el otro a hacer un recuento de las fortalezas y debilidades detectadas a partir del proceso de evaluación:

- Instalaciones y recursos.
- Puntos fuertes y débiles.

Para la cumplimentación de este protocolo se ponen a la disposición de los evaluadores encuestas para conocer el grado de satisfacción con las condiciones de trabajo existentes y el nivel de integración del personal académico en el departamento, así como encuestas dirigidas a conocer la valoración que los estudiantes hacen de la actividad docente del departamento en cada una de sus modalidades. Las encuestas cruzadas entre centro y departamento permitirán conocer la opinión que una unidad tiene respecto de la otra.

#### **LA EVALUACIÓN CRUZADA ENTRE CENTRO Y DEPARTAMENTO**

La investigación y la transferencia tecnológica son actividades de gran importancia por sí mismas y como tales forman parte de las obligaciones del profesorado universitario, y por esto se les dedica un apartado completo del protocolo para su evaluación. La evaluación de estas actividades tiene muchos antecedentes y por lo tanto existen metodologías para su valoración. Otra cosa muy distinta es valorar la influencia de la actividad investigadora en la calidad de la actividad docente.

Para poder disponer de elementos que nos permitan valorar el impacto que la actividad investigadora tiene sobre la actividad docente, hemos agrupado las titulaciones que la UPC imparte en grandes subáreas,

(tecnologías de la producción, tecnologías de la información y la comunicación, civil y de la construcción y la científico-técnica) y hemos hecho esta misma agrupación para los departamentos, un departamento pertenece a la subárea en la que desarrolla mayoritariamente su actividad docente. De este modo tendremos agrupados los departamentos responsables de un grupo de titulaciones, y los departamentos implicados en distintas subáreas pasaran a ser minoritarios. Al considerar estas nuevas agrupaciones se tendrá la oportunidad de establecer posibles correlaciones entre la actividad docente y la investigadora.

La valoración de la influencia de la actividad investigadora del profesor o del departamento en el desarrollo de su actividad docente se plantea a partir de la evaluación cruzada entre centro y departamento, y se realiza mediante la cumplimentación de dos cuestionarios:

- Uno por parte del centro, en el que se analiza el desarrollo de la actividad académica del departamento en el centro y se valora la incidencia de su actividad investigadora y de transferencia tecnológica en su quehacer docente.
- Otro por parte del departamento, en el que se analizan las propuestas formativas del centro, su propuesta metodológica, la infraestructura de la que dispone y su organización docente.

Con estas encuestas, que se propone que sean cumplimentadas por los responsables de las unidades, se pretende dotar a las unidades implicadas de otro elemento de contraste que posibilite la mejor complementación entre la actividad docente y la investigadora.

#### **LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS**

Los objetivos prioritarios que se pretenden cubrir con la evaluación de los ser-

vicios universitarios son, por un lado la adecuación de los mismos a los objetivos de la institución y por el otro el grado de satisfacción de sus usuarios.

Para su elaboración se siguieron las sugerencias emanadas de los modelos más vigentes entorno a la evaluación de la gestión (ISO 9004-2, EFQM, Malcom Baldrige, modelo econométrico ASCII), que consideran que cualquier proceso de mejora debe partir de la percepción que los clientes tienen de dicho servicio.

La convocatoria del PNE nos llevó a la adaptación del modelo a la metodología que lo caracteriza, un proceso de evaluación interna (autoevaluación) y una posterior evaluación por parte de expertos externos.

El marco metodológico propuesto se compone de las siguientes partes:

- Detección de los clientes/usuarios del servicio e identificación de las prestaciones.
- Encuestas a los distintos colectivos de clientes/usuarios para conocer su nivel de satisfacción respecto al servicio recibido y el proceso de prestación.
- Análisis de la integración de los objetivos del servicio con los objetivos de la UPC.
- Medida de los indicadores de actividad del servicio.
- Entrevistas con el personal del servicio para analizar el marco de trabajo en que se desenvuelven, siguiendo las directrices de la ISO 9004-2.

De este modo obtenemos:

- Información subjetiva (basada en percepciones).
- Información objetiva (basada en indicadores y en información del marco habitual de trabajo).
- De calidad interna (cumplimiento de las normas ISO y eficiencia en indicadores).

- De calidad externa (la percibida por los clientes del servicio).

La elaboración de las encuestas así como su tratamiento se realiza por parte de un equipo técnico que elabora su informe. Este informe sirve de base para que una comisión interna, en la que están presentes responsables políticos del servicio y representantes de las distintas categorías del personal adscrito al mismo, analice los resultados del informe y haga propuestas de mejora.

El informe técnico, el análisis del mismo y las propuestas de mejora elaboradas por la comisión conforman el informe de autoevaluación que deberá ser contrastado por la comisión de expertos externos.

## LOS PLANES DE MEJORA

La evaluación no es una finalidad en sí misma, sino que es un medio para la consecución de un objetivo: la mejora. Del contraste entre los informes internos y externos ha de elaborarse el informe final en el que, como elemento prioritario, se ha de hacer constar los puntos fuertes y débiles de la unidad así como las propuestas de mejora acordadas. Estas propuestas de mejora han de configurar la base de las actuaciones futuras de la unidad evaluada, y la valoración del grado de cumplimiento de estas propuestas ha de ser objetivo principal del siguiente proceso de evaluación.

El camino escogido para la detección de las debilidades y fortalezas de las unidades y la elaboración de propuestas de mejora, puede considerarse un proceso un tanto complicado, pero debe de reconocérsele también grandes ventajas. La mayor de éstas (ventajas) hay que buscarla en el hecho de que este proceso propicia la participación de todo el colectivo implicado tanto en la detección de debilidades y fortalezas, como en la adopción de las medidas que de ella se deriven. Esto debe de considerarse como una garantía de que el análisis y sus resul-

tados sean ampliamente consensuados por parte de todos los implicados.

La consecución de este consenso debería facilitar la puesta en marcha de las propuestas de mejora planteadas. El paso de las propuestas a acciones concretas, con sus responsables, sus indicadores de cumplimiento y su prioridad es un proceso complejo pero absolutamente básico para poder garantizar el éxito de la propuesta.

El logro de los objetivos contenidos en los planes de mejora o los planes estratégicos surgidos de este proceso de evaluación deben de ser los puntos de partida de la próxima iteración. El grado de cumplimiento de estas propuestas será sin duda la mejor valoración de este proceso en el que la gran mayoría de las universidades españolas se han implicado.