

UNA EXPERIENCIA DE EVALUACION INSTITUCIONAL: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMIA METROPOLITANA-AZCAPOTZALCO

**SYLVIA ORTEGA SALAZAR, ROMUALDO LOPEZ ZARATE,
OSCAR M. GONZALEZ CUEVAS**

Los autores de este artículo son profesores-investigadores de la Unidad Azcapotzalco de la Universidad Autónoma Metropolitana.

RESUMEN

Este ensayo reconstruye un proceso real de evaluación que se extendió a lo largo de un periodo de aproximadamente 14 meses ininterrumpidos y que concluyó con la presentación pública de los resultados. Hasta donde los autores tienen noticia, éste es uno de los primeros ejercicios exhaustivamente documentados en todas sus fases y cuyas conclusiones han sido sometidas a la consideración de un colectivo académico amplio.

En esta ocasión se ofrece una descripción detallada de las consideraciones teóricas y metodológicas que emergieron de un atento seguimiento de la literatura reciente sobre evaluación y que a su vez estuvieron en la base de la reflexión que los distintos equipos que se hicieron cargo de la concreción del proyecto hubieron de hacer para tomar las decisiones que convenían a un diseño que, informado de lo que había disponible, tuvo siempre la vocación de responder a necesidades y peculiaridades de una institución en particular.

En la medida en que los autores conciben a la evaluación como un proceso que debe integrarse de manera permanente a la cultura de las instituciones, no se intenta llegar a conclusiones sino apuntar posibles caminos por donde podría transitar el programa institucional que seguramente retomará la experiencia que aquí se presenta. Por otra parte, se considera que esta experiencia puede ser de interés para otras instituciones que están llevando a cabo sus propios procesos de evaluación.

EL CONTEXTO NACIONAL DE LA EVALUACION

El periodo reciente ha sido uno de los más intensos en la historia moderna. Los cambios en los ámbitos geopolítico, económico, técnico-científico e ideológico han tenido un ritmo vertiginoso y efectos profundos. En México, se han registrado transformaciones relevantes, que sin lograr subsanar las grandes desigualdades, han afectado diversos órdenes de la vida social. Se ha reconocido la necesidad de revisar todos los aspectos inherentes al desarrollo nacional, para realizar ajustes ahí donde se requieren y al mismo tiempo afirmar las líneas de continuidad que dan sentido a nuestra identidad y a nuestro proyecto nacional. Por supuesto, esta nueva visión ha impregnado el campo de la educación superior, inspirando en ella la búsqueda de medios y formas para determinar los impostergables ajustes y desencadenar con firmeza los procesos de transformación.

A fines de la década de los ochenta ya eran evidentes los límites de un sistema de educación superior que había experimentado intensas modificaciones en los últimos treinta años: un crecimiento explosivo en términos de la matrícula hacia las llamadas profesiones “blandas”, incongruencia y duplicación en la oferta educativa de nivel licenciatura, entre otras (Kent, 1991; Moreno, 1992; Ortega, 1991; Gil et al., 1992). El vertiginoso ritmo de crecimiento del sistema, justificable en términos de incrementar las oportunidades de acceso al servicio, se sumó a la reducción en el financiamiento y a los rezagos e inercias estructurales conduciendo al deterioro en la calidad y al cuestionamiento, desde algunos ámbitos, de la pertinencia social de la educación superior pública.¹ En ese marco, el debate de la utilidad del gasto en educación superior, la eficacia en el uso interno de los recursos y la calidad de los resultados académicos coincidió con nuevos énfasis de las políticas estatales hacia la educación superior. Uno de ellos, la búsqueda de la calidad a través de la evaluación, tuvo como consecuencia un replanteamiento en la relación estado, sociedad y universidad.² Es así como se organizaron diversos esquemas de evaluación, ya fuese por iniciativa de las instituciones, por acuerdos tomados en las

asambleas de la ANUIES, O por concertaciones entre las instituciones y la Secretaría de Educación Pública. En términos generales, se puede considerar que la evaluación de las instituciones de educación superior (IES) está siendo llevada a cabo en las cuatro vertientes que se mencionan a continuación.

Una evaluación institucional o autoevaluación que realiza cada una de las instituciones de acuerdo con mecanismos establecidos en forma independiente. La gran mayoría de las IES ha establecido grupos internos de evaluación que realizan ejercicios de autoestudio con distintos enfoques y metodologías.

Una evaluación interinstitucional, también llamada evaluación por pares, que consiste en el estudio de cada institución por comités nacionales constituidos por expertos en distintas disciplinas. Estos comités son los que se han denominado comités de pares. Los comités analizan planes de estudio, plantas docentes, instalaciones físicas y aspectos semejantes relacionados con carreras afines entre sí. Se han integrado ocho comités de pares, uno de los cuales se encarga de los aspectos de organización y administración de la institución. Estos comités utilizan información proporcionada por cada institución y la recabada durante visitas que realizan a éstas (ANUIES, 1990).

Una evaluación de aspirantes y de egresados mediante exámenes de conocimientos y habilidades. Esta vertiente está todavía en etapa de definición; no se han precisado las características de los exámenes que se aplicarían, su obligatoriedad, las consecuencias de los resultados, etcétera. Únicamente se ha aprobado la intención de iniciarlos en plan piloto durante el próximo ciclo escolar y se ha manifestado por parte de las ES la voluntad de que formen parte del proceso general de evaluación que se viene desarrollando a nivel nacional. Quedan por resolver problemas diversos de orden legal y de naturaleza operativa que están siendo estudiados por un grupo ad hoc (ANUIES, 1993).

Aunque no se ha iniciado formalmente una evaluación del sistema de educación superior en su conjunto -que sería llevada a cabo por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y por la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES)- se han realizado algunos estudios y se han publicado algunos resultados (Coombs, 1992).

Las cuatro vertientes de evaluación ya mencionadas servirían de base para integrar un sistema de acreditación tanto de instituciones como de profesionales. Actualmente no existe en México un sistema formal de acreditación de instituciones educativas. Algunas instituciones privadas son acreditadas por organizaciones extranjeras, especialmente del sur de los Estados Unidos, sin otra consecuencia que la de lograr una imagen de seriedad académica ante los posibles alumnos de la institución y la de identificar áreas en que deben mejorarse los servicios académicos en un legítimo afán de superación. En cuanto a la acreditación de profesionales, ésta es otorgada por algunas agencias del gobierno para realizar funciones muy específicas, como en el caso de la Secretaría de Salud que acredita a los médicos, o del Departamento del Distrito Federal, que acredita a ingenieros o arquitectos que desean diseñar o construir en la ciudad de México.

Puede considerarse que la cultura de la evaluación ha penetrado fuertemente en las ES del país. Todas ellas han reconocido la conveniencia de conocerse mejor a sí mismas, de identificar aquellas áreas en que presentan limitaciones y en que, por lo tanto, deben hacer esfuerzos por superarse, y especialmente, han tomado conciencia de la necesidad de mostrar a la sociedad la calidad del trabajo académico que realizan.

Dentro de este ambiente general de evaluación que priva en nuestro país, la Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco está desarrollando un ejercicio de autoestudio que se ubica en la vertiente de evaluación institucional mencionada anteriormente.

¹En particular, Manuel Gil y sus colegas han mostrado que la improvisación con la que se operó la expansión, sobre todo en lo que concierne a la "habilitación" frágil de un cuerpo académico que sostuvo el crecimiento, está en la base de la explicación de la crisis del sistema.

²No se trata aquí de reconstruir el tortuoso proceso de discusión alrededor de la validez y legitimidad de la evaluación como mecanismo para la superación de las dificultades que el sistema y las instituciones en particular padecían. Sin embargo, vale la pena subrayar que con el tiempo, las instituciones hayan adoptado una posición abierta hacia la evaluación, aunque esto no significa, ni con mucho, que se hayan resuelto los esquemas de implantación de los ejercicios de evaluación, o bien, que se procesan los resultados en las comunidades académicas a fin de determinar las medidas correctivas pertinentes.

EL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Ya que los procesos de evaluación deben reconocer las características de las instituciones en los que se llevan a cabo, se presentan a continuación en forma muy resumida las principales particularidades de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), pertinentes a este estudio, para aquellos lectores que no las conozcan.

La UAM es una universidad constituida por tres unidades o campus localizados en las afueras de la ciudad de México. El número de alumnos en cada unidad varía de 13 000 a 16 000, o sea, son unidades similares entre sí y de un tamaño relativamente grande. Las distintas áreas del conocimiento están agrupadas en divisiones académicas y dentro de cada división existen departamentos por disciplinas específicas o conjuntos homogéneos de éstas. En la Universidad existen cuatro divisiones y cada unidad tiene tres divisiones del total de cuatro. Esto implica que no todas las unidades tienen las mismas divisiones. Las licenciaturas y los cursos de posgrado están ubicados en las divisiones; están a cargo de un Coordinador que se apoya en un Comité de Estudios y que depende del Director de la División.

En la institución existen órganos personales y órganos colegiados. Los principales órganos personales son el Rector General, los Rectores de Unidad, los Directores de División y los Jefes de Departamento. Los órganos colegiados son la Junta Directiva, el Patronato, el Colegio Académico, en el que hay representación de las tres unidades, los Consejos Académicos, uno por cada Unidad, y los Consejos Divisionales, uno por cada División. En cada cuerpo colegiado, aproximadamente la tercera parte de sus miembros son órganos personales, otra tercera parte son profesores electos por sus representados, y la tercera parte restante son alumnos electos por sus compañeros. En el Colegio Académico y en los Consejos Académicos hay también una pequeña representación de los trabajadores administrativos. Existe en la institución una tradición de intensa participación de todos los sectores en los cuerpos colegiados. Las reuniones de estos órganos son frecuentes y largas, y en ellos se debaten desde la elaboración de los reglamentos de la Universidad hasta pequeños problemas cotidianos.

Desde la fundación de la Universidad en 1974, se buscó que las tres unidades tuviesen características propias. De hecho, se dio una gran libertad a cada unidad para definir su modelo académico, las carreras que impartiría, sus líneas de investigación y sus modalidades de operación. Como consecuencia de ello, después de casi 20 años cada Unidad ha desarrollado un perfil propio y, dentro del marco que impone una legislación común, existen diferencias significativas entre las tres.

Una característica importante de la Universidad, para los fines de este artículo es el papel relevante que se ha dado a la Planeación. Desde los primeros tiempos, se establecieron grupos de planeación y desarrollo institucional tanto en la Rectoría General como en las Unidades. Estos grupos han realizado trabajos importantes en distintos aspectos de la planeación, incluida la evaluación, por lo que se cuenta con antecedentes en el tema y, especialmente, con grupos técnicos de buen nivel y con una amplia información estadística sobre la Universidad. Se cuenta inclusive con un Reglamento de Planeación aprobado por el Colegio Académico en el año de 1990. Cuando se tomó el acuerdo de que la UAM, al igual que la mayoría de las IES, llevase a cabo un ejercicio de autoevaluación dentro del proceso general de evaluación a nivel nacional mencionado anteriormente, la primera cuestión a resolver fue si el ámbito de la evaluación sería la institución en su conjunto o cada una de las Unidades, o bien, qué aspectos serían generales y cuáles particulares. Dentro de la tradición de relativa autonomía de las Unidades, se tomó la decisión entre el Rector General y los Rectores de Unidad, de que cada Unidad estableciese sus propias modalidades de evaluación a partir de un conjunto de elementos que se consideraron importantes para realizar dicha evaluación. Dentro de este contexto se inició en la Unidad Azcapotzalco el proceso de evaluación que se narra en las siguientes secciones.

REVISION DE EVALUACIONES INSTITUCIONALES

Antes de definir el esquema de evaluación que se seguiría en este ejercicio, se hizo una revisión de trabajos semejantes que se habían realizado en otras instituciones tanto nacionales como extranjeras, con el fin de detectar los principales problemas que habían surgido y prever soluciones a los mismos. En el caso de las instituciones nacionales, la primera vertiente de evaluación a que se alude en la sección “El contexto nacional de la evaluación”, la de evaluación institucional, va en su tercer año de aplicación, por lo que ya se cuenta con información valiosa al respecto. En el caso de instituciones extranjeras, se trabajó con información bibliográfica y con entrevistas directas con funcionarios de instituciones educativas y de los gobiernos. Los principales problemas detectados en esta revisión fueron los siguientes

- a) Las autoevaluaciones se han realizado pensando más en lectores externos a la propia institución, por ejemplo en las dependencias de los gobiernos, que en los miembros de la misma. Así, es frecuente escuchar que el personal de la institución desconoce la autoevaluación de su área de trabajo.

Ante esta situación, se pensó en la necesidad de involucrar en todas las etapas de la autoevaluación, a miembros del personal académico, de que éstos conocieran los resultados de cada etapa, y de que hubiera un convencimiento de que este ejercicio tendría como principal destinatario a los miembros de la propia Unidad.

- b) Las autoevaluaciones se han realizado con premura, en tiempos muy reducidos y con escasa participación de los miembros de la comunidad universitaria.

Si bien la autoevaluación de la Unidad era una tarea a realizar en un plazo corto, se decidió que era preferible llevarla a cabo en un tiempo que garantizase la participación de la comunidad aun cuando ello llevara varios meses. Se consideró que no era conveniente obtener resultados rápidos a costa de que no hubiera participación y consenso.

- c) Las autoevaluaciones han sido fundamentalmente descriptivas, con una profusión de datos estadísticos, pero poco analíticas y escasamente propositivas.

Ante esta situación, después de enfrentar la dificultad de analizar mucha información estadística y perderse en la gran cantidad de datos, se revisó con detenimiento la experiencia de algunas instituciones extranjeras y se concluyó que es suficiente contar con información depurada pero significativa, y que era imprescindible analizar grupalmente el significado de dicha información. Fue por ello que después de varios intentos se precisó el tipo de información básica y la necesidad de formular una guía de “reflexión valorativa” para detectar deficiencias o aciertos y para señalar posibles rumbos para resolver los problemas detectados.

Se pensó que las autoevaluaciones institucionales han sido escasamente propositivas por la ausencia de un objetivo o idea a perseguir, que tenga consenso entre los miembros y que sea factible alcanzar. Con frecuencia, algunas instituciones se proponen hacer todo en un tiempo infinito. No se propone un perfil institucional, no se fijan prioridades, y no se singulariza el quehacer de la institución.

Esta experiencia propició que en la metodología de autoevaluación de la Unidad se propusiera, como un marco de referencia indispensable, la elaboración del documento Misión de la Unidad. Se pensaba, como sucedió en la realidad, que parte de la comunidad iba a decidir que una misión podría restringir el carácter de universidad del quehacer académico o que se limitarían los principios de libertad de cátedra y de investigación. También se consideró que para poder evaluar el quehacer de la unidad era necesario establecer un conjunto de valores y principios contra los cuales comparar la realidad y poder proponer líneas de desarrollo para acercarse cada vez más al cumplimiento de la misión que autónomamente definiera la Unidad.

- d) Es frecuente constatar que las autoevaluaciones tienen un carácter más administrativo que académico. Ello ha dado lugar a que el documento no sea revisado por instancias académicas, que su elaboración recaiga en dependencias administrativas (asesores del Rector), que se descuide el contenido por cumplir

la forma, que no exista continuidad entre una evaluación y la siguiente, y que se considere como un documento administrativo y no uno institucional.

En la Unidad Azcapotzalco se procuró evitar estos problemas involucrando en todas las etapas al personal académico, y para minimizar la posibilidad de una influencia directa del Rector, se decidió que éste no participara en las discusiones y reuniones de trabajo con los académicos.

POLITICAS DE EVALUACION

Después de la revisión planteada en la sección anterior, el siguiente paso en el proceso de planeación fue definir algunas políticas de carácter general que debían observarse durante todo el desarrollo del ejercicio.

La primera política consistió en establecer que el objetivo más general del proceso de evaluación era mejorar la calidad del conjunto de programas académicos que se llevan a cabo en la Unidad y de los servicios de apoyo correspondientes. En el proceso se pretendería identificar las debilidades y las fortalezas prevaletentes en la institución con el fin de corregirlas o preservarlas según el caso. Este era el único objetivo que justificaba el esfuerzo que se preveía iba a requerir el ejercicio de autoevaluación y el único que le daba sentido. Así, la evaluación se veía como un mecanismo previo y necesario para una toma de decisiones enfocada a reforzar, modificar y mejorar esquemas y procedimientos.

A continuación se estableció como política la definición de una metodología de planeación que fuera técnicamente confiable y prácticamente ajustable a las condiciones cotidianas de la institución. Se deseaba que el ejercicio de evaluación fuese un trabajo serio desde el punto de vista académico y que condujese a resultados tangibles, adecuados a la situación de la Universidad.

Asimismo se consideró que debía preservarse, como política, la amplia participación de la comunidad en los asuntos de importancia generalizada que, como se comentó previamente, es una tradición de fuerte arraigo en la Universidad. Debía buscarse, pues, la mayor participación posible de miembros de la institución en el proceso, así como su adhesión a los ejercicios de evaluación que se realizarían.

Una última política fue considerar que la Unidad puede y debe tener un perfil propio, que quizá sea diferente al de las otras unidades siempre que se respete el marco legislativo y la presencia de las tres unidades como parte de una sola Universidad.

ESQUEMA DE EVALUACION

El esquema de evaluación finalmente adoptado después de analizar varias opciones es el mostrado en la figura 1. El elemento central de este esquema es el documento Misión de la Unidad.

Se consideró imprescindible -con el fin de evaluar cuál había sido el desarrollo de la Unidad, cuáles sus principales aciertos y cuáles sus deficiencias más notorias-, contar con un documento en el que se estableciese con toda precisión cuál era la misión de la Unidad Azcapotzalco, entendiendo como misión el conjunto de ideales, valores y fines que orientan y singularizan el trabajo académico que se lleva a cabo. La misión es la explicitación de lo que pretende ser y hacer la Unidad para cumplir lo que le ha encomendado la sociedad.

Desde luego que en numerosos documentos de la Unidad, se plantean objetivos, metas y estrategias sobre aspectos de distinto nivel de importancia o de generalidad en su ámbito de aplicación. Sin embargo, a pesar de varios intentos no se había logrado un consenso que permitiese plantear con claridad la misión de la Unidad. Lo mismo había sucedido a nivel de la Universidad; varias veces se trató de producir algún documento con los principios rectores o los ideales de la Universidad sin que se hubiese logrado el consenso. Esto no es extraño en una universidad, sobre todo en una de carácter público. Es bien sabido que la enorme diversidad de concepciones sobre lo que es o lo que debe hacer la universidad, y la pasión con que se defienden los puntos de vista en el seno de estas instituciones, si bien son parte inherente de su principal fortaleza, impiden en muchos casos llegar a acuerdos ampliamente mayoritarios sobre este tipo de asuntos (como ejemplo de un

documento muy valioso en el que se establecen concepciones generales sobre la Universidad, véase Villoro, 1974).

Se consideró que debía partirse de tres elementos para poder establecer la Misión de la Unidad: el modelo original de la Unidad, o sea, lo que se pretendió que fuese la Unidad cuando se fundó; la situación actual de la misma, es decir, el estado de desarrollo que tienen sus programas académicos, que lógicamente han variado en relación a la concepción original; y las circunstancias del entorno nacional e internacional que inciden sobre la institución.

En cuanto al modelo original de la Unidad, tampoco existe un solo documento en el que se plasmen todas las ideas que se tenían en ese momento. Se realizó entonces una búsqueda en diversos archivos de la institución, principalmente en el Archivo Histórico de la Rectoría General, y se encontraron numerosos documentos: folletos, declaraciones de prensa, minutas de reuniones, actas de sesiones de los cuerpos colegiados, y otros de este tipo, que permitieron definir con suficiente precisión las principales características que se habían previsto para la Unidad. (López, 1992) Una de las principales conclusiones de esta búsqueda fue la de constatar que sí se habían previsto diferentes perfiles para cada una de las tres unidades de la UAM, por lo que era válido tratar de establecer una misión para la Unidad Azcapotzalco aunque no se tuviese una misión para la Universidad en su conjunto.

La situación actual de la Unidad se definió primordialmente a partir de diagnósticos que elaboraron los Directores de División. Estos diagnósticos contenían información estadística originada en las Divisiones, pero sobre todo elementos cualitativos acerca de lo que ellos percibían como los principales problemas que enfrentaban. Las diferentes circunstancias que prevalecían en las Divisiones se hacían claras en estos diagnósticos. Mientras que en alguna División el principal problema podía ser la falta de profesionales interesados en la vida académica, en otra podía ser la falta de revistas para publicar las investigaciones de los profesores, por poner un ejemplo. Como parte del análisis de la situación actual, también se realizaron entrevistas con los coordinadores de estudios de licenciatura y posgrado, sobre el estado que guardaba la función de docencia.

Por lo que se refiere al análisis de los entornos nacional e internacional, se hizo una selección de artículos recientes sobre temas de particular interés para los fines de la evaluación. No se consideró necesario efectuar un estudio específico al respecto, ya que la producción de artículos de revistas y de libros es abundante. Especial énfasis se dio a artículos en los que se analizaba la situación de la educación superior en México y en el mundo, y se trató de incluir diversas visiones sobre las mismas. Las siguientes referencias son ejemplos del tipo de artículos que se seleccionaron para esta parte del estudio. (Casillas, 1992; Gago, 1992; Coombs, 1992; Hanel, 1992).

A partir del modelo original, de la situación actual y de los entornos nacional e internacional, se estableció la misión tratando de conservar los elementos originales que se estimaron más valiosos, los elementos positivos que se habían constituido en la práctica cotidiana aunque no se hubiesen previsto originalmente y aquellos que se consideraron convenientes para la institución a la luz de los cambios que se vienen dando en diversos órdenes de la vida nacional e internacional.

MISION DE LA UNIDAD

Se deseaba que el documento Misión de la Unidad fuese breve, pero que contuviese todos los elementos fundamentales que definen el perfil deseado de la Unidad. La elaboración de un documento de este tipo requiere un gran esfuerzo de definición de los parámetros realmente importantes y de concertación entre los distintos grupos de la comunidad para identificar lo que acepta la mayor parte de ellos. Existen dos tendencias que deben evitarse. La primera consiste en tratar de incluir todas las propuestas que se reciben; el documento que resulta si se sigue esta tendencia contiene numerosas contradicciones y no proporciona orientaciones definidas para diseñar, en etapas posteriores del proceso, los planes de acción. La otra tendencia, es la de ser impreciso en el establecimiento de valores y prioridades, con lo que tampoco se llega a definir claramente el perfil deseado. La Misión debe señalar con precisión cuáles son los valores, ideales y metas que

la mayoría de la comunidad está dispuesta a suscribir, aunque algunas personas o grupos pequeños no vean reflejadas sus prioridades.

En el ejercicio que se presenta en este artículo, se juzgó conveniente que en primer término se presentasen los principios y valores generales que son la base de todo el trabajo académico de la Unidad (Véase el documento completo en el anexo). Se buscaba que estos principios y valores se ajustasen a la Ley Orgánica de la Universidad, pero que fuesen más específicos. Aunque no es el objetivo de este artículo comentar todo el documento de la misión en forma exhaustiva, a continuación se comentan algunos párrafos para ilustrar la naturaleza de lo que se quería lograr.

En el primer párrafo, por ejemplo, se hace referencia al carácter de universidad pública que tiene la Unidad Azcapotzalco, al mencionar que es una institución al servicio de la sociedad. Se mencionan también las tres funciones sustantivas de la universidad ya que la trasmisión a la que se alude representa la docencia, la generación del conocimiento representa la investigación, y la preservación del mismo se refiere a la difusión de la cultura.

Al establecer los valores mencionados en el párrafo anterior, se detectó que no son exclusivos de la Unidad, sino que son comunes a toda la Universidad. Sin embargo, al no existir un documento similar a nivel de la Universidad, se juzgó que era conveniente incluirlos en el documento Misión de la Unidad.

En el cuarto párrafo se precisa el concepto de autonomía tal como se entiende en la Unidad. En efecto, se considera que dicha autonomía otorga a la Universidad la libertad para formular sus planes y programas de estudio, las líneas de investigación que debe seguir, y las acciones de preservación y difusión de la cultura que debe llevar a cabo. En la definición de estas tareas académicas, la autonomía le permite a la Universidad tomar sus propias decisiones sin interferencia de organismos externos.

En el siguiente párrafo se acota también y se precisa el concepto de libertad de cátedra y de investigación. La responsabilidad individual y colectiva y la observancia de las normas de la institución constituyen el marco que limita estos principios de libertad de cátedra e investigación. En la parte de docencia se incluyen definiciones también importantes. Así, los recursos humanos, tanto a nivel de licenciatura como de posgrado, se forman en la Unidad para atender los problemas del país y sus necesidades sociales. Este primer párrafo de la sección de docencia y el cuarto párrafo, definen el tipo de carrera que se privilegian en la Unidad. Se trata de que los egresados se incorporen, preferentemente, a los sectores productivo y de servicios. Otra alternativa, que no se priorizó en esta sección, era la de formar preferentemente investigadores o profesionales que se dedicasen a las artes.

INFORMACION ESTADISTICA

Paralelamente a la elaboración del documento Misión de la Unidad a partir de los elementos básicos del modelo original, de la situación actual de la Universidad, y de los entornos nacional e internacional, se hizo una recopilación de una gran cantidad de información estadística que existe en la Unidad. Se mencionó anteriormente que en la Universidad existen antecedentes importantes de tareas de planeación, y dentro de estas tareas, se han recopilado y sistematizado una gran cantidad de datos estadísticos.

El principal problema para obtener una compilación que fuese útil para fines del autoestudio, consistió en seleccionar la información que realmente era relevante. En los primeros ejercicios de compilación de datos, se llegó a obtener tal cantidad de información que resultaba muy difícil identificar la que realmente era trascendente. Por lo tanto, se llevaron a cabo varios ejercicios de depuración de la información y se hicieron esfuerzos por presentarla en forma tal que los elementos interesantes pudiesen detectarse fácilmente.

En esta etapa del proceso se deseaba hacer la recopilación y sistematización de la información sin incluir todavía el análisis o juicios sobre la misma. Esto también requirió de un esfuerzo especial, pues existía una tendencia natural a matizar la información con comentarios o juicios de valor sobre la misma. Por lo tanto, también fue necesario depurar los documentos resultantes para que contuviesen exclusivamente información estadística. Aún así, los documentos finales resultaron sumamente voluminosos, pero se incluyeron en ellos

algunas gráficas que daban claridad a la información que se había recopilado.

REFLEXION VALORATIVA SOBRE LA INFORMACION ESTADISTICA

A pesar de los esfuerzos que se realizaron para depurar la información estadística y para presentarla en forma comprensible, se juzgó que dicha información no podría ser aprovechada en toda su valía si no se analizaba adecuadamente. Se decidió que para poder extraer elementos valiosos para la evaluación de dicha información, era necesario analizarla a la luz de la misión que se había definido para la Unidad. En efecto, las cifras, por sí solas, no llegan a indicar si la situación es positiva o es problemática si no se compara con las metas o los ideales que se establecen en la Misión de la Unidad.

A este ejercicio de análisis de la información y contrastación de la misma con los objetivos, metas e ideales establecidos en la Misión, se le denominó etapa de reflexión valorativa. Para hacer este análisis, el primer paso consistió en definir unas guías para la reflexión valorativa en las cuales se planteaban los elementos que se consideraba más importante analizar. Estas guías se organizaron según las funciones sustantivas de la institución: una sección sobre docencia, otra sobre investigación, una tercera sobre extensión universitaria y servicios, y además de estas tres funciones sustantivas, se incluyeron secciones sobre la calidad de vida que priva en la institución y sobre la estructura organizacional de la Unidad. Dentro de cada sección, se establecieron los insumos, los procesos y los productos y los productos que debían ser evaluados. Como ejemplo de los contenidos de estas guías para la recepción valorativa, los insumos en la sección de docencia fueron los siguientes:

- a) ¿La distribución actual de profesores por categoría y tiempo de dedicación y escolaridad le parece adecuada para cumplir la misión de la Universidad? En caso contrario, ¿cuál considera la idónea?
- b) ¿Piensa usted que para aceptar a los alumnos de nuevo ingreso a la Universidad, debiera considerarse exclusivamente (o con un mayor peso) la parte referida a conocimientos específicos?
- c) ¿Cómo calificaría la calidad de las instalaciones para la docencia, cuáles debieran mejorarse?
- d) ¿Cómo considera a nuestro alumnado en cuanto a escuela de procedencia, edad y sexo?

Para ilustrar la vinculación entre las preguntas que se incluyeron en estas guías para la reflexión valorativa y la Misión de la Unidad, considérese la primera pregunta. En la Misión, se menciona que la Universidad debe realizar funciones de docencia, de investigación y de difusión de la cultura. La investigación se considera como una función esencial a la cual deben destinarse recursos importantes. Por lo tanto, al analizar la distribución de profesores por categoría, tiempo de dedicación y escolaridad, debe juzgarse si la composición actual de profesores es idónea para realizar tanto funciones de docencia como de investigación. Si se tuviesen exclusivamente profesores de horas o tiempo parcial, obviamente no podría llevarse a cabo la función de investigación en la forma a la que se aspira en la Misión.

Debe observarse que en esta reflexión valorativa se incluían tanto elementos cualitativos como cuantitativos. Así, en el ejemplo mencionado en el párrafo anterior, la información estadística proporcionaba los porcentajes de profesores por categoría, tiempo de dedicación y escolaridad, y se analizaba si esos porcentajes eran adecuados para los objetivos de la Misión, y en caso contrario, se solicitaba establecer los porcentajes que se considerasen idóneos.

Los elementos contenidos en las guías para la reflexión valorativa incluyeron prácticamente todos los aspectos de la vida universitaria.

RECOMENDACIONES

Como resultado del ejercicio de reflexión valorativa sobre la información estadística en el marco de la Misión, se formularon recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la Unidad. Al principio de este artículo se estableció que una de las políticas de la autoevaluación consistía en establecer que el objetivo final era mejorar la calidad de los servicios que se prestan. Por lo tanto, el resultado de la reflexión valorativa debía consistir en recomendaciones específicas para poder llegar a este mejoramiento de la calidad que se buscaba.

Las recomendaciones se formularon para cada una de las tres divisiones de la Unidad, ya que en el ejercicio de la reflexión valorativa se detectó que aunque la mayoría de los problemas eran comunes, cada división tenía algunas características específicas. Las competencias de los distintos órganos personales de la Universidad se encuentran muy bien precisados en el Reglamento Orgánico de la Universidad y en algunas otras disposiciones reglamentarias. Por lo tanto, las recomendaciones no se dirigían a un órgano en especial sino a varios de ellos de acuerdo con la naturaleza del problema que se había detectado. En general, se dirigían a los Directores de la División, los Jefes de Departamento y los Coordinadores de Carrera.

Además de las recomendaciones para los órganos personales que se ocupan de las funciones propiamente académicas también se formularon otras recomendaciones dirigidas a las instancias de apoyo que tienen a su cargo la prestación de los servicios de apoyo, tales como la biblioteca, el centro de cómputo, los servicios escolares, la cafetería, etcétera. Las recomendaciones para estos funcionarios de la Universidad se derivaban también del objetivo que planteaba mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad ya que se consideraba que esto era indispensable para mejorar las funciones académicas sustantivas.

El ejercicio de evaluación institucional que se presenta en este artículo, ha avanzado hasta la etapa de elaborar las recomendaciones comentadas en esta sección. La terminación de los documentos de recomendaciones coincidió con el final de la gestión de la rectora de la Unidad, doctora Sylvia Ortega Salazar. Esto no significa que el ejercicio haya también concluido, ya que la mera elaboración de recomendaciones no conduce a mejorar la calidad académica de la Unidad que es, como se ha comentado varias veces, el objetivo final del trabajo de autoevaluación. Las etapas siguientes se comentan en las siguientes secciones.

ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y ACCIONES A SEGUIR

A partir de las recomendaciones, cada uno de los órganos personales y de las instancias de apoyo diseñará un plan para desarrollar en el curso de los próximos meses. El conjunto de los planes elaborados de esta manera constituirá el Plan Estratégico de la Unidad, véase la figura 1.

Este Plan Estratégico delinearé acciones de carácter general, pero a partir de él se deberán precisar acciones específicas que atiendan a las recomendaciones derivadas de la reflexión valorativa. La naturaleza de estas acciones será de índole muy diferente; habrá algunas acciones de carácter muy específico o dirigidas a grupos pequeños de la Unidad, pero también habrá acciones de mayor envergadura y que abarquen al conjunto de la Unidad. A este respecto, es conveniente aclarar que aquellas recomendaciones que tienen un ámbito de aplicación más amplio dentro de la Unidad se han considerado por separado y se han integrado en un capítulo especial denominado “Los grandes retos de la Unidad”. A continuación, se presentan a manera de ilustración algunos de estos retos.

Se detectó, por poner un ejemplo, que la eficiencia terminal de los alumnos de la Unidad es comparativamente menor a la cifra que se reporta como promedio nacional. Pero de manera especial, se detectó que en las últimas generaciones se aprecia una tendencia a la baja, es decir, que a pesar de los esfuerzos que se han realizado en la Unidad para incrementar la eficiencia terminal de los alumnos, este parámetro ha estado disminuyendo. Esta es una preocupación común a las tres divisiones de la Unidad y es un aspecto al que se ha convenido dedicar una atención especial.

También se detectó como un problema común a las tres divisiones, el que muchas Areas de Investigación no sólo no presentan resultados de sus productos de investigación, sino que ni siquiera cumplen los requisitos

mínimos que señala la reglamentación de la Universidad para que un Área de Investigación pueda ser considerada como tal. Estos requisitos mínimos se refieren al número de profesores de tiempo completo que debe haber dentro del área, a la existencia de un número mínimo de proyectos de investigación en desarrollo, a la presentación anual de un número mínimo de investigaciones terminadas, etcétera. Por lo tanto, también se ha establecido como uno de los retos de la Unidad el analizar este problema y encontrar mecanismos ya sea para reforzar las áreas de investigación cuando esto sea posible, o bien desaparecerlas si no se ven posibilidades de mejorarlas.

EVALUACION PERMANENTE

Dentro de la Misión de la Unidad puede verse, al final del documento, que se establece como objetivo el llevar a cabo una evaluación permanente de las tareas académicas y de los servicios de apoyo. En la figura 1 se muestra esta acción de evaluación permanente, que consistirá en comparar los resultados de las acciones específicas que se lleven a cabo contra las recomendaciones que se derivaron de la reflexión valorativa. Se observa que el proceso de evaluación se realimenta a nivel de las recomendaciones únicamente, ya que se considera que la Misión de la Universidad debe tener un carácter más duradero que el Plan Estratégico y las acciones que de él se deriven. Esto no significa que la Misión tenga una naturaleza permanente ya que todo en la Universidad cambia con el tiempo y está sujeto a revisión, pero sí se considera, que la Misión está constituida por ideales y objetivos de tipo general y que debe tener un carácter más permanente que el Plan Estratégico y las acciones específicas.

ORGANIZACION PARA LA EVALUACION

En el capítulo “Políticas de Evaluación” se mencionó que una de esas políticas era la de procurar una participación amplia de los distintos sectores de la comunidad en el ejercicio de autoevaluación. Se consideraba que sólo de esta manera podía lograrse la participación en las acciones que se llevarían a cabo y en las tareas de mejoramiento académico.

Para lograr esta participación de la comunidad, se integraron distintos grupos de trabajo que intervenían en las distintas etapas que se presentan en la figura 1. Originalmente, se constituyó un grupo llamado promotor, que tenía la responsabilidad de organizar el ejercicio completo de autoevaluación, conducir los trabajos posteriores y responsabilizarse del cumplimiento de los calendarios establecidos. Este grupo promotor estaba presidido por la Rectora de la Unidad y formaban parte de él, el Coordinador de Planeación de la Unidad, un Asesor de la Rectora, y dos profesores de tiempo completo que no formaban parte de la administración de la Universidad.

El rescate de los documentos que daban información sobre el modelo original de la Unidad, la selección de publicaciones que describiesen los entornos nacional e internacional y la preparación de una versión preliminar de la Misión de la Unidad estuvo a cargo del grupo promotor ampliado con los Coordinadores de Investigación de cada una de las tres Divisiones. Ya se ha mencionado anteriormente que el análisis de la situación actual estuvo a cargo principalmente de los Directores de División, que elaboraron un diagnóstico de las divisiones a su cargo, y del Secretario de la Unidad que elaboró un diagnóstico de los servicios de apoyo.

Con la participación de este grupo ampliado se elaboró, por lo tanto, la primera versión del documento Misión de la Unidad. Se deseaba que este documento tuviese un respaldo amplio de la comunidad, por lo que se tomó la decisión de presentarlo para su aprobación al Consejo Académico de la Unidad, órgano colegiado en el que existe representación de todos los sectores. El Consejo Académico designó a una comisión que revisase la versión preliminar, le hiciese las observaciones y modificaciones que considerase convenientes y lo regresara al Consejo Académico para su aprobación definitiva. Esta comisión del Consejo Académico se constituyó con Jefes de Departamento, representantes electos de los profesores, y representantes electos de los alumnos. Después de un trabajo muy minucioso, el documento que la comisión consideró que reflejaba los ideales, valores y objetivos de la Unidad fue presentado al pleno del Consejo Académico en donde fue

aprobado por una mayoría muy amplia. La versión que se presenta como anexo de este artículo es el mismo documento aprobado por el Consejo Académico. Conviene mencionar que la versión preparada por la comisión del Consejo Académico se sometió a la consideración de toda la comunidad durante un periodo de varias semanas para que cualquier miembro de la misma pudiese presentar sus observaciones o sugerencias.

Paralelamente a los trabajos del grupo promotor ampliado y de los trabajos de la comisión del Consejo Académico, otro grupo denominado grupo técnico se encargó de preparar la información estadística a la que se alude en la figura 1. Este grupo técnico trabajó en estrecho contacto con el grupo promotor ampliado ya que como se mencionó anteriormente fue necesario hacer una depuración constante de la gran cantidad de información estadística de que se disponía. Para llevar a cabo los trabajos relacionados con la reflexión valorativa de la información, se integraron otros grupos, uno por cada división, constituidos por el Coordinador de Investigación de la División, el Secretario Académico de la misma, y dos profesores de tiempo completo que no formaran parte de la administración. Estos tres grupos trabajaron en forma paralela analizando la información estadística de su propia División a la luz del documento de la Misión, pero desde luego tenían también acceso a la información estadística de las otras dos Divisiones. De hecho, el trabajo de los tres grupos fue simultáneo ya que se llevó a cabo en las mismas fechas. Los mismos tres grupos se reunieron en sesiones plenarias para analizar conjuntamente la parte de la información y de la Misión relacionadas con los servicios de apoyo de la Unidad.

El ejercicio de reflexión valorativa sobre la información estadística constituyó una experiencia muy interesante. Los tres grupos trabajaron en forma muy abierta, con discusiones sobre los temas que realmente resultaban de interés para la vida académica de la Unidad, con un enfoque muy positivo para proponer soluciones y en la más amplia libertad. Se reconocieron siempre los aspectos positivos que existen en la Unidad así como aquellos que deben ser revisados y mejorados. Es importante señalar que en todos los casos se adoptó una actitud propositiva y no de una mera crítica o denuncia de la situación actual. Por esa razón se estima que las recomendaciones que surgieron de la reflexión valorativa son realmente interesantes y permitirán lograr el objetivo final de mejorar nuestra calidad académica.

A MANERA DE CONCLUSIONES

Después de llevar a cabo este ejercicio de autoevaluación se reafirmó la convicción original de que resulta indispensable la participación de grupos amplios de miembros de la comunidad para que los ejercicios de autoevaluación sean aceptados y que sus conclusiones sean asimiladas por todos los miembros de la comunidad. De esta manera, se puede tener, como resultado final, una buena disposición para tomar las acciones necesarias así como para apreciar los aspectos positivos que ya existen en la Unidad.

BIBLIOGRAFIA

ANUIES. "Estrategia para la evaluación de la educación superior." La Reunión extraordinaria de la ANUIES, julio de 1990. Revista de Educación Superior, XIX, (75), julio septiembre de 1990

ANUIES. "Resolutivos de la XXV Asamblea General de la ANUIES entorno al Examen Nacional Indicativo Previo a la Licenciatura y el Examen General de Calidad Profesional." Mérida, Yucatán, 28-30 de abril de 1993. Confluencia, Año 1, (3), 4-5, mayo de 1993.

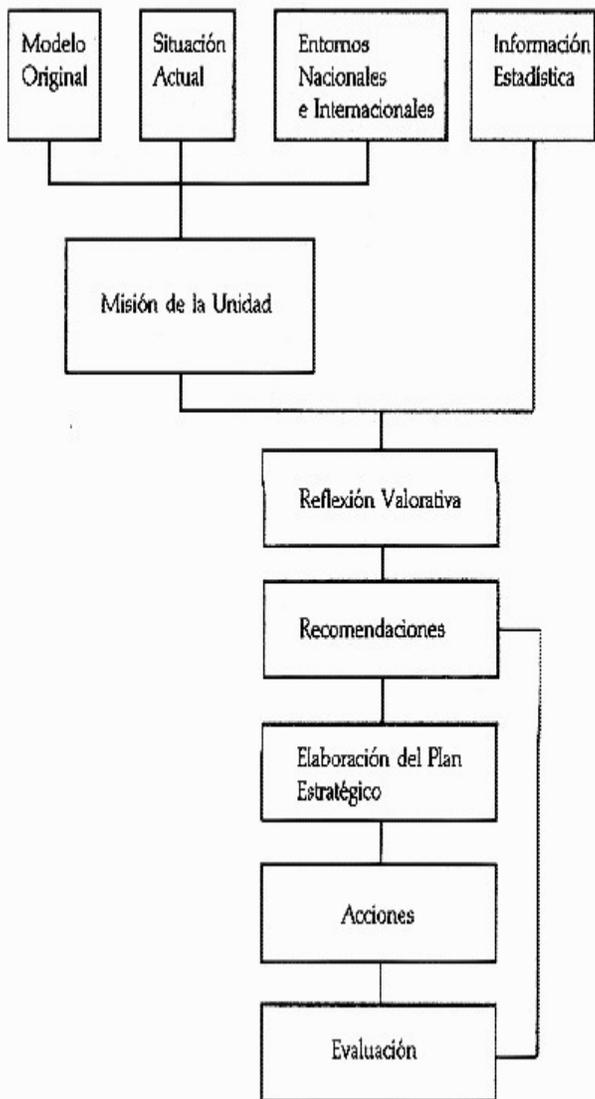
CAROL F., HUXEL G., MEYERSON J., PARK D. Strategic decision making. Key questions and indicators for trustees. Washington, Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1992.

COOMBS P. (Comp.), Estrategia para mejorar la calidad de la Educación Superior en México, México, Fondo de Cultura Económica, 1992.

CASILLAS J. "Los compromisos de las Instituciones de Educación Superior." Universidad Futura, 4, s/pp. (10), verano de 1992.

- Commission on Higher Education. Characteristics of excellence in higher education. Standards for accreditation. s/l, Middle States Association to Colleges and Schools, 1990.
- Commission on Higher Education. Designs for excellence: Handbook for institutional self-study. s/l, Middle States Association of Colleges and Schools, 1990.
- DE GARAY A. "Las universidades privadas en la ciudad de México." *Universidad Futura*, 4, (11), 52-58, primavera de 1993.
- Fundación Universidad-Empresa. Hacia una clasificación de Universidades según criterios de calidad. Madrid, España, Ministerio de Educación y Ciencia, 1990.
- GAGO A. "Algunas perspectivas en la evaluación de la educación superior en México." En: Evaluación, promoción de la calidad y financiamiento de la educación superior. México, SEP, 1992.
- GAGO A. "Ejes de la reforma: calidad y pertinencia." *Universidad Futura*, 4, (10), verano de 1992.
- GIL ANTON M. et al. Académicos, un botón de muestra. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, 1992.
- HANEL J., TABORGA H. Elementos analíticos de la evaluación del Sistema de Educación Superior en México, México, ANUIES, 1992.
- KENT SERNA R. "Política estatal para los académicos." *Universidad Futura*, 2, (67), 22-29, primavera de 1991.
- LOPEZ ZARATE R. Características de las Unidades de la UAM en su origen (1974-1975). México, mimeográfico, Universidad Autónoma Metropolitana, 1992.
- MORENO BOTELLO R. "Para evaluar académicos." *Universidad Futura*. 3, (8-9), 35-37, invierno de 1991.
- ORTEGA SALAZAR S., FUENTES O., GIL M. La Evaluación institucional. *Universidad Futura*. 3, (8-9), 5-34, invierno de 1991.
- ORTEGA SALAZAR S., GAGO A., FUENTES O. "El sentido de la evaluación institucional." *Universidad Futura*, 2, (6-7), 3-14, primavera de 1991.
- The University of Texas at El Paso. Strategic plan. Fall, 1991.
- VILLORO L. Filosofía general de la UAM. México, mimeográfico, Universidad Autónoma Metropolitana, 1974.

FIGURA 1. ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE LA UAM-AZCAPOTZALCO



MISION DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA-AZCAPOTZALCO

I. Principios y Valores Generales

La Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco es una institución al servicio de la sociedad que tiene como postulados fundamentales la transmisión, generación y preservación del conocimiento en el marco de la excelencia.

La Unidad Azcapotzalco fundamenta sus acciones en la búsqueda desinteresada de la verdad, el pluralismo ideológico y el respeto a la dignidad humana. Mantiene el principio de equidad sin distinciones de sexo, raza, edad, creencias religiosas o militancia política.

Orienta sus actividades a resolver las grandes carencias de nuestro país y a construir una sociedad más justa y democrática.

La formulación de sus planes y programas de estudio, la definición de los campos de conocimiento objeto de sus investigaciones, y las acciones de preservación y difusión de la cultura son llevadas a cabo por la institución, en tanto universidad pública, en forma autónoma y en la más completa libertad.

Los principios de libertad de cátedra e investigación son ejercidos por su personal académico en un marco de responsabilidad individual y colectiva, y de observancia a las normas que la institución se ha dado en el uso de su autonomía.

La Unidad procura la constante superación de su personal académico y administrativo, propicia la colaboración entre sus alumnos y promueve un ambiente placentero para el desarrollo responsable y cooperativo del quehacer universitario.

Heredera de los logros históricos de la humanidad, en particular de nuestro país, y atenta a los cambios y al progreso científico, humanístico y cultural, es una institución respetuosa de la tradición y, a la vez, abierta a lo nuevo.

La Unidad como parte de la Universidad, reconoce la importancia y necesidad de la colaboración y complementariedad con las otras Unidades, para atender cabalmente como una sola institución, a la amplia gama de acciones que la sociedad le ha encomendado.

II. Docencia

La Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco tiene como función prioritaria la formación de recursos humanos a nivel de licenciatura y posgrado, que atiendan los problemas del país y sus necesidades sociales.

La docencia se concibe como una actividad creadora y crítica que, sin undoctrinar, enfatiza los aspectos formativos y culturales y estimula la capacidad de aplicación del conocimiento. Con ello, se preparan profesionales capaces, competentes y cultos, con voluntad de servicio y conciencia social.

El proceso de la docencia se centra en el aprendizaje, creando con imaginación innovaciones educativas que estimulen el talento y las mentes de los alumnos.

En el nivel de licenciatura se privilegian las carreras de tipo profesional, y en el nivel de posgrado, los programas terminales orientados a preparar cuadros de alto nivel, para que en ambos casos, los egresados se incorporen, preferentemente, a los sectores productivo y de servicios.

III. Investigación

La investigación es un compromiso institucional contraído con el país, que consiste en vivificar el espíritu de inquirir con libertad para generar conocimiento y resolver problemas de importancia nacional.

La Unidad pone especial atención a la investigación aplicada. En su campo de acción prioriza el estudio de los problemas de la Zona Metropolitana de la ciudad de México y aquellos que afectan, en un presente siempre móvil, a grandes sectores sociales.

Procura fomentar en los alumnos su vocación o la búsqueda de nuevos conocimientos o por la aplicación de los ya existentes, mediante su participación en los proyectos aprobados por los órganos colegiados de la Unidad.

Asimismo, en los programas de investigación se fomenta la concurrencia disciplinaria y el trabajo creativo, con el fin de analizar los problemas actuales en toda su complejidad y en sus múltiples dimensiones.

IV. Preservación y Difusión de la Cultura

Como heredera de ricas tradiciones de la cultura nacional la Unidad Azcapotzalco se ocupa de preservarlas y difundirlas entre las generaciones actuales, así como de analizar los valores de nuestra civilización y sus raíces.

La Unidad difunde los frutos de su creación intelectual y artística así como los conocimientos que resultan de los procesos de enseñanza-aprendizaje. También realiza eventos artísticos, culturales y deportivos para contribuir a la formación integral de sus estudiantes, al tiempo que se constituye en un polo cultural para su entorno.

Con el propósito de hacer accesibles los beneficios de la educación superior a los sectores público, privado y social, ofrece opciones de actualización y capacitación. Del mismo modo, servicios profesionales a los grupos de la sociedad que carecen de medios para acceder a ellos.

A través de programas educativos sobre asuntos públicos de interés nacional, ayuda a los ciudadanos en el cumplimiento de sus responsabilidades y en la exigencia de sus derechos.

V. Evaluación Permanente

La Unidad conocerá, revisará y evaluará constantemente fines, organización y funcionamiento, a la luz de sus logros o carencias, de tal manera que su actitud sea siempre la de una “Casa Abierta al Tiempo”.