

# CONCEPCIÓN, PAPEL Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS.

**NAYELY MELINA REYES MENDOZA**

**CECILIA ALEJANDRA ROJAS CÁCERES**  
*UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA*

**TEMÁTICA GENERAL:** POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

## RESUMEN

Se presentan los resultados de un estudio exploratorio sobre la percepción de actores involucrados en los procesos de evaluación institucional de los subsistemas de universidades tecnológicas y politécnicas. La investigación tuvo como propósito identificar y describir aspectos relacionados con la concepción, la influencia de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones, la puesta en práctica de estrategias y acciones derivadas y las áreas de oportunidad de la evaluación institucional como un proceso de gestión educativa en estos subsistemas. Se entrevistó a 12 responsables de procesos de evaluación de ocho universidades tecnológicas y dos politécnicas. Los resultados indican que existe una concepción compartida acerca de la evaluación institucional pero una polarización en la percepción respecto de la utilidad y usos de los resultados en la toma de decisiones institucionales; se identificaron áreas de oportunidad en la difusión y comunicación de resultados y la capacitación del personal que la realiza. Se concluye que se requiere profundizar en la concientización sobre el uso e importancia de los indicadores de evaluación en la administración y gestión educativa de estos subsistemas.

**Palabras clave:** evaluación institucional, universidad tecnológica, universidad politécnica, gestión educativa, calidad.

## INTRODUCCIÓN

El Subsistema de Universidades Tecnológicas (UUTT) en México ha visto incrementar sus cifras en las más de dos décadas y media que han transcurrido desde su formación. Surgidas como eje fundamental de la política de educación superior, que atendía las recomendaciones de organismos internacionales (Banco Mundial, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), las universidades tecnológicas se concibieron como opción privilegiada para satisfacer las necesidades de formación tanto de la población joven que exige educación como de los sectores productivos que demandan recursos humanos calificados (Silva, 2008). En virtud de lo anterior, este subsistema ha recibido un gran impulso político, económico y mediático pasando de tres instituciones en 1991 a 113 al día de hoy.

Un ámbito, sin embargo, en el que no se ha podido avanzar con igual prontitud es el referido a la evaluación de la calidad de dichas instituciones educativas, siendo un tema recurrente cuando se analiza la pertinencia y relevancia del subsistema (Villa y Flores-Crespo, 2002). Atendiendo esta situación, a partir del año 2011 la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (CGUTyP) instauró como política la incorporación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) (CGUT, 2011) basados en el lineamiento del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 el cual dictaba que:

La evaluación con métodos probados internacionalmente es, sin duda, el mejor camino para asignar estímulos tanto a las escuelas como al personal docente. Por ello, se fortalecerá la evaluación como un instrumento para la rendición de cuentas que permita mejorar de forma objetiva y lograr la calidad educativa que el país necesita y merece. Asimismo, se fortalecerá la cultura de la evaluación en todos los medios relacionados con la educación (p. 4).

Con la puesta en marcha de este esquema al interior de las universidades, se mantuvo la expectativa que se subsanarían las limitantes detectadas en evaluaciones externas (Flores-Crespo, 2009; Mazeran, Mallea, Traver, Greuin, y Lafleur (2006) mediante la mejora continua de las acciones de operación, coordinación, supervisión y evaluación del SGC.

La realidad actual, no obstante, difiere de ese propósito. A pesar de que se cuenta con dichos sistemas de monitoreo del comportamiento en la totalidad de las universidades que conforman el subsistema, y las UUTT entregan en tiempo y forma las solicitudes de información estadística requeridas por la CGUTyP, estos datos no tienen un retorno oportuno que informe de los resultados de los análisis realizados por la Coordinación General, por tanto surge en la percepción entre los responsables del área que esta recopilación de información se ha convertido en una tarea mecánica que es poco valorada y menos utilizada por la alta dirección para la toma de decisiones institucionales.

Confirmando las políticas de la CGUTyP, Pair, Mallea y Piéjus (2002) afirman que la gestión de instituciones educativas exige el empleo de ciertos indicadores que le permitan a la alta dirección

lograr las metas de las instituciones que dirigen, donde cada indicador lleva consigo un propósito y proporciona información valiosa que le permite a la alta dirección encaminarse a mejorar la calidad de vida de los estudiantes en términos de la educación que están recibiendo. Sin embargo, con base en este informe, parece ser que en las Universidades Tecnológicas hay dos mundos, uno es el de la dirección y el de la administración a nivel de la universidad, y el otro es el de la pedagogía, donde se encuentran los profesores y estudiantes, a nivel de carrera, y donde unos no parecen conocer lo que hacen los otros ni cuál es el punto de intersección de trabajos. Es de esperarse, de acuerdo a la teoría pedagógica y evaluativa, que la administración esté al servicio de la formación pero en el caso de las UUTT y UUPP esta línea no es clara, parecieran incluso ser dos líneas separadas que avanzan en forma paralela.

Ante esta compleja situación, derivadas de la labor cotidiana surgieron interrogantes que conducen a indagar con mayor objetividad acerca de ¿cuál es la concepción de evaluación institucional en las instituciones tecnológicas?, ¿cuál es el papel de los estudios de evaluación institucional (seguimiento de egresados, evaluación docente, trayectorias educativas) para la toma de decisiones en las universidades tecnológicas? Y más aún, desde la perspectiva de los responsables de los procesos de evaluación institucional, ¿cómo se reflejan los resultados de la evaluación institucional en las acciones y estrategias que se implementan en el proceso educativo y la operación en las universidades tecnológicas? ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que se perciben en cuanto a la evaluación institucional en las universidades tecnológicas?

Dando respuesta al cuestionamiento planteado, este trabajo se enfoca en presentar los resultados de un estudio exploratorio sobre la percepción de distintos actores del subsistema que participan en procesos de evaluación institucional acerca de la utilidad de los resultados de la misma en la toma de decisiones sobre la operación, administración y gestión educativa. De igual manera, se ofrecen directrices generales y recomendaciones para la capacitación sobre técnicas modernas de participación, de gestión, y metodología de evaluación institucional que deberían de ofrecerse al interior de las universidades ya que así lo determinan sus políticas de operación.

## ANTECEDENTES CONCEPTUALES

Varios factores jugaron roles importantes en la instalación de la evaluación en el ámbito universitario: la crisis del Estado de Bienestar y las nuevas estrategias y demandas del Estado Evaluativo, los cambios que implican la masificación de la educación superior, las nuevas perspectivas de la planificación estratégica, las necesidad de tener en cuenta la pertinencia social y de aportar al desarrollo económico, tecnológico y social de la sociedad (Fernández, Aiello y Grandoli, 2013, p. 28). Sin embargo, a pesar de ser el tema de mayor enunciación en las últimas tres décadas en México, las políticas públicas aún no han logrado derivar un modelo apropiado para el sistema educativo mexicano

y gran parte de esta problemática se encuentra en la pluridiversidad de connotaciones y enfoques que la evaluación tiene (Mollis, 2014).

Como se mencionó, diferentes conceptos y nociones están involucrados en el proceso de evaluación. Si bien en una acepción general Poggi (2008) menciona que evaluar “supone efectuar una lectura orientada sobre el objeto que se evalúa, en función de la cual el evaluador se pronuncia sobre la realidad” (p. 37), otros autores coinciden en que la evaluación, particularmente la evaluación institucional, constituye una herramienta tanto de rendición de cuentas como de mejora de la calidad (Rodríguez, 1997). Esta última acepción también entendida como “formativa”, la cual se presenta como una relación colaborativa, crítica pero constructiva, entre el evaluador y la unidad evaluada, debiendo orientarse a contribuir a la mejora de ésta, a fin de generar recomendaciones, que más que imponer, debieran convencer de la necesidad de ser aplicadas (Fernández, Aiello y Grandoli, 2013).

En el contexto universitario los principales tipos de evaluación son la acreditación, la revisión de programas, la identificación y revisión de indicadores de rendimiento, la evaluación externa basada en juicios de experto y la evaluación institucional (Rodríguez, 1997). Y siguiendo a Fernández, Aiello y Grandoli, (2013) para que las instituciones puedan cumplir con los desafíos que la sociedad les requiere debieran privilegiarse los procesos centrados en la mejora y en las autoevaluaciones, siendo la evaluación institucional, uno de los principales por cuanto toca directamente cuestiones vitales como la calidad de la docencia, la investigación y la acción social, la pertinencia académica de sus planes de estudio y la eficiencia administrativa (Aguilar, 2001).

Tristemente, para efectos del modelo de universidades tecnológicas y politécnicas, la evaluación institucional se reduce a una serie de estudios estratégicos (evaluación docente, seguimiento de egresados y trayectorias educativas) que cumplen un requisito del SGC y cuya información acrecenta las cifras de los informes del Modelo de Evaluación de la Calidad del Subsistema de Universidades Tecnológicas (MECASUT), el último de los cuales data del año 2015, mismo que presenta resultados que no son socializados a todos los actores involucrados y que involucra un amplio despliegue de esfuerzo humano y financiero para su cumplimentación. Esto en franca contradicción con Aguilar (2001) que advierte:

Lo que las universidades deben tener muy presente es que, frente a un proceso de evaluación institucional, es imprescindible tener muy clara su misión, los objetivos de dicha evaluación en función de esa misión, y los pasos y procedimientos para llegar a los resultados deseados. De esta forma se evita el peligro de emprender evaluaciones con grandes recursos técnicos pero carentes de claridad política e institucional (p. 30).

Una situación de esta naturaleza requiere poner el énfasis de la evaluación en los procesos que se llevan a cabo durante la evaluación. Gardner (1994, 7-19) reconoce cinco marcos

institucionales de la evaluación: (a) como un juicio profesional; (b) como medida de alguna cosa; (c) para llevar a cabo una comparación entre los logros obtenidos y los objetivos propuestos; (d) como un instrumento valioso para la toma de decisiones, y (e) como un ejercicio libre de metas y estándares preestablecidos. En esta apreciación, Santos (2007, p. 11) identifica tres elementos centrales: 1. el método y los mecanismos para llevar a cabo la evaluación; 2. el proceso de cuantificación y medición de las variables; y 3. la utilización de la evaluación en la toma de decisiones a partir del análisis de estos datos.

Por su parte Poggi (2008) enlista los criterios y lineamientos que se deben considerar en el proceso de evaluación:

- Asegurar que se presente una visión representativa de aquello que se pretende evaluar, aun cuando la evaluación implica siempre un recorte de las acciones realizadas.
- Incorporar, además de la evaluación de resultados, una mirada sobre el contexto del objeto de evaluación y una perspectiva procesual e histórica de éste.
- Dar cuenta de logros y dificultades en la evaluación de sistemas y proyectos.
- Estar al servicio de la producción de conocimiento sobre los procesos y resultados educativos, por un lado, y del aprendizaje de los actores involucrados en éstos, por el otro.
- Asegurar una evaluación válida y confiable.
- Contemplar los distintos destinatarios, o las diferentes audiencias, de la evaluación: los actores, organismos e instituciones involucrados.

En este sentido, como Poggi (2008) recomienda, si la evaluación produce conocimiento sobre una realidad determinada, su propósito no debe circunscribirse a pronunciarse sobre ella, sino que también debe pretender ofrecer indicios para mejorar aquellos aspectos que resultan problemáticos. Para ello, el tema de la construcción de confianza sobre la evaluación (es decir sobre las metodologías que diseña, los actores involucrados, el modo de producir los juicios evaluativos fundados en la evidencia, etc.) resulta clave a la hora de orientar la mejora educativa. No hay que olvidar que “toda práctica científica de la evaluación consiste en obtener evidencia (información objetiva de índole cuantitativa y cualitativa) de modo sistemático en orden a informar algún tipo de decisión” Rodríguez (1997, p. 184).

## METODOLOGÍA

Este trabajo, con enfoque cualitativo de carácter exploratorio, se fijó un doble objetivo. Por un lado, se propuso estudiar las concepciones de evaluación institucional entre los responsables del área de distintas Universidades Tecnológicas y/o Politécnicas. Por otro, intentó avanzar en la indagación sobre la percepción que los participantes tienen acerca de los usos y utilidad que la alta dirección le

da a los resultados obtenidos de los estudios de evaluación institucional así como determinar las áreas de oportunidad que deben ser atendidas en lo relacionado a este tema.

Se entrevistó a 12 responsables de procesos de evaluación de ocho universidades tecnológicas y dos politécnicas, correspondientes a nueve estados de la república mexicana abarcando las regiones norte, centro-occidente, centro y sureste, con la finalidad de acrecentar el conocimiento acerca de la concepción, implementación y áreas de oportunidad en el modelo educativo de los subsistemas UUTT y UUPP. Se construyó un instrumento conformado por 12 preguntas que indagó acerca de su labor profesional y su perspectiva sobre los procesos de evaluación y la relación que estos guardan con la operatividad universitaria. Los datos se recogieron en el período de enero a abril de 2017.

## RESULTADOS

Las nociones de evaluación, tal como la teoría menciona, son diversas pero convergen en la idea de que la evaluación institucional representa cualquier ejercicio que obtenga datos que retroalimenten el desempeño de algún área, para medir la pertinencia o la realización de funciones de la organización. Como se trasluce en los comentarios de los participantes la evaluación se entiende como: *“Medir el desempeño de los programas proyectos y áreas para conocer sus fortalezas y debilidades”* También *“es una medición de resultados que nos permite la mejora continua”* además que es *“la forma de enterarnos si somos pertinentes o no”* mediante *“la retroalimentación de los servicios dados”*

La gran mayoría de los participantes afirmó contar con más de cinco años de antigüedad en su puesto de trabajo desempeñando funciones que tienen relación con procesos de evaluación institucional tales como seguimiento de egresados, satisfacción de empleadores, bolsa de trabajo, vinculación empresarial, evaluación docente, educación continua y programas de movilidad al extranjero. Esto coincide con lo dispuesto en los Lineamientos de Vinculación de la CGUTyP en cuanto a que dichos procesos corresponden a las funciones de la Dirección de Vinculación en este subsistema.

Sin embargo es de remarcar que, aunque en concordancia con las políticas de operación del subsistema, estos procesos se gestionan en el área administrativa y deben retroalimentar a la academia, la comunicación entre estas dos áreas no tiene la efectividad necesaria para cumplir su propósito. Una sugerencia de los participantes gira en torno a que:

*Los procesos de evaluación institucional deberían estar concentrados en la secretaría académica porque retroalimentan la practica educativa y deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones sobre la actualización del curriculum (E8, comunicación personal, 28/04/17).*

Del total de los entrevistados 80% señaló que participa en algún proceso de evaluación institucional sin embargo 20% de ellos negaron que la labor desempeñada constituya un proceso de

evaluación institucional aun cuando entre sus funciones declaradas se encuentra la recolección de datos de clientes externos como empresarios u organizaciones usuarias de los servicios ofrecidos por universidades del subsistema.

En cuanto a la utilidad que se percibe sobre los resultados de la evaluación, seis de los participantes mencionaron que estos se toman en cuenta en gran medida en la toma de decisiones no así los cuatro restantes que manifestaron no percibir la consideración de los resultados para dicho fin. Uno de los factores a los que puede asociarse esta percepción es el estilo de liderazgo que ejerce la alta dirección pues no siempre se tiene conocimiento de los indicadores utilizados para medir la eficacia de la organización y las diferentes fuentes de información que provienen de los clientes internos y externos.

Sin embargo, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que los datos derivados de la evaluación institucional son muy importantes ya que retroalimentan el quehacer cotidiano de las universidades estudiadas. Se mantiene, no obstante, un tercio de los participantes que consideró que los resultados de estos procesos de evaluación son irrelevantes y no considerados en la toma de decisiones como se presentó líneas arriba.

Los aspectos en los cuales se aprecia la utilidad de los resultados de la evaluación de acuerdo con los participantes son principalmente para el diseño e implementación de políticas institucionales y para la identificación de necesidades de capacitación del personal. Cabe señalar que solo dos de los participantes afirmaron que los resultados de la evaluación tienen utilidad para el cierre y la apertura de programas educativos siendo este uno de los principales propósitos de evaluación institucional interna junto con los estudios de factibilidad y el trabajo conjunto en Consejos de Pertinencia, que según reglamento institucional, se deben realizar anualmente y los cuales no siempre cumplen con esta periodicidad. Por otro lado, el 30% que estuvo en desacuerdo de nueva cuenta expresó no observar dicha utilidad en la operatividad de la institución.

En cuanto a las áreas de oportunidad de los procesos de evaluación institucional, la mayoría de los participantes estuvo de acuerdo en que se necesita un cambio total en la comunicación y difusión de estos resultados mientras que en la misma proporción, los participantes expresaron que la metodología de evaluación oficial utilizada en el subsistema solo requiere modificaciones o cambios mínimos. Otros comentarios en torno a las áreas de oportunidad que resultan de interés son la capacitación del personal y el alcance de los estudios que se realizan en las universidades tecnológicas en palabras de los participantes:

*“Es necesario desarrollar programas que cubran las necesidades reales de la población”; “Se deben analizar cuestiones internas y externas a la universidad” Es necesario una revisión de resultados de los indicadores institucionales, con respecto a las medias nacionales”*

Entre las razones de más peso para limitar el número y el alcance de los estudios están sin duda los recortes presupuestales puesto que las inversiones deben priorizarse, de hecho la información sobre la evaluación externa del subsistema disponible en la página de la CGUTyP data de 2002 Piar, Mallea y Mazeran (1996,1999, 2002). A pesar de que existe la solicitud sistemática de información estadística a las universidades, esta información no siempre regresa a su origen en forma de un reporte que contenga información procesada y que sea de utilidad para la alta dirección, en la toma decisiones. De hecho dependerá del tipo de administrador que se tenga, es decir si es conocedor de la administración de un centro educativo o no, si se tomarán en cuenta los insumos de información estadística que se producen tanto en relación con la matrícula como la que proveen los actores del proceso educativo y los clientes internos y externos (alumnos, empleadores, familias, etc.).

En relación con la capacitación del personal los participantes señalaron que:

*“debe ser permanente en todas las áreas, docencia y administrativa, con esto se engrana el trabajo de todos y por ende la Calidad del servicio que se presta, tanto en los alumnos, como en la comunidad.” “La misma coordinación debería apoyar con más recurso para la capacitación”*

Como se había mencionado anteriormente, la identificación de necesidades de capacitación es una de las utilidades de la evaluación institucional sin embargo, sucede que esta identificación no se realiza de manera homologada en las universidades debido a que no en todas las instituciones existe la secretaría académica o instancia que concentre los resultados de estos procesos de evaluación y con frecuencia la capacitación para el personal administrativo no se realiza de manera sistemática aunado a una constante rotación de personal encargado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La evaluación institucional cuenta sin duda alguna con reconocimiento sobre su importancia para la retroalimentación del quehacer de la organización, no así con lo relacionado a la utilidad y usos de los resultados de evaluación en la toma de decisiones por parte de la alta dirección toda vez que se encontró una polarización en la percepción de los participantes en este sentido.

El subsistema de UUTT y UUPP tiene a la fecha tareas pendientes en relación con los usos de la evaluación, lo que ya fue expresado en las recomendaciones de las evaluaciones externas hechas por Mazeran, Mallea, Travert, Greuin, y Lafleur (2006) y que más de una década después no han logrado ser subsanadas en su totalidad por el subsistema.

Hoy por hoy la calidad es una de los ejes de toda institución educativa y contar con un certificación de calidad en los procesos internos es sinónimo de una sistematización de procesos eficaces donde la medición y evaluación juegan un papel primordial para la mejora continua que garantice no solo la pertinencia de la oferta educativa sino la permanencia en un mercado cada vez

más competitivo como es el de la educación superior. Si se desea conservar los estándares propios de un SGC, las universidades deben ejercer un liderazgo más democrático y tomar en cuenta los riesgos a los que se enfrentan ante los cambios bruscos macroeconómicos, sociales y tecnológicos, comunes en la actualidad.

Finalmente, otro aspecto sobre el cual se debe reflexionar es que ante el cada vez más reducido presupuesto federal y la creciente limitación de fuentes de financiamiento es sumamente necesario atender con ojos críticos los resultados de las evaluaciones institucionales para determinar las prioridades en las inversiones y gastos. Esto significa verdaderamente ejercer una administración más participativa donde la evaluación y la autoevaluación debe tomar un lugar preponderante, que permita el autoanálisis y la reflexión del entorno, para eso se cuenta con los mecanismos, se cuentan con los procesos y con el personal, quizás hace falta la voluntad y el deseo de escuchar a los que realizan el trabajo cotidiano y a quienes son usuarios finales de los resultados del proceso educativo del subsistema.

## REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2001). La evaluación institucional de las universidades. Tendencias y desafíos. *Revista de Ciencias Sociales, II-III(93)*, 23-34.
- Bertoni, A., Poggi, M. y Teobaldo, M. (1995). *Evaluación. Nuevos significados para una práctica compleja*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Coordinación General de Universidades Tecnológicas (2011). *Manual de Gestión de la Calidad*. México: CGUT-SEP
- Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (2002). *Políticas para la operación, desarrollo y consolidación del Subsistema de Universidades Tecnológicas*. México: CGUTyP-SEP.
- Fernández, N., Aiello, M. y Grandoli, M. E. (2013). ¿Evaluación para la mejora? la evaluación institucional en las universidades argentinas. *Estudios de Política y Administración*, 1(2), 27-45.
- Flores-Crespo, P. (2009). Trayectoria del Modelo de Universidades Tecnológicas en México 1991-2009. *Cuadernos de Trabajo de la Dirección General de Evaluación Institucional*, Año 1, Volumen 3. México: UNAM
- López, S. (2007). Evaluación institucional y factores de cambio. La percepción de los académicos de tres universidades del noroeste de México. *Revista de la Educación Superior*, XXXVI-4(144), 7-22.
- Mazeran J.; Mallea, J.; Travert, J. Greuin, C.; Lafleur, P. (2006) *Las Universidades Tecnológicas Mexicanas: Un modelo eficaz, una inversión pública exitosa, un sistema a fortalecer*. México: CGUT-SEP.
- Pair, C., Mallea, J. y Piéjus (2002). *Las universidades tecnológicas mexicanas: hacia un desarrollo sustentable*. México: CGUT-SEP.
- Poggi, M. (2008). Evaluación educativa. Sobre sentidos y prácticas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1(1), 37-44. Recuperado de <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num1/art2.pdf>
- Rodríguez, S. (1997). La evaluación institucional universitaria. *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 179-214.



- Silva, M. (2006) *La calidad educativa de las universidades tecnológicas. Su relevancia, su proceso de formación y sus resultados*. México: ANUIES.
- Silva, M. (2008). ¿Contribuye la universidad tecnológica a formar las competencias necesarias para el desempeño profesional? *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(38), 773-800.
- Villa, L. y Flores-Crespo, P. (2002). Las universidades tecnológicas en el espejo de los institutos universitarios de tecnología franceses. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 7(14), 17-49.