

## VISIÓN GLOBAL

El equipo formado por José Ramón Bazo, Gervasio Gabirondo, Nieves Maya, losu Rodríguez, Alfredo Orive y Unai Martínez ha sido designado por EUSKALIT para realizar la evaluación de La Facultad de Ciencia y Tecnología con arreglo al Modelo Europeo de Excelencia.

Para ello **ZTF-FCT** elaboró una Memoria que fue puesta a disposición de los evaluadores a lo largo del mes de julio de 2006. Tras el estudio pertinente de la misma se completó la información con una visita a la Organización de dos jornadas de duración durante el mes de noviembre del mismo año.

El equipo evaluador quiere agradecer por medio de estas líneas la confianza depositada en sus miembros tanto por la Organización, como por EUSKALIT, así como la disposición de todas las personas a lo largo de las sucesivas entrevistas para explicar pormenorizadamente a los evaluadores todas las cuestiones que se han suscitado. Una mención especial merece la total y absoluta transparencia con la que ha obrado **La Facultad y el Equipo Decanal**. Este principio de transparencia parece ser, a juicio del equipo evaluador, constante a lo largo de toda la gestión que los responsables de **ZTF-FCT** vienen desarrollando.

Es preciso reconocer en este momento, el notable esfuerzo realizado en la elaboración y redacción de la memoria EFQM. Dicho esfuerzo ha resultado un documento completo que intenta recoger los métodos que **ZTF-FCT** emplea para llevar a cabo su gestión. El esfuerzo en describir con detalle los enfoques ha destacado en la redacción de la memoria, lo que ha sugerido al equipo evaluador que la Organización se encuentra en una fase en la que la mayor parte de los esfuerzos se han podido dedicar más a crear una estructura de gestión basada en el modelo EFQM que a conseguir los grandes objetivos en base a su despliegue y posterior revisión y mejora.

La lectura de la memoria, centrada en la descripción de los enfoques resulta, quizá no del todo clara y con ciertas lagunas sin resolver. El equipo evaluador ha apreciado, después de realizar la visita, que la realidad de **ZTF-FCT** puede ser más

rica que el contenido de la memoria.

Tanto en la lectura de la memoria como a lo largo de la visita, es perceptible el importante avance que **ZTF-FCT** ha realizado en el desarrollo estratégico de la Organización. Cuentan con un renovado Plan Estratégico 2005-2010 que dota de gran coherencia a todas las acciones previstas, así como de un Equipo Decanal muy comprometido con el desarrollo y la aplicación del modelo. Esto, a su vez, crea cierta reflexión sobre la incertidumbre que puede suponer en la aplicación del modelo ante el inminente cambio de dicho Equipo. A pesar de todo, el equipo evaluador considera, después de la visita y a través de la percepción transmitida en las reuniones, que el proceso evolutivo de la Facultad hacia la excelencia va por buen camino. Este camino es recomendable para luchar contra los cambios sociales, demográficos, de hábitos, de calidad de vida y de valores actuales de la juventud.

El proceso de evaluación ha permitido al equipo evaluador apreciar cómo los objetivos y los ejes estratégicos intentan adaptarse a la estructura de gestión de la Facultad. Apreciamos que se puede avanzar en la clarificación del ámbito de actuación y de capacidad de decisión con respecto al sistema de gestión.

El grado de maduración y despliegue de los procesos presenta desarrollos desiguales y con un muy amplio recorrido. Efectivamente, **ZTF-FCT** dispone de un sistema para gestionar sus procesos que hilvana y favorece la continuidad de los sistemas que se inician en los procesos de planificación estratégica, se mantienen a lo largo de la gestión de procesos configurando los resultados y se utilizan nuevamente para iniciar y actualizar la política y estrategia y el enunciado de nuevos objetivos y planes.

En el ámbito de la gestión de personas y, a pesar de identificarse prácticas de autorregulación, el Equipo Evaluador considera que hay potencial para el desarrollo de instrumentos que ayuden a armonizar y gestionar la Libertad de Cátedra con la participación en equipos de trabajo alineados con la P & E, la M, V y Va.

Profundizar en la gestión de las alianzas puede facilitar a **ZTF-FCT** su apertura hacia el exterior. Este equipo evaluador aprecia potencial de desarrollo en aproximarse en mayor medida hacia las necesidades de sus clientes, dando un giro importante al servicio de atención al estudiante, conocerlos más profundamente, más detalladamente, conocer con detalle y profundidad a sus competidores, el mercado, los referentes en los más variados campos de la gestión, los métodos pedagógicos

más eficaces, el diseño de ofertas diferenciadas, atractivas, la agilidad en la adaptación a las necesidades del mercado, etc.

La **ZTF-FCT** dispone de un sistema de información y comunicación que le permite garantizar la adecuada distribución de la información entre todos sus grupos de interés. Pero, dado el fin último de la Facultad, orientado hacia la tecnología y la investigación, el equipo evaluador considera necesario el desarrollo de esta actividad considerada clave por todo el Equipo Decanal. Dicho de otra manera, no se aprecia de forma **contundente** el uso de las TIC's para favorecer la docencia. El equipo evaluador propone incluir en la reflexión un nuevo enfoque para las políticas de información y conocimiento que lleve a la Facultad a ser un referente destacado en este ámbito.

Una mención aparte es necesaria para **la investigación**. Tanto en la memoria como en la visita ha quedado patente el gran nivel de la Facultad como centro de investigación dentro del ámbito de la CAPV e incluso a nivel internacional. Sin embargo, esta actividad esencial queda un poco al margen del despliegue de la estrategia. El equipo evaluador anima a que se establezcan los mecanismos para desarrollar y comprometer a los investigadores dentro del modelo. Hemos apreciado que ha habido algún pequeño avance, como el de definir un proceso específico, pero creemos que el recorrido existente puede ser importante, a pesar de las resistencias que genera el sistema.

Desde el punto de vista de la proyección social, el equipo evaluador cree que la Facultad está en disposición de hacer un mayor esfuerzo en actividades que, en el contexto de la estrategia definida, apoyen el papel primordial que esta Organización realiza para y por nuestra Sociedad.

La forma de explicitar las relaciones causa efecto alineando los indicadores con los procesos y los ejes estratégicos correspondientes la consideramos una práctica relevante. Los criterios para establecer y revisar los objetivos no siempre aparecen nítidos. Asimismo, no se aprecia cómo la segmentación de los datos apoyan la gestión.

En las últimas líneas de este informe resumen el equipo evaluador pretende animar a **La Facultad** a profundizar en el esfuerzo emprendido en potenciar el papel de los líderes en su Organización: es muy difícil entender la figura del profesor sin los atributos que configuran el liderazgo. La Facultad cuenta con numerosos líderes cuya participación y compromiso permitirá avanzar sólidamente hacia la consecución de los objetivos marcados. La revisión de la Memoria y la visita de los evaluadores han

sugerido al equipo que pudiera existir un camino en el campo de la gestión del liderazgo, buscando la forma de facilitar a los líderes el desarrollo de su papel, formándolos específicamente, reforzando sus cualidades o mejorando sus habilidades.

En las líneas anteriores el equipo evaluador ha pretendido concretar y sintetizar las ideas más importantes que recoge el informe de evaluación, buscando fundamentalmente ofrecer a la Organización sus reflexiones a fin de que éstas sean tenidas en cuenta y, si se considera adecuado, utilizadas en la gestión. En este sentido, este equipo ha trabajado desde la perspectiva del aprendizaje compartido, sin ánimo de querer ofender ni de imponer nada, sólo de recomendar algunos de los puntos de mejora detectados bajo nuestra visión particular. El respeto que el Equipo Decanal ha demostrado hasta la fecha en otras recomendaciones anteriores (consultores, Cátedra de Calidad) ha impulsado al equipo evaluador a ser un poco más osado a la hora de hacer este tipo de recomendaciones. Este equipo se considera muy afortunado al haber contado con la confianza de ZTF-FCT y desea fervientemente que las anteriores consideraciones sean de utilidad en la mejora de los mecanismos de gestión de la Organización.

Teniendo en cuenta las consideraciones precedentes, consideramos que la puntuación con arreglo al Modelo Europeo de Excelencia supera los cuatrocientos puntos y propone la concesión de la Q de Plata; es por ello que, el equipo evaluador quiere felicitar a todos los miembros de la Organización y animar a seguir avanzando en el camino de la mejora continua y la excelencia.

**EL EQUIPO EVALUADOR**