

# LAS POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES VISTA POR UN GRUPO DE EXPERTOS

FRANCISCO SANTANA ARMAS  
*Universidad de La Laguna*  
([fsantana@ull.es](mailto:fsantana@ull.es))

## Introducción

Este estudio pretende clarificar, atendiendo sólo a los datos más relevantes y a través de las opiniones de expertos, la visión que se tiene sobre las políticas de evaluación en la Educación Superior<sup>1</sup>. Para ello se han establecido una serie de interrogantes de partida que ayuden a indagar sobre esa posible visión. Estos cuestionamientos posibilitan introducir problemas a priori capaces de perfilar, en siguientes trabajos, una realidad teórica que pueda ser contrastada con las percepciones que se extraigan del estudio.

Es necesario exponer también que el contexto en el que se desarrolló la investigación estaba en cierta medida, mediatizado por el cambio de gobierno de Marzo de 2004, caracterizado por la polémica en torno a la reforma universitaria y su posterior puesta en marcha, destacando los problemas en relación al papel de las agencias de evaluación. Además y más concretamente en Canarias, en los últimos meses de esta investigación surgieron una serie de conflictos entre el profesorado universitario y la Consejería de Educación, donde los primeros cuestionaban un elemento que precisamente define, en parte, las políticas de evaluación hacia el profesorado, nos referimos a las cuestiones relativas a los Complementos Retributivos. Se puede decir, por tanto, que este contexto socio-político y educativo estuvo alrededor de nuestro grupo de expertos y durante el propio proceso de investigación, cuestión ésta que se debe tener en cuenta para situar adecuadamente las opiniones dadas.

El análisis de la opinión que tienen los expertos sobre los diferentes aspectos o temáticas que de alguna manera forman parte de los discursos habituales en el contexto de las políticas de evaluación, son los siguientes:

- Calidad y Excelencia en la Universidad.
- Papel de la evaluación institucional como autoridad científica.
- Papel de la evaluación institucional como elemento de mejora del sistema educativo universitario.
- Papel de la evaluación institucional como un espacio de conflictos.
- Papel de la evaluación institucional como instrumento de control político.
- Papel de la evaluación institucional como un instrumento de valoración exclusiva de resultados.

---

<sup>1</sup> El interés de este trabajo, con el objetivo de respetar la extensión máxima permitida, es de enumerar y describir brevemente los resultados más llamativos de esta investigación. No ha sido posible, dado el límite de páginas y el número de tablas y frases, anexar la totalidad de la información por lo que la comunicación presenta un resumen lo más detallado posible.

- Papel de la evaluación institucional como un instrumento de valoración de resultados y procesos.
- Papel de la evaluación institucional en la gestión de las universidades.
- Papel de la evaluación institucional en la mejora del profesorado universitario.

El interés en conocer las percepciones y opiniones de los expertos sobre estos temas radica en que, a partir de estas respuestas, se puede confeccionar y analizar posteriormente, la concepción que se le atribuye a la evaluación institucional en relación a la idea que se plasma en los cuerpos legales de las políticas educativas y en general en los análisis que desde diferentes instituciones y autores se recoge sobre la misma. Aunque el trabajo que aquí se presenta sólo pretenda presentar los resultados preliminares.

### **Metodología**

Para el desarrollo de este estudio se ha utilizado el Método Delphi, que ofrece la opción de ir trabajando por etapas diferentes a través de la coordinación del investigador con la introducción de unos tópicos o temas que favorecerían el debate, la intervención y opiniones de esos expertos educativos. Casi la totalidad del proceso de investigación se hizo a través del correo electrónico, si bien, en dos ocasiones las primeras entrevistas se hicieron a través de grabación.

El objetivo esencial de este Método es de fomentar un proceso de discusión entre los sujetos con la intención de vislumbrar así la visión que sobre el papel de la evaluación institucional en educación tienen los diferentes expertos implicados. Aún así, este método, desde la perspectiva concreta a lo largo de esta investigación, el Método Delphi se ha convertido sobre todo, en una herramienta para ordenar las etapas de la investigación y observar el grado de consenso o acuerdo entre las opiniones de los expertos.

Ofrecía, además, la oportunidad de reflexionar y reconsiderar las posturas entre los participantes a lo largo de las dos rondas de cuestionarios realizados a través de las opiniones de los propios expertos. Implicaba, igualmente, el anonimato de los participantes y también el feedback controlado del grupo y por último una respuesta estadística del mismo<sup>2</sup>. Si bien en este caso y dado lo limitado de la muestra haremos sólo un análisis de frecuencias.

Con este método se realizaron dos recogidas de datos, la primera a través de una Entrevista con preguntas de modalidad abierta y en la segunda un Cuestionario. Ambos instrumentos se describirán en profundidad, en los apartados siguientes.

### **Selección de Informantes**

La muestra de nuestra investigación se ha realizado a través de un Muestreo Probabilístico e Intencional donde los criterios generales de selección que se prefijaron para este grupo de expertos fueron los siguientes:

*Perfiles:*

---

<sup>2</sup> Ver Landeta, J. (2002): *El método delphi. Una técnica de previsión de futuro*. Ariel. Barcelona

- Tener entre sus líneas de investigación, cuestiones relativas a la evaluación institucional contrastadas a través de publicaciones en revistas o libros, comunicaciones a congresos...
- Participación en comités científicos u organismos relacionados con la evaluación institucional.
- Haber ostentado o estar ostentando cargos institucionales en organismos relacionados con la evaluación institucional.

*Localización:*

- Abarcar todo el ámbito español si bien tendremos especial interés en la participación activa de expertos situados en la Comunidad Autónoma de Canarias.

*Especialización:*

- Representar a distintas disciplinas científicas, especialmente desde la economía, pedagogía, sociología y psicología.

Atendiendo a este perfil, se contactó con Expertos relacionados con Agencias de Evaluación Universitaria de diferentes Comunidades Autónomas y por supuesto con la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

También se estableció invitaciones a Expertos que tuvieran o hubieran estado relacionados con Unidades Técnicas de Evaluación en diferentes universidades, así como a Expertos que habían participado en el II Plan de Calidad, especialmente a Miembros de la Comisión de Coordinación Técnica y del Comité de Expertos.

Se invitó a más de 60 expertos por correo electrónico. Existió una fuerte “mortandad”, quedando 15 expertos comprometidos, pero aún así finalmente participaron 11 expertos.

- Por Zona Geográfica: 4 expertos de Canarias, 3 de Madrid, 1 Cataluña, 1 Asturias, 1 Castilla y León y 1 de Valencia.

### **Técnicas de Recogida de Datos y Análisis**

Como se indicó en un apartado anterior se realizaron, dentro del Método Delphi, 2 Rondas de Preguntas que a continuación se detallan:

1ª Ronda: Formulación de Preguntas de Modalidad Abierta.

En esta fase se pasó un cuestionario con preguntas de modalidad abierta. Con este cuestionario se indagó sobre las opiniones de los expertos en torno a las siguientes Dimensiones:

- La concepción sobre una universidad de *Calidad*.
- La concepción de *Excelencia*.
- Las *Funciones y Objetivos de la Evaluación Institucional*.
- La *Valoración* sobre los Aspectos Positivos y Negativos de la Evaluación Institucional.
- El *Papel de los Agentes Educativos*, en este caso: Administración y Profesorado.

2ª Ronda: Formulación de Cuestionario Abierto Semiestructurado y Análisis de Contenido.

A través de un análisis de contenido se realizó un resumen de las opiniones de cada experto a partir de las frases extraídas en la primera ronda. Generando, a partir de ese análisis, un sistema de categorías atendiendo a las dimensiones antes comentadas y que presentamos en el cuadro nº 1:

Cuadro nº 1: SISTEMA DE CATEGORÍAS EN FUNCIÓN DE CADA DIMENSIÓN	
<b>Dimensión UNIVERSIDAD DE CALIDAD</b>	
<i>GESTIÓN</i>	Valora aspectos organizativos, de funcionamiento o planificación del sistema.
<i>ADECUACIÓN CON MERCADO-SOCIEDAD</i>	Opiniones relacionadas con la adaptación de diferentes aspectos de la universidad con el mercado o la sociedad.
<i>INVESTIGACIÓN</i>	Opiniones que reflejan como especialmente importante el ámbito de la investigación en la universidad.
<i>FORMACIÓN</i>	Aspectos relacionados con la preparación académica, con las titulaciones, con la enseñanza en general...
<i>DOCENCIA</i>	Recoge las frases que reflejan como relevante el papel de la docencia y por tanto del profesorado.
<i>EXCELENCIA</i>	Opiniones que reflejan que la búsqueda de la calidad tiene que estar orientada a la excelencia, como un elemento de prestigio y diferenciación.
<b>Dimensión UNIVERSIDAD DE EXCELENCIA</b>	
<i>RANKING</i>	Frases relacionadas con aspectos concernientes a la diferenciación de unas universidades sobre otras en relación a su capacidad competitiva, ya sea a través de tablas o a través de su capacidad para generar la mejor investigación, la mejor docencia o la captación del mejor alumnado.
<i>INVESTIGACIÓN</i>	Opiniones que reflejan como especialmente importante el ámbito de la investigación en la universidad.
<i>DOCENCIA</i>	Frases que reflejan como relevante el papel de la docencia y de la figura del profesorado universitario.
<i>GESTIÓN</i>	Valora aspectos organizativos, de funcionamiento o planificación de la gestión universitaria.
<b>Dimensión FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
<i>ORGANIZACIÓN - GESTIÓN</i>	Frases que hacen mención a aspectos organizativos o de funcionamiento de las políticas de evaluación, relacionados con la planificación, con los recursos, la coordinación, el diseño, la información, etc.
<i>CONTROL</i>	Frases que se vehiculan en torno a la necesidad de que exista cierto seguimiento, supervisión y evaluación del sistema y al establecimiento de criterios u objetivos.
<i>MEJORA</i>	Opiniones que reflejan propuestas de reflexión y revisión, evitando aspectos sancionadores.
<b>Dimensión VALORACIÓN</b>	
<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<i>ASPECTOS POSITIVOS</i>	<b>ORGANIZACIÓN-GESTIÓN:</b> Aquellas frases que hacen mención a aspectos organizativos o de funcionamiento de las políticas de evaluación, relacionados con la planificación, con los recursos, la coordinación, el diseño, la información, etc.
	<b>NECESIDAD-UTILIDAD:</b> Hacen referencia al uso, a la utilidad y a la importancia de la existencia de las políticas de evaluación.
<i>ASPECTOS NEGATIVOS</i>	<b>FUNCIONES Y OBJETIVOS:</b> Se centran en los aspectos relacionados con la orientación y el fomento de ciertas acciones, funciones y criterios de la evaluación institucional.
<b>Dimensión PAPEL DE LOS AGENTES</b>	
<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<i>ADMINISTRACIÓN</i>	<b>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN:</b> Aquellas frases que hacen mención a aspectos organizativos o de funcionamiento de las políticas de evaluación, relacionados con la planificación, con los recursos, la coordinación, la información, etc. de la administración en general.
	<b>FUNCIONES DEL ESTADO:</b> Aquellas frases relacionadas con las competencias que debe realizar la administración central.
	<b>FUNCIONES DE LAS CC.AA.:</b> Aquellas frases relacionadas con las competencias que debe realizar la administración autonómica.
<i>PROFESORADO</i>	<b>PARTICIPACIÓN:</b> Intenta recoger aquellas frases que suponen grados de implicación y de capacidad en torno a la toma de decisiones.
	<b>RECEPTOR DE INFORMACIÓN:</b> Se refiere a las opiniones que definen los grados de acceso a la información y a tener conocimiento de lo que se hace.
	<b>CAMBIO DE MENTALIDAD:</b> Se centra esta subcategoría en aquellas frases que intentan definir el papel que juega el profesorado en el propio ámbito universitario y ante la sociedad.
	<b>CONTROL:</b> Intenta recoger el grado de seguimiento y supervisión hacia el profesorado, como el mismo grado pero por el propio docente.
	<b>FORMACIÓN:</b> Trata de recoger las opiniones que tocan aspectos relativos al grado preparación y al perfil del profesorado.
	<b>DOCENCIA:</b> Esta subcategoría se relaciona con el grado de importancia que tiene la labor docente.

Posteriormente a través de ese resumen se realizó una Entrevista Abierta Semiestructurada. Se dividió en los mismos apartados que en la 1ª Ronda. En cada apartado se preguntaba el Grado de Acuerdo que los expertos tenían sobre las diferentes frases-opiniones seleccionadas que se pretendían analizar a través de una Escala de 1 a 5, siendo 1 el menor grado de acuerdo y 5 el mayor grado de acuerdo.

**Descripción y análisis de los resultados.**

A continuación, presentamos por cada dimensión un cuadro resumen de los principales resultados que estarían determinados por los siguientes aspectos:

- Número de frases por cada Categoría y Subcategoría según los casos.
- Frases con mayor grado de Acuerdo y Desacuerdo por cada Categoría y Subcategoría.

a) Análisis de las Opiniones de los Expertos EU sobre una **Universidad de Calidad**:

Cuadro nº 2 Resumen: CALIDAD

Categorías Nº frases 37	Frases con <b>MAYOR</b> Consenso	Frases con <b>MENOR</b> Consenso
<b>Gestión</b> 21/37	5. <i>Que sea eficaz en la gestión.</i> 6. <i>Que tenga implantadas políticas de mejora continua.</i> 15. <i>Que defina su misión, fija sus objetivos periódicos (por ejemplo anuales) y establece planes para conseguirlos (...)</i> 19. <i>Que se guía por Sistemas de Gestión y Modelos de Excelencia (...)</i>	23. <i>Responsabilizar sólo al profesorado, como se suele hacer, de ese desempeño, me parece una forma de trivializar lo que es la calidad</i> 28. <i>Que es democráticamente gestionada.</i>
<b>Formación</b> 7/37	2. <i>Que tiene Personal Docente e Investigador adecuado, con aptitudes pedagógicas.</i>	
<b>Docencia</b> 7/37	18. <i>Que facilita que los profesores asociados den materias de las que son expertos.</i>	22. <i>Donde el concepto de calidad es un concepto amplio que no se puede entender como restringido a un desempeño particular porque eso es echarle la culpa a la víctima en último término.</i>
<b>Adecuación con Mercado-Sociedad</b> 6/37	3. <i>Que cuenta con titulaciones competitivas que obtengan los resultados previstos y satisfactorios para todos los agentes (alumnos, Empresas, Administración, familias, sociedad...)</i> 11. <i>Que tenga una estrecha conexión con la sociedad, en una relación bidireccional: atenta a las necesidades y demandas de la sociedad, pero también capaz de incidir en ella con un sentido reflexivo y crítico, aportando innovaciones humanas y tecnológicas favorecedoras de la mejora de la calidad de vida, la igualdad y la libertad.</i>	12. <i>Donde el alumno recibe una formación adecuada a las necesidades demandadas por el mercado (empresas, instituciones, etc.). (MENOR CONSENSO RELATIVO)</i>
<b>Investigación</b> 3/37	4. <i>Que tiene buenos resultados de investigación</i>	17. <i>Que favorece que las clases estén relacionadas con la investigación del profesor. (MENOR CONSENSO RELATIVO)</i>
<b>Excelencia</b> 2/37	19. <i>Que se guía por Sistemas de Gestión y Modelos de Excelencia y cuya finalidad es la Mejora de la Docencia, Investigación y Gestión de la Universidad.</i>	

En la mayoría de las opiniones existe un fuerte grado de acuerdo entre los expertos llegando en buena parte de los casos al pleno consenso, siempre hacia los valores más altos del grado de acuerdo, lo que demuestra una importante coincidencia con respecto a lo que se entiende por una Universidad de Calidad, pudiendo decir que tienen una visión positiva de esta concepción, si bien se verán algunos matices diferentes en determinadas aunque escasas ocasiones.

Como se observa en el cuadro, en la categorización establecida destaca especialmente las cuestiones relacionadas con la Gestión. Esto es, en la mayoría de las opiniones de los expertos

prima la idea de que una Universidad de Calidad es aquella, fundamentalmente, donde los sistemas organizativos, de funcionamiento o de planificación funcionan satisfactoriamente. Una buena gestión de las universidades con unos buenos recursos, siendo eficaz en su funcionamiento, con políticas de mejora, con una administración resolutoria e incentivadora, que fija adecuadamente sus objetivos, donde existe un sentimiento de orgullo de sus miembros, que establece mecanismos de garantía de calidad, que dispone de un plan estratégico, que es económicamente solvente,... todas estas ideas en el ámbito de la gestión gozan de un importante consenso por parte de los expertos.

En cambio, donde se observan ciertas discrepancias entre las respuestas de los expertos son en aquellas opiniones en las que existe relación entre las frases categorizadas con Gestión y las de Docencia, es decir con el papel del profesorado. Estas frases se han clasificado con estas dos categorías pues se atribuyen opiniones con respecto al papel del profesorado y su relación con el tipo de funcionamiento de la organización universitaria que les afecta a estos más directamente. Se puede observar esto, fundamentalmente, en las frases 22, 23 y 24. Son opiniones que se caracterizan por evidenciar ciertos prejuicios hacia la figura del profesorado que tienen que ver con algunas formas de organizar la gestión universitaria, especialmente en la frase 23, que trata de explicar que no se puede trivializar la búsqueda de la calidad universitaria únicamente a través de responsabilizar, de manera exclusiva, al profesorado. Pues bien, en esta frase existe una clara divergencia entre los expertos. 4 se posicionan en desacuerdo, la misma cantidad en el acuerdo y otros 3 no se pronuncian. Sin duda esta opinión es la que más claras diferencias muestra entre el grupo de expertos junto con la frase 28 que comentaremos a continuación. Por tanto se puede decir que no existe una visión similar entre los expertos sobre el hecho de responsabilizar sólo al profesorado sobre el grado de calidad de las universidades.

Igualmente, en la frase 28, se observa una mayor diversidad en cuanto al grado de acuerdo y desacuerdo. También categorizada en el ámbito de la Gestión se dice que una universidad de calidad es aquella *Que es democráticamente gestionada*. De hecho existe un disenso importante entre nuestros expertos: 4 se muestran en desacuerdo, otros 4 indican su acuerdo y 3 se muestran indecisos. Se pudiera interpretar, por tanto, que la gestión, para una parte de los expertos debe estar centrada, quizás, en criterios de carácter más gerencial, de búsqueda de pautas eficaces en las formas de planificar las universidades y por tanto los criterios democráticos estarían a parte de esos niveles de gestión, siendo parte acaso de las formas de gobernar la universidad desde sus órganos representativos. En cambio, el grado de acuerdo representa la idea que el propio gobierno de la universidad, a través de una planificación adecuada y democráticamente establecida, pudiera igualmente lograr la calidad de la organización universitaria.

Por otra parte, de las otras categorías se puede hablar también de un importante grado de acuerdo entre los expertos. Así, por ejemplo, en relación a las cuestiones exclusivamente de Docencia, sin implicar una clara relación con la Gestión, los expertos muestran valores altos de acuerdo, destaca especialmente la frase 18, donde se destaca que una universidad de calidad es aquella *Que facilita que los profesores asociados den materias de las que son expertos*. Aquí el grupo de expertos

muestra un fuerte consenso, de hecho 10 se posicionan entre el bastante y total acuerdo, mientras que sólo 1 no se pronuncia.

En relación con los aspectos de la Formación, donde se intenta recoger las opiniones que destacan la importancia de la enseñanza en general, de las titulaciones, de la preparación del personal... se observa también importantes acuerdos entre los expertos. Por destacar, existe plena unanimidad sobre la importancia de contar con personal con aptitudes pedagógicas, con programas de movilidad, de formación continua para profesorado y alumnado, donde el alumnado esté formado en relación a las competencias profesionales, como en el desarrollo de valores y compromiso social, etc. –frases 2, 7, 8, 9, 13, 14-.

Destacan las frases también que hemos relacionado con la Adecuación al Mercado o la Sociedad en su conjunto. Son opiniones éstas que en parte, se pueden encadenar con la idea de la necesaria adaptación de la universidad al mercado laboral, y en un sentido más general, aunque conectada con ésta también, con la rendición de cuentas a la sociedad. Digamos que aquí existe una concepción homogénea de nuestra muestra, prácticamente todas las frases redundan en el amplio consenso que provoca este tipo de opiniones. Se constata, por tanto, que una Universidad de Calidad debe responder a todos los agentes sociales, a sus demandas y necesidades, con un sentido reflexivo y crítico también, etc. –frases 3, 11, 12, 20, 21, 27-.

En menor medida hay que subrayar las frases centradas en aspectos sobre Investigación y sobre la Excelencia, aunque de esta última existe posteriormente un apartado específico. En el primer caso, la opinión que más claramente refleja la importancia de la investigación –frase 4- donde se comenta que una universidad de calidad es aquella *Que tiene buenos resultados de investigación*, cuenta con el apoyo de 10 expertos, respondiendo entre el bastante y total acuerdo, donde sólo 1 no se pronuncia. Igualmente cuenta la unanimidad de los expertos la frase 20, donde se habla de la importancia de la innovación en el ámbito universitario. En cambio, la frase 17, relacionada también con la docencia, y que dice *Que favorece que las clases estén relacionadas con la investigación del profesor*, no cuenta con la misma unanimidad, aunque 7 expertos se muestran bastante o totalmente de acuerdo pero 4 expertos no se pronuncian o se muestran indecisos.

Por último, el ámbito de la Excelencia cuenta, igualmente con el apoyo de la práctica totalidad de nuestra muestra. Las frases 19, donde se habla de que una universidad de calidad es aquella que por los Sistemas de Gestión y Modelos de Excelencia y por la búsqueda de la excelencia en sentido general –frase 35- , en la primera con 10 expertos y en la segunda con los 11 expertos donde se muestra su acuerdo ante estas perspectivas. Destaca especialmente, la apuesta por los nuevos modelos de gestión de calidad donde ninguno de los expertos, aunque sólo 1 se muestra indeciso, se sitúan en los valores del desacuerdo.

Dicho de otra manera, salvo donde se entiende que la Gestión de calidad de una universidad puede buscar como principal responsable al profesorado de ese grado de calidad y donde se entiende que la Gestión debe ser democráticamente gestionada, valga la redundancia, en las demás cuestiones existe una suerte de pensamiento común por parte de nuestro grupo expertos

y casi sin fisuras sobre las demás cuestiones, en general: buena gestión principalmente, buena formación, buena docencia, buena adecuación al mercado o a la sociedad, buenos resultados en investigación y búsqueda de excelencia.

a) Análisis de las Opiniones de los Expertos EU sobre una **Universidad de Excelencia**:

Cuadro nº 3 Resumen: EXCELENCIA		
Categorías Nº frases 16	Frases con <b>MAYOR</b> Consenso	Frases con <b>MENOR</b> Consenso
<b>Ranking 9/16</b>	<p>2. <i>Que sea un referente nacional e internacional</i></p> <p>14. <i>Que tiene un alto impacto internacional.</i></p> <p>15. <i>Que atrae a los mejores estudiantes.</i></p> <p>16. <i>Que dispone de un claustro de profesores de excelencia.</i></p>	<p>8. <i>La calidad es una dimensión y como tal dimensión hay niveles de calidad, pues se supone que esos niveles de calidad van desde una baja calidad a una elevada calidad, ahí estamos hablando del nivel de excelencia.</i></p>
<b>Gestión 6/16</b>	<p>12. <i>Probablemente es más una propiedad relativamente transitoria y particular de una o varias unidades/componentes organizacionales que una característica permanente del conjunto de la institución.(EN EL GRADO DE DESACUERDO)</i></p>	
<b>Docencia 4/16</b>	<p>4. <i>Que disponga de un personal ilusionado y comprometido con la universidad (de prestigio).</i></p>	
<b>Investigación 3/16</b>	<p>3. <i>Que tenga resultados de investigación puntera en algunos ámbitos.</i></p>	

En este caso, es evidente, que entre los expertos de nuestra muestra existe un amplísimo grado de acuerdo en bastantes casos de consenso sobre la concepción que se tiene de una Universidad de Excelencia. Se puede decir que sobre la concepción de la Excelencia no existen divergencias entre los expertos, salvo por dejar constancia del débil grado de acuerdo existente, aquella que se refiere a la Excelencia como una dimensión de la calidad –ver frase 8- donde sólo 5 expertos estarían de acuerdo en que un elevado nivel de calidad sería igual a la una universidad de excelencia, mientras que 3 expertos están en desacuerdo y dos se sitúan en el valor medio de la escala, y 1 no responde. Atendiendo a esto, pudiera ser evidente que la calidad parece ser más una dimensión concreta de la universidad, mientras que la excelencia es realmente aquello que marca las diferencias específicas de cada una de ellas.

En cualquier caso, y siguiendo con esta lógica, se refuerza esta idea al observar que de las 16 frases sobre la dimensión de Universidad de Excelencia, destacan de manera abrumadora, una concepción de la misma en relación a lo que se ha categorizado como Ranking. Si algo conlleva, insistimos, esta dimensión es que encuadra perfectamente a la institución universitaria capaz de tener componentes claramente diferenciados del resto a través de su capacidad competitiva en los diferentes sectores que definen la organización universitaria: como ya decíamos, ofrece la mejor investigación, el mejor plantel de profesorado y el mejor alumnado. Así se observa en las diferentes frases seleccionadas al respecto, de igual manera que se observa un nivel de acuerdo muy importante del grupo de expertos. Las categorías definen que la excelencia tiene una alta relación con elementos de ranking entre universidades y también con la importancia que se le da a la investigación –ver las frases categorizadas en este sentido-, lo que implica que la universidad de



excelencia es aquella que tiene un alto nivel competitivo e investigador –frases 1, 2, 3, 7, 13, 14, 15, 16-

Destacar que el único ítem que habla de la excelencia como algo transitorio, concretamente el nº 12, muestra también un importante grado de desacuerdo, donde 7 de los 10 expertos que responden, no parecen opinar que la excelencia en el ámbito de la gestión y planificación de las universidades sea una cuestión temporal. Como esta frase, el resto de las categorizadas como Gestión se caracterizan por insistir en el cumplimiento de objetivos, logros o metas en el aspecto de funcionamiento, apostando también por la idea de una buena capacidad gerencial en la planificación de las universidades. Una vez más, existe también un amplio grado de acuerdo entre los expertos, sobre esta idea de la Gestión, una universidad de excelencia es aquella, también que marca claramente las diferencias en su capacidad gerencial en todas sus unidades organizativas y que además sea de manera permanente.

Con respecto a las frases categorizadas con la Docencia, es igualmente perceptible su alto nivel de acuerdo entre los expertos. Es evidente que esta perspectiva de la docencia no tiene que ver con el ámbito del proceso de enseñanza-aprendizaje en el ámbito académico sino con el perfil del profesorado universitario dentro del marco descrito anteriormente, estos es, con respecto a la capacidad competitiva, a la capacidad investigadora, a la capacidad gerencial, con la que pudieran contar el personal docente de la institución universitaria. En las 4 frases de esta categoría – 4, 7, 9 y 16- se observa, en líneas generales amplios grados de acuerdo, incluso, también, de amplio consenso.

**b) Análisis de las Opiniones de los Expertos EU sobre Funciones y Objetivos de la Evaluación Institucional:**

Cuadro nº 4 Resumen: FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA E.I.		
Categorías Nº Frases 27	Frases con <b>MAYOR</b> Consenso	Frases con <b>MENOR</b> Consenso
<b>Organización- Gestión 12/27</b>	4. <i>El fomento de la cultura de calidad.</i> 21. <i>Detectar puntos fuertes y débiles, mostrando políticas democráticas para avanzar sistemáticamente hacia la calidad y la excelencia.</i>	20. <i>En España se está bajo el prisma de lo que es la evaluación de los servicios y creo que habría que valorar más la gestión. (EN EL DESACUERDO)</i>
<b>Control 11/27</b>	6. <i>Hacer una Universidad transparente que permita rendir cuentas a los diferentes agentes.</i> 19. <i>En cuanto a elementos concretos a evaluar creo que hay tres parámetros que son: la investigación, que la pondría en un orden alto, docencia y gestión</i>	
<b>Mejora 7/27</b>	23. <i>Objetivos: Mejora de los hitos y objetivos de la institución o titulación, la eficacia de los procesos y procedimientos y los resultados obtenidos. Rendimiento de cuentas a la sociedad. Comprobación del cumplimiento de estándares.</i>	18. <i>Normalmente los procesos de evaluación hacen que las personas se vinculen, se motiven y tienen un cierto interés por saber si su desempeño está llevándose bien, regular o mal y este segundo aspecto de motivar hace que las personas, casi como un acto reflejo, tiendan a preocuparse por su desempeño investigador, docente y en algunos casos si tienen responsabilidades de gestión pues como desempeñan ese servicio.</i>

Como se observa en el cuadro, de las tres categorías relacionadas con las funciones y objetivos de la Evaluación Institucional, destacan las frases que hacen mención a cuestiones relativas a la Organización y Gestión, siendo 12 frases y también las que hacen referencia a temas de Control, con un total de 11 frases. En menor medida sigue las frases que tienen que ver con la Mejora., concretamente 7 de un total de 27 frases. Por tanto, se puede decir que prevalece en las opiniones seleccionadas como las principales funciones y objetivos de la Evaluación Institucional elementos de carácter organizativo, de funcionamiento que están relacionados con la planificación, con los recursos, etc. De igual manera, una función fundamental de la Evaluación Institucional, a tenor de los ítems expuestos en el cuadro que antecede, es la labor de control o seguimiento y supervisión hacia las instituciones de educación superior.

En líneas generales, no se puede decir que existan graden discrepancias entre el grupo de expertos. Sí, en cambio, en algunos ítems no parece haber grandes niveles de acuerdo y en otros, los menos, existen dudas o indecisión por parte de los expertos, situándose en los valores medios de la escala.

Con respecto a la primera categoría, la de Organización y Gestión, hay dos cuestiones que parecen aglutinar un amplio grado de acuerdo entre los expertos. Concretamente, las frases 4 y 21, donde se habla, respectivamente, como una de las funciones y objetivos de la Evaluación Institucional el de *fomentar la cultura de calidad* y también el de *Detectar puntos fuertes y débiles, mostrando políticas democráticas para avanzar sistemáticamente hacia la calidad y la excelencia*. 9 de los 11 expertos se muestran de acuerdo con estas ideas, si bien con respecto a la segunda sólo un experto muestra su total desacuerdo. Así, se tiene que en el ámbito de las funciones organizativas y de gestión de las políticas de evaluación es el de generalizar la idea de la calidad gestionando esta perspectiva en la localización de los ámbitos más fuertes y débiles de cada universidad a través de políticas democráticas. Dicho de otra manera la consecución de la cultura de calidad no parece relacionarse ni con la detección de puntos fuertes y débiles ni tampoco con la puesta en práctica de políticas democráticas en el fomento de esa cultura de calidad. También, en esta categorización, buena parte de los expertos, 8 concretamente y ninguno en desacuerdo, muestran su acuerdo con respecto a la idea –frase 12- de que la evaluación institucional sirva para implantar sistemas de información basados en la evaluación de resultados.

Por otro lado, no parece que exista consenso, no sabemos si por desconocimiento, sobre el extinto II Plan de Evaluación de las Universidades, plan anterior a la puesta en marcha de la Agencia Nacional de Evaluación, Calidad y Acreditación (ANECA). Sólo 6 expertos –frase 1- muestran su acuerdo a dichas funciones y objetivos, 2 se sitúan en los grados de desacuerdo y 3 no se pronuncian.

Es de destacar, también, la frase 19. Ésta se ha categorizado tanto en cuestiones de Organización y Gestión como de Control. Se dice que *En cuanto a elementos concretos a evaluar creo que hay tres parámetros que son: la investigación, que la pondría en un orden alto, docencia y gestión*, de alguna manera se dice que en el ámbito de la planificación de las políticas de evaluación hay que hacer un

especial seguimiento de tres elementos fundamentales, además priorizando uno de ellos, cual es el de la investigación. 8 expertos, de los 11, se muestran bastante o totalmente de acuerdo con esta apreciación, mientras 2 se muestran bastante en desacuerdo y sólo 1 no se pronuncia. Por tanto para la mayoría de nuestros expertos, la investigación, es una cuestión a evaluar de manera se pudiera decir que esencial de entre las funciones y objetivos de la evaluación.

Siguiendo con la Categoría de Control hay que mencionar de manera especial la frase 6. 10 expertos, y sólo 1 no se pronuncia, se muestran bastante o totalmente de acuerdo con la idea de la transparencia en la Universidad como forma de rendir cuentas a la sociedad. Tenemos por tanto, una de las máximas entre las funciones de la evaluación, cual es la del seguimiento y supervisión externa del ámbito universitario, más conocido en el ámbito anglosajón con el término de “accountability”. Nuestros expertos se sitúan de manera clara en esta máxima que forma parte habitual de los procesos de legitimación de las políticas de evaluación en el contexto de los sistemas educativos. Entre las frases de esta categoría, se insiste habitualmente, en la idea de que la evaluación tenga consecuencias y además consecuencias visibles. Esta idea muestra un especial apoyo por parte del grupo de expertos – frases 15 y 16- donde 9 expertos se muestran bastante o totalmente de acuerdo, si bien 2 parecen mostrar su desacuerdo con la 16 donde se insiste en que los universitarios deben percibir esas consecuencias.

Igualmente destaca por su alto nivel de consenso las frases 22 y 23, que además están relacionadas con la ideas de la Mejora. En estas se destaca la idea de que las políticas de evaluación entre sus funciones ayudan a reflexionar a las instituciones universitarias sobre sus objetivos, sobre su grado de eficacia en relación a los resultados y objetivos perseguidos. También se insiste entre sus objetivos, en la idea de mejorar constantemente las metas de la universidad y se insiste nuevamente en el rendimiento de cuentas a la sociedad. 10 expertos en la primera y los 11 en la segunda, indican su bastante o total acuerdo, con estas ideas. Es necesario para los expertos el seguimiento y supervisión de las universidades si bien remarcan la idea de un seguimiento que permita cierta reflexión en la organización universitaria y no indicando, al menos explícitamente, ninguna perspectiva sancionadora.

Destacar por último, en relación a la Mejora, que existe entre los expertos cierta disparidad de criterios a la hora de observar la capacidad de la evaluación institucional, dentro de sus objetivos, como elemento motivador. Así la frase 18 habla de ese aspecto motivador que supone, atendiendo a la frase, las personas, fundamentalmente los docentes, se preocupen por su desempeño investigador, docente o de gestión. No parece que surja consenso entre los expertos al respecto. De hecho, 3 no observa esa capacidad motivadora de la evaluación y 4 sí que lo hacen aunque sólo 1 se muestra totalmente de acuerdo. Otros 3 no se pronuncian. Quizás aquí no se cree totalmente que la acción individual del personal docente sea capaz de generar esa preocupación que conlleve un interés propio para mejorar su práctica investigadora o docente. En cambio, se pudiera entender que la evaluación debe ir acompañada por consecuencias, tal como se hablaba en párrafos

anteriores, que sí sean capaces desde el punto de vista externo de generar esa motivación al profesorado.

c) Análisis de las Opiniones de los Expertos EU sobre la **Valoración de Aspectos Positivos y Negativos** de la Evaluación Institucional:

Cuadro nº 5 Resumen: ASPECTOS POSITIVOS		
Categorías Nº Frases 22	Frases con <b>MAYOR</b> Consenso	Frases con <b>MENOR</b> Consenso
<b>Organización- Gestión 10/22</b>	<p>3. La metodología con contraste de los puntos de vista internos y externos</p> <p>18. Ha fomentado el uso de datos, estadísticos e indicadores para conocer la realidad</p> <p>20. Se han creado unidades internas de calidad en las universidades</p>	<p>1. Los planes I y II de Evaluación de la Calidad, la redacción de los indicadores y del glosario (ambos están colgados en la web del Consejo), la creación de la ANECA y el diseño de la acreditación de las universidades.</p> <p>15. Además reconocido a nivel de la Unión Europea es que España está bastante adelantada aunque no tiene todos los mecanismos, las herramientas, las agencias aún necesarias. Creo que tenemos el edificio pero aún falta las estructuras internas suficientemente desarrolladas, mientras los europeos no tienen todavía el edificio.</p>
<b>Funciones y Objetivos 6/22</b>	<p>14. La preocupación por la evaluación y la calidad donde el modelo de evaluación era especialmente atractivo, basado en criterios objetivados, con referentes, con propuestas claras de mejora y además no punitivo.</p> <p>17. Han estado orientadas a la mejora.</p>	<p>10. Permiten a las universidades adaptarse a los cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos que se producen en la sociedad, pudiendo de esta forma satisfacer las demandas de la sociedad y favorecer su nivel de calidad en todos los ámbitos.</p>
<b>Necesidad o Utilidad 3/22</b>	<p>4. El análisis de situaciones y reflexiones que, de no existir el proceso de autoevaluación probablemente no se habrían llevado a cabo.</p>	

Si se observa el cuadro se puede constatar que los aspectos positivos con respecto a la valoración del papel de la Evaluación Institucional se centran, fundamentalmente, en las opiniones relacionadas con la Organización y Gestión y también, con las Funciones y Objetivos de esas políticas de evaluación. Así hay 10 frases de la primera y 6 de la segunda de un total de 22. En cambio, las opiniones categorizadas en relación a la Necesidad o Utilidad de dichas políticas son 3, si bien destacan su amplísimo grado de acuerdo entre el grupo de expertos. Analizando dichas frases, evidencian un fuerte consenso en la idea de que las políticas de evaluación son realmente importantes y que su existencia es ineludible y conveniente para las políticas educativas en la universidad y para las propias universidades. Por una parte estas políticas de evaluación han propiciado análisis de situaciones y reflexiones útiles –los 11 expertos se muestran de acuerdo, ver frase 4-; también han creado una cultura de calidad -10 expertos se muestran de acuerdo, frase 7-, y por último, a tenor de las opiniones seleccionadas, han generado una especie de conciencia de cambio de situaciones anteriores -8 expertos se muestran de acuerdo -frase 11-. Por tanto, se puede constatar que en la mayoría de nuestros expertos parece existir la percepción de que las políticas de evaluación son necesarias y útiles en tanto fomentan la idea de la reflexión, la búsqueda de la calidad y del cambio constante.

Con respecto a las opiniones relacionadas con la categoría de Organización y Gestión, son frases que hacen especial hincapié en los aspectos positivos en relación a cómo las políticas de evaluación favorecen ciertos elementos de funcionamiento y planificación de las propias

universidades. Especialmente destacan las ideas de cómo estas políticas de evaluación propician el contraste entre el ámbito interno y externo – 8 expertos están de acuerdo, frase 3-. Igualmente destaca el apoyo mayoritario de los expertos en relación a que la evaluación institucional ha favorecido el uso adecuado de datos estadísticos –frase 18-, el establecimiento de mecanismos de recogida y análisis de la información –frase 19- y especialmente ven muy positivo –de hecho existe consenso entre los expertos, frase 20- la creación de las unidades internas de evaluación dentro de las universidades. En cambio, parece no existir el mismo nivel de acuerdo, sobre cuestiones también de organización y gestión pero quizás desde algunos organismos o entidades. Así por ejemplo, no se ve acuerdo amplio entre el grupo de expertos sobre los planes I y II de Evaluación de la Calidad, la propia creación de la ANECA y el diseño de los procesos de acreditación –frase 1-. De hecho sólo 5 expertos se muestran bastante o totalmente de acuerdo, 5 no se pronuncian y 1 no muestra bastante desacuerdo. En un sentido parecido si se atiende a la frase 16, donde se hace sólo mención al Plan Nacional de Evaluación de la Calidad, se constata que sólo 6 expertos se muestran de acuerdo, 2 en desacuerdo y 1 no se pronuncia. De igual manera, se observa ciertas divergencias con respecto al papel del Consejo de Coordinación Universitaria. Sólo 3 opinan que ha jugado un extraordinario papel, otros están en desacuerdo y 5, nuevamente, no se pronuncian. Se observa, a tenor de estas respuestas, que en el ámbito de la Organización y Gestión se valora más positivamente aquellas cuestiones relacionadas con la idea de que las políticas de evaluación han favorecido los procedimientos y la puesta en marcha de, digamos, ciertos aspectos técnicos, mientras no se valora de igual manera en el ámbito de la gestión de esas políticas, el papel de los procesos instaurados por los organismos competentes en el desarrollo de la evaluación institucional. Si se valora como positivo la idea de una institución transparente y objetiva, así se observa en las frases 21 y 22 que hacen referencia al papel de las agencias de evaluación en los dos sentidos que mencionábamos, fundamentalmente, la transparencia, la objetividad y también la rigurosidad. De hecho 8 expertos están de acuerdo con la primera frase y 10 expertos con la segunda.

Como se decía en el párrafo inicial, destacan las opiniones en relación, ahora, a las Funciones y Objetivos de la evaluación institucional. Cabe mencionar, entre otras, la percepción como algo positivo en cuanto a que las políticas de evaluación propician la reflexión, y más concretamente en este caso –frase 12- la reflexión en torno a las titulaciones, donde 9 expertos se muestran bastante o totalmente de acuerdo y 2 se sitúan en el valor medio de la escala..Otra idea básica que también sobresale en anteriores tablas como unas de las funciones positivas de las políticas de evaluación es que, como comenta la frase 17, han estado orientadas a la mejora. Parece ser una visión mayoritaria de nuestro grupo de expertos – 8 concretamente- si bien 2 expertos se muestran en desacuerdo. Es necesario destacar entre las Funciones y Objetivos, la frase 14, que hace referencia a modelo de evaluación con criterios objetivos, con propuestas de mejora no punitivo utilizado el pasado como tiempo verbal, concretamente “era”. Ante ese modelo objetivo, de mejora y no punitivo 7 expertos se muestran bastante de acuerdo y entre ellos 1 totalmente de acuerdo. Siendo 3 los que no tienen una opinión clara al respecto pues se sitúan en el valor medio

de la escala y 1 no responde. Por tanto, aún no existiendo consenso, se podría constatar que la mayoría del grupo de expertos destaca como positivo en un modelo de evaluación la idea de la objetividad, la mejora y especialmente el carácter no punitivo, veremos más adelante si esto tiene relación con las funciones y objetivos de la evaluación y con los aspectos negativos.

Por último y también en relación a los aspectos positivos con respecto a las Funciones y Objetivos, hay que mencionar que cuando se comenta que las políticas de evaluación permiten a las universidades adaptarse a los cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos..., sólo 6 expertos se muestran bastante o totalmente de acuerdo, 3 se muestran bastante en desacuerdo y sólo 1 no se pronuncia.

Cuadro nº 6 Resumen: ASPECTOS NEGATIVOS		
Categorías Nº frases 31	Frases con <b>MAYOR</b> Consenso	Frases con <b>MENOR</b> Consenso
Organización- Gestión 25/31	<p>3. La dificultad de formar grupos de trabajo de mejora de la calidad institucional.</p> <p>8. La falta muchas veces de responsabilidades claras para implantar las acciones de mejora.</p> <p>23. La mediana integración de los resultados de evaluación en la gestión y en las políticas universitarias</p> <p>25. La implicación de un porcentaje bajo del profesorado</p>	<p>2. El descontrol entre las "Anequitas" autonómicas y la ANECA nacional.</p> <p>12. Los sexenios han introducido una política de incentivos a la investigación pero que no reflejan de manera global la tarea investigadora de un profesor.</p> <p>13. En temas de investigación, el gran debate pendiente sobre evaluación son los resultados del departamento (...)</p> <p>15. Cuando se mezcla con los complementos retributivos(...).</p> <p>18. Principalmente la visión fragmentada de las políticas de evaluación en España</p>
Funciones y Objetivos 6/31	<p>7. Si se remarca excesivamente el carácter de "auditoría sancionadora" puede desvirtuar el sentido más interesante de la evaluación, que entiendo que debe dirigirse, fundamentalmente, al diseño e implementación de planes de mejoras</p>	<p>21. Las políticas de evaluación están excesivamente burocratizadas. Porque están recurriendo a funciones y objetivos de calidad copiando lo que se hace en el mundo de la empresa privada(...)</p>
Necesidad- Utilidad 1/31		<p>16. Las políticas de calidad han sido unas políticas de parcheos.</p>

La valoración en relación a la categoría sobre Aspectos Negativos es, probablemente, el ámbito donde mayor grado de divergencia existe entre la posición de los expertos de nuestra muestra. De las tres subcategorías aquí también establecidas es, como en la categoría anterior sobre los Aspectos Positivos, la Organización y Gestión la que ofrece mayores discrepancias entre los expertos. Además esta subcategoría es la que ocupa la mayor parte de las 31 opiniones dadas con respecto a la dimensión de Valoración en relación con los Aspectos Negativos de la evaluación institucional. De estas 31, 25 están subcategorizadas en la ya dicha, 6 en relación a las Funciones y Objetivos y sólo 1 en relación a la Necesidad-Utilidad de las políticas de evaluación.

Haciendo mención al primer aspecto antes mencionado, sobre los niveles de divergencia entre los expertos en relación a la Organización y Gestión, se destacarán algunas cuestiones a continuación.

Por ejemplo es necesario mencionar ciertas divergencias con respecto a determinadas políticas de evaluación dirigidas hacia el profesorado, aunque son ciertamente diferentes. La primera tiene que ver con los sexenios – frase 12- donde se dicen que las políticas de incentivos a la investigación no refleja la tarea investigadora. Y la segunda con los complementos retributivos –

frase 15-, donde se opina como aspecto negativo que las políticas de calidad estén ligadas a una retribución. En ambas cuestiones, la primera ligada sobre todo a la investigación y la segunda además de la investigación, a la docencia y a la gestión. Pues bien, no existe consenso entre los expertos en que este tipo de políticas estén consideradas como algo negativo. Se observa curiosamente el mismo nivel de divergencia entre los expertos, en ambas opiniones, 4 se sitúan en los valores del desacuerdo y otros 4 en los valores del de acuerdo y 3, en ambos, en los valores medios de la escala.. En cualquier caso, 7 expertos se mantienen en los mismos valores en uno y otro ítem y tres cambian de posición, incluso entre los extremos, uno presenta su desacuerdo con el primero y su total acuerdo con el segundo. Igualmente, la opinión establecida en la frase 17, en forma de pregunta, sobre si se puede hablar de calidad cuando parte del profesorado tienen varias asignaturas a su cargo, no parece tampoco tener una opinión consensuada en el grupo de expertos de nuestra muestra.

Existen, también, divergencias en relación a la investigación y el papel de los departamentos, algunos expertos están de acuerdo con definir el papel de estos organismos en relación a los resultados en investigación y otros tantos no parecen tener esa posición –frase 13-. Con respecto a los Departamentos, también, es necesario destacar la frase 9, que presenta como aspecto negativo el *excesivo poder departamental en ciertos casos*, aquí en cambio existe cierto, aunque cabría decir que débil, grado de acuerdo entre los expertos. Sólo 5 se muestran de acuerdo, 1 en desacuerdo, y los otros 5 no se pronuncian claramente al situarse en el valor medio de la escala. Por tanto, parece necesario aclarar el papel de los departamentos con respecto a la valoración positiva o negativa que se tiene de los mismos en relación con las políticas de evaluación.

También es importante destacar como cuestión que define ciertas discrepancias entre los expertos la idea recogida en la frase 18, donde se presenta como aspecto negativo, de manera principal, la visión fragmentada de las políticas de evaluación en España. Aquí, de nuevo, de los 11 expertos, 4 se colocan en un extremo y otros 4 en el otro, mientras 3 en el valor medio de la escala. No parecen tener una misma visión los expertos sobre el grado de fragmentación de las políticas de evaluación. Seguramente, para algunos expertos, entienden que esa fragmentación es positiva, debido a que posibilita procesos de descentralización de dichas políticas. En relación al tema de la descentralización y/o fragmentación, no podemos olvidar la frase 2, donde se refleja, si cabe, aún más, esta polarización en el grado de acuerdo entre los expertos. De los 11 expertos, esta es sin duda la divergencia más clara y rotunda de la respuestas dadas en los diferentes apartados, se observa que ninguno de los expertos se sitúa en el valor medio, mientras que 5 se sitúan entre el bastante y total desacuerdo, 6 se sitúan, sobre todo, en el bastante de acuerdo y uno de ellos en el total acuerdo. Así se constata, sin ningún lugar a dudas, que no existe una visión homogénea entre el grupo expertos sobre la idea de la descentralización y aquí más concretamente sobre el descontrol de las llamadas “*Anequitas*” o agencias de evaluación autonómicas, cuestión ésta que está en relación con una visión positiva o negativa, según los casos, del grado de descentralización, insistimos nuevamente, de las políticas de evaluación.

En suma, en relación a lo dicho en los párrafos anteriores, se toma en consideración la idea de que los aspectos relacionados con las políticas de evaluación desarrolladas y dirigidas hacia al profesorado, con respecto al papel de los departamentos y en relación al nivel o no de fragmentación o “descontrol” de las políticas de evaluación son elementos sustanciales que provocan ciertas divergencias entre el grupo de expertos de nuestra muestra y que en cualquier caso no son, precisamente, cuestiones baladí.

Otra cuestión que no parece baladí es la relacionada con la opinión recogida en la frase 10. Se habla de que uno de los aspectos negativos con respecto a la Organización y Gestión son *Las dificultades de implantación y validación de un modelo de evaluación*. Se entresaca de aquí un planteamiento referido a los posibles problemas a la hora de validar e implantar tipos de evaluación, digamos que el grado de utilidad y fiabilidad. Pues para 4 expertos, no parece entenderse como que sea un aspecto negativo, o dicho de otra manera, se pudiera decir que no existen problemas de validación, mientras que para otros 4 sí parece ser una característica negativa esas dificultades, y digamos, que por tanto pudieran existir para este grupo de expertos. Otros 3 se sitúan en el valor medio de la escala.

Por otra parte es necesario destacar cuales son los acuerdos o consensos que tienen nuestro grupo de expertos sobre los aspectos negativos en el ámbito de la Organización y Gestión, por tanto lo ven como algo mejorable. Existen varios y la mayoría de ellos con el acuerdo de 9 de los 11 expertos, por ejemplo:

- Dificultad de formar grupos de trabajo de mejora de la calidad institucional, frase 3.
- Falta de responsabilidades claras para implantar acciones de mejora, frase 8.
- La dificultad de que los resultados de los procesos de evaluación se sustancien posteriormente en la gestión y en las políticas universitarias, entre otras, por no estar suficientemente apoyadas, frase 23 y 28.
- Implicación baja del profesorado, aunque aquí hay 2 expertos bastante en desacuerdo, frase 25.
- La idea de que los escasos recursos de las agencias de evaluación desvirtúan su funcionamiento, frase 31.

Sobre los aspectos negativos en las Funciones y Objetivos de las políticas de evaluación parece existir menor grado de divergencia. Parece interesante destacar que entre las Funciones y Objetivos de la evaluación a la mayoría de los expertos -9 concretamente- están bastante o totalmente de acuerdo en que es negativo remarcar, excesivamente, el carácter sancionador de la evaluación puede desvirtuar el sentido de la evaluación, que según esta opinión, ver frase 7, debe dirigirse a diseñar e implementar planes de mejora. Sólo 1 experto no contesta y otro se sitúa en el valor medio de la escala. Dada esta frase se puede afirmar que la mayoría de los expertos apuestan por políticas de evaluación que favorezcan procesos de mejora y no acciones de carácter punitivo o sancionador.

Sorprende también el mayoritario grado de acuerdo, aunque esta vez sólo 7 expertos, sobre que no existe una política de calidad – frase 14-. Esta opinión, que se ha relacionado tanto con las



Funciones y Objetivos como con la Organización y Gestión, insiste también en que no se ha elaborado un plan estratégico. Para la mayoría de los expertos no parece existir la idea de que entre las funciones y objetivos de la evaluación se haya creado un plan de calidad que garantice una gestión de esas políticas de evaluación. Como se decía 7 expertos encuentran este aspecto también como negativo, 1 no se pronuncia y 3 se sitúan en los valores del desacuerdo, estando 2 totalmente en desacuerdo.

Una de las opiniones, concretamente la recogida en frase 21, comenta que un aspecto negativo es la concepción que se tiene de copiar funciones y objetivos de calidad de la empresa privada, pues se piensa que dichos objetivos y funciones *bien pudieran* ser diferentes para la universidad. No parece existir consenso entre los expertos a este respecto, aunque 5 se muestran bastante o totalmente de acuerdo, 3 se sitúan en los valores del desacuerdo, y otros 3 no se pronuncian.

Por último, cabe resaltar la frase que hemos subcategorizado en relación a la Necesidad-Utilidad de las políticas de evaluación, aunque también tiene relación, nuevamente, con la Organización y Gestión. Así se habla de que *Las políticas de calidad han sido unas políticas de parcheos*.-frase 16-. Se piensa por tanto que el grado de utilidad o necesidad de dichas políticas es coyuntural, para resolver problemas puntuales y determinados, no capaz de definirse de manera estructural y planificada en el ámbito de la gestión de dichas políticas. En este caso, se indica, por las respuestas dadas, una importante divergencia entre los expertos. Así 2 están bastante o totalmente en desacuerdo, otros 4 en las posiciones contrarias, y 3 se sitúan en el valor medio de la escala.

e) Análisis de las Opiniones de los Expertos EU sobre el **Papel de los Agentes** con respecto a las políticas de evaluación:

Cuadro nº 7 Resumen: PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN		
Categorías Nº Frases 23	Frases con <b>MAYOR</b> Consenso	Frases con <b>MENOR</b> Consenso
Organización-Gestión 15/23	8. Profundizar en los procesos que realizan las Universidades, proporcionando una mayor y más detallada información a los ciudadanos de la que hasta ahora ha sido posible. 9. Evaluar sus propios procesos para la mejora. 14. (Lo que debería ser) Garantizar métodos y actuaciones neutrales y respetuosas	4. Son ellas las que deben definir el marco de esta evaluación, velar por el rigor de las mismas y contribuir en el éxito de la implantación del plan de mejora, facilitando, por ejemplo, los recursos deficitarios y/o incentivando los buenos resultados 11. Hay veces que el elemento de diagnóstico se hace con una idea punitiva.(...)
Funciones del Estado 3/23	5. Establecer procedimientos estándares para todas las universidades, como se está haciendo. Si cada administración establece sus metodologías, el proceso perderá valor. 18. Estado: Establecer un marco que facilite la coordinación de las políticas de calidad de las CCAA	
Funciones de CC.AA. 5/23	19. CCAA: Potenciar la interconexión entre la evaluación institucional, los planes estratégicos y los contratos programa 20. CCAA: Establecer sistemas para estimular políticas de evaluación en las instituciones universitarias y recompensar cuántos esfuerzos se realicen para mejorar la calidad de las prestaciones.	

Siguiendo los datos de esta tabla se desprende igualmente, el alto grado de consenso entre los expertos sobre los diferentes papeles que juegan las distintas administraciones, ya sea la estatal o

las autonómicas. Por tanto, se puede constatar, que atendiendo a los resultados, no cabe duda de que los expertos tienen una visión homogénea sobre el papel de la administración con respecto a las competencias de la misma en el ámbito de la Organización y Gestión de dichas políticas y en las diferentes atribuciones o funciones ya sea del Estado o de las propias CC.AA. El grado de acuerdo es tal que en la mayoría de los casos 9 expertos mantienen posturas mayoritarias de acuerdo, incluso de unanimidad entre los 11 expertos –frases 17, la 18 sobre todas, 19, 20-. Merece destacar, la frase 21, donde como se ha dicho la mayoría, este caso 8, se muestran bastante y totalmente de acuerdo, 2 expertos se muestran desacuerdo con parte de las atribuciones otorgadas, en este caso a las CC.AA. Concretamente aquellas referidas a la consolidación y creación de Agencias, Consorcios y Servicios para realizar los procesos de evaluación.

Cuadro nº 8 Resumen: PAPEL DEL PROFESORADO		
Categorías Nº frases 21	Frases con <b>MAYOR</b> Consenso	Frases con <b>MENOR</b> Consenso
Participación 7/21	3. Implicarse como sujeto activo del proceso 4. Proponer mejoras al proceso y a la metodología. 6. Participar en el desarrollo de una cultura universitaria de calidad.	1. El profesorado debe entender que la libertad de cátedra es sólo para los contenidos impartidos en el Aula, pero en todo lo demás, debe colaborar en que la organización universitaria sea operativa, para lo cual debe ser más jerárquica, y menos "cachondeica" de lo que es actualmente
Control 5/21	2. Hay que acabar con el "todo vale" y con la anarquía del profesorado. (MAYOR CONSENSO RELATIVO)	13. Obedece a esa mezcla entre los complementos retributivos y las políticas de calidad. (EN EL DESACUERDO) 19. Tiene que ver con un discurso dominante, un discurso de igualitarismo que sustenta el status quo de los que mandan (normalmente los menos preparados, pero los más clientelares) que es increíble que permitamos que se mantenga en una institución meritocrática per se.
Cambio de Mentalidad 3/21	11. Tiene que ser consciente de que se encuentra formando ciudadanos por lo tanto debe transmitir valores de ciudadanía y sobre todo a mí lo que me parece que es importante es que tener una concepción de que no se encuentra en una torre de marfil sufragada por el Estado. 12. Tiene que tener un compromiso social y ese compromiso social va en las diferentes áreas de conocimiento, en las diferentes culturas universitarias por una transferencia de lo que él trabaja a la sociedad.	
Formación 3/21	5. Realizar estudios sobre didáctica universitaria y relacionados con el área de conocimiento impartida por ellos. (RELATIVO)	
Docencia 3/21	17. (Sobre el concepto de calidad docente) Frecuentemente nosotros lo hemos confundido y se sigue confundiendo, y se confunde calidad docente con satisfacción. La satisfacción es una cosa que puede que esté relacionada, pero creo que una persona que tiene una buena calidad docente tiene que satisfacer al alumnado, pero muchas satisfacciones del alumnado no están vinculadas a la calidad. (MAYOR CONSENSO RELATIVO)	
Receptor de Información 2/21	7. Estar informado de los resultados de la evaluación institucional.	

Pero sí cabe destacar, una clara y única divergencia en el ítem nº 11 que parece atribuirle a la administración, en algunos casos, la posibilidad de fomentar un papel punitivo a la hora de desarrollar las políticas de evaluación. La frase al respecto comenta que *Hay veces que el elemento de diagnóstico se hace con una idea punitiva: "usted esto es lo que tiene, esto es lo que produce con estas características por tanto usted no tiene derecho a reclamar tanto presupuesto, tantas partidas o tanta financiación"* y ese carácter punitivo y ese carácter de diagnóstico estático es lo que es sospechoso, los expertos aquí difieren claramente con

respecto al grado de acuerdo o desacuerdo con dicha frase. Tanto es así, que la mitad de los expertos no observa nada sospechoso a las posibles medidas punitivas que pueda ejercer la administración, sí en cambio nos parece interesante reflejar como la otra mitad contrariamente advierte esa posibilidad que tiene la administración de fortalecer los aspectos sancionadores, cuestión ésta que contrasta cuando hablábamos en tablas anteriores que la mayoría de los expertos piensa que una de las funciones y objetivos de la E.I. es la apuesta por la mejora y no por auditorías de carácter sancionador.

Aunque en la mayoría de los casos las opiniones expuestas en el cuadro, tienen un amplio nivel de acuerdo en muchas cuestiones, se dibujan también ciertas divergencias e incluso grados de acuerdo muy débiles. En este caso, en la categoría de Profesorado hemos creado varios subcategorías que implican un determinado papel del profesor/a universitario/a ante las políticas de evaluación. De las 6 subcategorías establecidas es la de Participación -7 frases- y la de Control -5 frases- las que cuentan con mayor representación entre las 21 opiniones que se han seleccionado en relación al papel del Profesorado ante las políticas de evaluación. Después le siguen Cambio de Mentalidad, Formación y Docencia con 3 frases y por último, Receptor de Información con 2. Se puede decir a tenor de esta subcategorización que el papel del Profesorado se centra sobre en participar, sobre todo en los procesos de evaluación, y además, tener un cierto nivel de seguimiento ante cuestiones relativas a dichos procesos, a continuación se describirá detalladamente esas características por subcategorías.

Las frases clasificadas como Participación muestran en general un amplio nivel de acuerdo, aunque concretamente la frase 1 parece denotar cierta divergencia. Ante la afirmación sobre que el personal docente debe entender que la libertad de cátedra está restringida al aula y en el resto de ámbitos *debe colaborar en que la organización universitaria sea operativa, para lo cual debe ser más jerárquica, y menos...* el grupo de expertos mantiene un distanciamiento entre sus respuestas. De los 11, 4 se muestran bastante o totalmente de acuerdo, 3 responden con el bastante en desacuerdo y otros 4 no se pronuncian. Así, por tanto, cerca de la mitad de los expertos piensan que es necesario una organización universitaria jerárquica para evitar el “descontrol” del profesorado que debe participar en dicha organización.

Si se nos permite hacer un inciso para describir ahora la frase 2 que aunque subcategorizado como Control tiene una importante relación con la antes comentada. La idea de esta frase es también con que es necesario finalizar con el *“todo vale”* y con la *anarquía del profesorado*, en este caso se muestran de acuerdo 7 expertos, sólo 2 en desacuerdo y otros 2 no se pronuncian. Se puede decir que la mayoría de los expertos percibe cierta, por decirlo de esta manera, desorganización con respecto al seguimiento y control del profesorado. Aunque profundizaremos más adelante, para una parte importante del grupo de expertos no parecen tener una visión positiva del papel del profesorado y juzgan necesario acabar con una aparente indisciplina.

Siguiendo con las frases de Participación, existe bastante consenso entre los expertos sobre que el profesorado es un sujeto activo que debe implicarse en los procesos de evaluación –frase 3- y

en un sentido parecido, proponer mejoras para esos procesos y en la metodología –frase 4-. En la 6 se observa unanimidad con la idea básica de que *debe participar en el desarrollo de una cultura universitaria de calidad*. En cambio no se observa la misma claridad cuando se juzga que el profesorado, una vez realizado el diagnóstico, puede ser capaz de tomar las mejores decisiones posibles si también se le ponen a su disposición unas infraestructuras adecuadas –frase 16-. En este caso no parece contar con esa apreciación la mayoría del grupo de expertos, sólo 5 se muestran bastante o totalmente de acuerdo, 1 en desacuerdo y 5 no se pronuncian, mientras 1 no responde. Así, queda para la interpretación la idea sobre el grado de confianza ante ese papel más autónomo del profesorado.

Retomando las opiniones relacionadas con el Control, llama la atención que un importante grupo de expertos no están de acuerdo en que el papel del profesorado está caracterizado sólo por los complementos retributivos y las políticas de calidad –frase 13-. 5 expertos están en los valores del desacuerdo, otros 5 no se pronuncian y 1 no responde, lo que supone que ninguno de nuestro grupo de expertos perciben que las políticas de evaluación hacia al profesorado esté condicionado por los elementos antes mencionados.

No se observa tampoco un nivel alto de acuerdo cuando se vincula las políticas de evaluación a la capacidad que el propio profesorado, a través de su motivación y su propia dirección, tenga para seguir desarrollando su trabajo hacia la mejora –frase 14-. No se aprecia también aquí mucha confianza en esa capacidad, sólo 6 están de acuerdo, mientras que 1 está en desacuerdo y 4 no se pronuncian.

Existen ciertas divergencias en las frases 18 y 19. En el primer caso se constata que las políticas de evaluación son importantes, fundamentalmente, para los órganos de gobiernos de las propias universidades y a *la base ni le importa*. Y en el segundo, se critica que existe una discurso dominante igualitarista en relación a las políticas de evaluación siendo la universidad una institución meritocrática. En el primero hay 6 expertos de acuerdo pero 4 en desacuerdo y en el segundo 6 en desacuerdo y 3 de acuerdo.

Sobre el Cambio de Mentalidad destacan 3 frases que tratan de reflejar la necesidad de ciertos cambios de actitud del profesorado ante estas políticas de evaluación. La frase 1 ya comentada pues también subcategorizada como Participación y las frases 11 y 12. En ambas 7 expertos se muestran de acuerdo, tanto en la idea de que el profesorado de transmitir valores ciudadanos y que no se encuentra en una *torre de marfil* que financia la Administración, como también en que cuenta con una responsabilidad social no sólo con las áreas de conocimiento sino también en que los resultados de su trabajo deber ser devueltos a la sociedad. En este último 3 expertos se muestran en desacuerdo.

Hay también tres opiniones que hacen mención a la preparación del profesorado y que se han sido subcategorizadas como Formación –frases 5, 9 y 15- En todas existe lo que se podría clasificar de un débil acuerdo, sólo 6 expertos muestran su acuerdo optando por los valores más altos de la escala. El primer caso destaca la importancia que tiene que el profesorado se prepare adecuadamente en la formación didáctica. En el segundo caso se habla de redimensionamiento en el

sentido de que quizás el profesorado no puede responder adecuadamente a sus diferentes cometidos. Y por último, en cambio, se habla del profesorado como un profesional bastante cualificado y que esa preparación lo capacita para asumir cambios en los procesos de mejora se entiende que después de la ejecución de los procesos de evaluación.

Sólo dos frases recogen el papel del profesorado como Receptor de Información. En ambas existe un amplio grado de acuerdo entre los expertos –frases 7 y 21-. De hecho 10 expertos en la primera de y 9 en la segunda, aunque en ésta hay 2 expertos que se posicionan en desacuerdo. Para buena parte de nuestra muestra el profesorado debe estar informado de los resultados de la evaluación y además, utilizar dicha información para promover la mejora.

Por último 3 frases hacen especial hincapié en cuestiones relativas a la Docencia. Concretamente las frases 10 y 11, ya comentadas, y la frase 17. Esta última subraya la importancia del concepto de calidad docente y se refleja que existe cierta confusión. Donde dicho concepto implica que se satisfaga al alumnado, pero teniendo en cuenta que parte de su satisfacción no está vinculada a la calidad. Aquí 6 expertos se muestran de acuerdo y 2 en contra, mientras 3 no se pronuncian.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Bardin, L. (2002): El análisis de contenido. Akal. Madrid.

Krippendorff, K. (1990): Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica. Paidós. Barcelona.

Landeta, J. (2002): El método delphi. Una técnica de previsión de futuro. Ariel. Barcelona.