

# Estrategias e indicadores para la evaluación de la docencia en el marco del EEES

Enrique García-Berro<sup>1</sup>

Francesc Dapia<sup>2</sup>

Gemma Amblàs<sup>2</sup>

Gabriel Bugada<sup>3</sup>

Santiago Roca<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Departamento de Física Aplicada, Escuela Politécnica Superior de Castelldefels  
Universidad Politécnica de Cataluña*

<sup>2</sup>*Gabinete Técnico de Programación, Evaluación y Estudios (GTPAE). Universidad  
Politécnica de Cataluña*

<sup>3</sup>*Departamento de Resistencia de Materiales y Estructuras en la Ingeniería. Escuela  
Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial de Barcelona*

**RESUMEN:** En este artículo se describen las estrategias que ha emprendido la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) para implantar las nuevas titulaciones de Ingeniería adaptadas al Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES). Estas estrategias pueden ser de utilidad para otras universidades. Partiendo de un análisis detallado del contexto general de la Universidad española y de la UPC en particular, se muestra el sistema de planificación estratégica de nuestra institución. Asimismo se describe en detalle el sistema de indicadores estadísticos que se usa para medir el rendimiento de centros y departamentos en el referido marco de planificación estratégica. Por último, también se detallan las acciones que se han emprendido para evaluar la actividad docente del profesorado.

**PALABRAS CLAVE:** EEES, Estrategias, Indicadores Estadísticos, Evaluación Docente.

**ABSTRACT:** In this paper the strategies put forward by the Universidad Politécnica de Catalunya (UPC) to implement the new engineering degrees, adapted to the European Higher Education Area (EHEA), are outlined. These strategies can be useful for other higher education institutions. Starting from the general context of the Spanish university and from the particular context of the UPC we also describe the system of indicators and statistical values used by the UPC to measure the performance of the several departments and engineering schools in the framework of our strategic planning activities. Finally, we also explain the details of how we evaluate the teaching activities of our staff.

**KEY WORDS:** EHEA, strategies, indicators, teacher evaluation

---

Fecha de recepción 26/03/2003 · Fecha de aceptación 30/04/2009  
Correspondencia : Enrique García-Berro  
Universidad Politécnica de Cataluña  
España

## 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad española ha protagonizado en las últimas décadas unos progresos considerables. Algunos de estos progresos han sido fruto de las sucesivas reformas del sistema universitario mientras que otros lo han sido de la tenacidad, trabajo y responsabilidad de la comunidad universitaria en general. Sin lugar a dudas, podríamos decir que la Universidad española es hoy día una institución valorada, apreciada y profundamente enraizada en nuestra sociedad. A ello, sin duda, ha contribuido el que una fracción notable de la población haya estudiado en sus aulas y haya tenido acceso a unos conocimientos y recursos que hasta hace bien poco eran patrimonio exclusivo de las clases sociales más favorecidas.

No obstante, este progreso ha sido desigual y, mientras que en algunas ramas del saber se han obtenido resultados palpables, contrastables y fuera de toda duda razonable, en otras, por el contrario, aún se aprecian notables desequilibrios. En particular, la actividad de aquellos campos en los que su profesorado ha tenido un contacto estrecho con otras universidades europeas y americanas de prestigio ha experimentado un notable crecimiento. En consonancia con ello, estas áreas de conocimiento han dado lugar a toda una generación de profesionales de talla internacional, apreciados por sus conocimientos y habilidades. Por el contrario, en aquellas áreas de conocimiento en las que la internacionalización o, cuando menos, la exposición a las influencias externas, ha sido menor aún perviven viejos hábitos dando lugar una Universidad poco profesionalizada, en donde priman sobremanera (y a veces de forma prácticamente exclusiva) las labores docentes por encima de las investigadoras. Es, además, en estas áreas de conocimiento donde ha habido más problemas para renovar las plantillas y donde más se ha dado lo que convencionalmente conocemos con el nombre de endogamia.

Así pues, nos encontramos ante una situación en cierto modo anómala, en la que en ciertos estamentos de la Universidad la práctica académica consiste exclusivamente en las labores docentes mientras que otros valoran y estimulan la investigación y el contacto estrecho con la realidad socioeconómica del país. Este falso dilema entre la docencia y la investigación se da no sólo a nivel global de la Universidad sino, también, dentro de los

propios departamentos, de modo que aún en aquellos departamentos con una sólida vocación académica aún hay profesores universitarios relativamente jóvenes con un perfil exclusivamente docente, olvidándose de que son aquellos profesores que cultivan ambas facetas los que, en definitiva, proporcionan prestigio a la institución universitaria y, por tanto, reciben el reconocimiento de sus propios colegas y de la sociedad. Por otro lado, las administraciones públicas españolas, conscientes de que el futuro de una sociedad moderna se basa en el conocimiento han priorizado hasta hace muy poco las promociones por méritos exclusivamente investigadores, olvidándose de que un buen profesor universitario debe ser ante todo eso: un profesor. Con frecuencia se da el caso en que en el acceso a una plaza o en una promoción posterior se han primado exclusivamente los méritos investigadores, olvidándose de que la persona seleccionada ha de disponer de las capacidades y habilidades docentes necesarias.

En estas circunstancias el gobierno de las universidades debe promover decididamente la dedicación de todo su profesorado a las labores que le son propias: la docencia y la investigación de calidad. Y ante este reto es preciso dotarse de instrumentos de gestión que permitan optimizar los recursos que las administraciones públicas ponen a nuestra disposición, promoviendo la excelencia y rindiendo cuentas a la sociedad del uso otorgado a dichos recursos. Ello es aún más evidente ante los retos que nos aguardan. La implementación de las nuevas enseñanzas adaptadas al Espacio Europeo de Enseñanza Superior (EEES) requiere movilizar no sólo las estructuras de gestión de la Universidad, sino que también precisará de notables esfuerzos por parte del profesorado. Así pues, se impone adoptar estrategias que permitan implantar las nuevas titulaciones.

Para poder acometer estos objetivos de forma eficaz existen dos vías complementarias. La primera de ellas consiste en incidir por vías indirectas, que afecten a la financiación de sus unidades estructurales (centros docentes, departamentos e institutos universitarios de investigación), de la misma forma que las administraciones públicas suelen financiar a las universidades en función de objetivos previamente pactados. Ello, naturalmente, ha de hacerse a través de los correspondientes órganos de gobierno de la Universidad. La segunda de las vías consiste en actuar directamente sobre la actividad de los miembros de la comunidad universitaria haciendo uso de una evaluación lo más fiable posible de la

actividad individual de sus miembros. En la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) hemos adoptado una combinación de ambas vías. En este artículo se describen de forma somera ambas estrategias.

## 2. EL CONTEXTO: PROGRAMAS EXTERNOS E INTERNOS

La UPC es una universidad con una larga experiencia y un gran bagaje en la planificación estratégica de las actividades de sus unidades y servicios, fruto de las diferentes etapas de planificación estratégica que ha acometido desde el año 1995 hasta ahora. Las ventajas que esta cultura de planificación estratégica de nuestras actividades nos ha proporcionado son claras. Por una parte, nos ha permitido abordar retos cada vez más ambiciosos. Por otro lado, nos ha permitido acometer políticas activas de fomento de la investigación y la docencia de calidad y, finalmente, nos ha aportado un prestigio consolidado en el ámbito de la planificación de actividades de los centros docentes, los institutos universitarios de investigación y los departamentos y en la rendición de cuentas a las administraciones públicas que financian la Universidad.

Una de las etapas decisivas en cualquier proceso de planificación estratégica es el análisis del entorno en el que nos encontramos y en el que nos situamos. Está claro que es de gran importancia prever y tener presente cuáles serán sus tendencias de cambio para poder dar una respuesta adecuada en el momento oportuno. En estos momentos de cambio, más que nunca es importante hacer un análisis crítico tanto a nivel interno como a nivel externo. En particular, debe tenerse en cuenta que la aparición de una serie de factores da pie a una situación favorable para hacer balance y diseñar un nuevo ciclo de planificación estratégica en la Universidad con la finalidad de definir unos objetivos congruentes con la nueva situación y desarrollar estrategias y políticas que posibiliten su logro.

Hay una serie de factores externos que conviene tener en cuenta. Por ejemplo, los cambios demográficos adversos posibilitan una mejor redistribución de las tareas asignadas a las plantillas de las universidades. En concreto, la disminución de alumnado permite dedicar más esfuerzos a la investigación pero también permite reducir el tamaño medio de los grupos docentes, lo que a su vez posibilita proporcionar una enseñanza de mejor

calidad. Encontrar el balance óptimo no es tarea sencilla. También es de destacar que la Universidad debe hacer frente a cambios continuos en las necesidades y demandas sociales manteniendo plantillas estables. Los cambios en estas demandas se han acelerado en los últimos años y a ellos la Universidad debe dar cumplida respuesta. Naturalmente ello requiere una planificación de plantillas que el actual marco normativo no facilita. Además, en el caso particular de las enseñanzas científicas y técnicas se observa una disminución acusada de vocaciones y esto no solamente ocurre en España sino, también, en toda Europa y en los EEUU. Solucionar esta situación para avanzar hacia una sociedad del conocimiento no es una tarea exclusiva de la Universidad pero, evidentemente, en la búsqueda de remedios o soluciones debe participar activamente. El impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la formación es otro de los aspectos que cabe considerar. Sólo las instituciones que sepan manejar correctamente los flujos de información y hacerlos llegar a su alumnado podrán sobrevivir a medio plazo. Máxime cuando existe una creciente competitividad internacional de las instituciones de educación superior de calidad contrastada con una oferta cada vez más rica y variada de enseñanza a distancia. Por ello políticas activas de internacionalización no sólo son deseables sino que a nuestro modo de entender son absolutamente necesarias. Ello requiere premiar la impartición de docencia en una lengua distinta a la vehicular a fin de que el profesorado de las universidades pueda dedicar mayores esfuerzos en esta dirección. Todo esto ha de hacerse en un marco de reducción o estancamiento de los presupuestos públicos, lo cual requiere la intervención activa del gobierno de la Universidad, premiando las conductas excelentes y proponiendo incentivos al profesorado. Además, a corto plazo la Universidad tiene un nuevo horizonte en el ámbito de la evaluación, la acreditación y la certificación en el sistema de enseñanza superior, tanto a nivel institucional, como de titulaciones de grado y máster, lo que requiere un esfuerzo suplementario de documentación y definición de procesos a los que la mayoría del profesorado no está acostumbrado. Facilitar estas labores, incidir en aquellos procesos clave, simplificar procedimientos y extender la conciencia de que la calidad es el objetivo prioritario de la Universidad es una labor prioritaria.

Para responder a estos retos, que hemos de entender como oportunidades, hace falta una acción de gobierno derivada de una cuidadosa planificación

y deben darse también una serie de condiciones y requisitos y, sobre todo, deben impulsarse una serie de políticas activas. La primera y más obvia de estas políticas es adaptar nuestras titulaciones al EEES. Ello no sólo debe ser fruto del marco legislativo actual sino que debe hacerse por propio convencimiento y, aún más, por una cuestión de supervivencia. Solamente aquellas universidades que puedan acreditar y homologar sus titulaciones a nivel internacional dispondrán de los recursos necesarios para avanzar. Esto requerirá notables esfuerzos en documentación y pondrá a prueba los instrumentos de gestión. Por ello también se han de perfeccionar los sistemas de organización, dirección y gestión. Además, ello no debe hacerse sacrificando los recursos destinados a la investigación. Así pues, la segunda de estas políticas consiste en destinar recursos para incrementar el volumen y calidad de la investigación, adecuándola a las necesidades de la sociedad. Sólo aquellas universidades que acrediten logros en investigación podrán continuar captando alumnos con talento en un contexto altamente competitivo como lo es el del EEES. Pero si sólo se incidiese en estas líneas los esfuerzos resultarían dispersos. La tercera de las dimensiones que debe contemplarse es una política decidida de apoyo a la cooperación internacional, potenciando las alianzas con otras universidades. Indudablemente, todo lo anterior puede hacerse con los recursos existentes en la Universidad, pero requiere la participación y el concurso de la comunidad académica.

Todo lo expuesto anteriormente ha de conducir a definir unos objetivos congruentes con la nueva situación y desarrollar estrategias y políticas que posibiliten su logro. Obviamente se ha de tener voluntad política para iniciar y conducir estrategias y políticas. Ello implica que los representantes institucionales deben asumir el liderazgo del proyecto y que la Universidad ha de tener unos órganos de gobierno más fuertes y ejecutivos de lo que la legislación prevé en la actualidad. La Universidad y, muy particularmente, sus equipos directivos han de tener capacidad de adaptación para llevar a cabo modificaciones progresivas del estilo de dirección y gestión de la institución universitaria, haciendo especial énfasis en la dirección integrada por objetivos o por proyectos. Esto no se puede conseguir sin disponer de una estructura técnica adecuada, por lo que es absolutamente necesario fortalecer las unidades de control de calidad internas. Esta estructura técnica ha de colaborar en el diseño y desarrollo de los planes de futuro, pero éstos han de

ser liderados por el gobierno de la Universidad y con el concurso de la comunidad universitaria, lo que exige, a su vez, ejecutar una política de comunicación interna adecuada.

Por último, hay dos consideraciones que nos gustaría destacar y que son importantísimas desde nuestro punto de vista. La primera de ellas tiene que ver con las muy especiales características del profesorado. Cualquier política que no tenga una clara voluntad de simplificar, facilitar, desregular... y, en definitiva, desburocratizar, está abocada al fracaso. Es mucho más conveniente establecer pocos objetivos e indicadores pero muy fiables que muchos y poco contrastables. Esto permite defender fácilmente la bondad del sistema, hacerlo entendible y, además, permite avanzar hacia una práctica más sistemática para ganar en credibilidad y validez. El segundo de los aspectos que creemos imprescindible destacar es que la planificación estratégica debe garantizar que los procesos tengan consecuencias directas en la mejora de la actividad académica, de investigación, de calidad de los servicios y de la gestión.

La acción de gobierno de la UPC se ha centrado en desplegar programas propios en el ámbito de la planificación y evaluación de centros docentes, de institutos universitarios de investigación y departamentos, de las titulaciones que oferta la Universidad y de las personas. Todo ello se ha hecho con el objetivo de adaptar la UPC a la nueva situación ya mencionada, y sin perder de vista que la institución debe interiorizar las políticas de calidad y avanzar hacia una práctica más sistemática de las mismas para ganar en credibilidad y validez. Asimismo, hemos hecho especial énfasis en disponer de resultados globales de todo el proceso. Esto es fundamental pues permite visualizar la utilidad de los procesos de planificación estratégica así como sus consecuencias, que deben de ser claras y fácilmente entendibles para la generalidad de la comunidad universitaria.

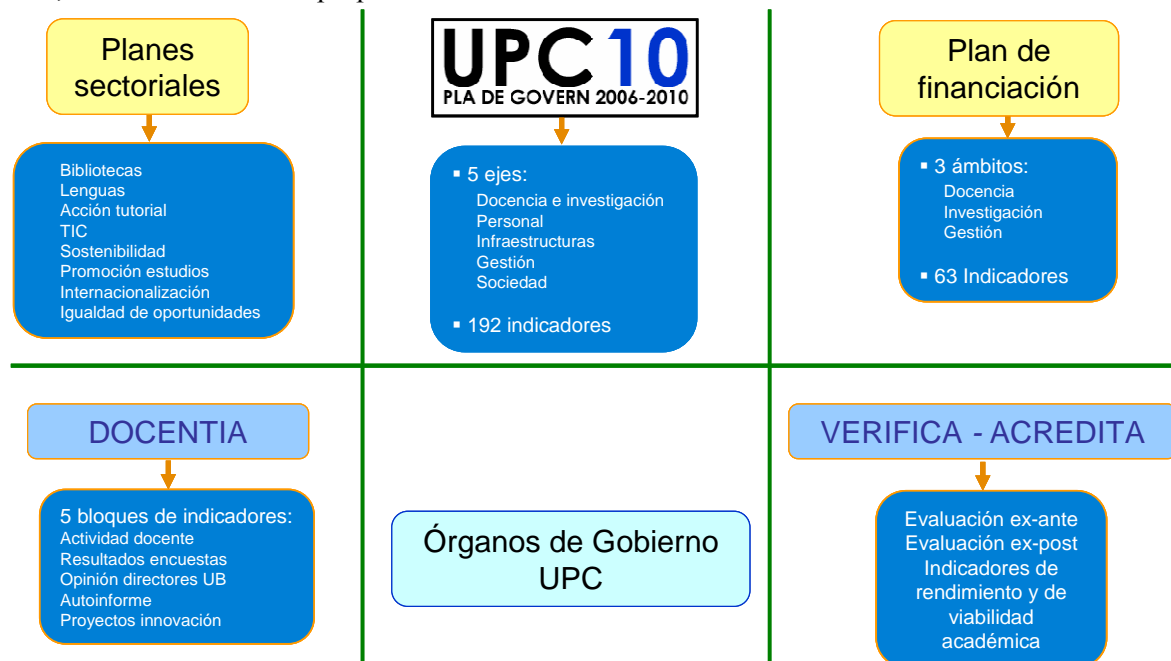
### **3. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UPC**

El esquema general de la planificación y la dirección estratégica en la UPC queda resumido en la figura 1. En esta figura puede observarse el despliegue de los diversos instrumentos de planificación. Por un lado ha de atenderse a los requerimientos de la Administración Educativa, en nuestro caso la Generalitat de Catalunya, que

proporciona los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la Universidad mediante la consecución de una serie de objetivos que quedan plasmados en un contrato programa o plan de financiación. A partir de estos objetivos la Universidad elabora su propio programa estratégico institucional, en donde se proporcionan las

Docentia). En definitiva, la gestión de todos estos programas ha de hacerse de forma integrada, pues muchos indicadores son comunes a varios de los programas anteriormente mencionados. Pasamos a describir brevemente cada uno de estos instrumentos.

Figura 1. Contexto general de la Planificación



directrices de carácter general que han de guiar la acción de gobierno del equipo rectoral. En nuestro caso ha quedado substanciado en el llamado plan UPC10. Este plan contiene las directivas que han de inspirar la actividad de las unidades estructurales que, a su vez, quedan recogidas en el documento anteriormente mencionado.

Adicionalmente, existen toda una serie de planes transversales o sectoriales de los cuales el más destacado, aunque no el único, es el plan de política internacional de la Universidad. Por otro lado, la Universidad española, en el marco del proceso de adaptación al EEES, ha de someter sus titulaciones al proceso de verificación y acreditación que dispone la LOMLOU. Es decir, los programas Verifica y Acredita, respectivamente. Finalmente, la evaluación de la actividad docente del profesorado se hace en el marco del programa Docentia. Tanto el programa Verifica como el futuro programa Acredita y el programa Docentia son gestionados por una agencia de calidad independiente, ANECA, y requieren el soporte documental que permita dar la autorización para la emisión de títulos adaptados al EEES. Este soporte documental, a su vez, requiere recopilar toda una serie de indicadores de calidad (33 para los programas Verifica y Acredita y 4 para el programa

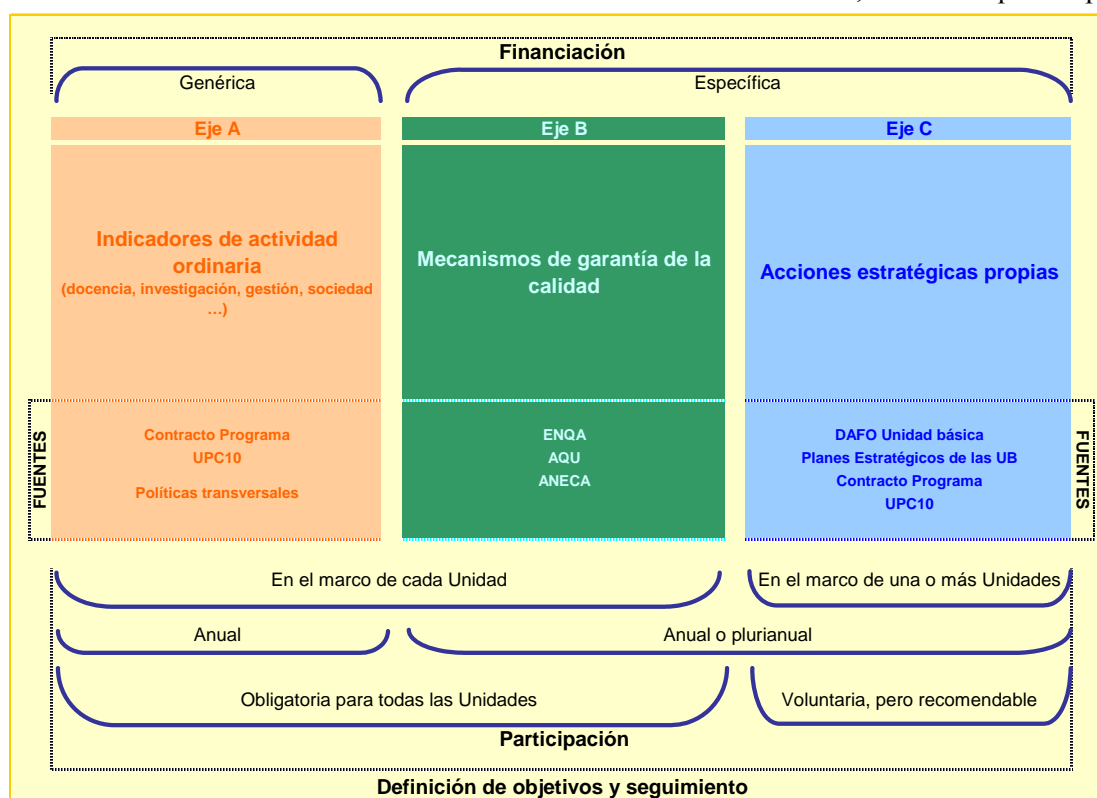
**Estratégica de la UPC.**

En el año 1997, la Generalitat de Catalunya, a través del Departamento de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información (DURSI), y la Universidad Politécnica de Cataluña formalizaron el primer Contrato Programa universitario, vigente durante cuatro años. Este mecanismo posibilitaba el establecimiento, por primera vez en el entorno universitario del estado español, de un instrumento que vincula la consecución de objetivos de mejora a medio plazo a la financiación de la Universidad. La experiencia adquirida ha confirmado el Contrato Programa como un instrumento eficaz de estímulo para la mejora de la calidad universitaria. Paulatinamente se ha ido extendiendo al resto de las universidades catalanas, y a otras comunidades autónomas españolas y ha tenido continuidad en la UPC. En la actualidad este contrato vincula la financiación a la consecución de objetivos, medida a través de 63 indicadores relacionados con la docencia, la investigación y la transferencia de conocimiento al sector productivo.

Para desarrollar algunas líneas de trabajo o políticas sectoriales recogidas en la planificación estratégica, se han elaborado planes de trabajo que

han establecido las bases y los objetivos que se han de lograr en un período concreto en un área o servicio determinado. A los documentos que instrumentan un despliegue operativo de algunas políticas transversales se les ha denominado planes sectoriales. Estos planes, algunos de los cuales se relacionan a continuación, han sido punto de referencia para la planificación estratégica de centros docentes, departamentos e institutos de investigación. Entre ellos mencionamos, sin ánimo de ser exhaustivos, el Plan Estratégico de Bibliotecas, el de Política Internacional, el Plan de Sostenibilidad de la UPC, el Plan de Promoción de Estudios, el Programa de Igualdad de Oportunidades y el Plan de Acción Tutorial, entre otros. Cada uno de estos planes sectoriales lleva asociado otro conjunto de indicadores, que en buena medida son traslación inmediata del Plan de Gobierno de la UPC, conocido con el nombre de UPC10, y/o del Plan de Financiación de la Generalitat de Catalunya. Es destacable que el Programa UPC10 recoge un total de 192 indicadores.

unidades estructurales. En relación a la planificación estratégica de las unidades estructurales el Consejo de Gobierno de la Universidad aprobó en noviembre de 2007 el marco para el impulso de las líneas estratégicas de las mismas para el período 2008/2010. El diseño de este nuevo período se fundamenta en el despliegue de tres aspectos fundamentales (véase la Figura 2). El primero de ellos (eje A) consiste en ejecutar un seguimiento de la actividad ordinaria de las unidades estructurales, el segundo (eje B) se corresponde con el establecimiento de sistemas de garantía de la calidad que nos permitan afrontar con éxito los retos del EEES y del Espacio Europeo de Investigación (EEI), mientras que el tercer aspecto (eje C) corresponde al diseño de políticas y directrices que permitan a las unidades estructurales, en el marco de su autonomía, proponer, decidir y gestionar sus estrategias a tres años vista, de acuerdo con los objetivos de la institución y su propia idiosincrasia. Para hacer posible estos objetivos hace falta la complicitad de las unidades estructurales, de modo que adopten no



**Figura 2. Marco para el impulso de las líneas estratégicas de las unidades estructurales.**

El Programa UPC10 se articula no sólo a través de los Servicios Centrales de la UPC sino, también, y de forma muy significativa a través de las

sólo una posición táctica (que les permita mejorar su financiación) sino también estratégica (que les permita colaborar en la mejora interna y en la mejora de la institución).

## Árbol de indicadores para centros (ámbito docencia)

Docencia	Admisión	Relación <b>demanda/oferta</b> de plazas de las enseñanzas de grado <b>Mujeres matriculadas</b> de nuevo ingreso en el primer curso
	Actividad Docente	Tasa de <b>rendimiento académico</b> (para la fase no selectiva) % <b>de aptos</b> en la fase selectiva Promedio de <b>créditos matriculados</b> por estudiante % de presupuesto liquidado en <b>proyectos de innovación y material docente</b> en los últimos 3 años % de profesorado con <b>resultados en las encuestas</b> con un valor igual o superior a 3,2 % de utilización de la <b>lengua catalana</b> en enseñanzas de grado % de utilización de una <b>tercera lengua</b> en 2º ciclo y masters oficiales
	Internacionalización y formación	% de estudiantado titulado con un mínimo de un <b>cuatrimestre en el extranjero</b> % de estudiantado extranjero <b>recibido</b> a partir de <b>programas de intercambio</b> % de estudiantes <b>enviados</b> en el marco de <b>programas de intercambio</b> % de estudiantado graduado que ha realizado <b>prácticas externas</b> y proyectos vinculados al CCD
	Resultados	% de <b>abandonos</b> Tasa de <b>eficiencia</b> Tasa de <b>graduación</b> <b>Duración media</b> de los estudios

Si nos centramos en los tres ejes en los que se despliega el marco para el impulso de las líneas estratégicas en las unidades, tenemos en primer lugar el eje A, de mantenimiento de la actividad ordinaria de las unidades estructurales. Implantando este eje se busca la corresponsabilidad de las unidades con la política de la institución. Consecuentemente los indicadores están vinculados al plan de financiación de la Generalitat de Catalunya, a las actuaciones derivadas del plan de actuación de la Universidad, a los objetivos derivados de las políticas transversales mencionados anteriormente y a los objetivos e indicadores vinculados al programa de diseño de titulaciones Verifica de ANECA. Todo el eje tiene asociados (y se basa) en pocos indicadores con valores relativos, revisables anualmente y fácilmente contrastables. A fin de que las unidades estructurales se corresponsabilicen con la consecución de los objetivos la financiación genérica de las mismas se vincula al cumplimiento de los objetivos de la institución, de modo que su presupuesto de funcionamiento oscila entre el 75% y el 110% de su presupuesto de partida. El cumplimiento de este eje se mide de manera automática mediante el despliegue de indicadores de actividad ordinaria principalmente basados en la actividad académica (docencia e investigación) y el compromiso con la institución. Para ello se hace uso de una herramienta informática de análisis de valor. Esta herramienta de análisis se implementa mediante un árbol de toma de decisiones (Roca y otros, 2009), que no describimos aquí en detalle por cuestiones de brevedad.

**Figura 3. Despliegue de indicadores del ámbito de docencia en el marco de las líneas de planificación estratégica de los centros docentes correspondientes al eje A. Véase el texto para más detalles.**

El primero de los tres niveles operativos corresponde a los requerimientos de la Universidad. Son tres y están asociados con las principales actividades de la Universidad –la docencia, la investigación y transferencia de conocimiento y el compromiso institucional–. Sus pesos se han fijado por acuerdo del Consejo de Dirección y son distintos para cada una de las tipologías de unidad básica. En el caso de los centros docentes la docencia, como no podría ser de otra forma, tiene el mayor peso, aunque la investigación también tiene un cierto peso, mientras que lo contrario ocurre para los institutos de investigación. En el caso de los departamentos la distribución es equilibrada. Estos requerimientos se despliegan y se subdividen en una serie de criterios. El objeto de los criterios, su nombre y su peso vienen fijados por acuerdo de la Comisión de Planificación y Evaluación (CPA) y se subdividen en indicadores. A modo de ejemplo en la Figura 3 puede verse que los criterios referentes a la docencia para el caso de centros docentes involucran indicadores de admisión, de actividad docente, de internacionalización y, también, de resultados de la práctica docente. Finalmente, cada uno de los criterios se despliega en una serie de indicadores. Basándose en una propuesta inicial consensuada con las propias unidades estructurales, la CPA ratifica el objeto y el número de indicadores, de modo que sean relevantes y que se ajusten a los requerimientos y criterios definidos. La relación de estos indicadores seleccionados se tramita a las unidades estructurales para que los ponderen de acuerdo con una escala de

priorización. Los resultados obtenidos determinan el peso final de cada uno de los diferentes indicadores, que son comunes a cada una de los distintos tipos de unidades. Así, por ejemplo, a fin de evaluar la consecución de resultados se consideran tanto el porcentaje de abandonos, como las tasas de eficiencia y graduación y la duración media de los estudios. Todos estos indicadores forman parte del conjunto de indicadores que las administraciones públicas exigen a la UPC, bien sea a través del plan de financiación, bien sea a través de los programas Verifica y Acredita.

El eje B se corresponde con el impulso a la garantía interna de la calidad, como puede verse en la Figura 2. Se articula basándose en dos propuestas. La primera propuesta está dirigida a todas las unidades estructurales con el objetivo de presentar proyectos vinculados, preferentemente a las siguientes líneas de actuación: implantación de sistemas de gestión de calidad estandarizados o creación de estructuras de soporte a los procesos de calidad, ejecución y seguimiento de programas de mejora de carácter estratégico para garantizar la calidad de los procesos de gestión clave de la unidad, implantación de sistemas de información, revisión y

**Árbol de indicadores para departamentos (ámbito docencia)**

Docencia	Actividad docente	% de profesorado con <b>resultados en las encuestas</b> al estudiantado con un valor igual o superior a 3,2 Número de <b>proyectos de innovación y material docente</b> por PDI en los últimos 3 cursos académicos Número de <b>horas de formación</b> realizadas por PDI Tasa de <b>rendimiento académico</b> (para la fase no selectiva)
	Doctorado y máster	% de PDI doctor vinculado a <b>programas de doctorado</b> Promedio de las <b>tesis leídas</b> vs. del número total de estudiantado nuevo en los últimos 3 años % de PDI doctores a TC que ha <b>dirigido tesis leídas</b> en los últimos 3 cursos académicos % de PDI doctor vinculado a programas de <b>doctorado con mención de calidad</b>
Doc.	Actividad Docente	% de <b>PDI doctor vinculado a programas de doctorado</b> Promedio de las <b>tesis leídas</b> vs. del número total de estudiantado nuevo en los últimos 3 años

**Figura 4. Despliegue de indicadores del ámbito de docencia en el marco de las líneas de planificación estratégica de los departamentos correspondientes al eje A. Véase el texto para más detalles.**

La Figura 4 muestra el detalle de los indicadores asociados a la docencia para el eje A en el caso de departamentos. Como puede verse, en el caso de departamentos repercutimos el porcentaje de profesorado con valoraciones positivas en las encuestas al estudiantado. La encuesta institucional de la UPC contiene una pregunta clave que valora globalmente la actuación docente del profesorado. El rango numérico oscila entre 1 y 5 (muy desfavorable/muy favorable). Al imponer un umbral de 3,2 se premian las actividades docentes excelentes. De la misma forma, es destacable que se repercute en la financiación de los departamentos el número de proyectos de innovación docente y el número de horas de formación del personal docente investigador en actividades del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE). Por último, otro indicador, mucho más polémico es la tasa de rendimiento académico. Naturalmente, en el caso de departamentos existen otras actividades docentes que pueden ser gestionadas directamente por los mismos, como son las actividades de máster y doctorado, que cuentan con su propio conjunto de indicadores.

mejora de los programas de estudios y de otras actividades y, finalmente, definición e implantación de mecanismos de seguimiento y evaluación de la satisfacción de usuarios en relación a la actividad de la unidad. La segunda posibilidad consiste en desarrollar el programa Audit impulsado por AQU Catalunya y por ANECA. Queda claro, pues, que este eje está vinculado al programa Verifica por lo que respecta a los centros, así como a la garantía de la calidad de los departamentos e institutos. Como tal, es obligatorio y tiene una financiación específica. Por su propia idiosincrasia, este eje se desarrolla necesariamente en el marco de cada unidad básica, por lo que sólo se puede presentar un proyecto por unidad, aunque éste puede ser anual o plurianual. En el primer año de despliegue de este eje se han presentado 58 solicitudes de proyectos, que corresponden a 58 unidades estructurales.

Finalmente el eje C (desarrollo de proyectos estratégicos propios) se basa en fomentar la implantación de acciones de mejora de las propias unidades estructurales, e impulsar las acciones derivadas de su análisis interno. La participación en el eje C es voluntaria pero recomendable. Sólo se puede presentar un proyecto por unidad básica en cada convocatoria, pero se pueden presentar proyectos entre varias unidades. Asimismo, los proyectos pueden ser anuales o plurianuales. Los



proyectos se priorizarán en función del interés estratégico, el impacto para la unidad y la Universidad, la viabilidad y la cofinanciación. En el primer año de despliegue de este eje se han presentado 34 solicitudes de proyectos. En este eje han participado 41 unidades estructurales, pues algunas de ellas han presentado un proyecto de forma conjunta.

#### **4. EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DOCENTE DEL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR**

La evaluación de la actividad docente es una de las piezas clave para la mejora de la calidad de la docencia y es por ello que debe formar parte de un sistema para detectar necesidades de mejora, especialmente en el marco de la implantación de nuevas titulaciones adaptadas a los requerimientos del EEES. La evaluación de la actividad docente debe tener una estrecha relación con políticas de formación del profesorado, con criterios de distribución interna de la financiación de las unidades estructurales, con el fomento de la innovación y la mejora docente... y también con los procesos de selección y de promoción del personal académico. En esta línea, no puede desligarse de un reto más amplio en el que se ha de ubicar y al que, a su vez, debe ayudar: la valoración y el reconocimiento de las tareas docentes de calidad. Asimismo, el proceso de evaluación de la actividad docente ha de servir como oportunidad y ha de estimular el proceso de reflexión y de análisis de la propia práctica docente por parte del profesorado.

Es por todo lo anterior que en la UPC hemos adoptado una actitud muy activa en este aspecto. El nuevo modelo de evaluación docente fue puesto en marcha por primera vez en la convocatoria correspondiente al año 2007, aunque existían experiencias previas. En particular, hasta la entrada en vigor del manual actual, para la evaluación docente se utilizaba el manual certificado por AQU Catalunya el 16 de marzo de 2004. Ambos manuales evaluaban criterios parecidos, como la satisfacción del estudiantado, la valoración de los centros docentes y el autoinforme, pero con criterios de valoración diferentes. De la experiencia previa acumulada se había detectado que uno de los factores críticos era la puesta a disposición de los agentes implicados de información veraz y fidedigna. También se había detectado que si se pretendía que el proceso fuera aceptado de buen grado por el profesorado universitario dicha información debía de estar convenientemente elaborada. Así pues, en

paralelo a la elaboración del manual de evaluación docente, la Universidad diseñó e implantó una aplicación web para dar respuesta a todos los agentes que intervienen en este proceso y obtener así un mecanismo único para consultar la información utilizada para la evaluación, proceder a evaluarla y finalmente obtener los resultados. La aplicación da respuesta a todas las partes implicadas (profesorado, técnicos y comisiones de evaluación), de manera que pueden hacer sus tareas en línea, lo que reduce la burocracia y simplifica sobremanera las labores de evaluación.

El manual de evaluación docente de la UPC huye de forma deliberada de valoraciones numéricas, de modo que las solicitudes de evaluación se clasifican de acuerdo a una escala que varía entre A (muy favorable) a D (desfavorable). Las dimensiones que se valoran en el manual de evaluación docente de la UPC son las siguientes. En primer lugar se valora el volumen de docencia impartida, esto es, la planificación docente. Se valora de acuerdo con el siguiente baremo: más de 22 créditos impartidos en promedio durante el período de evaluación corresponden a una valoración global de A. Al profesorado que ha impartido en promedio más de 17 y hasta 22 créditos se le otorga una valoración de B, mientras que entre 12 y 17 la valoración es C. Finalmente, si el volumen de docencia impartida es, en promedio, inferior a 12 créditos la valoración es D. Si durante el período que se evalúa se han ejercido cargos unipersonales de responsabilidad se tiene en cuenta una dedicación docente reducida. La segunda de las dimensiones del manual es la opinión de los responsables académicos (directores de centro docente y de departamento) que, a su vez, emiten informes reservados valorando la actuación docente del evaluado en la misma escala (de A a D). La tercera dimensión es la opinión del alumnado. La encuesta al estudiantado, como se ha mencionado con anterioridad, proporciona valores numéricos (en una escala de 1 a 5) sobre la satisfacción global con la actuación docente de cada profesor. Consecuentemente se le asignan las siguientes valoraciones. Si el evaluado ha obtenido más de 3,8 en promedio se le asigna una calificación de A, entre 3,2 y 3,8, obtiene una calificación de B, entre 2,5 y hasta 3,2 C y si, finalmente, el promedio es inferior o igual a 2,5 se le otorga una calificación de D. La cuarta dimensión es la de desarrollo profesional, para la cual hay un listado de actividades susceptibles de valorar, que no detallamos por concisión, pero que incluyen, a modo de ejemplo, la dirección y participación en proyectos de innovación docente, la

participación y organización de cursos de mejora de la actividad docente, la participación en simposios relacionados con la docencia... y un gran número de actividades relacionadas con la docencia. Si el solicitante acredita la participación en dos de estas actividades se le valora con una C, mientras que si participa en seis se le valora con una A. Naturalmente, dependiendo de la envergadura de estas actividades, la comisión encargada de juzgar las aportaciones puede modificar la valoración. Finalmente, la última dimensión es un autoinforme sobre la propia actuación docente. Esta es una pieza fundamental en el juicio de las comisiones de evaluación, pues es aquí donde el evaluado puede expresar su propia visión de la actividad docente desarrollada en los últimos años.

AÑO DE VENCIMIENTO	Potencial (A)	Solicita (B)	% (B/A)	Positiva ©	% (C/B)	Negativa (D)	% (C/A)
2005	32	22	68,29 %	22	98,66 %	3	67,38 %
2006	44	26	59,18 %	25	98,85 %	3	58,50 %
2007	38	23	59,64 %	23	100%	0	59,64 %

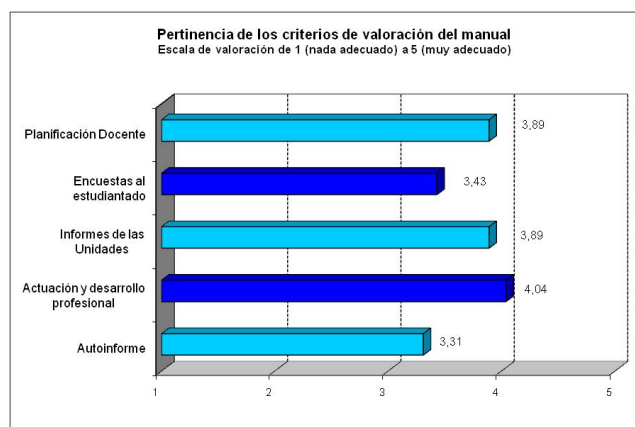
**Tabla 1. Resumen de los resultados de la evaluación docente de la UPC.**

Una de las características del nuevo manual de evaluación docente es que mientras que el anterior manual de evaluación aplicaba todos los criterios conjuntamente, el manual de evaluación docente actual aporta independencia de cálculo en cada apartado, de modo que es obligatorio disponer de una valoración favorable en todas las dimensiones y, por lo tanto, contribuye a la sencillez y comprensibilidad del procedimiento.

A lo largo de los años, una buena fracción del profesorado de la UPC ha sometido su actividad docente a evaluación. El resultado puede verse en la Tabla 1. Puede observarse cómo hay un cierto

número de profesores que no solicitan la evaluación. Ello se debe en parte a que los criterios de valoración siendo como son exigentes y públicos a priori hace que un número de potenciales solicitantes desistan. Por otro lado puede verse como en la convocatoria de 2007 no ha habido solicitudes desestimatorias. Ello se debe a que se ha permitido que los profesores con evaluaciones negativas retiraran la solicitud.

La valoración que ha hecho el profesorado del modelo de evaluación docente es sumamente positiva, como puede verse en las Figuras 5 y 6. Así en la Figura 5 se muestra el resultado de la encuesta de satisfacción elevada a todos los profesores que solicitaron la evaluación de su actividad docente. Nuevamente la satisfacción se mide en una escala de 1 a 5. Como puede verse, la satisfacción del profesorado con respecto a la pertinencia de los criterios de valoración del manual es muy alta. Es destacable que la valoración del autoinforme es ligeramente inferior a la del resto de valoraciones. A pesar de que el ICE desarrolló una campaña informativa muy bien valorada, es cierto que esta dimensión de evaluación todavía despierta recelos entre el profesorado universitario. Por su parte, la Figura 6 muestra la valoración recibida por la aplicación informática que, como puede verse es altamente satisfactoria. Creemos que el hecho de proporcionar la información de forma elaborada y estructurada ha permitido que el profesorado haya aceptado el manual de evaluación docente.

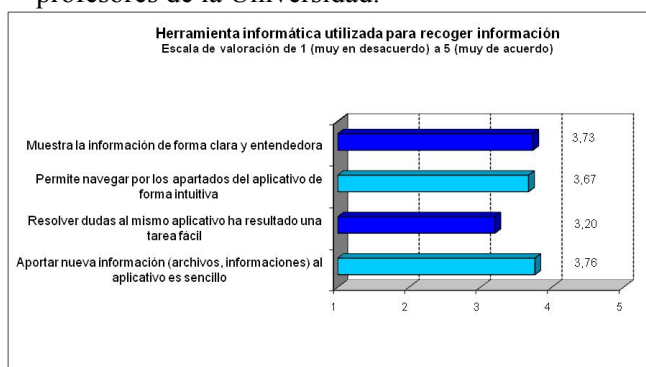


**Figura 5. Valoración de la pertinencia de las dimensiones de valoración del manual de evaluación docente de la UPC.**

## 5. CONCLUSIONES

En este artículo hemos descrito las estrategias e indicadores que la UPC ha puesto en

marcha para responder a los retos de la implantación del EEES. Dichos retos se traducen en una serie de requisitos que no sólo han de permitir la evaluación de la actividad de los servicios y de las unidades estructurales de la Universidad (centros docentes, departamentos e institutos universitarios de investigación) sino, también, en unos requerimientos muy exigentes para los sistemas de información de la Universidad. No sólo esto, la adaptación de las titulaciones a los requerimientos legales derivados de la declaración de Bolonia implica una motivación adicional del conjunto del profesorado. Ello ha de hacerse fomentando y estimulando actitudes positivas del profesorado ante su práctica docente. Y esto, a su vez, implica la necesidad de proceder a la evaluación continua no sólo de la actividad de las mencionadas unidades estructurales y de los servicios centrales de la institución sino, también, de la actividad docente individual de cada uno de los profesores de la Universidad.



**Figura 6. Valoración de la herramienta informática utilizada para recoger y presentar información relevante en el proceso de evaluación docente de la UPC.**

Acorde con ello, la UPC ha diseñado, implementado y puesto en marcha un modelo de evaluación docente plenamente adaptado a los retos impuestos por la puesta en marcha del EEES. Así pues, y relacionado con todo lo anterior, hemos presentado, por un lado, los instrumentos puestos en marcha a través de la planificación estratégica de la Universidad y su traslación a las unidades estructurales (centros docentes, departamentos e institutos universitarios), haciendo especial énfasis en los diversos ejes y programas que se han diseñado (mantenimiento de la actividad ordinaria, fomento de la cultura de la calidad y apoyo a las estrategias propias) y en el sistema de indicadores empleado para medir la eficacia en el desempeño de sus funciones, y, por el otro, las dimensiones de la evaluación de la actividad docente del profesorado.

Esperamos que estas prácticas, que están ofreciendo resultados positivos en nuestra Universidad, puedan ser de utilidad a otras instituciones de educación superior.

## 6. REFERENCIAS

Roca Martín, S., Villegas, N., Viñolas Prat, B. Josa García-Tornel, A., y Aguado de Cea, A. (2008). Evaluación y jerarquización de departamentos universitarios mediante análisis de valor. *Revista de Investigación en Educación*, 5, 38-59