

Monográfico «Evaluación de la calidad en la educación superior»

ARTÍCULO

# Modelo de evaluación integral de la actividad docente, investigadora y gestora de los departamentos de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

*Amaya Zárraga*  
*Nekane Balluerka*  
*Eva Ferreira*

Fecha de presentación: marzo de 2009

Fecha de aceptación: abril de 2009

Fecha de publicación: julio de 2009

## Resumen

En el presente artículo se propone un sistema de evaluación de la actividad académica de los departamentos universitarios como base para mejorar dicha actividad. La evaluación incluye cuatro elementos fundamentales: 1) diagnóstico global; 2) definición de indicadores y valores meta representativos de buenas prácticas docentes, investigadoras y de gestión; 3) implementación y desarrollo de políticas destinadas a alcanzar los objetivos establecidos y 4) evaluación de los resultados. Este modelo de evaluación integral comenzó a implantarse en la Universidad del País Vasco hace cuatro años. El diagnóstico refleja el desequilibrio existente entre los departamentos en una serie de indicadores relevantes y la relación inversa entre el número de estudiantes y la actividad investigadora del departamento. Por tal razón, se han implementado políticas de reconocimiento de créditos de dedicación del profesorado a aquellas actividades que se quieren incentivar desde la institución universitaria. Los resultados han puesto de manifiesto que existen seis tipologías departamentales y que resulta necesario revisar las políticas institucionales para que sean específicas y adaptadas a las características de estas seis clases.

## Palabras clave

clasificación jerárquica, componentes principales, departamentos universitarios, evaluación de la actividad académica

## *Model for integral evaluation of teaching, research and management of departments of the University of the Basque Country*

### **Abstract**

*In this paper we propose a method for evaluating the academic activities of university departments in order to improve them. The evaluation includes four basic elements: global diagnosis; definition of indicators and goal-values representative of good practices in teaching, research and management; implantation and development of politics aimed at achieving the intended goals and evaluation of results. This integral evaluation model was first implanted at the University of the Basque Country four years ago. The diagnosis shows that there are major differences between departments for a given set of relevant indicators, and that there is an inverse relationship between the number of students and the research activity of the department. For this reason, policies have been developed to recognise teaching credits for teachers involved in those activities the university wants to improve. The results showed that there are six types of departments and that it is necessary to revise institutional policies to be specific and fitted to the characteristics of these six groups.*

### **Keywords**

*hierarchical classification, principal components, university departments, evaluation of academic activity*

## **Introducción**

Revisando la literatura respecto al término evaluación, nos encontramos con una gran cantidad de definiciones que, según Fernández Sierra (1993), se pueden agrupar en dos grandes categorías: las que se centran en la finalidad de la evaluación o en los resultados derivados de la misma y las que prestan mayor atención a la comprensión de los procesos. En el primer grupo encontramos autores como Tyler (1977), Scriven (1973), Weiss (1989) o la propia UNESCO (1992), quienes definen la evaluación como una actividad que tiene como objetivo determinar de forma sistemática en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos. En el segundo grupo se ubican autores como De la Orden (1985), Gimeno (1992), MacDonald (1987), Pérez Gómez (1985), Rosales (1989a; 1989b) o Santos Guerra (1993), quienes conciben la evaluación como un proceso sistemático que nos permite obtener la información necesaria para valorar una situación y tomar decisiones sobre ella.

Partiendo de estas dos grandes categorías, cabe establecer algunas de las características esenciales que debería tener un proceso global de evaluación: debería ser un proceso sistemático que requiere una planificación previa; exige recoger información de distintas fuentes y reflexionar sobre la información recogida; permite valorar la situación analizada y tomar decisiones sobre ella; y tiene un carácter correctivo y constructivo.

Desde hace ya dos décadas, la calidad de las instituciones universitarias está siendo motivo de preocupación, especialmente en los países más desarrollados; lo que ha impulsado la utilización de distintos mecanismos para su evaluación (una revisión de tales mecanismos tanto en Europa como en Estados Unidos puede consultarse en Mora Ruiz, 1991a; Tan, 1986 y Van Vught, 1991). Esta preocupación se ha visto reforzada por la declaración de Bolonia (1999) y por las profundas reformas educativas a las que está dando lugar dicha declaración en el marco del espacio europeo de educación superior e investigación. En este contexto, la evaluación institucional se ha convertido en un elemento clave para el adecuado funcionamiento de las instituciones universitarias.

Como señala Mora Ruiz (1991b), las evaluaciones institucionales pueden clasificarse atendiendo a distintos criterios. Así, pueden ser internas o externas dependiendo de que el agente que las lleva a cabo sea la propia institución o personas externas a la misma. Por otra parte, según la finalidad perseguida, puede ser una evaluación para el control de la institución por parte de otros agentes o para conocer su situación con el objetivo de mejorarla. Y, por último, en función del mecanismo utilizado para realizar la evaluación, ésta puede basarse en revisiones llevadas a cabo por colegas o personas inmersas en el ámbito universitario (*peer review*), o bien en indicadores cuantitativos que suministran información sobre el funcionamiento de la institución. Dochy, Segers y Wignen (1991) clasifican tales indicadores atendiendo a criterios diferentes, entre los que destaca el

basado en su función, distinguiéndose indicadores docentes, indicadores de investigación e indicadores de servicios. A su vez, señalan que, independientemente de la función que realicen, deben estar claramente relacionados con las funciones que desarrolla la institución, deben reflejar en qué medida se alcanzan las metas institucionales y han de ser susceptibles de medirse e interpretarse de modo correcto y fiable.

Partiendo de este contexto, el objetivo del presente trabajo ha consistido en llevar a cabo una evaluación institucional centrada en la actividad del conjunto de los departamentos de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Se trata de una evaluación interna realizada desde la propia universidad, cuyo objetivo es revisar la situación actual de los departamentos en el ámbito de la docencia, la investigación y la gestión con el fin de implantar políticas de mejora. La evaluación se ha realizado a partir de indicadores que suman la actividad del personal docente e investigador de cada departamento en los tres ámbitos arriba señalados.

Respecto a la evaluación de unidades tales como los departamentos, MacDonald y Roe (1991) enfatizan la necesidad de que ésta tenga un propósito constructivo. Según los autores, el objetivo de la evaluación debe ser revisar de forma sistemática las actividades que se realizan en los departamentos, identificar prioridades para el desarrollo y proponer políticas que permitan mejorar tales actividades y, por ende, la situación de los departamentos a largo plazo. A su vez, señalan que si se evalúa un departamento, la institución tiene la obligación de proporcionar el apoyo necesario para subsanar los defectos detectados y mejorar su rendimiento. En esta misma línea, aunque centrándose en el aspecto docente, Elmore (2002) destaca que si queremos que la evaluación produzca mejoras en la calidad de la docencia, es necesario invertir en el conocimiento y en las habilidades del profesorado, así como rediseñar sus condiciones de trabajo, pasando de una estructura organizativa en la que se trabaja de forma aislada a un contexto de trabajo mucho más interactivo. Y este mismo principio es el que defiende Nevo (1997) al afirmar que toda aquella institución que implante procesos de evaluación tiene la obligación de compartir la responsabilidad de las consecuencias de dicha evaluación, a saber, de aportar los medios necesarios para desarrollar procesos de mejora que permitan que la unidad evaluada pueda responder a los estándares establecidos. Como se ha señalado anteriormente, ése es el espíritu que ha guiado la evaluación integral de la actividad docente, investigadora y gestora que constituye el objeto del presente trabajo.

Con ese fin, la evaluación se llevó a cabo en tres etapas. En la primera de ellas se realizó un diagnóstico global de la actividad del conjunto de departamentos de la UPV/EHU tomando como referencia una serie de variables de las que disponía la propia universidad, que permitieran arrojar luz sobre las actividades docentes, investigadoras y de gestión llevadas a cabo por los departamentos universitarios. Para ello se utilizó un análisis en componentes principales. Partiendo de los resultados derivados de este análisis y de algunas de las debilidades, fortalezas y oportunidades detectadas en la planificación estratégica de la UPV/EHU,<sup>[www1]</sup> en una segunda fase se definieron un conjunto de indicadores individuales referidos a actividades que reflejan buenas prácticas en docencia, investigación y gestión. A su vez, se instauró un sistema de reconocimiento de créditos por realizar tales actividades y se implantaron programas instrumentales específicos para ayudar al profesorado a aproximarse a los valores de meta establecidos por la institución en esos indicadores. En la última etapa se volvió a evaluar la actividad del conjunto de departamentos de la UPV/EHU mediante un análisis de clasificación, con el objeto de obtener una tipología de departamentos atendiendo a los indicadores definidos en la segunda fase y a un conjunto de variables de caracterización de la estructura departamental.

## 1. Diagnóstico global de los departamentos de la UPV/EHU

La UPV/EHU está compuesta por 31 centros distribuidos en tres campus y por 108 departamentos de muy diversa composición. Con el fin de establecer un diagnóstico acerca de la situación real de los departamentos de la universidad, se consideraron, en un primer momento, determinadas variables que, siendo accesibles desde los propios servicios de la universidad, permitían una primera aproximación al objetivo propuesto.

Las variables consideradas relevantes para llevar a cabo este diagnóstico se refieren fundamentalmente a la tasa de alumnado que soportan los departamentos y a las actividades de investigación y de gestión que se realizan en ellos, medidas a través de la cantidad de artículos publicados, de contratos externos firmados, de proyectos de investigación desarrollados, de programas de doctorado en los que participan, etc. Una primera transformación para hacer comparables las variables en los diferentes

[www1] [http://www.ehu.es/p200content/es/contenidos/noticia/plan\\_estrategico\\_31102007/es\\_planestr/adjuntos/PECGoctubre2007docufinalcastellano.pdf](http://www.ehu.es/p200content/es/contenidos/noticia/plan_estrategico_31102007/es_planestr/adjuntos/PECGoctubre2007docufinalcastellano.pdf)

departamentos consistió en expresar cada una de ellas con respecto al total del personal docente e investigador (PDI) de cada departamento.

En concreto, las variables utilizadas fueron las siguientes:

- La ratio que mide la tasa de alumnado por PDI de cada departamento. En este indicador, no se toma en consideración el alumnado matriculado, sino lo que se conoce como alumnado equivalente a tiempo completo, calculado como el total de créditos matriculados dividido entre la media de créditos del plan de estudios correspondiente a un año académico.
- La ratio que mide el coste del PDI sobre el alumnado equivalente.
- La ratio que mide el número de centros en los que imparte docencia el personal del departamento.
- La ratio relativa al número de contratos externos firmados por el departamento respecto al personal del mismo.
- La ratio relativa al número de proyectos de investigación, nacionales e internacionales, en los que el departamento participa con respecto al PDI del mismo.
- La ratio que mide el número de artículos publicados por el departamento sobre el PDI que lo compone.
- La ratio que mide el número de programas de doctorado en los que participa el departamento sobre su PDI.

Además de las que acabamos de señalar, se consideraron dos variables adicionales:

- El promedio del número de sexenios de investigación reconocidos respecto al número de quinquenios de docencia, con la intención de recoger la dedicación a la labor de investigación respecto de la docente.
- El promedio del número de complementos reconocidos por la propia universidad por periodos de seis años con respecto a los quinquenios de docencia. Puesto que los complementos reconocidos por la universidad incluyen actividades de docencia, de investigación y de gestión,

esta variable permite conocer la dedicación a la actividad global del departamento respecto a la dedicación a la actividad docente.

## Análisis de datos y resultados

La información de la que se dispuso para efectuar un diagnóstico global de los ciento ocho departamentos de la UPV/EHU estaba constituida, por lo tanto, por los valores que adoptaban las nueve variables anteriores en cada uno de ellos.

La metodología utilizada fue el análisis en componentes principales con el objeto de conocer las dimensiones de mayor variabilidad entre los datos y obtener una aproximación descriptiva a la realidad estudiada.

Un primer resultado que arrojó el análisis en componentes principales se refleja en la matriz de correlación entre las variables (tabla 1). Se observan, por ejemplo, correlaciones positivas entre las variables que miden actividades de investigación y correlaciones negativas entre la variable que mide la tasa de alumnado por PDI y las restantes variables consideradas en el análisis.

Esta estructura de correlación entre las variables es descompuesta por el ACP en las diferentes componentes principales.

La figura 1 muestra el plano factorial formado por las dos primeras componentes. Estas dos componentes explican el 53% de la variabilidad entre departamentos y ponen de manifiesto la existencia de grandes diferencias por departamentos (representados por puntos), basadas fundamentalmente en una relación inversa entre el número de estudiantes y la actividad investigadora. Parece, por tanto, clara la existencia de departamentos con elevada tasa de alumnado y escasa labor investigadora y, por el contrario, departamentos con poca cantidad de alumnado en los que, en promedio, la actividad investigadora que se realiza es muy superior a la desarrollada por el conjunto de departamentos.

TABLA 1. Matriz de correlación entre las variables

### Matriz de correlación

	ALUMNADO	CENTROS	DOCTORADOS	CONTRATOS	PROYECTOS	SEX/QUINQ	COMPL/QUIN	COSTE PDI	ARTICULOS ISI
ALUMNADO	1,00								
CENTROS	-0,13	1,00							
DOCTORADOS	-0,07	0,20	1,00						
CONTRATOS	-0,13	-0,12	-0,05	1,00					
PROYECTOS	-0,28	-0,05	0,20	0,40	1,00				
SEX/QUINQ	-0,44	0,02	0,23	0,27	0,56	1,00			
COMPL/QUIN	-0,18	-0,01	0,20	0,24	0,59	0,78	1,00		
COSTE PDI	-0,53	-0,01	0,15	0,03	0,33	0,30	0,21	1,00	
ARTICULOS ISI	-0,43	-0,07	0,04	0,21	0,58	0,51	0,39	0,46	1,00

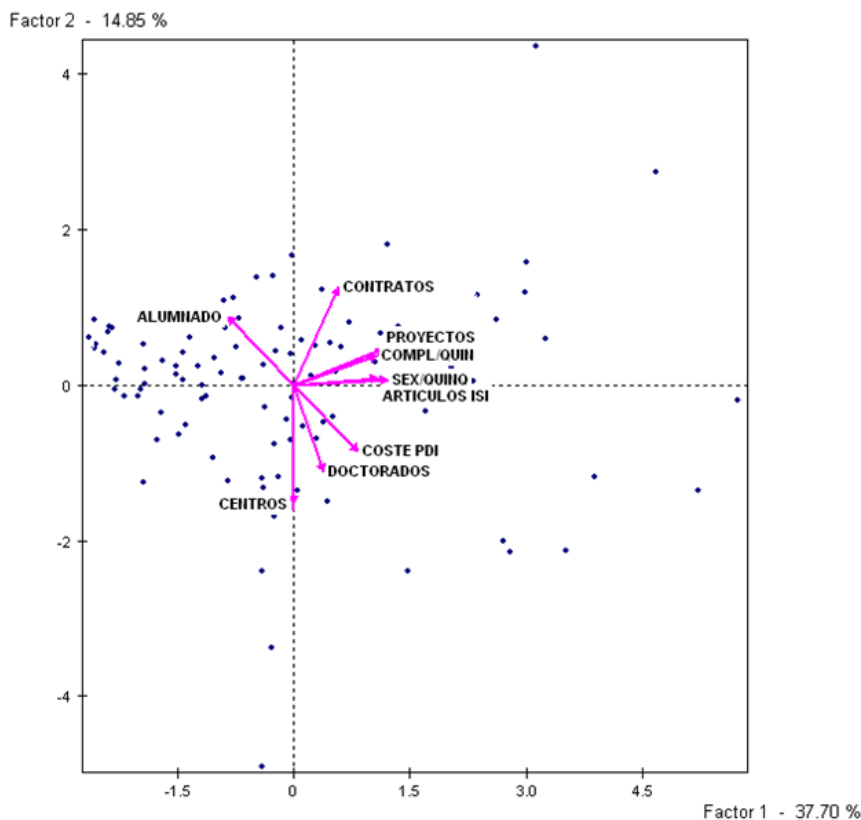


FIGURA 1. Primer plano factorial del ACP

A su vez, también se observa la presencia de departamentos con una relativa alta dedicación a la formación de doctores, pero que no realizan actividad investigadora destacada.

Ahora bien, lo que realmente destaca de este análisis es la necesidad de definir indicadores precisos de la actividad docente y de gestión. A este déficit apreciado en este primer diagnóstico, hay que añadir otra serie de problemas o debilidades que fueron detectados en el proceso de reflexión que dio como resultado la planificación estratégica de la UPV/EHU y que, a nuestro juicio, afectan de forma negativa a las actividades del profesorado. Entre tales debilidades cabe destacar la insuficiente formación del profesorado en diseño curricular y metodologías docentes y la falta de coordinación transversal; la escasez crónica de personal técnico de apoyo para tareas de docencia, investigación y gestión; la dificultad que tiene el profesorado, sobre todo las mujeres, para desarrollar una actividad investigadora de calidad por no poder conciliar adecuadamente la vida profesional y familiar; y, por último, el hecho de que la universidad se caracterice por tener una estructura organizativa y de gestión rígida y excesivamente burocratizada.

No obstante, en la planificación estratégica también se observaron fortalezas y oportunidades que podrían servir de base para mejorar la actividad de los miembros de los departamentos. Entre las fortalezas cabe destacar la calidad de la investigación que se desarrolla en determinadas áreas de conocimiento, lo que redundará en una mayor capacidad de formación de investigadores, y la sensibilidad creciente que existe en el profesorado respecto a la necesidad de incrementar la calidad en la docencia, en la investigación y en la gestión. En cuanto a las oportunidades, cuatro nos parecen reseñables: la incorporación al espacio europeo de educación superior y de investigación, lo que impulsará la internacionalización y la innovación y mejorará la oferta formativa; el descenso del número de estudiantes, que permitirá desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje en mejores condiciones y favorecerá la dedicación del profesorado a tareas alternativas, sobre todo en el ámbito de la investigación; el interés de agentes sociolaborales del entorno por aumentar su competitividad a través de la investigación, el desarrollo y la innovación; y, por último, la previsión de que se produzca una mejora significativa en la dotación de recursos públicos destinados a la universidad y, específicamente, a la investigación.

## 2. Definición de indicadores de actividades docentes, investigadoras y de gestión

Tomando como punto de partida el diagnóstico global realizado en la primera fase, se definieron un conjunto de indicadores cuantitativos, individualizados, referidos a actividades que reflejan buenas prácticas en docencia, investigación y gestión que la UPV/EHU, como institución universitaria de carácter público, persigue el objetivo de mejorar. A su vez, se diseñó un sistema para reconocer e incentivar esas actividades mediante créditos de encargo docente. Además de cumplir con los criterios propuestos por Dochy, Segers y Wignen (1990) para considerarlos como indicadores adecuados, los indicadores definidos en el presente estudio cumplen con las siguientes condiciones: son pocos y, por lo tanto, gestionables; son accesibles desde los servicios de la UPV/EHU, lo que permite que su gestión sea totalmente transparente para el profesorado; son actualizables anualmente; miden resultados finales, y no los instrumentos para alcanzar tales resultados; y su mejora supone también la mejora de la institución tanto a nivel local, como nacional e internacional.

El conjunto de indicadores que se definieron atendiendo a tales criterios, así como la cantidad de créditos de encargo docente reconocidos por desarrollar las actividades a las que hacen referencia, se hallan disponibles en la dirección web del vicerrectorado de profesorado de la UPV/EHU.<sup>[www2]</sup> A modo de ejemplo, entre las actividades docentes cabe señalar las asignaturas impartidas en terceras lenguas o la participación en programas de innovación docente. Entre las investigadoras, podemos encontrar indicadores tales como el número de sexenios en vigor o la participación en proyectos de investigación competitivos. Por último, algunos ejemplos de actividades de gestión que se están incentivando son la coordinación de másteres oficiales con acceso a doctorados de calidad o la coordinación de titulaciones.

Como se ha señalado anteriormente, no se reconocen créditos de encargo docente por actividades instrumentales, sino por resultados finales. No obstante, de acuerdo con los postulados de MacDonald y Roe (1991), Nevo (1997) y Elmore (2000), en la UPV/EHU se han establecido programas específicos para que el profesorado pueda adquirir los conocimientos y competencias necesarios para alcanzar

mejores niveles en los indicadores definidos en el proceso de evaluación. Por ejemplo, entre otros apoyos, en el ámbito de la investigación, el profesorado puede liberarse de docencia durante algunos meses para culminar la tesis doctoral o puede contar con financiación para iniciarse en la investigación. Con respecto a la docencia, el profesorado dispone, entre otras ayudas, de financiación para el aprendizaje de idiomas o para la formación en innovación docente o en cuestiones específicas de su área de conocimiento. En cuanto a la gestión, las dotaciones presupuestarias destinadas a los doctorados con mención de calidad o la dotación del personal de administración y servicios para apoyar la gestión de los másteres son ejemplos de acciones instrumentales.

## 3. Evaluación del conjunto de actividades de los departamentos

Para evaluar globalmente la actividad docente, investigadora y gestora de los 108 departamentos de la UPV/EHU en esta última etapa, se consideran variables de interés las derivadas de los indicadores definidos en la segunda fase. En concreto:

- Créditos reconocidos al departamento por actividades de innovación docente sobre el PDI del departamento.
- Créditos reconocidos al departamento por actividades de investigación sobre el PDI del propio departamento.
- Créditos reconocidos al departamento por actividades de gestión sobre el PDI del departamento. Se calculan los créditos reconocidos al departamento como la suma de los créditos reconocidos al profesorado del mismo.

A su vez, se incorporaron dos variables que inciden claramente en la labor docente desarrollada por los departamentos, como son:

- La ratio que refleja el encargo docente del departamento sobre la capacidad docente del mismo. Por capacidad docente se entiende el número total de créditos o de horas de docencia que los miembros del departamento tienen obligación de impartir en función del tipo de dedicación, parcial o completa, que les corresponda; y el encargo docente supone el número total de créditos u horas que el departamento debe impartir para cubrir la docencia correspondiente al mismo.

[www2] [http://www.irakasleak.ehu.es/p253content/es/contenidos/informacion/calendario\\_reconocimiento\\_0910/es\\_pagina/adjuntos/PropuestaAcuerdoEncargodocente-5Octo6final.pdf](http://www.irakasleak.ehu.es/p253content/es/contenidos/informacion/calendario_reconocimiento_0910/es_pagina/adjuntos/PropuestaAcuerdoEncargodocente-5Octo6final.pdf)

- La ratio que mide la tasa de alumnado equivalente por PDI.

Ahora bien, puesto que las variables anteriores pueden verse afectadas por la composición y características de los diferentes departamentos, nos pareció oportuno considerar en el estudio aquellas variables que permiten caracterizar la composición de los departamentos. Estas han sido las siguientes:

- Porcentaje de PDI bilingüe sobre el PDI del departamento. El personal bilingüe se refiere a aquellos miembros del PDI del departamento que han optado a su plaza con un perfil bilingüe, euskera y castellano. Esta variable es de gran interés dado que la comunidad autónoma del País Vasco dispone de dos lenguas oficiales e imparte docencia en ambas lenguas.
- Porcentaje de PDI femenino sobre el PDI del departamento.
- Edad media del PDI de cada departamento.
- Porcentaje de PDI con el título de doctor sobre el PDI del departamento.
- Porcentaje de PDI de catedrático sobre el PDI del departamento.

## Análisis de datos y resultados

En esta etapa, por tanto, la información de la que dispusimos para realizar una evaluación conjunta de los ciento ocho departamentos de la UPV/EHU estaba constituida por los valores que adoptaron las diez variables anteriores en cada uno de ellos.

Para analizar estadísticamente esta información se partió de un resultado observado en la fase de diagnós-

tico, a saber, la existencia de departamentos caracterizados por unas variables y no por otras. Por ello, se optó por tratar de definir una tipología de departamentos que permitiera establecer las fortalezas y debilidades de grupos de departamentos con el objetivo de impulsar, tanto desde los propios departamentos como desde la universidad, programas que permitan subsanar las debilidades detectadas.

El método de clasificación empleado para la obtención de la tipología de departamentos es un método de clasificación ascendente jerárquica (Lebart, Morineau, Piron, 1995), que no proporciona una partición de los elementos clasificables en un número de clases previamente fijado, sino una jerarquía de particiones representada en forma de árbol. El interés de este árbol estriba en que proporciona la visión del número de clases que efectivamente existe en la población. El «corte» del árbol a una altura conveniente, sugerida por diversos indicadores del método de clasificación, proporciona una partición de los elementos clasificables en un determinado número de clases.

El criterio de agregación utilizado para la clasificación ha sido el criterio de Ward, según el cual en cada etapa se van agregando elementos, de modo que la varianza intraclases sea lo más pequeña posible y, por el contrario, la varianza interclases, la mayor posible. En suma, se trata de obtener en cada etapa grupos de elementos homogéneos entre sí y heterogéneos respecto a los demás.

La aplicación de la técnica de clasificación sobre los departamentos de la universidad proporcionó un árbol de jerarquías de particiones (figura 2) que sugiere un corte en seis clases. Se define, por tanto, una tipología de los 108 departamentos en seis clases o *clusters* homogéneos.

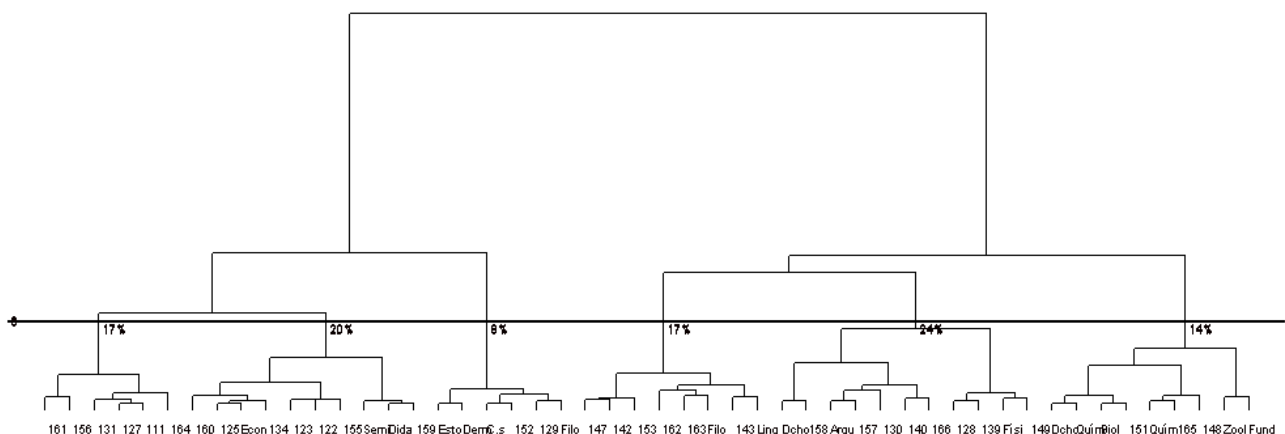


FIGURA 2. Árbol jerárquico y corte en seis clases

## Descripción de las clases de departamentos

Los departamentos de una misma clase son semejantes en el conjunto de variables que caracterizan la clase. La determinación de estas variables características se basa en criterios estadísticos de comparación de los valores medios de las variables dentro de cada clase con respecto a los valores medios de las variables sobre el conjunto de todos los departamentos.

La primera clase está compuesta por 19 departamentos. Se caracteriza por tratarse de departamentos con alta tasa de alumnado y con presencia de doctores y catedráticos por debajo de la media del total de departamentos, con escasa actividad en gestión e investigación y predominantemente formado por profesorado joven.

La segunda clase está formada por 24 departamentos en los que destaca una presencia de profesorado femenino superior a la media del conjunto de departamentos pero en los que el profesorado con el grado de doctor, de catedráticos o catedráticas, así como las actividades de gestión e investigación, son inferiores a lo que se observa globalmente en el conjunto de todos los departamentos.

Los diez departamentos que forman la tercera clase se caracterizan por poseer el profesorado de mayor edad y por una ratio de encargo docente sobre capacidad docente superior al conjunto de departamentos. Por otro lado, se trata de departamentos con una tasa de alumnado inferior a la media; lo que, unido a lo anterior, sugiere que en ellos se imparte docencia en muchos grupos pero con pocos estudiantes cada uno. En estos departamentos, la presencia de profesorado femenino y de profesorado bilingüe es inferior a la del conjunto de departamentos, así como las actividades de investigación y de innovación docente.

El cuarto grupo, con 20 departamentos, se caracteriza por una elevada presencia de profesorado bilingüe, por una alta ratio de encargo docente sobre capacidad docente, por una cantidad de profesorado doctor superior a la media global y por un alto reconocimiento de créditos por la realización de labores de gestión.

Los 20 departamentos que componen la quinta clase se caracterizan por poseer un elevado porcentaje de profesorado catedrático y doctor y por estar muy dedicado a realizar labores de investigación. Tal vez contribuya a ello el hecho de que este profesorado atienda a una cantidad de alumnado inferior a la del conjunto de departamentos y posea una baja ratio de encargo docente sobre capacidad docente; lo que permite destinar más tiempo a la actividad investigadora.

Por último, los 15 departamentos que dan lugar a la aparición de la sexta clase son claramente activos, tanto en actividades de innovación docente como en actividades investigadoras y de gestión incluyendo, además, profesorado doctor y catedrático y profesorado femenino por encima de la media del conjunto de departamentos.

## Discusión y conclusiones

El objetivo del presente trabajo ha consistido en llevar a cabo una evaluación integral de las actividades docentes, investigadoras y de gestión que se desarrollan en los departamentos de la UPV/EHU con el fin de establecer políticas que permitan mejorarlas. Esta evaluación ha puesto de manifiesto que, aun siendo 108 departamentos con realidades específicas, es posible agruparlos en seis clases con realidades tipo, caracterizadas por distintas fortalezas y debilidades.

A partir de ahí, el primer paso ha consistido en comunicar los resultados de la evaluación a los departamentos. De esta forma, cada departamento conoce su situación real y puede compararla con la situación en la que se encuentran el resto de los departamentos. Ello le permitirá establecer prioridades en las actividades que deberían desarrollar sus miembros con el fin de mejorar en aquellos indicadores en los que se encuentra por debajo de los de su clase.

Por otra parte, adhiriéndonos a la finalidad constructiva que MacDonald y Roe (1991), Nevo (1997) y Elmore (2002) confieren a todo proceso de evaluación, el segundo paso que debemos dar es el de reformular los programas que proporcionan al profesorado la posibilidad de adquirir los conocimientos y las competencias necesarios para alcanzar mejores niveles en los valores meta establecidos por la institución en los indicadores relevantes. De hecho, a la luz de los resultados obtenidos en la evaluación integral llevada a cabo en el presente estudio, resulta necesario revisar los objetivos institucionales y los programas vigentes tomando en consideración la situación real de los distintos tipos de departamentos. Por lo tanto, además de los cambios que se puedan producir dentro de los propios departamentos según sus recursos actuales, la institución debe acometer políticas de asignación de recursos económicos directos, humanos y de infraestructuras, adaptados a las realidades detectadas en estas seis clases.

A modo de ejemplo, el plan director de plantilla, que se pondrá en marcha en 2009, determinará las necesidades de nuevos recursos de PDI en cada departamento según la situación de partida y objetivos realistas de mejora



del nivel académico. En resumen, las dotaciones de nuevo PDI o la imputación de créditos a un departamento no vendrán marcadas únicamente por la impartición de docencia, sino que una parte estará vinculada a la mejora en los indicadores citados en el análisis. Lo mismo sucede con la asignación del resto de recursos, donde una parte significativa ya está siendo condicionada a la mejora de estos indicadores.

Para terminar, queremos señalar que la presente evaluación se ha llevado a cabo con el objetivo de instaurar una política de mejora continua. Sin embargo, esta política sólo podrá consolidarse si una parte mayoritaria del PDI de la universidad concibe la evaluación como una actividad necesaria para rendir cuentas ante la sociedad a la que se debe la UPV/EHU como institución pública. Cuando eso ocurra, estaremos inmersos en un cambio en la cultura de la organización. Consideramos que el presente estudio constituye un primer paso en aras de conseguir ese cambio.

## Bibliografía

- DE LA ORDEN, A. (1985). «Investigación evaluativa». En: *Diccionario de Ciencias de la Educación. Investigación educativa*. Madrid: Anaya. Pág. 133-137.
- «Declaración de Bolonia: El Espacio Europeo de la Enseñanza Superior». En: *Reunión de Ministros Europeos responsables de Educación Superior*. (19 de junio de 1999: Bolonia).
- DOCHY, FILIP J. R. C.; SEGERS, MIEN S. R.; WIJNEN, WYNAND H. F. W. (1991). «Selección de indicadores de rendimiento. Una propuesta como resultado de una investigación.» En: M. DE MIGUEL; J. G. MORA; S. RODRÍGUEZ, S. (ed.). *La evaluación de las instituciones universitarias*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Consejo de Universidades. Pág. 317-340.
- ELMORE, R. F. (2002). «The price of accountability. Want to improve schools? Invest in the people who work in them». *Results* 1, 6 (November). National Staff Development Council.  
<<http://www.nsd.org/library/publications/results>>
- FERNÁNDEZ SIERRA, J. (1993). *Orientación profesional y currículum de secundaria*. Málaga: Aljibe.
- GIMENO, J. (1992). «El currículum: los contenidos de la enseñanza o un análisis de la práctica». En: J. GIMENO; A. I. PÉREZ (ed.). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Morata. Pág. 137-170.
- LEBART, L.; MORINEAU, A.; PIRON, M. (1995). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. París: Dunod.
- MACDONALD, B. (1978). *Democracy and evaluation*. Norwich: University of East Anglia.
- MCDONALD, R.; ROE, E. (1991). «Evaluación de los departamentos». En: M. DE MIGUEL; J. G. MORA; S. RODRÍGUEZ (ed.). *La evaluación de las instituciones universitarias*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Consejo de Universidades. Pág. 239-264.
- MORA RUIZ, J. G. (1991a). *Calidad y rendimiento en las instituciones universitarias*. Madrid: Consejo de Universidades. Secretaría General.
- MORA RUIZ, J. G. (1991b). «La evaluación institucional: una perspectiva general». En: M. DE MIGUEL; J. G. MORA; S. RODRÍGUEZ (ed.). *La evaluación de las instituciones universitarias*. Madrid: Consejo de Universidades. Pág. 73-92.
- NEVO, D. (1997). *Evaluación basada en el centro. Un diálogo para la mejora educativa*. Bilbao: Mensajero.
- PÉREZ GÓMEZ, A. (1985). «Modelos contemporáneos de evaluación». En: A. PÉREZ; J. GIMENO (ed.). *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal. Pág. 426-449.
- ROSALES, C. (1989a). «Modelo de evaluación formativa de un programa educativo». En: M. P. ABARCA (ed.). *La evaluación de programas educativos*. Madrid: Escuela Española. Págs. 79-87.
- ROSALES, C. (1989b). *Perspectivas sobre evaluación educativa*. Santiago de Compostela: Tórculo.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1993). *La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*. Málaga: Aljibe.
- SCRIVEN, M. (1973). «Goal free evaluation». En: E. HOUSE (ed.). *School evaluation: The politics and the process*. Berkeley: McCutchan. Pág. 319-328.
- TAN, D. L. (1986). «The assessment of quality in higher education: A critical review of the literature and research». *Research in Higher Education*. Vol. 24, n.º 3, pág. 223-265.
- TYLER, L. (1977). *La función del orientador*. México: Trillas.
- UNESCO (1992). *Informe mundial sobre la educación, 1991*. Madrid: Santillana.
- VUGHT, F. A. VAN (1991). «How evaluate quality in higher education?». En: *Congreso sobre calidad de la educación universitaria*. (Marzo: Puerto de Santa María) [ponencia].
- WEISS, C. H. (1989). «The stakeholder approach to evaluation: Origins and promise». En: E. R. HOUSE (ed.). *New directions in educational evaluation*. Londres: The Falmer Press. Pág. 145-157.

### Cita recomendada

ZÁRRAGA, A.; BALLUERKA, N.; FERREIRA, E. (2009). «Modelo de evaluación integral de la actividad docente, investigadora y gestora de los departamentos de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea». En: «Evaluación de la calidad en la educación superior» [monográfico en línea]. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 6, n.º 2. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].

<Dirección electrónica del PDF>

ISSN 1698-580X



Esta obra está bajo la licencia Reconocimiento-No Comercial-SinObraDerivada 3.0 España de Creative Commons. Así pues, se permite la copia, distribución y comunicación pública siempre y cuando se cite el autor de esta obra y la fuente (*Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento - RUSC*) y el uso concreto no tenga finalidad comercial. No se pueden hacer usos comerciales ni obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en: <<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>>

### Amaya Zárraga

Profesora titular del área de Métodos cuantitativos para la economía y la empresa

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea  
Dpto. Economía Aplicada III (Econometría y Estadística)  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Avda. Lehendakari Aguirre, 83  
48015 Bilbao, España  
[amaya.zarraga@ehu.es](mailto:amaya.zarraga@ehu.es)

Amaya Zárraga es profesora titular del área de Métodos cuantitativos para la economía y la empresa en la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Imparte docencia y desarrolla su labor investigadora en el Departamento de Estadística y Econometría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Sus líneas de investigación principales se centran en la estadística exploratoria multidimensional y en los métodos multivariantes de análisis de datos. Con respecto a la gestión, ha sido directora de organización académica en el Vicerrectorado de Organización Académica y Coordinación de la Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea y en la actualidad es directora de Planes de estudio y Autorización de títulos de grado del Vicerrectorado de Ordenación Académica de esta universidad.

*Nekane Balluerka*

Catedrática del área de Metodología de las ciencias del comportamiento

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea  
Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento  
Facultad de Psicología  
Avda. de Tolosa, 70  
20018 Donostia-San Sebastián, España  
[nekane.balluerka@ehu.es](mailto:nekane.balluerka@ehu.es)

Nekane Balluerka es catedrática del área de Metodología de las ciencias del comportamiento de la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Imparte docencia sobre modelos de diseños y de análisis de datos en psicología en el Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento de la Facultad de Psicología. Sus líneas de investigación principales se centran en la Metodología para la elaboración y adaptación de instrumentos de evaluación y diagnóstico en Ciencias Sociales y de la Salud y en los modelos de diseños y de análisis de datos que se utilizan para llevar a cabo investigaciones en ese ámbito. Con respecto a la gestión, ha sido vicedecana de Innovación pedagógica en la Facultad de Psicología de la Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea y vicerrectora de Calidad e innovación docente en dicha universidad.

*Eva Ferreira*

Catedrática de Economía aplicada en el Departamento de Estadística y Econometría

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea  
Dpto. Economía Aplicada III (Econometría y Estadística)  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Avda. Lehendakari Aguirre, 83  
48015 Bilbao, España  
[eva.ferreira@ehu.es](mailto:eva.ferreira@ehu.es)

Eva Ferreira es catedrática de Economía aplicada en el Departamento de Estadística y Econometría de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea. Imparte docencia sobre modelos de probabilidad y estadística, y desarrolla su labor investigadora principalmente en modelos de estadística no paramétrica y en sus aplicaciones en la estimación de modelos económicos y financieros. Ha sido vicerrectora de Asuntos económicos, de Organización académica y coordinación de la Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea, y en la actualidad es secretaria general de esta universidad.



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)