

LA EVALUACION INSTITUCIONAL: AGENTE EFICAZ DEL CAMBIO SOCIAL

SALVADOR NAVARRO VENEGAS*

INTRODUCCION

“La universidad, dice Enrique González Pedrero, es el producto de una síntesis entre lo viejo y lo nuevo, entre la experiencia y la juventud, entre lo que se sabe y lo que se busca: es, como todas las grandes empresas humanas, imaginación, inteligencia, esfuerzo creador, búsqueda de nuevos caminos y de nuevas soluciones a los problemas del mundo actual.”¹

El cambio de estructuras es condición necesaria al desarrollo y a la construcción de una sociedad más justa. Muchos adultos consideran que la juventud ha pasado por alto los considerables progresos y las auténticas reformas efectuadas años atrás. En realidad la generación adulta tiene mucho de que estar orgullosa, y de ahí que se muestre perpleja y airada cuando muchos jóvenes de hoy critican las instituciones del país. Parece ser regla que en las sociedades que pasan por cambios rápidos, aquello que parecía loable para una generación, se considera inadecuado para la otra.

Generalmente se supone en aquellos jóvenes que toman posiciones consideradas “extremas”, una fuerte reacción contra el pasado. La sociedad posee valores, los cuales, según el sentir de Kenneth Keniston, pueden dividirse en “valores trascendentes” y “valores formales”, los primeros son inmutables, incluso para estos jóvenes radicales, y su extremismo radica generalmente en el anhelo de cambio con relación a los segundos.

Los tiempos cambian, y las instituciones deben adaptarse a las necesidades actuales. El estudiante de hoy tiene más oportunidades que las que tuvimos los de ayer. Esto ha creado en él una conciencia crítica, ciertamente ilustrada, a la vez que una mayor identificación con la problemática nacional.

Las universidades representan, en una sociedad llena de injusticia, una de las últimas, y a veces la última, válvula de escape para las diversas expresiones de descontento, de insatisfacción, de rebeldía, frente a la injusticia del ahora llamado establecimiento. El Dr. Harold Taylor, refiriéndose a lo mismo, pero evidentemente en su propio país, dice: “El estudiante se ha convertido en la fuerza más poderosa de la reforma de la educación norteamericana, e indirectamente de la reforma de la sociedad.”²

No sólo el estudiantado actual es el interesado en promover el cambio que nuestro país necesita; México cuenta con una gran cantidad de intelectuales, políticos y hombres capaces, quienes, ciertamente, y dentro de una esfera de mayor realidad, tienen más posibilidades de acción que los estudiantes, sin embargo, éstos tienen menos “compromisos”, lo cual, aunado a su conciencia crítica y a su visión de la problemática nacional, les lleva a dudar de que las instituciones hasta hoy existentes, sean adecuadas para la necesaria transformación nacional, les convierte en el motor de arranque de movimientos de mayor capacidad y trascendencia.

Cabe señalar aquí las palabras recientemente expresadas por el C. Presidente de la República, Luis Echeverría Álvarez: “Yo podría decir que sí es urgente que las universidades, que las iglesias, los medios de difusión, los intelectuales, los propios grandes intereses económicos, si es que tienen instinto de conservación, deben ser profundos agentes del cambio social.”³ Estas palabras hacen valedera la anterior suposición de que México necesita cambio en sus estructuras. Y Rosalío Wences Reza afirma: “Una de las conquistas más trascendentales logradas por el movimiento estudiantil es haber convertido la universidad mexicana en uno de los centros más concientizados acerca de la problemática nacional.”⁴

*Centro de Planeación Nacional de la Educación Superior.

¹González Pedrero, Enrique, Universidad, política y administración, UNAM, México, 1970, p. 52.

²Taylor, Harold “Los estudiantes y el cambio social”, Facetas, Vol. V, No 1, Washington, 1972, p. 8.

³Echeverría Álvarez, Luis, Conceptos emitidos en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Periódico El Nacional, México, 21 de agosto de 1972.

⁴Wences Reza, Rosalío, El movimiento estudiantil y los problemas nacionales, Ed. Nuestro Tiempo, México, 1971, p. 36.

Los estudiantes mexicanos sienten en carne propia esta problemática, y ésta es precisamente la causa del movimiento estudiantil y, a su vez, éste ha sido generado por la estructura misma de nuestra sociedad, rebasando claramente sus exigencias iniciales y procediendo ahora a la demanda del cambio estructural.

Los estudiantes más activistas desean tener voz al establecer los requerimientos del programa académico, evaluar la actuación docente de los maestros y contratar o despedir a los mismos. En muchas universidades los estudiantes han obtenido cierta representación en los consejos académicos y administrativos, pero en todos los casos los profesores y la administración conservan el papel dominante al establecer la política educativa.

La visión conservadora pretende que el estudiante sea un simple “cliente” y el profesor un simple “asalariado”, es decir, que la universidad sea otra organización comercial burguesa, que “compre y venda” servicios educativos. Es ésta una actitud muy estable, muy cómoda, propia de épocas pasadas.

“El papel de la Universidad contemporánea, menos grandioso quizá, pero más genuinamente humano, consiste en enseñar a los hombres a plantearse y resolver correctamente los problemas del mundo de hoy.”⁵

Daniel Coit Gilman, en su discurso pronunciado en John Hopkins University, con motivo de la celebración del vigésimo quinto aniversario de la institución, expresó que en el curso de la historia, las universidades, al perseguir el objetivo humanístico de servir libremente a la verdad, se han esforzado en realizar el lema: “Universitas, libertas, veritas, humanitas”. Probablemente no hay ninguna otra institución que hubiera podido combinar la libertad y el orden de manera tan natural.

En las democracias, la libertad puede verse amenazada no sólo por la mayoría o por un dirigente democrático sino también por el libertinaje de los individuos. Cierta grado de licencia puede destruir el orden que es necesario para que haya libertad. Aquél no excluye a ésta. En muchos países la evolución de la democracia ha producido una degeneración de la misma, que se ha convertido en el gobierno absoluto de la mayoría, caracterizado por una licencia perjudicial para la ley y el orden.

Aunque la democracia es, probablemente, la forma de gobierno que mejor puede garantizar la protección del individuo, puede ser, también, la más opresiva.

¿Se han deshumanizado las universidades? ¿Han fracasado sus maestros, a quienes Fichte llamó “sacerdotes de la verdad”, y de los que Nietzsche esperó que ocuparían el lugar de los sacerdotes que habían traicionado al cristianismo y matado a Dios en el empeño de conservar humanas las universidades? Si es así, no debemos extrañarnos. El torbellino de la barbarie podría arrollarlo todo, incluso las universidades. Sin embargo, éstas han logrado escapar en gran parte a la deshumanización. Y si no han escapado totalmente, es a causa de la indebida introducción de la política en las aulas y a que los maestros se han trocado en predicadores.

I. TEORIA DEL CAMBIO

Una antigua fábula nos relata el caso de un saltamontes que decidió consultar al viejo y canoso búho sobre un problema personal. El problema se refería al hecho de que el saltamontes sufría cada invierno de terribles penas debido a la cruda temperatura. Después de varios inviernos, tratando de aplicar todos los remedios conocidos en el mundo de los saltamontes, decidió nuestro amigo consultar el caso con el venerable búho; éste, tras oírle pacientemente, le dio la siguiente solución: “Simplemente, transfórmate en oso e inverna durante la cruda estación.” El saltamontes brincó de alegría y agradeció profundamente el consejo de su sabio amigo. Más tarde, sin embargo, tras descubrir que este importante conocimiento no podía ser llevado a la práctica, regresó y preguntó cuál era el método adecuado para realizar la deseada metamorfosis. El búho contestó: “Mira, yo te di el principio, pero a tí te toca pensar en los detalles.” Toda fábula contiene una moraleja, y en este caso sería: “Ante la necesidad de cambio, precisamos de la asesoría técnica, por un lado, y de nuestra aportación personal, por otro, para que con instrumentos adecuados, realicemos nuestra metamorfosis.”

⁵González Pedrero, Enrique, Op. cit., p. 52,

Necesidad del cambio

“Ninguna institución u organización está exenta del cambio. Es relativamente fácil identificar cambios en los modelos institucionales cuando éstos ocurren, es difícil analizarlos cuando están sucediendo, y aún más es predecirlos.”⁶

El gobierno mexicano, así como sus principales instituciones, están conscientes de la necesidad de actualizarse, de cambiar, de adaptarse al momento que se vive, e incluso de adelantarse a él, y para esto se han creado oficinas de planeación a todos los niveles, con el encargo de promover el cambio adecuado, pero sin descuidar nuestra tradición.

La educación condiciona todo cambio profundo y duradero. Aferrarse a conceptos y métodos pedagógicos tradicionales equivale a condenarse a vivir en el pasado. México ha de prepararse, desde las aulas, para iniciar una nueva etapa de su existencia.

Sin conciencia histórica, todo proyecto es utopía. Las reformas en que estamos empeñados no son sino el deber que a nuestra generación toca cumplir dentro de una prolongada sucesión de esfuerzos. Los anteriores conceptos sugieren la necesidad de bases firmes, instrumentos confiables de cambio y modelos adecuados.

“El mundo, dice Oppenheimer, se altera mientras caminamos en él.”⁷ Nuestro mundo es, en cierto sentido, un mundo nuevo, en el cual el conocimiento, la tecnología, la naturaleza de las sociedades humanas, el orden social, las ideas e incluso la cultura han cambiado y no volverán a lo que fueron en el pasado.

“Instituciones estables favorecen situaciones igualmente estables, en las cuales sólo pequeños cambios suceden. Mientras que en las instituciones dinámicas o flexibles, las situaciones predominantes crean en sus miembros la necesidad de desarrollar nuevos modelos de acción”, sugiere Howard S. Becker.⁸

John Dewey señala que. . . “La historia, siendo un proceso de cambio, genera éste no solamente en los detalles sino incluso en el método de dirigirlo socialmente.”⁹

Metodología del cambio

Podemos observar dos métodos para producir el cambio, los cuales son opuestos entre sí. La “no intervención” y la “intervención radical”. Por un lado la doctrina del “laissez-faire” y por otro el análisis marxista, que enfatiza el conflicto, la inevitable lucha de clases y la intervención radical. El cambio planeado surge como una conveniente alternativa de estos dos métodos.

Kurt Lewin sugiere un modelo muy simple. “Este modelo no es estático, sino un equilibrio dinámico de fuerzas, dentro del contexto social y psicológico de las instituciones.”¹⁰

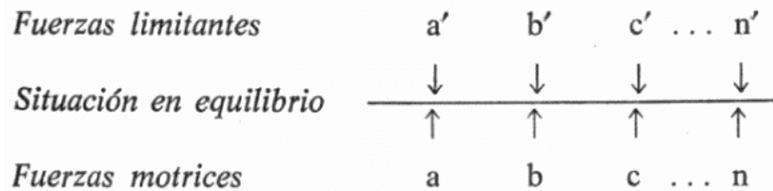
⁶Benne, Kenneth D., “Change Does Not Have to Be Haphazard”, *The School Review*, LXVIII, No. 3, University of Chicago Press, p. 271,

⁷Oppenheimer, Robert, “Prospects in The Arts and Sciences”, *Perspectives*, Reinhardt and Winston Inc., Primavera de 1955, p. 10.

⁸Becker, Howard S., “Personal Change in Adult Life”, *Sociometry*, American Sociological Association, XXVII, 1964, p. 40.

⁹Dewey, John, “Liberalism and Social Action”, G. P. Putnom’s Sons, Nueva York, 1935, y. 83,

¹⁰Benne, Kenneth D., *Human Relations in Curriculum Change*, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Nueva York, 1951, p. 14.



Modelo de equilibrio de Kurt Lewin

Según el modelo, existen dos grupos de fuerzas opuestas, unas motrices y otras limitantes. Una mayor tensión en alguna de éstas significa inestabilidad y probablemente el origen de reacciones en las cuales no domine la racionalidad al tratar de restablecer el equilibrio. Cuando las fuerzas tienden a equilibrarse, vuelve el sistema al modelo tradicional. Los planificadores deben aprovechar la situación y crear fuerzas capaces de dirigir el cambio estructural y controlar el consiguiente equilibrio al nivel deseado, estabilizándose así el cambio. Este a veces es mal interpretado, debido a que no siempre todas las fuerzas vivas del sistema están perfectamente conscientes de su necesidad, frecuentemente a consecuencia de la falta de medios de comunicación adecuados. Basado en este modelo, Kenneth D. Benne formula ciertos principios estratégicos para llevar a cabo el cambio institucional, y son los siguientes.¹¹

1. Para cambiar un subsistema o parte del mismo, es preciso realizar cambios importantes en el contexto social.
2. Para cambiar el comportamiento, a cualquier nivel de la jerarquía organizacional, es preciso llevar a cabo cambios complementarios en los niveles colindantes.
3. Se debe iniciar el cambio exactamente en el lugar donde se constatan fuerzas desequilibradas, las cuales dan lugar a insatisfacción con el status quo y pueden llegar a ser factores o agentes del mismo.
4. En el diagnóstico de posibilidades de cambio en una institución, es necesario detectar el grado de fuerzas oponentes en los puntos donde desee establecerse. Ordinariamente se debe evitar el iniciarlo en el punto de mayor desequilibrio.
5. Si se considera necesario emprender un cambio total en la estructura social o institucional, éste debe generalmente iniciarse en el cuerpo u organismo encargado de la toma de decisiones.
6. Tanto las organizaciones formales como las informales de la institución deben ser consideradas durante todo el proceso del cambio.
7. Su efectividad está, muy frecuentemente, en relación directa al mayor o menor grado de participación de todos los miembros y de todos los niveles estructurales, tanto en el diagnóstico, para señalar la necesidad del cambio, como en la formulación de objetivos y programas del mismo.

Estos principios suponen, además de la necesidad del cambio, una voluntad firme de llevarlo a cabo, así como el establecimiento de las condiciones adecuadas para su realización.

Los analistas sociales, quienes crean y estudian situaciones de cambio, encuentran que en las organizaciones está en función de un conjunto de variables, el cual es muy complejo, baste recordar las señaladas por H. J. Leavitt, en *Applied Organizational Change in Industry*,¹² y que son: carga o tarea (task), recursos humanos, tecnología y estructuras.

¹¹Bennis, Benne and Chin, *The Planning of Change*, Holt, Rinehart and Winston Inc., Nueva York, 1969.

¹²Leavitt, H. J., *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*, Handbook Organizations, Rand Mc Nally and Co., Illinois, 1965,

Formas de cambio

Warren G. Bennis y L. E. Greiner sugieren tipologías con respecto a diferentes estilos de cambio.

Los ocho estilos de Bennis¹³ varían en relación a la distribución del poder, la determinación de metas u objetivos y la implementación del cambio, y son:

1. *Cambio por indoctrinación*: Establecimiento mutuo de objetivos y poder unilateral.
2. *Cambio por coerción*: Unilateralidad en el señalamiento de objetivos, intencionalidad deliberada y poder unilateral.
3. *Cambio tecnocrático*: Unilateralidad de objetivos y poder compartido.
4. *Cambio por interacción*: Objetivos no prefijados con poder compartido.
5. *Cambio por socialización*: Poder unilateral y participación en la implementación de objetivos.
6. *Cambio por emulación*: Poder unilateral sin objetivos prefijados.
7. *Cambio natural*: Poder compartido sin objetivos deliberados.
8. *Cambio planeado*: Objetivos prefijados y poder compartido.

Este último puede ser visto como el que relaciona la teoría con la práctica, o el conocimiento, y la acción. Juega el papel de convertir las variables, a partir de las disciplinas básicas, en instrumentos estratégicos y programas adecuados.

L. E. Greiner¹⁴ sugiere a su vez siete estilos diferentes, que enfatizan, como los de Bennis, la distribución del poder en cada caso:

1. *Cambio por decreto*: Se origina con la persona investida de autoridad.
2. *Cambio por reemplazo*: Personas en posición clave son reemplazadas. Se asume que el cambio organizacional está en función de los cambios de personal.
3. *Cambio estructural*: Cambiando las relaciones estructurales existentes de la institución, se obtiene el cambio.
4. *Cambio por decisión del grupo*: El grupo no participa en el señalamiento de problemas o en su análisis sino únicamente en la implementación de las alternativas que otros pensaron.
5. *Cambio por discusión estadística (The Data Discussion Approach)*: Los miembros de la institución son invitados a analizar los datos estadísticos que se han recopilado, y a discutir y planear el cambio.
6. *Cambio por decisión del grupo, con ayuda de asesoría técnica. (The Group Problems Solving Approach)*: Se identifica el problema y se decide a través de la discusión en el grupo, contando con la ayuda de expertos de fuera de la institución. Coincide con el cambio planeado de Bennis.
7. *Cambio a consecuencia de decisiones tomadas en grupos de interacción. (The T -Group Approach)*: Se provee a los elementos del grupo de un entrenamiento en técnicas de la relación humana y se supone que como consecuencia del mismo, se obtendrán importantes cambios para la institución.

¹³Bemlis, W. G., *Changing Organizations*, McGraw-Hill Inc., Nueva York, 1965, p. 82.

¹⁴Greiner, L. E., *Organizational Change and Development*, Unpublished Ph. D. Disertation, Harvard University, 1965,

Valdría la pena añadir aquí la posibilidad de cambio por violencia, llamémosle revolucionario, el cual en cierta forma se identifica con el segundo expresado por W. G. Bennis, o sea por coerción, pues implica la unilateralidad tanto en el señalamiento de metas como en el ejercicio del poder.

Resistencia al cambio

Todas las fuerzas que contribuyen a estabilizar la personalidad o a mantener el equilibrio en un sistema social, pueden percibirse como resistencias al cambio. Estas, según Goodwin Watson, se pueden dividir, por su origen, en dos grandes grupos:

las que dependen de la personalidad del ser humano y las que son propias de los sistemas sociales o de las instituciones.

A. Dependientes de la personalidad:

1. *Homeóstasis*: Tendencia en el ser humano a construir mecanismos que tratan de conservar constantes ciertos estados.
2. *Hábito*: A menos que la situación cambie notablemente, el ser humano tiende a responder ordinariamente en la forma acostumbrada.
3. *Primacia*: Cuando se responde con éxito a una situación, existe en los organismos la tendencia a responder igual ante situaciones iguales.
4. *Percepción selectiva y retención*: Cuando una actitud ha sido adoptada, la persona tiende a responder, ante nuevas sugerencias, de acuerdo con su actitud previa.
5. *Dependencia*: Todo ser vivo tiende a actuar según formas de conducta ya establecidas por la sociedad o institución en que se desarrolla.
6. *Super-ego*: Difícilmente se acepta el cambio cuando se tienen “ideas propias” sólidamente fincadas.
7. *Desconfianza*: Existe la tendencia a desconfiar de los demás, según opiniones aceptables, a consecuencia de la gran dependencia que se tuvo en la niñez con respecto a la autoridad paterna.
8. *Inseguridad y regresión*: El último obstáculo para la participación efectiva en el cambio social la constituye la tendencia a buscar seguridad en el pasado.

B. Con relación a los obstáculos creados por los sistemas sociales:

1. *Conformidad a las normas*: En los sistemas sociales corresponden a los hábitos individuales.
2. *Coherencia*: Innovaciones en una área pueden traer efectos secundarios en áreas laterales, lo cual es con frecuencia un impedimento al cambio.
3. *Intereses creados*: ES la fuente de resistencia más obvia, sobre todo en nuestro medio.
4. *Prestigio*: Cierta envidia o rivalidad entre las instituciones a consecuencia del “prestigio adquirido”, en este sentido los antropólogos han observado que existen cambios fácilmente realizables, pero otros se tornan casi imposibles.
5. *Rechazo a los expertos*: La mayoría de los cambios se sugieren desde fuera, por personas ajenas a la institución, y frecuentemente especializadas en ciertos campos. Sin embargo, pocos rasgos psicológicos de los seres humanos son tan universales como la sospecha y la hostilidad hacia los “expertos extraños” a la institución.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a concluir primeramente que el cambio, si se considera necesario, debe ser llevado a cabo por la misma institución, quizá con la ayuda de expertos de fuera, pero solamente a nivel de asesoría; en segundo lugar debe éste ser apoyado fuertemente por las autoridades institucionales; tercero,

deben tomarse en consideración los obstáculos personales ya mencionados, y por tanto presentar el cambio como conveniente a la generalidad de los individuos componentes de la institución y como algo completamente de acuerdo a sus valores e ideales, o al menos no en contra; finalmente, consultar democráticamente e invitar a todos a colaborar en el proceso total del cambio.

II. EVALUACION INSTITUCIONAL

“Ahora más que nunca, es de gran importancia subrayar la responsabilidad que tienen las universidades en la vida contemporánea de México. La incidencia de la educación superior en el desarrollo del país convierte a la universidad en un organismo generador de recursos humanos del más alto nivel, que tiene en sus manos la promoción del desenvolvimiento económico y social. Como centros de crítica constructiva, las instituciones de enseñanza superior desempeñan una función que permite a la sociedad un alto grado de conciencia de sus propios problemas y carencias. En tanto preservadoras y mejoradoras del conocimiento, las universidades son depositarias de lo más selecto y avanzado de todos los campos de la actividad humana.”¹⁵ Señaló el Ing. Víctor Bravo Ahuja, Secretario de Educación Pública, solamente hace un año y medio en la Asamblea extraordinaria de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.

La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior de la República Mexicana tiene la responsabilidad, ante nuestra sociedad, de buscar objetivos, integrar esfuerzos y adoptar políticas, agresivamente creadoras, que hagan evolucionar el sistema de manera acelerada y constante, para adaptarlo a su circunstancia siempre cambiante.

En última instancia es la sociedad quien tiene esta responsabilidad para consigo misma y la delega en sus instituciones de educación superior.

Autoridades internacionales confirman de manera unánime lo anterior. . . “La Universidad es una institución cultural, formadora de los recursos humanos más calificados que la sociedad necesita para su desarrollo, y éstos son los caracteres fundamentales que señalan su aparición y su presencia en la sociedad”, se señaló acertadamente en el Décimo Seminario de Educación Superior en las Américas en 1968.¹⁶

El gobierno entiende la reforma educativa como una actitud permanente de cambio, como una revisión incesante de los objetivos y de los métodos que orientan la docencia, pero también como una decisión de la sociedad por fundar su desarrollo en el aprovechamiento integral de sus recursos humanos.

Evaluación institucional

En las tareas de la reforma educativa, como acción permanente orientada a la transformación y el mejoramiento de los servicios de educación superior, la evaluación de las instituciones que tienen a su cargo dichos servicios representa uno de los principales elementos que permiten la gestión adecuada y la implementación de programas específicos de desarrollo.

Este autoestudio institucional no debe permanecer únicamente en el campo de la estadística, sino que, volviendo a los objetivos institucionales, debe prever, dentro de su capacidad real de adaptación, las posibilidades existentes para una acción adecuada.

Precisamente se ha encomendado a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) la elaboración de un manual de indicadores básicos para la evaluación de sistemas universitarios a nivel institucional. el cual ya se encuentra actualmente en preparación.

¹⁵La declaración de Villahermosa y los acuerdos de Toluca. Dos jornadas trascendentes para lograr la integración del sistema nacional de educación superior. Dirección General de Información y Relaciones Públicas de la Secretaría de Educación Pública, México, 1971, pp. 43-44.

¹⁶Waggoner, George R., Metodología de la evaluación universitaria, University of Kansas, diciembre de 1965, p. 15.

Objetivos

En toda actividad humana es importante fijar los objetivos, con el fin de no perder la dirección de nuestra acción y de obtener un alto rendimiento. De aquí se deduce la importancia de volver a los objetivos y metas propuestas, cada vez que se pretende evaluar nuestra actividad.

Las instituciones, como las personas, deben volver a los objetivos institucionales cada vez que reflexionen críticamente sobre su situación actual, no únicamente para observar estáticamente el presente o el pasado, sino con miras a la planeación y al cambio dinámico.

Uno de los antecedentes al cambio consiste entonces en nunca perder de vista los objetivos institucionales, como lo indica el Dr. Omar Henríquez y claramente lo señala el Dr. Olsen A. Chirardi, exrector de la Universidad Nacional de Córdoba:

“... me parece que el problema de la evaluación (institucional) es estéril, si previamente no se define con precisión qué es hoy la universidad y cuál es su objetivo”.¹⁷

La evaluación nos muestra una realidad existente, que puede ser comparada con un marco ideal o de referencia, el cual es un modelo normativo a nivel nacional, regional y local, que sirve de guía u ordenamiento para el respectivo planeamiento institucional. Mientras mejores marcos de referencia se tienen y mientras más confiables son los datos obtenidos del autoestudio realizado por la institución, mayor valor tendrá la evaluación y mejor fundamento existirá para el planeamiento sano de la universidad.

La evaluación de la tarea universitaria supone, en una primera aproximación, la existencia de los dos elementos siguientes:

1. Especificación de las tareas que la universidad debe cumplir, y
2. Metas a alcanzar en cada una de las tareas que la universidad se fija.

Sólo cuando los dos puntos anteriores están definidos, es posible realizar una evaluación seria.

Autoestudio

Recientemente el Centro de Enseñanza Técnica y Superior de Baja California (CETYS) realizó su autoestudio, y el resultado es en este caso además de positivo, de gran significación. Señala el rector de la institución, Dr. Félix Castillo: “El CETYS había funcionado con la idea de excelencia académica bastante difusa, sin haber definido en qué consistía tal ‘excelencia’. Esto producía oscilaciones administrativas de cierta consideración... El autoestudio lo primero a que nos obligó fue a fijar los objetivos institucionales. Una vez definidos éstos, el siguiente paso consistió en concientizar a todo el ETYS de la existencia de los mismos.”¹⁸

Se ha introducido aquí el concepto de autoestudio, como el medio más adecuado de actualización y si es necesario de cambio. Al respecto, Arturo Dibar, rector de la Universidad Centroamericana, expresó con motivo de la evaluación institucional llevada a cabo recientemente en su universidad “... estamos ofreciendo una visión más objetiva de los valores y deficiencias que hayamos podido tener, lo más importante es que, al reconocer nuestros propios defectos, busquemos la manera de remediarlos, con el objeto de obtener la excelencia académica que buscamos”.¹⁹

La evaluación institucional universitaria es el medio más adecuado para conocer la realidad y para hacer, sobre esta base, el planeamiento académico y administrativo en una universidad tanto adulta, como en vías de crecimiento, señala a su vez Juan Tomás Mejía Feliú, rector de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

¹⁷Ghirardi, Olsen A., Correspondencia privada, Argentina, mayo de 1972.

¹⁸Memoria del Primer Seminario de Evaluación de un Plan de Desarrollo Universitario, CETYS, Mexicali, noviembre de 1971, p. 28.

¹⁹Dibar Sarachu, Arturo, Correspondencia privada, Nicaragua, abril de 1972.

Se observan perfectamente en las palabras citadas dos etapas: examen y búsqueda de soluciones, o sea evaluación y planeamiento.

Metodología

Para establecer una metodología propia de la “Evaluación Institucional”, es necesario primeramente definir el término; segundo, fijar criterios propios, y finalmente establecer el procedimiento adecuado a seguir.

A. Definición de evaluación institucional

Dentro del proceso administrativo de las instituciones de educación superior, se entiende por evaluación institucional la etapa o estudio científico adecuado, realizado por un grupo idóneo, el cual, contando con instrumentos confiables, mide el grado en que los objetivos institucionales han sido alcanzados, se estima el valor del producto con respecto al insumo y a los medios invertidos, y se proporciona la base para el futuro planeamiento.

De la definición antes señalada, podemos deducir las características esenciales de la misma:

1. Calidad de análisis científico.
2. Idoneidad del grupo evaluador.
3. Necesidad de material, cuidadosa y científicamente preparado, y
4. Conocimiento adecuado, por parte del grupo evaluador, de los marcos de referencia nacionales y extranacionales, así como de las políticas que alientan la educación nacional.

Esto nos hace comprender la urgente necesidad de contar con elementos altamente calificados, tanto en el campo de la investigación educativa, como, sobre todo, en el grupo a cuyo cargo quede la evaluación de la institución; este último debe estar integrado casi en su totalidad por elementos plenamente identificados con la misma.

Bien lo dice el Lic. Alfonso Rangel Guerra. . . “Por la naturaleza misma de los propósitos que se persiguen con la evaluación, es necesario que ésta se realice por las propias instituciones, mediante la participación directa de sus mismos miembros.”²⁰ El Dr. Mejía afirma que la evaluación de la universidad debe ser realizada por personal de la misma institución, pero no desecha la idea de que pueda ser un grupo evaluador ajeno quien la realice. . . “Cuando no es posible hacer una autoevaluación institucional, se debe recurrir a un equipo, preferiblemente internacional, dependiente de un organismo como la UNESCO o la OEA. Dicho equipo deberá recibir el respaldo de la autoridad competente, a fin de obtener la cooperación de toda la comunidad universitaria.”²¹ Arturo Dibar claramente apoya la participación de elementos ajenos a la institución en la labor evaluadora, e incluso la propone cuando dice: “. . . creo además en la conveniencia de que los de fuera vengan a decirnos aquellas cosas en que adolecemos, a fin de que nosotros no nos ceguemos con el juguete de una universidad, que nos puede tener embelesados”.²²

De estas opiniones venimos a deducir una doble posición, la conveniencia de la autoevaluación, o autoestudio, y la heteroevaluación, o evaluación realizada por un grupo evaluador ajeno completamente a la institución.

Como se señaló anteriormente, existen ciertos factores resistentes al cambio, entre ellos se subrayó el “rechazo de los expertos”, sobre todo cuando provenían de instituciones ajenas a la propia. Sin embargo, de acuerdo a la tipología de L. E. Greiner anteriormente señalada, pienso que el cambio a realizarse por medio de la evaluación institucional, bien puede llevarse a cabo con la ayuda técnica prestada por asesores, que en nuestro

²⁰Rangel Guerra, Alfonso, “La evaluación de las instituciones de educación superior”. Ponencia presentada en la Asamblea Extraordinaria de la ANUIES, celebrada en Toluca, agosto de 1971

²¹Mejía Feliú, Tomás, Correspondencia privada, Nicaragua, abril de 1972.

²²Dibar Sarachu, Arturo, Op. Cit.

caso específico, bien podrían ser de la ANUIES, pues el artículo primero de sus estatutos se señala que es un organismo coordinador de las instituciones de educación superior entre sí, y de éstas con las autoridades federales y estatales. . . y más adelante, en su artículo tercero:

“La ANUIES tiene como finalidades: a) Estudiar los problemas académicos y administrativos del sistema nacional de educación superior en la República Mexicana con miras a su planeación integral dentro del sistema nacional educativo, sugerir a las instituciones asociadas o a las autoridades educativas en su caso, la adopción de las recomendaciones que se aprueben para la mejor organización y funcionamiento.

b) Propiciar todas las gestiones que tiendan a mejorar los servicios encomendados a las instituciones asociadas.”²³

Todo lo anterior nos hace ver la potencial capacidad de asesoramiento técnico de la ANUIES, bajo cuya coordinación funciona el Centro de Planeación Nacional de la Educación Superior, el cual cuenta con los elementos suficientes y adecuados para proporcionar esta asesoría técnica.

B. Criterios de Evaluación

El objetivo general que se persigue al llevar a cabo una evaluación es obtener un diagnóstico, científicamente preparado, y por tanto válido y confiable, de cómo está desempeñando sus actividades la institución, utilizando sus recursos y logrando sus objetivos.

En particular el autoestudio necesita abarcar toda la institución, por tanto, deberán evaluarse los siguientes grandes aspectos (posteriormente se ampliará el análisis de los mismos):

1. Objetivos institucionales.
2. Recursos humanos: docencia e investigación.
3. Organización y administración; planeación y desarrollo.
4. Currículum.
5. Recursos financieros.
6. Recursos materiales.
7. Egresados.
8. Relaciones con la comunidad y su huella en ella.

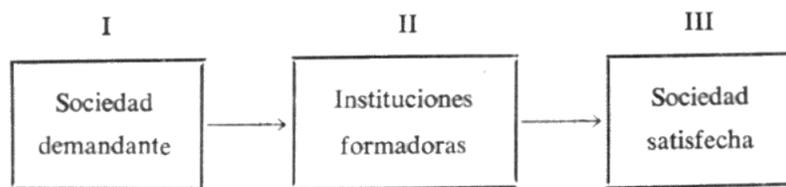
C. Metodología evaluativa

Después de dejar ampliamente definido el concepto de “autoestudio”, y de señalar los campos en que éste debe profundizar, no resta sino indicar la metodología a seguir.

Fundamento:

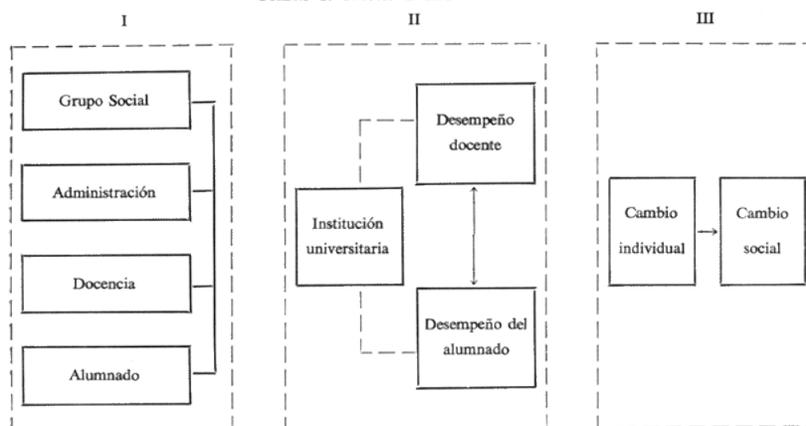
La sociedad es responsable de formar sus nuevos miembros, no solamente en el plano físico sino en el intelectual y moral. Los tiempos cambian y con él sus necesidades, de manera que, de acuerdo a su actual demanda educativa y con miras a satisfacerlas crea las instituciones educativas pertinentes,

²³Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior, Estatutos, México, 1965.



No todas las sociedades son iguales; para objeto del presente estudio, se considerarán los extremos, o sea, primeramente, una sociedad estática, que tiende a crear instituciones igualmente estáticas, las cuales, a su vez, realimentarán al sistema en la misma forma; en segundo lugar, sociedades dinámicas que serán agentes dinámicos del cambio.

CUADRO 1. *Proceso Evaluativo Institucional*



Ahora bien, tomando en cuenta el modelo anterior, se divide el “Proceso Evaluativo Institucional” en tres etapas. Se asume que la institución a evaluar se encuentra integrada en una sociedad dinámica y que, por tanto, su evaluación debe ser completa e incluye a todos los miembros de la sociedad. Estas etapas son:

- I. De realidad social.
- II. Ambiental, y de desempeño.
- III. De cambio individual y social,

La primera etapa está compuesta fundamentalmente de un Grupo Social Básico (generalmente la entidad federativa o la ciudad), en segundo lugar por la Administración Educativa en ese grupo, tercero la Docencia y finalmente el Alumnado.

Estas cuatro partes integrantes del grupo básico son las cuatro componentes de un sistema de fuerza “equilibrado”; desconocer alguna de ellas equivale a “crear el desequilibrio”.

En la segunda etapa, la sociedad crea, para su propio desarrollo, instituciones de educación superior o universidades, las cuales deben propiciar el ambiente adecuado para llevar a cabo eficientemente el desempeño tanto de la docencia como del estudiantado, y favorecer la interacción docencia-alumnado, propiciadora del cambio individual y social, objeto de la tercera etapa.

Consecuencias

Por independiente o autónoma que sea una persona o institución, es indudable que su existencia además de desarrollarse dentro de un contexto social, y por tanto de ser susceptible de modificación bajo su influencia, es a su vez agente del cambio social. De donde, al intentar evaluar una institución, no podemos omitir la evaluación del contexto social en el cual se desarrolla la misma, así como la huella que deja en ese grupo social y con el cual realiza una interacción muy estrecha. Por desgracia, frecuentemente el grupo social creador de las instituciones de educación superior cree desligarse de esta interacción y de la interresponsabilidad existente, y desacertadamente descarga por completo su responsabilidad sobre el grupo dirigente de la comunidad social o gobierno.

A continuación, sentaremos criterios evaluadores, que, comprendiendo los ya antes mencionados, sean la base para el análisis de las instituciones dentro de su contexto social.

En cuanto a la metodología a seguir específicamente en la evaluación institucional, se sugiere la siguiente, en líneas generales:

1. Al grupo básico social, a manera de muestra, se le somete a una encuesta de opinión (en preparación) con el fin de analizar el grado de participación individual y colectivo en la tarea educativa, así como la proyección de la universidad en el grupo. (Etapas I y III.)
2. Dentro de la institución, usando el "Manual de Técnicas de Evaluación de las Instituciones de Educación Superior" (en preparación), se procede al autoestudio. (Etapa II.)
3. La Institución, tras su análisis, desarrolla un programa de planeación (Etapa II), el cual será agresivamente creador, que haga evolucionar la institución de manera acelerada y constante, para adaptarla a su circunstancia siempre cambiante.

CUADRO 2. Criterios Evaluativos

I DE PREDICCIÓN	II AMBIENTALES, DE DESEMPEÑO, RELACIÓN Y EFICIENCIA	III DE CAMBIO
<p>1. <i>Objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Nacionales. — Regionales. — Locales. <p>2. <i>Condiciones para la prosecución de los objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Para todos los componentes del grupo básico: — Personalidad. — Actitudes. — Intereses. — Habilidades. — Metas. — Objetivos. — Necesidades. 	<p>1. <i>Filosofía institucional</i></p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Generales. — Departamentales. <p>2. <i>Prosecución de los objetivos (desempeño)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Plano de desarrollo. — Currículum. — Cuadros profesionales y administrativos. — Planta física y material didáctico. — Presupuesto y finanzas. — Evaluación estudiantil y deserción. — Estadística y análisis. — Egresados: su evaluación. — Difusión de la cultura. — Investigación. — Servicios a la comunidad. <p>3. <i>Experiencias Educativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Docencia y asesoría. — Educación informal (conferencias, visitas). — Servicios estudiantiles. — Becas. — Bolsa de trabajo. <p>4. <i>Dinámica institucional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Filosofía institucional en función al CAMBIO. — Participación administrativa dentro del sistema. — Evaluación institucional. — Planeación 	<p>5. <i>Huella de la institución</i></p> <p>Seguimiento de egresados.</p> <p><i>Integración</i> de los mismos al mercado de trabajo y al grupo básico.</p> <p><i>Valores</i> producidos por la institución y el beneficio reportado a la nación.</p>

Conclusiones

Ante la apremiante necesidad de cambio que se respira en la actualidad, surge una inquietud renovadora en todos los ámbitos nacionales, pero ésta es más aguda en los medios universitarios.

Administradores, docentes y estudiantes, conscientes de las necesidades para el país en un futuro próximo, anhelan para él etapas de crecimiento y desarrollo planificado.

Toda planificación supone metas y objetivos, pero igualmente supone el conocimiento exacto del punto de partida, de la realidad actual. La universidad en su totalidad debe evaluarse, pero es fundamentalmente su planta docente la que debe revisar sus objetivos, su metodología, su habilidad de transmitir o comunicar y de inquietar positivamente a la juventud.