



Q U I N T A P A R T E
Examen a la evaluación institucional universitaria

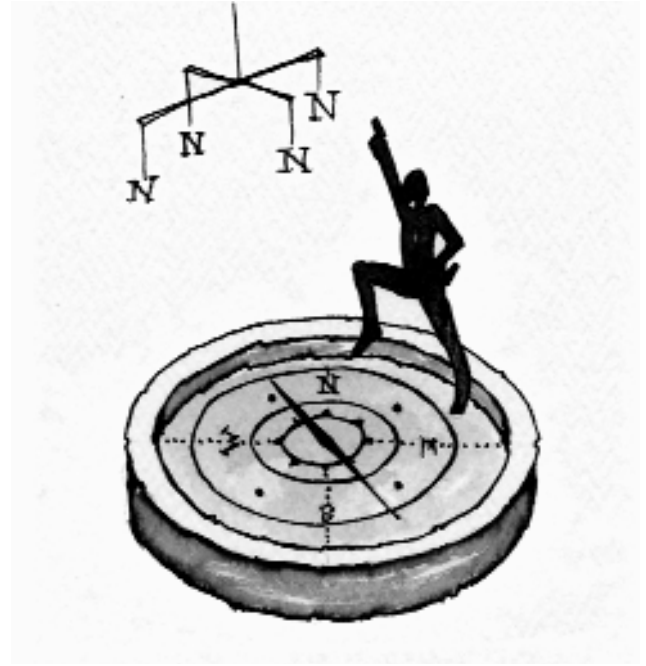
Nota preliminar

El *Examen a la evaluación universitaria* se basa en las perspectivas de los participantes, representados por quienes colaboraron en el estudio de caso. La trama de este informe —que comprende éste y los dos capítulos siguientes— se desprende de las normas y criterios que también usé para el tratamiento de los resultados preliminares del análisis documental, el diario de investigación y las entrevistas; y cuya descripción se presenta en el Capítulo VI *La evaluación en educación*; me refiero, concretamente, a los estándares para la evaluación de programas del Comité de Estándares para la Evaluación Educacional, del Centro de Evaluación de la Universidad de Western, Michigan, y a los criterios fundamentales para la evaluación de Ernest House.

Bajo este telar he tratado de hilar la mayor parte de los resultados obtenidos, y presentar todas las perspectivas identificadas con el propio lenguaje de los participantes. Ello explica la incorporación de amplias y abundantes citas, con lo cual, a su vez, busqué evitar un mayor sesgo en la selección y tratamiento de la información, del que ya proviene del uso de las herramientas y de mi propia perspectiva como investigador evaluador, y ahora narrador.

En respeto al acuerdo de confidencialidad sostenido en la negociación con los participantes, evité usar sus nombres propios, así como referir el de algunas dependencias que pudieran resultar afectadas por la interpretación de determinadas circunstancias. Este criterio, lo sostengo tanto para las personas que fueron entrevistas como parte del estudio, como aquellas cuyas conversaciones fortuitas también refiero como parte del diario de investigación. Las referencias a este material se diferencian de la siguiente manera: Entrevistas: [Nombre ficticio, dd.mm.aa]; Notas del diario de investigación: [Diario, dd.mm.aa]; y Notas del análisis documental: [APELLIDO, año]

Una última aclaración. En el capítulo *Desarrollo del caso evaluativo*, señalé que el alcance original de esta investigación, para abordar la evaluación universitaria desde los ámbitos curricular e institucional se redujo a este segundo campo. No obstante, en esta sección final, he ocupado notas del diario de investigación y pasajes de las entrevistas que, aunque provienen de actores o refieren escenas de la evaluación en los espacios académicos, consideré oportuno incluir y ofrecer así los mayores puntos de vista. Lo mismo hago con el material relativo a la evaluación externa, con los CIEES, el COPAES, los programas de evaluación para el financiamiento extraordinario, y otros temas. En ambos casos, las descripciones aparecen como Notas a pie de página, para dejar que el discurso central gire principalmente sobre la evaluación institucional en la UAEM.



Capítulo X

Veracidad: una evaluación a la medida

«Que las verdades no tengan complejos,
que las mentiras parezcan mentiras.

Que no te den la razón los espejos,
que te aproveche mirar lo que miras».

Joaquín Sabina,
Noches de boda



10.1 La evaluación como persuasión

10.1.1 ¿Informes o evaluaciones?

Los informes de actividades que cada año se dan a conocer a la comunidad universitaria, contienen descripciones y reflexiones sobre las acciones realizadas y los resultados logrados, pero también, innumerables juicios de valor; como se ilustra enseguida:

La Universidad proyecta una presencia contundente en toda nuestra entidad; su implantación territorial se materializa en moderna y digna infraestructura y, desde luego, en programas de docencia y proyectos de investigación, así como en actividades culturales y de extensión. La docencia tiene ahora una dimensión diferente; cumplimos las metas de distribución de matrícula por niveles y, más importante aún, nuestras aulas no registran grupos promedio mayores a 40 alumnos, lo que nos permitirá el cabal desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje y un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada. [GASCA, 1982 y 1983; ROJAS, 1991 y 1992; MORALES, 1994 y 1995; GALICIA, 1999]

Con esto quiero comenzar a tomar partido ante la inevitable discusión de si se trata de un informe de «actividades» o de una evaluación; me inclino por la segunda postura, ya que con independencia de la expresión con la que se denomine esta práctica, los procesos que se echan a andar y que concluyen con la lectura del informe —sin cuestionar ahora su idoneidad, ya que para eso tenemos estos capítulos— incorporan factores y criterios desde los que se observan y juzgan un conjunto de programas, proyectos y servicios sobre aspectos que representan las funciones y objetivos primordiales de la Institución.

La interrogante parece ociosa, si no es que imprudente a estas alturas del trabajo. Creo que no lo es, aunque haya quienes traten de justificar la postura de los informes porque así lo refiere la normatividad. Simplemente habría que preguntar cómo se llega a los informes; pero bueno, de esto trata este tema introductorio, y el lector tendrá su propia conclusión, a la que espero abonar con los análisis contenidos en estos capítulos finales. Entiendo que durante los rectorados 1994-1997 y 1997-2001, trataron de impulsar la noción de evaluación:

Antonio comenta que cuando estuvo en planeación a los informes dejó de llamárseles «Informes de actividades» y se propuso «Primera Evaluación, o segunda o la que fuera» con la intención de que las autoridades, asumieran que se trataba de una evaluación de su plan de desarrollo y no sólo de una lista de acciones realizadas. Sería adecuado identificar quiénes asumieron este enfoque, aunque con los cambios de administración todo «se mejora», olvidándose del desarrollo alcanzado en el trabajo previo. [Diario, 29.11.02]

No obstante, la mayoría de las administraciones universitarias han decidido ceñirse al planteamiento de la Ley de la UAEM, empleando la expresión de «Informe anual de actividades», aunque en la reglamentación de esta ley, en el Estatuto Universitario, se enfatiza la evaluación en la conducción del trabajo académico:

ARTÍCULO 124. El sistema de planeación universitaria tiene por objeto conformar un modelo de desarrollo y una estructura orgánico-funcional que permitirán orientar, ordenar y conducir el trabajo académico y administrativo destinado al cumplimiento de los fines institucionales, tomando en cuenta para ello el diseño de situaciones deseables y factibles concebidas como soluciones, tanto a los problemas y necesidades de la Institución, como a los requerimientos de su desarrollo y superación integrales.

ARTÍCULO 125. El sistema de planeación universitaria tendrá las características siguientes: (...) VIII. Será evaluatorio, valorando y midiendo la calidad y cantidad de sus resultados y el impacto social de los mismos, así como la eficiencia y eficacia de los mecanismos, subsistemas y procedimientos que lo sustentan.

Así, mientras la Ley sólo refiere *Informes*, el Estatuto Universitario inserta la evaluación en el marco de planeación, con escasas pero valiosas características que no dejan mayor duda sobre la pregunta que tratamos de contestar: valorar y medir la cantidad y *calidad* de los resultados e *impactos*.

Este pequeño desvío era necesario; primero, porque el marco desde el que se fundamenta la elaboración, presentación y difusión del informe anual, confirma la evaluación que le precede; y, en segundo lugar, porque si los informes anuales de actividades no constituyen el resultado o parte de la evaluación institucional universitaria, los materiales y análisis expuestos previamente tendrían poco sentido en este estudio de caso, cuyos resultados ahora trato de presentar.¹

Conciente de que ésta es mi perspectiva, como investigador evaluador, tengo que dar cabida a otros puntos de vista. Veamos cómo le conciben algunos de los responsables de este proceso:

La evaluación desde el punto de vista universitario, enfocada a lo que se refiere al informe anual por normatividad, tiene dos aspectos para mí de los más importantes, uno, la posibilidad de estar en contacto con la comunidad, con las personas interesadas en la institución, para que conozcan el rumbo que lleva, que conozcan las fallas, que conozcan los aciertos, para ir mejorando, corrigiendo, fortaleciendo, consolidando según sea el caso. Con esto quiero decir que yo creo que las evaluaciones no deben hacerse desde la cúpula, sino deben hacerse necesariamente de una manera integral, con procedimientos, sí, pero, tomando en cuenta a quienes participan dentro del proceso de evaluación; esa es una primera parte. [Octavio, 26.02.04]

¹ Como se verá enseguida, parece que el asunto de informes *versus* evaluación obedece a una postura más personal que formal, ya que el propio David, quien obsequiara los primeros cuestionamientos para abrir esta discusión, al término de su gestión como Director..., el 25 de marzo de 2004, presenta la lectura de la «cuarta evaluación del Plan de Desarrollo 2000-2004»

La segunda, tan importante como la primera, es esa oportunidad que tiene la institución de hacer un corte en todos sus procesos y actuaciones, para saber cuál es el avance que ha tenido, si está cumpliendo con sus objetivos, si están desarrollándose de acuerdo con el Plan General de Desarrollo, de acuerdo a una apertura programática pre-determinada, a unas metas fijadas, etcétera, etcétera. Saber si los logros que se tienen son los logros que están previstos en sus caminos críticos y en sus procesos de planeación y en qué aspectos debe retomar el rumbo, rectificarlo, incluso cancelarlo. [Octavio, 26.02.04]

Hacer de esta evaluación un ejercicio, no un ejercicio que disimule, que haga caso omiso de los compromisos que se plantearon, sino con resultados tangibles, dar cuenta de cómo la docencia se encontraba y cómo evoluciona al paso de los días, de los meses y de los años de una administración, cómo se va logrando fortalecerla al actualizar planes y programas de estudio, al dotarlos de la infraestructura y el equipamiento, del recurso humano. [Jesús, 17.05.04]

Pero este sentido de la evaluación como diálogo, como oportunidad para el conocimiento y acción para mejorar, como proceso participativo, no es visto así por quienes tienen un rol más técnico, los realizadores del proceso, los evaluadores:

Si vemos hacia atrás, las autoridades universitarias, los rectores, pues desafortunadamente viven su momento, que en general ha sido afectado por las etapas de un país en vías de desarrollo, con una manera muy especial de hacer política en nuestro México; entonces, los informes son 100% informes políticos o sea que nunca, jamás, vas a encontrar que hicimos mal esto o aquello, se trata de adornarse. [Omar, 14.02.04]

Pero en los anexos estadísticos, si eres un poco curioso y con simple lógica, vas a ver que la eficiencia terminal está de...y detalles así, pero eso en el discurso no aparece, ahí se habla de manera optimista, creo que también los rectores piensan en qué van a ser después ¿no? Ese es un problema, que tenemos rectores jóvenes que se preocupan por su futuro, son rectores de 35 o 40 años y que están a la mitad de su desarrollo profesional. [Omar, 14.02.04]

Creo que más que una evaluación, son informes, siguen siendo informes aún cuando se hayan colgado la etiqueta de evaluación por responder un poco mejor a las políticas de planeación y de evaluación de educación superior. Creo que siguen siendo informes ¿por qué?, porque se selecciona sobre lo que se quiere hablar y esto es muy importante, lo haces tú mismo, para empezar. Desde el momento en que instituciones como nuestra universidad, plantea metas y objetivos con los que cada gestión quiere darle una determinada orientación o determinado perfil, a veces no del todo justificado, me parece que eso —tan particular en nuestras administraciones universitarias— es más una necesidad, deseo o aspiración de quien encabeza la universidad, sin reflejar el grado de desarrollo alcanzado y, por supuesto, del conocimiento que tengamos de él. [David, 01.02.04]

10.1.2 Las premisas del acuerdo

Hasta ahora la evaluación universitaria se conduce a partir de una serie de decisiones y acuerdos provenien-

tes de los responsables ejecutivos, los cuales se traducen en indicaciones para quienes se desempeñan como evaluadores, por lo que desde aquí se advierte la necesidad de que ésta delimite los objetivos, enfoque, método, responsabilidades y otros aspectos de su realización y alcance, a partir de lineamientos que otorguen claridad, sentido y compromiso a los participantes:

La Universidad tendría que hacer un reglamento muy importante sobre su sistema de evaluación y planeación, donde se reconozcan como áreas estratégicas, pues deben poseer y alimentar de información efectiva sobre el trabajo, sobre nuestros objetivos, información que te de luz, sin que te limite para informar. [Marcela, 13.05.04]

Tener un sistema de evaluación independiente de quien esté en ese momento como directivo, con una planeación de largo plazo, y no un sistema que sólo te vaya marcando palomitas si cumpliste y taches si no, o que esté Internet, con fotos, movimiento y todo eso, pero que no se preocupa por el uso que le puedas dar, así para qué te sirve. Con todo respeto, pero no se ha sacado ningún estudio, por ejemplo, de oferta educativa; creo que debe brindar otros beneficios, o dejar que otra instancia lo haga. [Marcela, 13.05.04]

De cualquier forma, parece que en dicha tarea habrá de afrontar las concepciones y temores que derivan de la instalación de un «contrato» para la evaluación universitaria, en particular, los que motivan o explican la confusión entre la auditoría y la evaluación, y entre los resultados «esperados»:

No estoy hablando de las auditorías externas, porque éstas no son una evaluación externa, se trata de auditorías porque uno contrata una empresa y la empresa tiene que hacer la auditoría de acuerdo con su cliente, porque de otra manera a veces no funciona el asunto, vaya, hay que ser un poco suspicaz que no será así. [Octavio, 26.02.04]

Reunión del Comité de Calidad. En el informe de la Comisión de ..., sobre los procesos de evaluación y acreditación de programas, comenta «La evaluación de CACECA fue similar a la realiza por los CIEES, ya que durante el proceso nos ocupamos de integrar los documentos probatorios, los cuales fueron minuciosamente revisados por los auditores, quienes se comprometieron a entregar su reporte ante las autoridades de CACECA» [Diario, 05.11.03]

Con la libertad que otorgan las «carencias» del marco regulativo y tratándose del mismo equipo quien decide y desarrolla la evaluación, dos premisas parecen sostener su concepción y realización: Las directrices de la política educativa federal y las derivadas de la propia visión del rector de la universidad:

Si usted analiza estos informes verá cómo la tendencia es la tendencia hacia las prioridades que señala el gobierno federal, o el gobierno estatal, porque la universidad finalmente se liga mucho para obtener sus recursos, ...sobre todo en la nuestra que tiene un presupuesto 50% federal y 50% estatal. En esas condiciones, muchas veces el trabajo de una universidad se matiza o se mimetiza con estas orientaciones que le da la federación al estado. [Octavio, 26.02.04]

A esto todavía déle usted, necesariamente, que las orientaciones en la universidad, van mucho de acuerdo con la manera de pensar del rector, que no debiera ser, pero los rectores mexicanos son rectores omnipotentes, lo pueden todo. [Octavio, 26.02.04]

Qué quiero decir con esto, que por ejemplo, cuando yo recibo la universidad, veo una institución muy proclive a la tecnología, a las ingenierías, a las áreas duras, y yo digo que creo que la universidad, si, debe impulsar la educación

a distancia, pero debe de ser humanista fundamentalmente y entonces todo mundo cambia el discurso y todo mundo convierte su discurso de desarrollo tecnológico y científico de ayer, al desarrollo tecnológico y científico pero fundamentalmente humanista. Mientras tengamos nosotros esos altibajos, mientras nosotros seamos capaces de cambiarle la orientación a una institución de educación superior de la noche a la mañana, obviamente nos falla la evaluación y nos está fallando todo, nos está fallando la madurez institucional, porque no la tenemos. Entonces todas esas acciones que se informan, muchas corresponden a la realidad, pero muchas se pierden; por ejemplo, recuerdo que en mi rectorado empezaba el bum de la educación a distancia y yo creé la Dirección de Educación a Distancia, e hicimos dos diplomados en coordinación con la UNAM, pero después, a lo mejor, no era tan importante la educación a distancia y entonces ésta se viene a bajo. [Octavio, 26.02.04]

Claro que se siguen haciendo acciones pero pueden ya no ser prioritarias, porque hay otro interés que deriva de los titulares, que deriva de las personas y no de las instituciones y eso me parece que es algo que no hemos podido resolver y que tarde o temprano, si no es que ya, pagaremos el precio de este error. Entonces yo así lo siento, y siento que lo que estoy diciendo es duro, es grave, es delicado, pero bueno, estamos haciendo un trabajo académico, no estoy cuidando las expresiones, ni estoy cuidando lo que pienso, creo que así es y, claro, muchos podrán no estar de acuerdo conmigo. [Octavio, 26.02.04]

En esta perspectiva, el alcance de la evaluación se perfila desde el «propio» marco de planeación de la autoridad en turno, pero también por el interés compartido con su equipo de trabajo por hacer de la evaluación un medio para justificar su desempeño o mostrar su rentabilidad como equipo directivo de una organización:

Como administración en su momento, tratábamos de dejar constancia, de identificar qué tan rentable, si cabe la expresión, éramos nosotros, como organización para la institución, sabiendo que para quien tiene una concepción humanista de la institución, puede resultar un término frívolo, poco representativo, pero finalmente era necesario un referente objetivo, y la rentabilidad de alguien dentro de la administración debe estar identificada, debe ser plasmada en documentos, debe ser sujeta de una evaluación, para que el compromiso de la persona se refleje en resultados y se traduzca en los indicadores. [Jesús, 17.05.04]

De manera operativa, estas premisas básicas que delinear la conducción de la evaluación, se asientan en un Plan de desarrollo y en su ejecución con base en la guía denominada «Apertura programática», bajo la «premisas» de mostrar resultados que representen el cumplimiento a los objetivos y metas ahí suscritos.

Ahora se ha hecho tradición la práctica de una apertura programática, algunos directivos enunciamos indicadores para esa apertura y vamos suministrando información periódicamente, de ahí se comparan los resultados anuales, las sumas y los promedios anuales, contra alguna meta y se expone el resultado. En mi opinión, veo poca reflexión sobre esos indicadores, sobre su representatividad respecto a nuestro compromiso, nuestra misión y visión. [Jesús, 17.05.04]

Honestamente, nos hace falta mucho en términos de tener y diseñar un sistema de evaluación, mucho más ordenado y sistemático, pero también, donde se asuma que la planeación es flexible, ya que precisamente la evaluación nos va a permitir, insisto, corregir rumbos. No podemos concretar la evaluación y decir, *No estás cumpliendo*, hay que preguntar por qué pasó esto, qué alternativas hay, creo que para eso está la evaluación y el Plan. Insisto marcar efecti-

vamente los avances y lo que tenemos que corregir, sin desechar que la evaluación tiene que ser un trabajo, sí, coordinado por una instancia, pero también apoyado con todos los que participamos. [Marcela, 13.05.04]

El objeto de análisis, como uno de los aspectos que podrían cubrir estas premisas para el desarrollo de la evaluación, se limita a las categorías contenidas en la apertura y a su particular definición. La problemática externa e interna, como las carencias económicas, no son tema que configure el contexto de la evaluación; son tan importantes que resulta inexplicable su omisión, a menos que éstas se asocien directamente al desempeño personal de los funcionarios, a su burocracia o a su liderazgo avasallado por el diario trajín.

La institución, sus funcionarios y todos reaccionamos ante coyunturas. Noticias de que la recesión económica mundial continuará y se acentuará si se prolonga el conflicto bélico; problemas de liquidez porque el gobierno federal demora las transferencias del subsidio, y el programa de ahorro y contención del gasto en el gobierno estatal, motivan que el Secretaría promueva un programa de ahorro para la universidad. Yo tengo mis dudas: ¿No hay dinero, para qué no hay? [Diario, 08.04.03]

Quiero insistir en la problemática económica que se subestima en la evaluación y que sin formar parte de las premisas del acuerdo, ahí está, y cuya dificultad para resolver condiciona los propios objetivos y logros:

Un par de semanas de fuerte trabajo. Entre las actividades destacan la presentación de los estados financieros del primer trimestre de 2003; un acuerdo con el Titular del Poder Ejecutivo del Gobierno Estatal para solicitar recursos extraordinarios y recursos federales no entregados; un acuerdo con el Subsecretario de Educación Superior e Investigación Científica de la SEP, para presentarle un par de proyectos que tiene la UAEM y sus problemas financieros derivados de la retención incorrecta de impuestos y nuevas obligaciones fiscales; un documento con la problemática financiera y fiscal de la Institución y el proyecto del edificio de Educación a Distancia y Continua. Asisto a la reunión con el Subsecretario —Ixtapan de la Sal— se le presentan los proyectos y los problemas; no hay acuerdo de apoyo económico. [Diario, 28.04.03]

Estas necesidades económicas no sólo condicionan el impacto o cobertura de las acciones de la Institución, sino que constituyen uno de los factores principales que configuran las premisas y desarrollo de la evaluación:

Creo que la universidad, la universidad en general, cada vez se va metiendo en una red más compleja de presiones económicas a escala federal y estatal, sobretodo federal, y ha tenido que responder a las políticas en el ámbito de educación superior. Esto implica que la planeación y la evaluación no son procesos tan autónomos como se piensa; en ese sentido, las definiciones no surgen tanto desde una mirada interior y propia. Digamos, cada gestión tiene que saber cuál es el tema de moda, ahora cómo se llama, qué es lo que se va apoyar. Es así, porque las universidades han sido castigadas cada vez más con menos recursos, cada vez están más etiquetados los recursos, cada vez están más condicionados a que orientes tu trabajo e informes de determinada manera. [David, 01.02.04]

Ante la necesidad de obtener los recursos y con las necesidades internas, la principal presión que tiene una gestión cada cuatro años es cómo responder económicamente a esas necesidades, fundamentalmente en la docencia, como salarios y el incremento en infraestructura con instalaciones y equipamiento ¿cómo le hago para tener dinero?. Como cada vez hay menos y cada vez más se etiquetan los recursos, entonces tengo que incorporarme a la política federal, a esas nuevas formas de determinar qué es lo sustantivo, qué es lo importante, a qué se le apuesta, y cada vez

más se nos cambian las reglas, ahora, *Ya no va por aquí ahora va por acá, Ahora se hará de esta otra manera, Ahora lo importante será el equipamiento, Ahora será importante el postgrado.* [David, 01.02.04]

Tratemos de volver a las premisas; no hay contrapeso para mediar los intereses de la Institución y los de aquellos grupos que van conformando cada administración universitaria, como tampoco entre este sector y los lineamientos de la política educativa federal. Sería deseable que el contrapeso fuese un renovado sentido ético de los universitarios y una cultura acompañada de un marco normativo claro y motivador, pero ya hemos advertido sus carencias sólo para precisar la naturaleza de la evaluación universitaria. También, lo que nos deja con menos opciones, los temores de los responsables para adoptar plenamente el marco de planeación como referente de la evaluación universitaria. ¿Será que al tratarse de una auto evaluación no son necesarias las premisas para su desarrollo? ¿será que los universitarios no hemos sido capaces de hacer de la evaluación una práctica útil para nosotros mismos y para la sociedad? ¿será que no nos ha interesado hacer de ésta una evaluación realista, honesta y creíble? ¿será una consecuencia más de viejos argumentos, al amparo de la autonomía, para no aceptar injerencias externas? ¿será que no creemos en la evaluación porque han dejado de creer en nosotros?

Desde aquel tiempo se comenzaron a ajustar los mecanismos de asignación del presupuesto, y la rendición de cuentas, que finalmente ahora vemos; desde aquel tiempo se inició, pero como que se vio que si se entraba muy directo a las universidades se podría provocar un problema social, entonces fueron demasiado sensibles y manejaron con mucho respeto y con mucha paciencia. La cuestión era *Cómo les podemos llamar la atención, No, no les llamemos la atención nosotros, mejor que sean ellas mismas las que se den cuenta de sus problemas;* entonces la autoridades diseñaron una estrategia de tres vertientes, una, que fueran las propias universidades las que se evaluarán, para que se vieran ellas mismas ante un espejo y dijeran, *Ah estoy más o menos bien aquí, pero me falta un poco acá,* o que sé yo. [Omar, 14.02.04]

Ya a nivel nacional había estabilidad económica, se habían hecho los pactos sociales y se había combatido la inflación; entonces existían las condiciones para que las universidades volvieran a replantear sus proyectos. Pero ahora la situación era distinta cuando al Estado como que no le interesaba mucho lo que le pasaba a las universidades o se interesaba más por cuestiones cuantitativas; ahora se empieza a evaluar a la universidad, se le asigna un presupuesto con base en los alumnos, a la capacidad de atención de los alumnos o a la demanda. Decían, bueno, *Aquella universidad que tenga más alumnos tenemos, hay que darle más dinero para que pueda atenderlos,* pero qué sucedió, que los datos no eran completamente fidedignos o reales, todas las universidades empezaron a inflar las cifras de alumnos, pues también decían, *Que tal si no nos alcanza, pues ponle más alumnos.* Creo que nuestra universidad tenía 26 mil alumnos en licenciatura ¿tú crees?, pero Tamaulipas creo tenía no sé cuántos miles, en Guadalajara igual, todas inflaban sus cifras; obvio, esto lo decimos aquí de manera coloquial, pero si uno ve esas estadísticas, te das cuenta que se manipulaban las cifras, porque, de otra manera, dónde quedaron esos alumnos en las universidades, no te pueden decir *Es que fueron desertores, o se dieron de baja;* no, las cifras no se justificaban. [Omar, 14.02.04]

En la actualidad es diferente, pero hace 15 años o 20 años era un manejo de cifras a la conveniencia política. Si nos convenía meter tal cifra como oficial porque nos hacía falta dinero, pues eso se hacía; ya para algo particular, interno, se utilizan las cifras reales. Eso siempre se manejó en años, repito, pasados, antes del 89 o una cosa así; pero

también hay que decir que esto no fue porque las universidades quisieran hacerlo, sino más bien porque se vieron obligadas; pero ahora hay más control de las cifras reales. [Omar, 14.02.04]

Otra vertiente de la evaluación, fue la supervisión directa del gobierno federal, o sea la SEP, la cual ha comenzado con los programas para los recursos extraordinarios. Antes valía el asunto de los alumnos, ahora les dices *Es que tengo tantos alumnos* y te dicen *Ese es tú problema*, pides plazas porque te faltan profesores para atender a los alumnos y simplemente te dicen, *No hay más plazas, ya tienes muchas, que se pongan a trabajar y que aprovechen el tiempo en todas las actividades de la escuela*. Ahora simplemente te dicen *El año pasado te di tanto, pues ahora con el índice de inflación te voy a dar tanto y punto*. [Omar, 14.02.04]

Desde Bartlet se comenzaron a congelar los recursos y se empezó la modalidad de los recursos extraordinarios, los llamados FOMES. Ese fondo funcionó muchos años, creo que desde 90 a 99, y era para actualizar la infraestructura, para que la enseñanza fuera de calidad ¿pero qué sucedió? Que muchas universidades no sabían ni lo que querían o necesitaban, pero como había dinero, hacían los proyectos y pedían una cantidad, la federación les daba otra, menor por lo regular, y los recursos iban a otra cosa distinta a la que se había planeado. [Omar, 14.02.04]

Otra vez se desaprovechaba el recurso; creo que fue en el 92 cuando nuestra universidad logró un FOMES extraordinario, muy bueno, a nivel de otras universidades fuimos la envidia, pero se gastaba para contratar empleados que hicieran seguimientos de egresados, se contrataban despachos para hacer quién sabe qué trabajos, compras de fotocopadoras y cosas por el estilo. Pero vienen más reglas, pasa el tiempo y creo que en el 94, cuando el gobierno busca entrar a la OCDE, entonces en materia de educación le dicen, *Para ser socio necesitamos que seas así y así y así, bajo estos requisitos, que tus alumnos tengan estos perfiles y que tus programas sean así*. Las autoridades hacen un estudio sobre la educación superior, pero con evaluadores de la OCDE, quienes visitaron varias universidades públicas y privadas, revisaron todo. [Omar, 14.02.04]

Si lees el *Examen a las políticas...*, si uno lo lee, hasta te da pena, llegas al apartado de conclusiones y dicen *Los esfuerzos en materia de educación superior o los resultados son modestos*, es decir, qué te están diciendo con que son *modestos*, pues que valen... no hay mayor impacto o logro, que finalmente un agrónomo o médico egresado de una universidad pública si se va a estudiar o a trabajar a Francia o España o donde quieras, va a tener problemas serios; pero obvio, hay sus garbazos de a libra, ahí tenemos a nuestro actual rector de la UNAM. Me refiero a un profesionista promedio, al profesionista de la época de los 90 que no va con los estándares de otro país. [Omar, 14.02.04]

A las universidades se les da dinero para que se modernicen, para que tengan instalaciones e infraestructura adecuada, pero el cerco se va haciendo más reducido y se privilegia a las universidades con capacidad de respuesta y se les recompensa a través de los FOMES, pero después ya se empieza a pedir que las universidades sean evaluadas por los CIEES y las que lo hacen empiezan a ser bien vistas y se les sigue apoyando inclusive con más recursos. A lo mejor alguna universidad había sido visita por los CIEES, por ejemplo de agropecuarias, y presentó un proyecto FOMES por tanto dinero, y aunque el FOMES no tenía nada que ver con las recomendaciones de los CIEES, pues le daban dinero, era el premio por que se alineó a la política de la evaluación. [Omar, 14.02.04]

Repito, todo esto ha sido una estrategia del gobierno federal muy sutil, para no violentar las cosas, tratar a las universidades con pinzas, pero finalmente terminaron involucradas y comprometidas; qué te dice todo esto, que ya le entraste a la evaluación y que a la ahora de los trancazos te sacan la verdad y te dicen *Aquí está tu reporte, dijiste*

que tenías baja eficiencia terminal, ahora dime que haz hecho para mejorar y compruébalo. [Omar, 14.02.04]

Así, algunas premisas para el desarrollo de la evaluación «proviene y evoluciona», con las directrices que establece la política federal y las autoridades de la Institución, pero no de ésta. Ahora se acepta la evaluación externa a cargo de los CIEES, tanto para programas educativos como para la gestión institucional, y la evaluación desde los organismos reconocidos por el COPAES, cuyos criterios y mecanismos condicionan tanto los trabajos de planeación y evaluación institucional para concursar por recursos extraordinarios, como las propias prácticas de evaluación interna.

Aunque éste sea un tema que abordemos más adelante, podemos dejar algunos testimonios, por ejemplo, de quien sostiene que más que ser un proceso que condicione la veracidad y relevancia de la evaluación universitaria, se trata de mecanismos naturales de «contextualización» en el cauce de las políticas públicas.

Este contexto y marco de políticas públicas que genera el gobierno, da sentido para observar si sociedad y universidad evolucionan juntas. Me parece que se debe dignificar un poco la expresión del componente político de la evaluación, porque más bien es un proceso de contextualización en el marco de las políticas públicas, que lo mismo pueden surgir en el ámbito de la preservación del medio ambiente, de los ecosistemas o en otros terrenos importantes, sobre todo en los países latinos, y México no es la excepción. [Jesús, 17.05.04]

Yo pensaría en la evaluación, dentro de este proceso en que se instrumenta una política pública, impulsada por un gobierno, para llevar a una sociedad a estados de mejor calidad de vida, en términos generales. En este sentido las instituciones en México, y las del Estado de México, están tratando de llevar a cabo un ejercicio para ser instituciones modernas. Puesto que la educación se ha conservado y se le ha dado el calificativo de ser un bien público, y de hecho la educación superior pública ha estado buscando que al ser un bien público se le trate con ese carácter de servicio, con cierta gratuidad y que se aprecie como una tarea que asume el Estado, para garantizar, como ocurre en nuestro país, el acceso de cualquier persona que tenga las cualidades, los conocimientos, la capacidad para hacerlo; y la educación sea un mecanismo de capilaridad social, que conduzca a los estudiantes a mejores estados en lo que a su condición social y económica corresponde. [Jesús, 17.05.04]

Aunque otros, en una perspectiva menos oficial pero también panorámica, perciben que la evaluación universitaria, cuyos objetivos podrían ser dar cuenta de la atención regional a las necesidades sociales, la atención al alumno de manera integral, el desarrollo del profesor, del investigador, u otros propósitos; estos pasan a segundo término ante los nuevos criterios de la evaluación externa y la evaluación para acceder a recursos adicionales al subsidio.

A mi me parece que sí, porque en primer término se vuelven etiquetas para las universidades y para los organismos académicos se vuelve, incluso, una medalla el que hayas obtenido fondos, ese es tu objetivo principal, y cuantos más fondos obtengas parece que eres mejor y yo creo que no necesariamente es así. En primer término, porque desde el momento que te dicen que hay dinero para cierto rubro, yo veo que estás dejando de hacer un auténtico proceso de evaluación, lo restringes a lo que te piden informar. Es decir, *Yo creo que el principal problema es la actualización de profesores ¿por qué? ¿para quién es un problema? ¿para todas las universidades, para todas las escuelas?*; a lo mejor sí, pero si la convocatoria les dice a las universidades, ahora hay dinero para desarrollar el postgrado, tienes que dirigir toda tu atención hacia el postgrado, aunque no tengas condiciones para este propósito. Entonces, me pare-

ce que los procesos de evaluación también están condicionados y etiquetados desde el inicio, porque estas reglas evitan que el proceso de evaluación sea genuino. [David, 01.02.04]

Recuerdo que la UAEM fue de las pocas, 10 o 12 universidades en el país, que aceptaron desarrollar un proceso de auto evaluación, pero 20 dijeron *No, yo no tengo porque hacer un proceso de auto evaluación, yo conozco mis resultados y yo los guardo y yo los utilizo para corregir los desvíos o las debilidades que pueda tener como institución, pero no te los enseño ni a ti autoridad educativa federal o estatal, ni a ti sociedad, ni a ti comunidad, ni a ti asociación de empresarios, ni a ti asociación de profesores, ni comunicadores. Nada, simplemente me los guardo; entonces lo que hizo la federación después, fue el síndrome de la zanahoria, es decir, al que se auto evalúe le voy a reconocer y le voy a otorgar tal cantidad del presupuesto, y tal cantidad si entra a tal programa; ésta será la manera para que tengan acceso a más recursos, entonces la zanahoria funcionó, y hubo un momento en que la auto evaluación se hizo general y después ya se dijo que tiene que haber una evaluación externa para que la información sea real, para que veamos si efectivamente se están dando estas condiciones, y se pasó a la evaluación externa con muy pocas universidades, incluso a la fecha siento que no todas las universidades emplean la evaluación externa.* [Octavio, 26.02.04]

Para que la evaluación funcionara tenía que ser una evaluación externa, entonces yo creo que lo que sucedió fue eso, en las universidades, primero fue el fantasma de la independencia, fue el fantasma de la autonomía que se ha maltratado y desgastado tanto el concepto, etcétera. Yo creo que por eso fue por lo que no se dio apertura, pero no se ha dado apertura total a los procesos de evaluación, se evalúa aquello que le exigen a usted los programas de apoyo que evalúe, por ejemplo, la evaluación de profesores nunca la pudimos hacer, real nunca, nosotros teníamos el proyecto de evaluar a los profesores cada 5 años para que refrendaran su definitividad y su capacidad de dar clase, pero nunca aceptaron los maestros. La renovación del personal académico tampoco fructifica con el maestro Uriel Galicia, lo recupera, pero tampoco lo concreta, así es, simplemente no; son asuntos tabúes para la administración universitaria, como lo es, por ejemplo, la defensoría de los derechos universitarios que mucho pudiera estar conectada a la evaluación. [Octavio, 26.02.04]

10.1.3 Análisis del contexto

Si lo que interesa a la evaluación universitaria es examinar la importancia de las funciones desde las cuales busca dar cumplimiento a sus objetivos y misión institucional, un análisis del contexto sería fundamental para observar que «la sociedad y la universidad evolucionan juntas».

El propio contexto que se cierne sobre la evaluación, en los ámbitos de política externa e interna, la dirige y delimita, primero hacia la problemática básica de la institución y, después, hacia los fenómenos o factores relacionados con la particular visión sobre la calidad de la educación superior, que necesariamente terminan compartiendo las autoridades de las Institución.

Lo que ha sucedido es que a la SEP la única preocupación que, cuando menos en muchos años tuvo, y eso también fue parte de lo que yo viví, era el poder administrar los recursos y orientarlos según su propio esquema, no respeta-

ba las condiciones de la Universidad, como una entidad comprometida con su propio estado, sino trataban de fijar condiciones que muchas veces nosotros no pudimos alcanzar. [Armando, 09.04.04]

Te puedo decir que cuando tuvimos una negociación directa con el subsecretario, lo que más les importaba, por ejemplo, eran las revisiones salariales, porque si tu haces el cálculo de lo que la Universidad destina en recursos para servicios personales, en ese entonces representaba el 80% o 90%, y no le convenía que hiciéramos un mal acuerdo con los sindicatos. [Armando, 09.04.04]

Teníamos plazas para profesores de carrera que eran muy pocos, pero nadie quería ser profesor de carrera porque los sueldos eran muy bajos. En ese entonces me dijo el Subsecretario, *¿Quieren que su universidad prospere? Tienen que pagarle mejor a sus profesores, pero si quieren pagarle mejor a sus profesores, tienen que tener estos lineamientos.* Y tuvimos que trabajar con gente de la SEP para establecer un reglamento y ahí abrimos 6 categorías, que son las que prevalecen de sueldos y por cada una, por ejemplo, en el área de investigación, nos entregaban el presupuesto específico porque no querían que se desviara, dado la experiencia que había tenido la Universidad y otras universidades, como cuando los recursos se entregaban por el número de alumnos. [Armando, 09.04.04]

Fíjate, horita que la veo creo que voy a escribir un artículo sobre esto; pero bueno, tiene toda la razón, entonces, mire, le voy a comentar un aspecto relacionado con la intervención en la universidad desde que fui... y un poquito antes, porque también me toca participar desde... en este proceso; si usted se da cuenta y ve la historia de la universidad hasta mi rectorado, viene una escala descendente de la matrícula, hasta que llegamos a nuestra matrícula real, la que podíamos atender y después de ahí empezamos a subir de una manera muy discreta, muy adecuada, porque fue cuando incluso se decidió cambiar cantidad por calidad. Cuando estuve yo en la Secretaría... , el primer año, recibimos una gran cantidad de personas, en el segundo año, el rector Rojas ya había tomado la decisión de que teníamos que hacer las cosas con la calidad, que se requería hacer un gran esfuerzo, entonces, le doy un dato, de 1,800 jóvenes que entraban en la Facultad de Derecho en donde no podíamos atenderlos, en donde se daba el ejemplo más claro de la educación masificada, se redujo a 300 alumnos, con todo el problema político y el problema social y cultural que conlleva, pero se redujo a 300, y esas decisiones se fueron multiplicando en la universidad y las fuimos enfrentando, la palabra es correcta, esas decisiones no las podíamos razonar, las teníamos que enfrentar con la gente, con la sociedad, con la comunidad, pero era necesario que las instituciones de educación superior sobre todo las públicas pensaran en eso, en la calidad, y digo las públicas porque son en donde se puede dar realmente el parámetro, en las universidades privadas, con alguna honrosa excepción, lo que importa mucho es la matrícula, pero es la matrícula que tiene posibilidades de pagar,... entonces las instituciones públicas, a partir de los años 90 empezaron a tener una corriente de esta naturaleza en todo el país, en contra posición a la década perdida de los años 70's y 80's cuando se olvidó la calidad y se dio paso muy irresponsablemente a la cantidad. [Octavio, 26.02.04]

Así, las instituciones adoptan el marco de la política federal con todo y su singular interpretación, y se autodenominan «irresponsables» por haber impulsado la «educación masificada» y priorizar una mayor atención a la demanda en perjuicio de la calidad de la formación profesional, aunque no se detengan a reflexionar que en los años que corren se respalda la política de «cobertura con equidad», sin gozar de los privilegios que ello supondría:

Yo estaría de acuerdo de alguna manera en que el esfuerzo institucional en ocasiones no se ve respaldado por

las autoridades, para asegurar la calidad de las acciones y servicios, pero también siento que deberíamos de hacer un análisis de cuál es el contexto, las presiones que se ejercen sobre las instituciones de educación superior públicas en el país y particularmente en el Estado de México. [Jesús, 17.05.04]

Hablamos de un Estado que crece, año con año, desproporcionadamente, como lo hemos observado a lo largo de los últimos 20 años; en los últimos 5, las cifras así lo constatan, al comparar la población que había al cierre de un año con el otro es del orden de los 300 o 350 mil nuevos habitantes, sea por crecimiento natural o por flujos migratorios, ello le da características muy peculiares a la entidad. [Jesús, 17.05.04]

Este hecho da como resultado, para el Estado de México, una presión muy fuerte en cuanto a la demanda de educación superior, y la oferta siempre va ser insuficiente; y no se ha instrumentado una política pública que pudiera generar mecanismos compensatorios, para dotar de mayores recursos a los centros receptores y que puedan atender a estos grupos de la población que provienen de otras entidades y que demandan educación superior; y poder atender a esos demandantes con una mayor calidad, con más infraestructura, equipamiento en talleres, en laboratorios y un número mayor de recursos humanos. [Jesús, 17.05.04]

Entonces, el acotado «análisis del contexto» que se realiza como parte de la evaluación universitaria, se incorpora en los informes más como líneas discursivas de los retos que se ciernen sobre la Institución, que como un recurso comprensivo y de estética que favorezca la persuasión de la evaluación universitaria. No es que se asuma a la Universidad como institución inmune a las influencias del contexto, de hecho muchas de ellas son argumento de su razón de ser, de la renovación que toda administración se plantea o, de nuevo, para los proyectos de ampliación y diversificación de la oferta educativa:

Trabajamos en el proyecto ejecutivo para la creación de la UAP Valle de Bravo. Su situación de arranque es parecido al de otras unidades, parece obedecer más una decisión política que técnica. Entre los problemas hemos encontrado los siguientes: escasa demanda estudiantil al nivel superior [más o menos 100 alumnos al año; se trata de una región con fuerte movilidad social por su grado de marginación]; dificultad para conseguir profesores que trabajen en la región [para muchos es una región turística, no laboral; de fin de semana]; habrá un centro de Investigación en Desarrollo Sustentable con maestrías y doctorados; la pregunta es si a los campesinos, los acuicultores, los floricultores les interesa que sus hijos estudien una carrera similar y si ellos querrán hacerlo, y llegar hasta maestrías y doctorados. Seguro el proyecto arrancará con la infraestructura básica; los laboratorios, talleres y materiales didácticos, hasta después que se necesiten y que haya recursos. [Diario, 11.03.02]

Como señalé anteriormente, considero que la magnitud y complejidad de los acontecimientos que ocurren en el contexto que rodea a la docencia universitaria incrementan la expectativa sobre la evaluación y los resultados a escuchar, pero se desaprovecha esta oportunidad y se elige una descripción anecdótica y menos intencional; al menos, mientras las autoridades se encuentran en ejercicio de sus responsabilidades, porque después la importancia es obvia y urgente su análisis:

Otro análisis que necesitamos hacer cada vez más amplio, para identificar geográficamente nuestras capacidades, las capacidades del estado y del país, para volver la mirada hacia allá y darnos cuenta de que en materia de energéticos estamos desaprovechando muchas áreas de oportunidad, andamos comprando hidrocarburos o insumos para poder elaborarlos, lo que nos lleva a tener gasolineras más caras en un país que es productor de petróleo; o un

país con más de 100 mil metros de litorales, pero vemos las estadísticas y el turismo no termina de funcionar y de aportar, y así en materia de biodiversidad, por ejemplo, qué carreras estamos promoviendo, cuál es su calidad para contribuir en estos campos, por citar sólo algunas áreas. [Jesús, 17.05.04]

Entonces, tenemos que buscar la manera de romper esos círculos viciosos que se han generado en torno de las instituciones de educación superior, para lograr una conciencia cada vez mayor del riesgo en el que estamos como sociedad, por una parte, porque si no entramos al esquema de estos referentes internacionales de calidad, nos quedarán pocas posibilidades de ser competitivos con nuestros futuros egresados, y por otra parte, pensar en esos recursos naturales que día con día pierde México, día con día pierde esa gran riqueza. [Jesús, 17.05.04]

Tenemos que ver estas cuestiones como país y ver que muchas cosas nos están resultando resacas muy grandes, cuando enfrentamos los problemas de cierres de frontera para nuestros productos agropecuarios o simplemente el que ya no sean competitivos en cuanto a precio se refiere. Se pasaron los periodos de gracia y ahora ya no podemos competir en la producción de equis producto del campo, porque nos llega más barato de afuera y lo que nos queda es dejar nuestro cultivo, dejar nuestros terrenos que fueron altamente rentables y productivos. [Jesús, 17.05.04]

Todo esto nos está enfrentando a realidades muy crueles y los universitarios debemos estar concientes de ellas; de no hacerlo, quienes estamos con una responsabilidad al frente de una institución, estaremos desaprovechando ese bono de población que sabemos tendrá México durante los próximos 20 años, cuando alcance el número más grande, con jóvenes entre 16 y 24 años, para poderse preparar y tener mayores capacidades, estaremos dejando que ese bono de población se vaya, se envejezca y se traduzca más adelante en un lastre. Estas son realidades que estamos enfrentando, realidades, hoy por hoy; como el ver que México en referentes económicos se encuentra igual que en 1936, en indicadores de marginalidad, de pobreza extrema, etcétera. [Jesús, 17.05.04]

Algo similar ocurre con los problemas internos, mismos que pocos conocen y que bien podrían explicar el disímulo por el contexto, y el alcance e impacto de los resultados que informa la evaluación.

Este mes transcurre con la elaboración del documento para la COEPES (segundo, el primero: *Conciliación de la oferta y demanda educativas*), titulado: *Inversión social para el desarrollo universitario*. Su finalidad es documentar la petición a los gobiernos por un subsidio extraordinario. De ambos documentos soy coautor (en anonimato, como en muchos otros) y testigo de los fuertes requerimientos económicos de la UAEM para hacer frente a sus necesidades por rezago y aquellas generadas por su crecimiento y desarrollo. Me pregunto si la asignación de los subsidios, en particular el federal y el ligado a una evaluación de resultados, toma en cuenta el estatus diferencial de las IES con los problemas que tienen y el esfuerzo que realizan. Igual pasa al interior, muchos administrativos y académicos desconocen la dimensión de nuestras carencias. ¿Hasta qué punto ésta es una gran condicionante de la mejora educativa?. [Diario, 06.04.99]

A pesar de esta crónica circunstancia, la evaluación universitaria prefiere no abordar la problemática interna. Para el contexto externo decide un análisis conducido, detenido o amplio sólo en aquellos retos que iluminan el trabajo realizado, es como pensar *Para qué un estudio sobre la evolución de la ciencia y la tecnología, de sus nuevos horizontes y debates, si es poco lo que tenemos que informar al respecto*. Por lo demás, la actitud es de espectador, inteligente, pero espectador. Esta reflexión se ilustra al estudiar los informes y observar que, de los problemas y retos que el contexto presenta para la docencia universitaria, sólo el campo de la sociedad

es el que atrae la mayor atención, por encima de la ciencia y la tecnología, el mercado de trabajo y la problemática institucional.

Los desafíos que derivan de la sociedad del conocimiento y la globalización, y los propios de nuestra estructura socioeconómica, hoy hacen objeto de controversia a la universidad pública mexicana y la impulsan a buscar nuevos cauces de desarrollo para la transformación universitaria: redefinir sus objetivos y plantear la orientación de su capacidad en la construcción de relaciones más justas. Dicha transformación debe observar el régimen jurídico interior y garantizar la participación de su comunidad en el análisis y definición de sus decisiones y comprender la modificación de los mecanismos de transmisión del saber y la cultura, sus métodos de asimilación de conocimientos nuevos, y sus formas de relación con la sociedad. El cambio hacia la adaptación de la docencia habrá de revalorar el trabajo de campo y promover una participación activa de los alumnos, buscando, a su vez, aliviar la problemática interna relativa a la interrupción y abandono de los estudios, por carencia de recursos económicos, en alumnos que demuestran aptitud. [GASCA 1982 y 1983; UAEM CONAEVA, 1988; ROJAS, 1991]

Ante este sucinto análisis del contexto que descarta el estudio de los factores para comprender su influencia en las acciones realizadas y apreciar su dimensión, la evaluación universitaria elige argumentos internos para justificar los resultados que informa, por lo que las funciones sustantivas parecen supeditarse a tareas adjetivas, como la planeación institucional y la legislación universitaria.

Transformar racionalmente a una institución requiere disponer de objetivos claros y metas precisas, pero fundamentalmente de la participación comprometida y decidida de los universitarios, inserta en el amplio marco de nuestro sistema institucional de planeación, como los compromisos respecto a la reestructuración de la investigación y posgrado, los cuales —en su momento— articularon las políticas académicas de la Universidad. El sistema de planeación y el Plan General de Desarrollo retroalimentan, permanentemente, programación, ejecución, seguimiento y evaluación institucional. [ROJAS, 1992; MORALES, 1995]

El orden legislativo universitario que amalgama las normas vigentes y los cambios en los nuevos usos y costumbres, fundamenta —por medio de la Ley, el Estatuto y los lineamientos y directrices de su reglamentación— la vida de la Universidad y el desarrollo para el cumplimiento del objeto y fines institucionales. La deliberación y decisiones del Consejo Universitario y demás órganos de autoridad, junto con la experiencia, definen el presente y perfilan las expectativas del futuro, con procesos de innovación y propuestas estructurales alternativas. [GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1992; UAEM CONAEVA, 1996]

10.1.4 Identificación del objeto de evaluación

La caracterización del objeto motivo de evaluación, como acción necesaria para que el evaluador y los destinatarios compartan una comprensión de su estructura y sitúen mejor sus observaciones y juicios, ha sido una condición progresivamente cubierta, para situarse en el nexo entre la planeación y la evaluación, no sin antes afrontar las vicisitudes de los últimos movimientos y escenarios de inestabilidad institucional, y la necesidad de lograr un planteamiento propio para la nueva vida universitaria.

Quiero decirte que en aquella administración las condiciones de estabilidad eran precarias. En mayo de 1977, cuan-

do iniciamos las actividades, era una institución convulsionada por la inestabilidad laboral; la Universidad Nacional era la más grande, la que tenía los recursos y la que llevaba la conducción de las universidades del país, y había brotes de independencia no tanto por razones académicas, sino inclusive económicas. La pugna era manifiesta, había universidades... que se distinguían por esa lucha frontal contra la SEP y contra el Gobierno, y la Universidad del Estado no se escapaba a esa condición del país, también de lucha intestina, porque teníamos que enfrentar la lucha contra la SEP, porque controlaba relativamente a las instituciones mediante los subsidios. [Armando, 09.04.04]

Había mucha dependencia de las universidades respecto a la SEP y mucha beligerancia, porque tenían personas que mantenían un trato directo con nosotros, pero no para atender asuntos de desarrollo, sino para replantear la posición ante el sindicalismo universitario. [Armando, 09.04.04]

Fue una lucha muy difícil ...tuvimos meses de huelga, donde los directores sufrimos condiciones de permanencia muy difíciles...Entonces la inestabilidad hacía que se abandonara lo estrictamente sustantivo, lo académico no era importante, no podíamos hablar de desarrollo, no podíamos hablar de planeación cuando teníamos una huelga de tres meses y lo importante era tratar de regresar a clases, de pagarle a profesores, a los acreedores, etcétera. El Gobierno Federal presionaba para que las condiciones de la Universidad cambiaran, dado que estaba relativamente cerca y junto con otras universidades representaba una posición importante ante la federación. [Armando, 09.04.04]

Después de la huelga parecían venir mejores condiciones de poder levantar la imagen de la Universidad, pero no fue fácil, el Gobierno del Estado nos hizo perder, como Universidad, patrimonio, inclusive perdimos terrenos, porque la Universidad tenía una deuda impagable en obligaciones laborales. El Gobierno estatal no apoyó como debía hacerlo, únicamente trató de resolver la situación del sindicato titular y la inestabilidad se prolongó junto con el abandono de la academia. Con la nueva administración, en 1981, había una cierta calma, tranquilidad, las condiciones habían mejorado, había la opción de reiniciar los trabajos de la academia, y esa fue la expectativa, tratar de cancelar pasivos, de poder sacar a flote la institución y empezar con una planeación que permitiera la reorientación de la Universidad. [Armando, 09.04.04]

Con el ingeniero Gasca se hace el primer plan de desarrollo, pero se puede decir que era un plan muy general, muy como de manera política o no sé. Cuando entra Jorge Guadarrama, le tocan las ideas que la ANUIES promovía sobre la planeación de la educación superior, y ahí toma fuerza la idea de elaborar un plan de desarrollo más técnico y más ambicioso, con metas, propósitos y hasta acciones con recursos definidos. Fue un buen plan, porque ya decía cuánto iba a costar su ejecución. [Omar, 14.02.04]

Le asignaron recursos dentro de techos financieros, aunque finalmente los resultados no sabemos si fueron buenos o malos. Estamos hablando de la época del 86 – 87, cuando a nivel nacional había el problema económico con crisis e inflaciones tremendas; en el 86 el gobierno federal despidió no sé a cuántas personas, pues también estaban las condiciones del Fondo Monetario Internacional para reducir el gasto y luego de ahí también nuevas condiciones para las universidades. Yo creo que aquel plan no pudo dar una cabal respuesta [Omar, 14.02.04]

Ya desde los informes de los rectores Gasca o Jorge Guadarrama se daba a conocer todo aquello que habían realizado, a lo mejor todavía no hacían mención al plan de desarrollo. Con el maestro Efrén Rojas, es cuando el gobier-

no federal empieza con las evaluaciones de los CIEES, de manera que los informes comienzan a incluir información de la estadística básica, la que se recopilaba con la auto evaluación de la CONAEVA, pero desligada con lo que se había dicho en el plan de desarrollo. Eran simplemente actividades realizadas y que respondían a algunos problemas del momento, pero no se buscaba su relación directa con algún objetivo o meta de la administración. [Omar, 14.02.04]

En la administración del maestro Marco Morales el informe empieza a tener esta concordancia, al responder a las metas propuestas, incluso a replantear metas porque algo se había subestimado o la magnitud de problema era mayor, y se decía, *Esto no lo vamos a poder hacer por esto, esto y esto, proponemos esta otra meta para el siguiente año*; entonces es a partir del 94 que el plan de desarrollo y los informes de actividades ya tienen una lógica, una congruencia, y de alguna manera comienzan a considerar variables que presentaba el PROMEP. [Omar, 14.02.04]

Pero más tardamos en encontrar un referente para identificar el objeto de la evaluación, que aparece quien nos advierte de sus limitaciones:

La evaluación del Plan Rector sirve para medir lo que establecimos o lo que nos comprometimos, pero no solamente es el único instrumento de evaluación que tendríamos que estar observando; hay evaluaciones de cuestión administrativa, no podemos hablar tampoco de evaluación si resulta que no hemos logrado amarrar un sistema real que vincule la planeación y la presupuestación, y si no lo hacemos de manera real lo que vamos a estar generando son falsas expectativas, porque efectivamente hay muchos proyectos, pero de repente ves el presupuesto y no hay para esto, tampoco hay para aquello. El ejercicio de descentralización del presupuesto fue muy bueno, porque finalmente le das la oportunidad de decisión a los directores, a los coordinadores, pero también es cierto que se asigna para funciones y partidas, y luego cotejas los planes y el presupuesto y ves que no te alcanza lo que te asignaron, y esto tiene que ver con la evaluación, porque ahí no vas a decir *Es que no me dieron los recursos necesarios*. [Marcela, 13.05.04]

Por otro lado, si bien se aspira a otorgar sentido y claridad en los nuevos rumbos de la universidad, y con ello, al objeto de la evaluación, mediante la planeación institucional, las definiciones y propósitos particulares no han terminado de concretarse, antes bien, son prioritarios los criterios de la política educativa nacional y los propios de cada administración universitaria.

La identificación del objeto de evaluación, no parece ser una tarea deliberativa que atiendan los informes de actividades, como el objetivo de persuadir tampoco lo es en esta práctica evaluativa. En todo caso ¿a quiénes se propone persuadir? La persuasión no es un propósito claro y decididamente asumido por los responsables y realizadores de la evaluación, de serlo, parecería que los destinatarios principales son las autoridades de los gobiernos federal y estatal, no así la comunidad universitaria o los diversos sectores de la sociedad; al menos eso dictaría su vocación social y humanista.

De los destinatarios de la evaluación hablaremos más adelante; por ahora, dado que es amplio el universo de objetos de la evaluación universitaria, parece poco prudente esperar que ésta describa la diversidad de programas, servicios o proyectos, o que lo haga con la suficiente profundidad de manera que los destinatarios identifiquen y comprendan con claridad el cauce de la evaluación. Esta explicación deriva al observar que los informes de actividades incorporan descripciones sobre los grandes temas que fundamentan la docencia universitaria, como los objetivos y los beneficios de la educación superior universitaria, y la filosofía universitaria. Más adelante presentaré algunas reflexiones y juicios sobre los dos primeros —como elementos del sistema de planeación

y éste como referente o base de la interpretación valorativa—; ahora, ofreceré un breve análisis del marco ideológico de la Institución, mismo que podríamos considerar como aportación de los informes para ofrecer elementos hacia una comprensión de los objetos de evaluación. De esta temática, las cuestiones más documentadas son la *Naturaleza de la Institución* y los *Principios universitarios*, a diferencia de la *Innovación y transformación educativa*, tema que podría constituir un excelente marco para entender la orientación actual de los propósitos y programas universitarios. Revisemos los planteamientos sobre el primer tema: La Institución.

La Universidad, patrimonio de la humanidad e instrumento insustituible en el proceso de desarrollo social, en beneficio del hombre en su relación individual y colectiva; con una visión que busca armonizar los intereses de todos los universitarios, con la esperanza de mejorar la sociedad y con el compromiso de lograr un mejor futuro para nuestros hijos; con una vocación de servicio social, educativo, humano y cultural que justifica su existencia y permanencia. Una universidad que reconoce en el hombre el sustrato de un valor universal y supremo; que reconoce la riqueza del bagaje cultural y humanista que nos legaron nuestros antecesores y asume el compromiso de incorporarlo a los afanes de superación; que se reconoce como un ente social, libre y autónomo para garantizar en la docencia, en la investigación y en la difusión y extensión de la ciencia y la cultura, un arraigado sentimiento de solidaridad y de responsabilidad social.

La UAEM, como institución pública, con su acción, ratifica lo que ha sido, es y seguirá siendo: custodia y soporte de identidad estatal y nacional; espacio de renovación de valores sociales, con capacidad de ser y de crear en la verdad y en la libertad. Una Universidad que se asume como objeto de estudio; que posibilita, encauza y estimula el juicio crítico de sus integrantes; que fortalece y perfecciona un ambiente de libertad y pluralidad; y cuya transformación asume como proyecto de su comunidad y obligación del poder político y de la sociedad. Una Institución educativa protagonista de un continuo proceso dialéctico de cambio y transformación; que se fortalece y reafirma cuando reconoce su responsabilidad ante la sociedad y la asume en su quehacer diario; que vive el siglo XXI dispuesta a aportar su capacidad en la construcción del estado y el país que todos anhelamos para nosotros y nuestros hijos: un estado y un país de oportunidades, más equitativo, de instituciones democráticas, con una ciudadanía participativa, demandante de la plena vigencia del estado de derecho. [GUADARRAMA, 1987 y 1988; ROJAS, 1992 y 1993; MORALES, 1995; GALICIA, 1999 y 2001; LÓPEZ, 2002]

Los principios universitarios se observan más como inspiración de altos anhelos y nobles promesas, que como una categoría próxima que ilumine el diseño y la operación de uno de los principales programas universitarios: la docencia; en sus fundamentos, actividades, recursos y resultados, y estos, como objetos de la evaluación institucional.

La permanencia de la Universidad en la sociedad está garantizada en su autonomía, en la libertad de cátedra, en su extraordinaria capacidad de cambio de estructuras, con metas ambiciosas pero reales; en su sensibilidad ante las demandas más apremiantes de nuestra entidad, como los complejos problemas de la educación, salud, vivienda y justicia. El nuevo concepto de universidad es el de conciencia crítica y ética de la sociedad; presencia y congruencia de sí misma; conciencia de la historia; integradora y unificadora de conciencias, liberadora de obstáculos y limitaciones; institución que aglutina la fuerza y la capacidad creadora del hombre. Su renovación sólo tiene sentido si la instauración de una práctica renovadora se traduce en nuevas formas de servicio a su entorno social. Su aspiración es constituir un espacio creativo y de innovación permanente; firme en el pluralismo, en la libertad de pensamiento, en la búsqueda de la verdad, en la práctica de la justicia, en el estudio y en la reflexión. [GASCA, 1982; GALICIA, 2001]

La búsqueda incesante de la verdad y la justicia social, la autonomía académica y de gobierno, la universalidad del pensamiento, la libertad de cátedra e investigación y el respeto irrestricto a la individualidad, son los principios que fortalecen la vida académica. Somos una comunidad libre y plural, pero también autónoma; autonomía que se traduce en facultades y obligaciones que nuestra comunidad debe cumplir y asumir responsablemente, para dar cumplimiento a los fines que el Estado nos ha atribuido. Los valores humanos universales constituyen nuestra razón de ser como individuos y como institución. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1993; MORALES, 1995]

Sin duda que estas reflexiones podrán apasionar a escépticos, críticos y humanistas, pero ahora poco contribuyen a identificar y comprender los objetos de la evaluación, ya que no se menciona cómo estos principios y valores de los universitarios y su universidad, están presentes en los objetivos y estrategias, por ejemplo, de los planes y programas de estudio, en los servicios a la comunidad, en las finalidades de la formación profesional, en las necesidades que se desprenden para la formación y actualización de los profesores, en proyectos de innovación de las prácticas educativas.

Recurro entonces a los propios objetos de la evaluación sobre los que los informes de actividades dan cuenta, en forma particular. Pero la diversidad y amplitud que supone su descripción, digamos que por *cuestiones de espacio*, justifica que la materia de examen se explique en términos generales, aunque también puede deberse a la percepción que se tiene de una práctica recurrente en la que se asume que la audiencia está familiarizada con los objetos de la evaluación; o bien, puede ser una decisión de estilo o de forma, de preferir ir al grano, la audiencia ya sabe de lo que trata y sólo espera conocer resultados y logros, en lugar de definiciones, análisis u otras consideraciones innecesarias.

Esta descripción, cuando se incluye, se orienta a resaltar bondades o beneficios esperados, y no es que esto resulte inapropiado sino que me parece, primero limitativo, porque se trata sólo de la óptica central y, segundo, porque se presume como una regla general que omite la descripción de aspectos que para uno u otro programa podrían ser de utilidad, como a quién está dirigido, qué personal y con qué características lo lleva a cabo, qué costos ha implicado, cuáles son las características principales con las que opera, qué dificultades se han presentado, cuáles son las decisiones más importantes efectuadas durante su diseño, implantación y evaluación, cuáles son sus objetivos, qué esperan de él sus destinatarios, cómo participan y en qué se ven beneficiados, etcétera. Veamos las descripciones sobre dos de los elementos de la estructura académica; el control y la organización escolar:²

² Si el tema de control escolar pareciera accesorio, donde no cabe la opinión de otros destinatarios, en el capítulo *Desarrollo curricular y evaluación en la UAEM*, ofrezco un relato de la problemática que pueden desencadenar simples cambios de ubicación, nombre o contenidos en las materias. La redacción coloquial sólo busca animar al lector, pero respeta el realismo con el que me fue compartido por sus protagonistas.

El Control Escolar da sustento a la actividad docente al vigilar y dar validez al ingreso, tránsito y egreso de los educandos. El sistema de control escolar, basado en años de experiencia en el procesamiento de información en forma automatizada, inició un nuevo programa que asegura rapidez y confiabilidad para el manejo de calificaciones escolares. [GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1991 y 1992; UAEM CONAEVA, 1996]

Las escuelas y facultades son el núcleo de la actividad académica. La planeación de sus actividades es fundamental para avanzar como institución, en la aplicación de planes y programas. [ROJAS, 1991]

Esta limitada descripción reduce la lente con la que puedan observarse estos ámbitos, por lo que en la evaluación aparecen hasta accesorios o instrumentales, como proveedores de información.

Otro podría ser el índice de titulación, sólo lo sacamos en términos de aquí, en Control Escolar, por los documentos que llegan o todos los trámites que se hacen, pero en realidad no hay un control real ni un seguimiento real en los organismos académicos, que nos permita decir, *En este año 2004, 2003 se titularon 200 chicos, de los cuales tales son de tal generación*, no, no logran llegar a esa identificación para saber de entrada si tienes que instrumentar ciertas estrategias para que los chicos rezagados se titulen, que te ayuden a saber cuáles de las nuevas opciones de evaluación profesional se están utilizando, qué va a pasar y el impacto que va a tener. Por ejemplo, si te estás pasando de la tesis al examen general de conocimientos, qué va a pasar con la investigación que tanto tratamos de impulsar en nuestros muchachos, o sea, una serie de indicadores que no se han creado y que pareciera ser, me da la impresión, pudieran reflejar más la realidad que lo que dicen los informes. [Marcela, 13.05.04]

La descripción de la docencia, un poco más clara y generosa, quizá por nuestra propensión a procesos educativos profesionalizantes, resulta ser más instructiva para la evaluación que los objetos previamente comentados, aunque no deje se bordar entre la generalidad de nuestros propósitos y los que apropiamos de la política educativa del gobierno federal.

Diversificar la oferta educativa justifica un despliegue máximo de esfuerzos de creatividad, que nos permitan instrumentar las nuevas carreras y demás niveles formativos y educativos requeridos por el desarrollo integral del Estado de México. Adoptamos un modelo educativo cuyo sentido se orienta a la formación de seres humanos, con una conciencia crítica y un proceso creativo de auto liberación y auto crecimiento; en éste, la función docente, requiere reforzar su estructura con docentes dispuestos y que sepan enseñar, y alumnos decididos a aprender; una docencia nutriéndose de los resultados de la investigación; docentes y alumnos integrándose gradualmente en mayores volúmenes a las tareas de investigación. Una actividad docente reforzada con programas de formación didáctica e internacionalización con el propósito de promover la aplicación, investigación y desarrollo de los métodos y medios de enseñanza, la vinculación y extensión, el fortalecimiento de la movilidad académica, el establecimiento de redes de investigación, y el acceso a nuevas tecnologías, modelos y experiencias de la educación a distancia. [GASCA, 1982; MORALES, 1994; LÓPEZ, 2002]

Respecto al personal académico como objeto de la evaluación universitaria; veamos la concepción que priva en los informes:

El recurso humano es el elemento más valioso, con su actitud positiva para lograr una mayor productividad y calidad en el trabajo. Es prioritario su desarrollo profesional e individual, con la finalidad de que la actividad académica reava-

loré y fortalezca su identidad y cumpla cabalmente con su responsabilidad social. La profesionalización, capacitación y actualización del personal académico, son importantes para alcanzar los objetivos y metas de la función docente, ya que está en sus manos la materialización de la creación de conocimiento, la formación integral de la juventud y la socialización de la ciencia y la cultura. [ROJAS, 1991, 1992 y 1993; LÓPEZ, 2002]

Ahora, un vistazo a lo que queda fuera de los informes, pero que los beneficios de la entrevista y la generosidad del interlocutor, hacen posible:

La renovación del personal académico tampoco fructifica con el maestro Uriel Galicia, lo recupera, pero tampoco lo concreta, así es, simplemente no; son asuntos tabúes para la administración universitaria, como lo es, por ejemplo, la defensoría de los derechos universitarios que mucho pudiera estar conectada a la evaluación. Es decir, cómo voy a evaluar que un profesor es digno de ser profesor universitario, bueno, digno no porque entramos a cuestiones subjetivas, capaz, que es competitivo, pues tenemos que evaluarlo, nada más que no tenemos ninguna posibilidad de hacerlo y cuando un alumno se queja de él, el alumno no tiene ninguna posibilidad de salir adelante, entonces la Defensoría de los Derechos de los Universitarios nos daba la oportunidad que el alumno pueda decir, *Este profesor a mi me está exigiendo esto, pero parece injusto por esto y por esto y el profesor no está capacitado para hacerlo*; entonces eso nos daba la oportunidad de entrar a evaluar esa relación alumno-profesor y los resultados de esa relación o este trabajo en lo particular, pero tampoco se pudo hacer, no hubo posibilidad, no se ha podido hasta la fecha implementar, a pesar de que está en la ley desde el 92 y después está en el estatuto desde el 96. [Octavio, 26.02.04]

Con imágenes que oscilan entre planes e intenciones y pocas descripciones, el objeto de la evaluación universitaria se sustenta en el conocimiento «básico» de los administradores, pues entrar a las particularidades es dar paso a las complejidades y contradicciones, y con ellas, también, a la inseguridad y desequilibrio en nuestras observaciones, razonamientos y juicios. Esta óptica central que elige la armonía, se filtra en todas las acciones de la evaluación hasta la confección del informe de actividades. Así, para la documentación y observación de los programas no se acude a observadores independientes —salvo, recientemente y para el caso de los programas educativos, a los CIEES—, por lo que son las propias áreas directivas de la Administración Central, bajo la coordinación de la Dirección de Planeación, quienes se encargan definir los objetos de evaluación y de coordinar el acopio y tratamiento de la información. No se reúnen ni se analizan diferencias y similitudes entre la descripción «oficial» de algún programa y otra disponible en cada área responsable, menos con informes o propuestas de otras personas, universidades u organismos.

Aún cuando la preparación del informe de actividades inicia con el tiempo suficiente y sin limitaciones visibles de presupuesto, la observación y descripción del programa se circunscribe al personal involucrado en las tareas de coordinación o supervisión, de manera que se erigen en juez y parte durante el proceso de evaluación, sin acudir a otras fuentes de información, sólo a sus propios registros de seguimiento y control.

Pensar en observadores participantes o entrevistas con participantes o destinatarios, simplemente resulta fuera de la lógica que confía en un proveedor de información quien, a su vez y como responsable ejecutivo del programa, asume que éste se ha implantado como fue diseñado. Así, los posibles errores o ajustes se minimizan porque se insertan en el plano de «lo operativo», de manera que las descripciones o precisiones no parecen hacer falta y el rumbo institucional no tiene «particularidades, ni dificultades, ni debilidades» que informar;

aunque exista quien opina lo contrario y encuentre, en esta recapitulación, un valor importante.

Te voy a poner el caso, hace un año se cerró la licenciatura de Agronomía en Teotihuacan, teníamos dos grupos, uno de 6 y otro de 8 chicos, y teníamos laboratorios y todo lo que establece el plan de estudio, y se tomó una decisión, la Secretaría ...tuvo que asumir la responsabilidad, probablemente el día de mañana alguien nos lo recrimine, porque era una de las carreras que atendían a la vocación regional de la unidad, no se trataba de Derecho, ni de Contaduría, era Ingeniero Agrónomo, pero no había demanda, y nos salía carísimo mantenerlos, salió más barato traerlos, pagarles hospedaje aquí y viáticos, que tenerlos allá y pagarles a todos los maestros, pero fue una decisión que se tuvo que tomar. Sobre este tema no se comenta nada, no se informa, no se saca a la luz pública, cuando yo siento que hay un valor muy importante de decir, *Señores la Universidad acepta la responsabilidad y la Universidad sabe también perfectamente que si no hay vocación o por alguna situación se puso esa licenciatura ahí, por tener ciertas condiciones, y nos equivocamos y lo más sano es cerrar.* [Marcela, 13.05.04]

10.1.5 Los destinatarios de la evaluación

Los informes de actividades ofrecen información para los diversos actores de la comunidad universitaria y de la entidad: alumnos, profesores, investigadores, sindicatos, funcionarios de los poderes de los gobiernos federal y estatal, etcétera. No es que explícitamente se anuncie cierta información para uno u otro, sino que se infiere que son resultados sobre aspectos que conciernen a sus actividades y, presumiblemente, a sus expectativas.

No obstante que los planteamientos relativos a los alumnos y personal académico registran la mayor cantidad de observaciones en los informes, con definiciones, resultados y reflexiones o recomendaciones, es difícil sostener que la evaluación y los informes de actividades se preparen desde la perspectiva de ellos u otros destinatarios, es decir, para responder a las necesidades de información del público interesado en la evaluación.

Que se escuche la voz de los estudiantes, por ejemplo, yo creo que eso sólo ocurre una vez, en la campaña para ser rector, se deja en el plan de desarrollo de la institución y nunca se da un seguimiento directo con los estudiantes. Sólo ocurre una vez este proceso de interacción ante las demandas y acriticamente se formulan proyectos y líneas de acción, luego no se sabe cuáles son los satisfactores que tuvieron los estudiantes, en qué medida eso mejoró la docencia, en qué medida la calidad de la formación se mejoró por la inversión en equipamiento, qué pasó con el proceso educativo. Ya no se regresa, simplemente se consigue la meta cuantitativa, pero no se ve cómo se articula con la actividad y los objetivos de los actores principales del proceso educativo, que son los profesores y los estudiantes. [David, 01.02.04]

Sigamos en la óptica de los informes para ver, en lugar de los resultados que se les dan a conocer, primero la conceptualización de su papel y los mensajes de exhortación que podrían despertar el interés en la evaluación, por parte de los dos actores que venimos refiriendo.

Ser universitario impone el compromiso de cumplir con los principios, valores y normas que sustentan la vida de nuestra Institución; de ejercerlos responsable y plenamente. Los afanes y la energía que caracteriza y distingue a la juventud son campo propicio para estimular, desde cualquier espacio universitario, sus más altos valores morales y espirituales, y convertirlos en conducta que enaltezca su calidad de universitarios.

En la calidad humana y entrega permanente del personal académico se finca nuestro presente y futuro; se enrique-

ce la vocación social y el carácter humanista de nuestra Universidad. Es necesario que el personal académico redoble su esfuerzo para que avancemos con mayor dinamismo, elevando la calidad del trabajo, formando más y mejores recursos humanos, a fin de que los estudiantes encuentren un mejor espacio para su educación a través de la investigación; y dando más efectividad a la vinculación entre ésta y la docencia, y entre ambas y las necesidades de nuestro entorno social. [ROJAS, 1992; GALICIA, 1999]

Con esta preocupación manifiesta la evaluación universitaria está lejos de constituir un diálogo sensible y comprensivo, es decir, un espacio donde coincida la necesidad de escuchar de alumnos y profesores, y el interés de informar por parte de los evaluadores. De ser una evaluación sensible, podríamos escuchar cómo se ha intentado atender una necesidad de este tipo (en su nivel, claro; aunque no veo mucha diferencia):

Conversación con Jorge, médico y amigo de la familia. «Este asunto de la modernidad y de darles a los hijos la mejor preparación para un mundo más competido es engañoso, bueno, engañoso cuando los padres visitan las escuelas para decidir donde inscribir a su hijo, y en una de ellas te dicen *Señor, aquí apagamos el infierno con un soplo*. Le ofrecen a los padres el sol, la luna y las estrellas, *Su hijo estudiará los idiomas equis, equis y también equis, tendrá los mejores profesores, muchos de ellos actualmente son grandes empresarios o grandes ingenieros o grandes investigadores o grandes artistas o grandes abogados o grandes licenciados*. Son escuelas que prometen hacer de tu hijo un virtuoso. Echas un vistazo alrededor y te das cuenta de que son puras mentiras. Otras te ofrecen lo mismo y quizá lo intentan, pero tu hijo sale hecho un idiota con tanta información, trabajos escolares, lecturas, exámenes, tareas en equipo, preparación del día de la madre y cuanta madre se les ocurre. ¿Cuándo juega el escuincle? Lo que él quiere es jugar, tener amigos, disfrutar la vida; vida que se reduce a cuatro paredes, bueno ocho, cuatro del aula y otras cuatro en casa, donde tiene que seguir con tareas y trabajos». [Diario, 14.02.02]

A pesar de que el informe de actividades se presenta en una sesión extraordinaria y solemne del Consejo Universitario (representante de la comunidad universitaria), los informes se elaboran a partir de la estructura de los planes de desarrollo, con lo cual se enfatizan los intereses de los funcionarios y directivos en turno, por encima de las expectativas de los grupos de la comunidad universitaria o de otros sectores interesados en la evaluación, como empresarios, padres de familia, egresados y organizaciones de la sociedad civil. La importancia relativa que los alumnos y profesores registran en los informes, parece ser más bien una consecuencia de la estructura profesionalizante de la universidad, que un compromiso pleno con el pluralismo:

Pocos actos son tan representativos del tiempo que corre en nuestro país y en el mundo —que es tiempo de apertura, participación, pluralismo y rendición de cuentas— como el que hoy nos convoca en esta sala, y que, para nuestra Universidad, forma parte de sus tradiciones institucionales. [GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1992 y 1993; GALICIA, 2001]

Salvo los mensajes, regularmente de agradecimiento, para las autoridades de los gobiernos federal y estatal, y referencias específicas al sector productivo en materia de prácticas profesionales y servicio social, son pocos los planteamientos de los informes para identificar y promover el interés de otros destinatarios de la educación y la evaluación universitaria. Un ejemplo:

Dicha actividad es apoyada por el Gobierno del Estado de México a través de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, y con recursos provenientes de Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal. Destacan en este campo los servicios prestados a los sectores agropecuario, educativo, de mejoramiento del ambiente, de protección a la familia y en

diversas áreas de la administración universitaria. [GASCA, 1982 y 1983; GUADARRAMA, 1988; MORALES, 1994]

Los evaluadores no acuden a los destinatarios porque asumen que en el enfoque por objetivos que adoptan, las expectativas de estos ya están cubiertas; lo importante para los evaluadores, no es si las necesidades de la audiencia relacionada o afectada por la evaluación están satisfechas, sino que los intereses de quien encabeza el proyecto universitario queden atendidos con datos que evidencien un buen desempeño, respecto a los objetivos planteados al inicio de su gestión.

Los únicos destinatarios concretos que aluden los informes de actividades, con apariciones en temas en los que hay algo que informar, son la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior; para el programa de intercambio académico, las instituciones educativas nacionales y extranjeras, con mención a los países de procedencia; y para los programas de servicio social y prácticas profesionales, donde se citan las dependencias de los gobiernos federal y estatal. Cuando no es así, simplemente hay referencia a destinatarios genéricos como «sociedad mexicana», «profesionales en activo», «regiones de nuestra entidad federativa», «instituciones relacionadas con el desarrollo cultural, económico y social», «las escuelas y facultades» o las «comunidades estatal, nacional y mundial». De nuevo se evaden las particularidades; mejor así, *No vaya ser que algún contrariado venga a decir esta boca es mía*; por ejemplo, los miles de alumnos que no logran ingresar a la universidad.

En resumen, en este aspecto la evaluación universitaria excluye en lugar de sumar; no se contactan a otras personas u organizaciones que podrían estar interesadas en la evaluación, como los grupos emergentes de la sociedad civil para los problemas de salud y medio ambiente, para indagar y aprender cómo perciben la importancia de la evaluación universitaria, qué información les sería útil y cómo les gustaría usar los resultados. No hay mayor interés en que estos u otros grupos desarrollen expectativas sobre la evaluación universitaria y, menos aún, por sostener un compromiso directo con ellos respecto al diseño y conducción de la evaluación. Se asume que la visión de los funcionarios y directivos, y sus decisiones sobre la información, son más importantes que las que pudieran tener otros interesados en la evaluación. Aunque se cuenta con tiempo y recursos suficientes, no hay flexibilidad para responder a las necesidades de grupos adicionales; la vocación humanista y el carácter pluralista de la universidad se desvanecen al ignorar en la evaluación a quienes deberían ser los destinatarios finales de sus actividades y programas, o a quienes se han quedado en el camino, los no privilegiados, los no universitarios, los que están fuera del nuevo concepto de calidad que ahora rechaza la «educación masificada».



10.2 Objetividad: el método y la argumentación

10.2.1 Procedimientos prácticos

Los procedimientos que se emplean en la evaluación universitaria son prácticos, en el estricto sentido de sencillez y no del trabajo fundamental que, sin sofisticaciones que sólo encubren, permitan elaborar y presentar los resultados con la necesaria objetividad y la suficiente validez. En la evaluación universitaria se trata ser «práctico» para que los problemas sean mínimos y se obtenga la información necesaria.

El plan de desarrollo lo difunden en todas las áreas que les atañe; luego, para hacer el informe, a esas áreas se les indica o señala cuáles son los aspectos o las metas que se propusieron, entonces a partir de ahí se recaba la información de estas áreas y se construye la evaluación, que incluía los antecedentes o los valores de las variables antes del periodo que se informa, luego la situación actual que son las cifras de lo realizado en el periodo, con unos comentarios sobre los objetivos o las metas a las que se pretendía llegar; luego, de ahí, se elaboraba una prospectiva, donde se decía lo que se tenía que hacer para asegurar que los objetivos se logaran. Había una parte, que se llamaba Anexo Estadístico, ahí incluíamos tablas o gráficas. Esta fue la primer evaluación con Marco Morales, y nada más se iban incluyendo los nuevos valores para el año que se informaba y se cambiaban los análisis o comentarios; esto se hizo en los tres años siguientes, que era el seguimiento entre lo planeado contra lo avanzado, en el último informe se incluyó el incremento o la cantidad obtenida durante los cuatro años; se hizo un evaluación global. [Omar, 14.02.04]

El hecho de que se trate de una «auto evaluación» no parece justificar la adopción de procedimientos básicos sin ir más allá de lo que dicten las circunstancias, pues entonces lo que tendría que informarse también resultaría básico e intrascendente.

La evaluación en términos de una institución académica es fundamental... siempre es un ejercicio dentro de la planeación que nos permite ir atendiendo, ir corrigiendo, ir mejorando. No solamente es el hecho de saber si estamos cumpliendo o no con algo que propusimos, sino saber por qué, cómo, quién, cuándo y sobre todo el impacto que esto tiene. En términos de la evaluación del Plan Rector de Desarrollo creo que nos hace falta avanzar, en un sistema real de planeación y de evaluación. [Marcela, 13.05.04]

Por ahora, la evaluación del plan de desarrollo descansa en los propios enfoques, criterios, procedimientos y recursos, que eligen responsables y los evaluadores. El procedimiento no incluye mayor rigor metodológico, sean para el análisis cuantitativo como cualitativo. Con base en la apertura programática se preparan procedimientos simples para recabar las cifras anuales de las variables de algunos indicadores y las acciones sobre-

salientes. No obstante que durante buena parte de la evaluación se hace especial énfasis en el cumplimiento de las metas, en los informes no se refieren comparaciones del desempeño, salvo en temas donde dicha conclusión es favorable; cuestionar si tal logro es realmente producto de nuestro desempeño escapa de esta lógica procedimental.

Muy cuantitativo, más no cualitativo, porque yo puedo hablar por ejemplo de la meta, crear laboratorios, efectivamente una meta lleva una intención de la administración, pero habría que partir que esto tiene que ver con la disposición o la disponibilidad de recursos, tanto de la Universidad como del exterior. Entonces, hay metas que son condicionadas, pero cuando tratas de dialogar con la instancia central, te dicen *O es cero o cuántos ya creaste*, pues cero, no hay opción, cero. Por qué si la misma legislación nos establece que la planeación es flexible, el hecho que tu replantees o reformules una meta no está permitido, no hay la madurez institucional para decir que la estoy replanteando porque efectivamente hay ciertas condiciones... [Marcela, 13.05.04]

Pareciera que si se replantea una meta es como decir, como aceptar, que no lo vamos a hacer, como aceptar que tuvimos un error en la formulación del Plan, como aceptar que no fuimos capaces de conseguir lo que prometimos, y que se convirtió en una promesa política; sin embargo, yo creo que habría que tener esta disposición. Ahora, la evaluación con sistemas de información automatizados, nos genera posibilidades, pero finalmente la computadora no puede conocer, ni puede determinar, ni reflexionar sobre cómo lo hicimos. Si tu le dices, *Se diseñó esto y se tuvo que convertir en esto, porque implicó este tiempo y esfuerzo*, pues no, te preguntan *Cumpliste o no la meta, dime cuánto hiciste*. [Marcela, 13.05.04]

A los directivos, mandos medios y operativos se les exige el cumplimiento de los compromisos, aunque esta información se recoja o no en el informe final, pues durante el «tratamiento ejecutivo», como ya hemos visto, los objetivos principales ceden el paso a intereses más de corte pragmático o estratégico, como un proyecto político o el acceso a recursos extraordinarios. Son decisiones sobre nuestros procedimientos de evaluación sin importar si contribuyen o entorpecen; cuántos prefieren «indicadores de tablero», aunque sólo los miren cuando sienten que el coche empieza a fallar.

Durante mi asistencia a una de las reuniones del Comité de Calidad de la UAEM. Al inicio me encuentro con el Subdirector Académico de ...: «Ya quedó el Plan de Trabajo, me pregunta, Ya, contesto, en unos minutos se los daremos a conocer, Ojalá integre adecuadamente sus recomendaciones (ironía, él no entregó nada), Lo importante es que sea un plan práctico, no nos vayan a poner a trabajar... deben entender, ¿tú estás en la Secretaría Administrativa?, Sí, Bueno, con ustedes no hay bronca, pero me refiero a Planeación, que nos puso a trabajar duro en el PIFI, los ProDES, los ProGES y todo eso, ahora quieren el POA para el 24 de este mes, ¡que no se dan cuenta que somos los mismos en cada escuela! que no tenemos tiempo para todos estos trabajos y encima atender nuestra responsabilidad en la escuela, No nos vayan a poner a escribir, lo más importante es ponernos de acuerdo en los indicadores, en lo que entendemos por calidad, luego hacer el sistema para que cada uno entregué su información, El sistema debe que tener una forma de cuantificar los trabajos y los resultados, eso es muy importante porque al tomador de decisiones no le importan rollos, como todos esos indicadores que sugería el de Ciencias Agrícolas, No, a ellos hay que entregarles una tarjeta ejecutiva, para que con ese panorama puedan tomar las decisiones». [Diario, 05.11.03]

Creo que buena parte del personal que interviene no cuenta con la experiencia ni el entrenamiento para una intervención adecuada en el proceso de evaluación. También, no es que esta desventaja pase desapercibida, tanto en el personal que dirige la evaluación como quien la ejecuta, más bien se trata de un «enfoque» práctico y conveniente: hay que reportar lo realizado, la perspectiva para su interpretación corresponde a otros niveles de la organización. El problema no parece tan sencillo, ni estar al alcance de una buena capacitación, como tampoco ser propio de nuestra Institución.³

Es un problema de cultura, independientemente de la preparación, porque finalmente la planeación, insisto como lo dije desde un principio, no solamente es una condición para las instituciones educativas, es una condición para todos nosotros, en nuestra persona y en nuestro trabajo; deberíamos planear todo, en lugar de ir resolviendo problemas de manera cotidiana; y ésta es una cuestión de cultura. Voy a poner un caso, el hecho de que tu elijas la ropa que vas a usar, por ejemplo, habemos aquellos que en la noche llegamos y decimos, me voy a poner esto mañana o habemos aquellos que nos levantamos y perdemos 15 o 20 minutos en tratar de escoger en ese momento lo que vamos a usar. Todavía no hay esa cultura de prever, de organizar el trabajo. [Marcela, 13.05.04]

El problema es que esta falta de cultura para prever y organizar el trabajo, se repite en organizaciones, llámese educativas o gubernamentales, se planea en papel y la evaluación se deja como algo meramente de rutina; o sea, que te limitas a informar lo que haz hecho, nada más. Creo que hace falta esta cultura para que la evaluación sea un instrumento o una estrategia para la toma de decisiones; no solamente la evaluación por la

³ Veamos esta problemática desde el campo de la evaluación externa: los CIEES, comités en quienes hoy se depositan las más altas expectativas de veracidad y credibilidad.

A mí me ha ocurrido que en algunas universidades grandes, cuando arman al grupo de profesores y de estudiantes que vas a entrevistar, he observado que cuando la universidad, el organismo o el programa está de plano muy mal, no tienen posibilidades de elegir ni estudiantes ni profesores y los pocos lanzan todas las críticas y broncas que cotidianamente viven, eso es extraordinariamente interesante; es decir, tienen que estar lo suficientemente mal como para que tus interlocutores en el proceso de evaluación, sean tal que te dejen sin hígado. Si un programa está medianamente aceptable va a ser difícil que te echés un clavado y sobre todo si no sabes preguntar, y la mayoría de los evaluadores no lo saben hacer y la mayoría de los evaluadores hacen la chamba como consultor, entonces los andan pescando, *A ver tú me caíste bien ¿no quieres evaluar?, pues órale, hay una lana;* pero no, no son evaluadores. Son buenos profesionistas, son gente con maestría con doctorado, pero diríamos en general que no es gente que sepa de evaluación, han participado en cuestiones curriculares, pero con una formación sería o una experiencia importante en evaluación no, no me han tocado, bueno, es que es muy pequeñito el grupo, entonces te conocen y los conoces, no hay más, eso hay. [David, 01.02.04]

evaluación y por dar un resultado, y ahí están las mamparas y está la ceremonia y todo el rollo. [Marcela, 13.05.04]

La evaluación debería considerarse como un asunto fundamental y parte de nuestra cultura, porque si desde pequeños empezamos a generar esta situación de irnos auto evaluando, de generar en los niños la cultura, por ejemplo, qué aprendí hoy, qué aprendí en esta semana; en el mismo trabajo, qué hice esta semana, hice esto pero tengo que mejorarlo. Desafortunadamente trabajamos la evaluación porque es una situación obligada, a la que tenemos que dar respuesta, de dar cuentas. [Marcela, 13.05.04]

También es una cuestión de formación o de la formación de cuadros en estas áreas, curiosamente en esta Universidad son muy pocos, llámense administrativos o académicos, independientemente de la condición que tengan, que sean especialistas con experiencia en la planeación educativa. Curiosamente digo, porque tenemos una maestría en planeación y evaluación de la educación superior. Yo creo que no hay los especialistas en esta área, ni formados aquí, ni afuera. [Marcela, 13.05.04]

Aunque no se tiene la seguridad en la disponibilidad de personal calificado la evaluación se realiza y se ha realizado por años. Bajo el argumento de que es el propio personal quien conoce mejor que nadie lo que se realiza, la evaluación se emprende con el personal que labora en la Institución, con su participación en la definición de los procedimientos de medición, como en la atención a las tareas de recolección y de procesamiento de datos y de sugerir una propuesta de texto para el informe de la evaluación. La actitud pragmática de los diseñadores de la evaluación resulta «apropiada» por el «exceso» de trabajo, aunque sean otros quienes finalmente terminen realizándolo.

Sin mayor opción, la disponibilidad de personal se asegura mediante una convocatoria a las áreas de la Administración, los directivos comisionan al personal que participará y éste asiste a la capacitación que ofrece la Dirección de Planeación, quien ya cuenta con los procedimientos para la recolección y tratamiento de la información, una programación anticipada y un plan de elaboración que puede ejecutarse con un esfuerzo razonable. En dicho taller se supone que los procedimientos e instrumentos serán practicados y probados, pero ¿analizados, comprendidos?

En el Tercer Informe Anual de Actividades de la Administración Universitaria 2001-2005, la recopilación de los datos y la información se moderniza. La Dirección de Planeación convoca a los representantes de las áreas, a una reunión de capacitación, titulada «Seguimiento del avance programático PRDI y POA 2003, cuarto trimestre». La bienvenida corre a cargo de la directora, quien agradece la presencia de los asistentes, comenta la importancia de suministrar la información en el calen-

dario dado a conocer, ya que hay que entregar en diciembre el proyecto del informe (dos meses antes). El calendario da dos semanas para esta actividad, misma que, en vos de la directora, servirá para incorporar en la evaluación el uso de indicadores, herramienta que ayudará a elaborar las «memorias» de esta administración universitaria. Le sigue una explicación sobre la dinámica de la reunión y los objetivos de la evaluación 2003; estos son: «continuar con los trabajos de la evaluación del PRDI 2001-2005, presentar los formatos de evaluación (PRDI 2001-2005, POA 2003 e Indicadores), integrar el texto del Tercer Informe Anual de Actividades y la documentación soporte, capacitar en el funcionamiento del módulo de Seguimiento de Avance Programático (SAP) y cuadros estadísticos».

Nada se dice de la calidad de la observación, de la participación de los usuarios o los destinatarios. Enseguida se hace un recorrido, proyectando las páginas de los módulos del sistema, por cada uno de los formatos en los que se deberá capturar la información. No hay dudas; se trata de un sistema que se ha venido manejando a lo largo del año. El calendario de trabajo: Reunión de capacitación, de media hora, el 19 de noviembre; Integrar información del cuarto trimestre, del 19 al 28 de noviembre; Capturar el texto del tercer informe, del 21 al 28 de noviembre; Cierre del sistema, el 29 de noviembre; Entrevistas con responsables de subprograma, del 3 al 5 de diciembre; Entregar formatos firmados y cuadros estadísticos, igual del 3 al 5 de diciembre; y, finalmente, Entrevistas con responsables de subprograma para entregar documentación soporte, del 15 al 23 de enero de 2004. Nos entregan los cuadros que debemos llenar y un directorio del personal que nos podrá auxiliar en este proceso, nombres, teléfonos y correo electrónico. La reunión termina y el objetivo se cumplió... trabajo delegado. [Diario, 19.11.03]

Esta oportunidad, que podría constituir un espacio para la formación y el desarrollo profesional de los evaluadores, desde una perspectiva ética y metodológica, se limita a un conjunto de instrucciones para un procedimiento de rutina. La auto evaluación, en su carácter privado, resguarda la viabilidad del programa de valoración en los funcionarios o en el Gabinete de la Administración Universitaria. Como práctica de evaluación con un amplia tradición, se asume innecesario ensayar nuevos métodos o enfoques, y menos aún nuevos procedimientos, estos ya están probados y sólo requieren pequeñas adecuaciones «informáticas». De cualquier forma, como se trata de uno de los acontecimientos más importantes en la vida universitaria, el calendario es suficientemente «holgado» para dar a conocer los procedimientos, realizar las tareas encomendadas y anticipar problemas potenciales.

La mayor parte de las tareas para recabar la información descansa en los registros y controles de avance de las áreas de la Administración Universitaria. Difícilmente se consulta algún material documental para renovar las conceptualizaciones de los pro-

gramas y proyectos que se evalúan; en todo caso, se recurre a un asesor externo, cuya pluma le dará forma y estilo al informe de actividades.

Estos procedimientos sobrestiman el carácter práctico por encima de la exactitud, y más aún, la relevancia de la información.⁴ Los procedimientos no se evalúan por esta instancia central, lo importante es que la información solicitada sea entregada en «tiempo y forma»; instrucción que más tarde revela innumerables problemas de conciliación de cifras, lo que se vuelve una rutina durante los días más cercanos a la lectura del informe. Esto explica que, no obstante que la evaluación se realiza cada año, hay una impresión —semanas previas a su presentación— de que buena parte del personal que colabora en esta tarea, suspende otras actividades y responsabilidades para concentrarse exclusivamente en «el informe».

Segundo informe anual de actividades. Días previos a este informe uno tiene la impresión de que las actividades se paralizan, al menos en la esfera y niveles ejecutivos, porque si tratas de visitar a un funcionario o directivo se encuentra ocupado «con lo del informe» o si tratas de conocer el avance en otras acciones, resulta que estas tareas se han detenido porque «hemos tenido mucho trabajo con lo del informe». [Diario, 24.02.03]

⁴ Los efectos de los «procedimientos prácticos», no para realizar el mejor análisis que conduzca a argumentos más solventes, sino para facilitar el trabajo, también se advierte en la evaluación externa a cargo de los CIEES.

Sí, ganarías tiempo y más si lo que quieres es cobrar lo más pronto posible. El problema es que los modelos no se entienden así, como ayudas, como facilitadores, el problema es que los aplicas sin ton ni son, y terminas haciendo cosas absurdas con tanta tecnificación... le quitas la condición social que tiene el aspecto que trata de medir el indicador. Te puedes limitar a calificar, *Ah la escuela no tiene programas, le pongo tanto, pero, debes preguntarte por qué no tiene programas, Ah porque no tiene profesores de tiempo completo*, y observas que sólo tiene dos para toda la licenciatura y tienen 15 grupos, y te preguntas *Por qué pasa eso, Porque la política de la institución...* y así te sigues, creo eso no está en los indicadores, y eso no se los dicen a las escuelas muchos evaluadores, y los que leen los informes no saben qué están diciendo los indicadores, no saben cómo leerlos. [David, 01.02.04]

Con esta concepción de la evaluación, no hay circunstancias que impidan reunir información «real o válida», ya que sin realizar un trabajo con los espacios académicos o las dependencias centrales, la seguridad de la información y de su validez se resuelve con la firma del titular del área, quien se responsabiliza así de esta cualidad de la información.

Creo que uno de los problemas es que no hemos definido los propios indicadores de evaluación. Te voy a poner un caso, índices de retención; la

instancia que en este caso genera la información es cada organismo, cada organismo debería tener un sistema de tal manera que automáticamente pudiéramos sacar estas mediciones... Yo creo que eso es lo que nos ha faltado aquí, diseñar indicadores comunes a todos y que nos permitan tener ciertas cifras para ir construyendo mejores decisiones. Cuando trabajamos con organismos académicos resulta que no tienen estos indicadores, que no saben cómo obtenerlos o que no tienen los datos, les cuesta mucho trabajo empezar a rastrear de dónde los sacan, pero en las unidades académicas está peor, ni siquiera tienen un plan de desarrollo que les permita saber a dónde van y si están avanzando.

[Marcela, 13.05.04]

Todo apunta a que no hay circunstancias que impidan que el programa de evaluación, mejor dicho, la estrategia se realice conforme a los tiempos: el informe se convierte en la prioridad institucional.

10.2.2 Fuentes de información fiables

Al carecer de lineamientos, digámoslo así, sobre los informes de actividades, que aclaren las condiciones para su realización, los procedimientos, fuentes de información, criterios y otros aspectos de la evaluación, estos se «construyen» sobre la marcha y con la fuerza de los años se convierten en «tradición»⁵.

Una práctica que privilegia los registros cuantitativos como signo de objetividad y un procedimiento central que le otorga «oficialidad»: la información a reunir proviene fundamentalmente de las áreas de la Administración Central, quienes, de ser necesario, acudirán a los espacios académicos, de investigación y otras dependencias académicas o administrativas, para solicitarles los datos necesarios. En todo caso, son las direcciones de las secretarías, coordinacio-

⁵ Dejé de registrar mis notas en el diario de investigación a finales de 2003, pero quisiera rescatar una última observación. El Tercer Informe Anual, 2003; es un caso excepcional en las últimas dos décadas, al incluir —como parte del Anexo Estadístico— un apartado de *Procedimiento y fuentes de información*; se asume que estos mecanismos de la evaluación, sólo se asocian a las cifras. Pero acudo a la página 175 y no hay mucho que leer; así que mejor transcribo los escasos párrafos sobre el tema:

«La elaboración de este informe se sustentó en un sistema de planeación que coordina los resultados reportados por los planteles de la Escuela Preparatoria, organismos académicos, centros de investigación, UAP y dependencias de la Administración Central. Se presenta aquí lo realizado en el periodo comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre de 2003, así como datos relativos a matrícula de posgrado, personal y patrimonio al 31 de diciembre. La información sobre matrícula e ingreso a nivel medio superior y licenciatura corresponde al inicio del ciclo escolar 2003-2004. El núcleo del documento está conformado por dos grandes apartados: texto y anexos. El primero es una relación ilada (sic) y fluida de los principales resultados de la actividad de nuestra *Alma Mater*, expuestos conforme a los ejes rectores del proyecto Apertura Universitaria. Los anexos inician con la fiel reproducción del dictamen de auditoría externa, seguido de las estadísticas que contienen en detalle la información relevante expresada en mapas, cuadros y gráficas».

nes y direcciones generales quienes compilan, procesan, «ajustan» y autorizan la información que finalmente se entrega a la Dirección de Planeación.

En este proceso no se acude a otras fuentes de información, como entrevistas, testimonios, observaciones personales o análisis de contenidos, ya que —como lo he señalado— la perspectiva de otros destinatarios de la evaluación no es tomada en cuenta. Se acepta como única fuente de información los controles y bases de datos de los gestores de las funciones universitarias y se asume sus registros carecen de distorsiones.⁶ Un interés por asegurar instrumentos válidos y fuentes fiables, situaría a los diseñadores de la evaluación en una problemática para la que todavía no contamos con «sistemas informáticos», ni culturales:

El trabajo de asesoría para diseñar indicadores de evaluación del desempeño. Parece que el taller no fue suficiente. Sólo algunas direcciones han trabajado por su cuenta; las demás áreas han requerido asistencia permanente. Los motivos son que hay áreas nuevas que no tienen claridad sobre sus objetivos y funciones, hay personal directivo nuevo que no ha comprendido la dinámica del área, o hay personal que no tiene interés en el proyecto y hay que empujarlo. Desarrollo Administrativo es un área que no tiene claro si su trabajo se organiza por función, un servicio o un proyecto. La jefe decide que sean funciones porque ha determinado una estructura orgánica que le da autoridad por ubicarse arriba de una cadena de mando.

Las sesiones de asesoría son cansadas y se pierde pertinencia y calidad de los indicadores porque hay que comprender cada tarea, su diferencia con las demás, sus resultados esperados, para poder dar una opinión u orientación y lograr la definición del mejor componente crítico y luego del mejor indicador. Son sesiones de 4 o 5 horas

⁶ En la evaluación externa, con los CIEES, el problema de la confiabilidad es más complejo, ya que el propio evaluador se constituye en instrumento de evaluación. Éste como otros aspectos se vienen ignorando ante el apremiante interés por los procesos de acreditación de programas educativos, hacia el que nos mueve otro interés: lograr el reconocimiento de las autoridades federales e incrementar las probabilidades de financiamiento extraordinario.

Yo te diría varias cosas, por un lado, que el trabajo de los CIEES, especialmente en las ciencias sociales económico – administrativas, que aplica la vocalía de la que formo parte como evaluador, es un problema, bueno varios, te los voy a comentar como me vengan a la cabeza. Uno es económico, es decir lo que los CIEES cobran por llevar a cabo la evaluación es tan bajo que sólo puede pagar dos días de su estancia como evaluador, esto implica que para ir y regresar del lugar al que acudas, ya necesitaste cierto tiempo y luego sólo te queda un día, o en el mejor de los casos un día y medio, para la evaluación. Aún llevando a cabo las entrevistas con una agenda bastante apretada, no te da tiempo de entrar a suficiente profundidad, porque también tienes que hacer un informe antes de retirarte de la escuela que visites; así que el trabajo ya es a la carrera y no creo que se den las mejores condiciones para una evaluación completa; ves dos o tres cosas como muestra y vámonos. [David, 01.02.04]

Otro, estos ejercicios de evaluación —quizá se éste uno de los puntos más desconocidos—, como toda organización, todo grupo, toda institución y todo grupo social en general, tiene mucho también de proyectos, de proyectos políticos quiero decir. Entonces, en muchas ocasiones, los evaluadores no tienen el perfil para serlo, ni para hacer algo importante con la información, es gente muy bien conectada con la coordinación de los CIEES y que por algunas razones resulta invitado. Otra es la cultura, nuestra civilización; resulta que fulano de tal va siempre como evaluador o cabeza de todo un grupo, digamos que desde que llega se la pasa bebiendo en reuniones con las autoridades, para ver de qué mejor manera lo tratan y se va y nunca te escribe una línea del informe; no le interesa el resultado del informe, ni el tipo de evaluación de que se trate, ni lo que está en juego para los CIEES ni para la escuela; no, lo que le interesa es la comida, la bebida y la cena, la bebida, y la bebida. [David, 01.02.04]

diarias, con mucho personal que sólo asiste pero que no se implica con aportaciones; espera que los demás hagan su trabajo o se limita a preguntar «cómo la ven» para que los demás ofrezcan una definición más clara de lo que buscamos. Hay directivos que tienden a diseñar indicadores para el control del personal y de la información y no para conocer el avance en los resultados o el impacto de los mismos en la solución de un problema.

La definición de metas a partir de indicadores, es una tarea más difícil; están acostumbrados a dar una cantidad de acciones para cada variable; se dificulta reflexionar sobre la capacidad de sus recursos para imprimir un ritmo de trabajo y lograr ciertos resultados en un periodo; advierten que algunos aspectos de su trabajo dependen de otras personas y tienen temor a no cumplir una cantidad de trabajo. Para el informe, la Dirección de Planeación también trabajó en un sistema de evaluación con base en indicadores. Sólo elaboraron formatos y los turnaron a las áreas para su llenado. Dejan la responsabilidad sobre la calidad de las definiciones y la información a las propias áreas; no hay capacitación, asistencia o seguimiento al trabajo para asegurar una forma regular y útil de las aportaciones, porque tampoco definen criterios o restricciones para lo que desean, todo se reduce a un oficio de petición y a los formatos para llenar y entregar, eso sí, cuanto antes. [Diario, 12.07.02]

Otro problema: no hay análisis alguno, por ejemplo, que imprima cierto rigor y «cruce» la información; de realizarse, simplemente queda pocas áreas y así, en circuito interno de la organización. Aceptamos que hay tantas computadoras y que hay tantos alumnos, se realiza una división y se informa que hay tantos alumnos por computadora, que se ha alcanzado la meta institucional y que la Universidad ha logrado el parámetro sugerido por la comisión nacional. Se trata de un logro institucional, de una verdad institucional; si esta conclusión dista de la verdad de las salas de cómputo de las escuelas y facultades, o carece de relevancia, esto parece no ser un problema de la evaluación, ya que se acudió a las fuentes de información «disponibles y autorizadas».

Sobre este problema de la cantidad y la calidad en la evaluación, en cualquier tipo de evaluación, tuve una referencia con la que me confronté siendo Coordinador y fui invitado a la Universidad de Perpignan, en Francia, ... Cuando conocí al rector me dijo, *Oye cuántos alumnos tienen*, y le dije, bueno tenemos cerca de 50 mil; se sorprendió, me dijo, *No, nuestra universidad no tiene nada que hacer con tu universidad, nosotros tenemos aquí 5 mil alumnos*. Luego me preguntó, *Oye y cuántos profesores tienen*, y yo le dije, *Debemos estar cerca de los 3 mil profesores*, me dijo, *No, olvídase, no nos podemos comparar con ustedes, somos una universidad muy modesta, muy pequeña, muy sencilla y desde el punto de vista académico a lo mejor hasta muy humilde*, me dijo, todavía no captaba yo la ironía del rector, *Nosotros tenemos nada más 450 profesores*. [Octavio, 26.02.04]

Alfredo, me chamaquearon, porque seguían las preguntas, *Ah, y cuántas líneas de investigación o que tipo de investigación realizan*, y le contestaba, *Nosotros tenemos en todas las áreas, tenemos investigaciones sociales, en agropecuarias, en ingenierías*; y su reacción es, *Oye, ya me apene contigo, nosotros aquí solamente tenemos tres líneas, tenemos energía solar, energía nuclear y energía...* no me acuerdo qué otro tipo de energía me dijo. Desde ahí ya me empecé a preocupar un poquito, porque yo ya le notaba un poco de ironía al rector, quien de nuevo preguntó, *Y cuántos premios Nóbel tienen*, y le dije, *Pues no tenemos ninguno, Nosotros tenemos dos, en las líneas de investigación que manejamos*, entonces, tratando de subsanar un poco el problema, le dije *Bueno, cuántos investigadores tienes, cuántos tienen postgrado*, porque nosotros estábamos haciendo un esfuerzo muy grande para que nuestros profesores tuvieran postgrado y habíamos logrado una cifra por ahí, no sé, de 600 que tenían postgrado, lo que me

parecía importante, el rector me contestó preguntándome *Cuántos tienen ¿que?, ¿postgrado?*, Sí, de tus profesores, *Perdóneme, aquí no se puede ser profesor si no se tiene el doctorado.* [Octavio, 26.02.04]

Entonces, todas mis cifras, ya te imaginarás; fue una gran confrontación de la calidad contra la cantidad, y ahí arranca un poco mi pasión por la calidad y no por la cantidad. Esta anécdota con la Universidad Perpignan, me parece que es muy clara, porque en realidad lo que la universidad debe buscar es la calidad. [Octavio, 26.02.04]

Y ahora que cada vez se acude al uso de indicadores, se asume que la objetividad está garantizada con la definición operacional de las variables, del procedimiento de cálculo, de los criterios para la interpretación de los valores, etcétera. De las fuentes de información, el problema de la objetividad se traslada a los procedimientos, internos o externos, pero sin considerar la influencia de las personas que suman, capturan, procesan, redactan e interpretan los resultados de sus observaciones.⁷

Esta tradición en la evaluación universitaria tampoco ha hecho suya la necesidad de informar sobre cómo se reúnen los datos, de justificar estas tareas y las fuentes de información usadas. Entonces es difícil valorar si la información es adecuada, pero ¿quién necesita valorarla? ¿quién necesita juzgar la objetividad de las fuentes de información, de la documentación técnica usada en la evaluación? ¿quién está interesado en conocer las limitaciones que puedan existir? ¿en corregirlas, en evitarlas? Bueno, podrían ser las autoridades responsables de la evaluación, ya que nos caería muy bien como ejemplo necesario y provocador, pero ellos y ellas no, no lo creo, porque estarían desconfiando de sus colaboradores y del trabajo que han firmado. ¿Y si pensamos en los universitarios,

⁷ La tendencia es asumir que la técnica elimina cualquier problema de objetividad, tanto en la evaluación de la UAEM como la que practican los CIEES.

Si, hay grupos que tienen una técnica más definida, hasta para llegar al juicio del nivel a otorgar, pero eso no resuelve tu experiencia, tu conocimiento y hasta tu sensibilidad o juicio como evaluador; el problema con estos sistemas, lo que yo he observado, es que tú tienes una serie de indicadores que te dan y que tienes que calificar con base en tus observaciones y notas de las entrevistas, y después tienes que llegar a un resultado numérico, según el valor que cada indicador posee, según si es Imprescindible, Necesario o Recomendable y no sé qué más. Entonces, ¿y la evaluación?, no se trata de decir *Ah, éste lo tiene y es de este aspecto, es del tipo tal, entonces le doy tanto*, no, creo que se trata de informar sobre los aspectos o problemas fundamentales, preguntarse por qué el aspecto que mide el indicador no lo tiene la escuela, *Ah, porque a nivel institucional no hay una política respecto a tal*, entonces, el problema ni siquiera es de la escuela, por ejemplo, en plazas, ese es un problema general. Entonces creo que en realidad cuando uno empieza a analizar todos esos elementos, en realidad componen una red que el modelo de evaluación termina separando, los fragmenta y esto no existe en la vida cotidiana, no existe en las universidades, no existen aspectos por separado ni imprescindibles a priori, ni importantes a priori, entonces es un riesgo desde mi punto de vista llegar a tanta tecnificación, porque entonces le quitas el fenómeno interactivo que tiene la educación. [David, 01.02.04]

en los destinatarios de la evaluación...?

No estoy muy seguro Alfredo, y creo que es algo que tiene que ver mucho con las pretensiones de tu trabajo, yo no estoy muy seguro de que en las condiciones de la política universitaria y de los esquemas de participación que durante los últimos 15 años se han venido desdibujando en la universidad, haya las condiciones de una posición de auto-crítica, yo creo que cada vez es menos, que cada vez más se interpreta cualquier crítica o demanda que hace un actor educativo —como un profesor o un estudiante—, cualquier crítica argumentada, se considera con un perfil eminentemente político, se politiza. Cada vez más las universidades son menos tolerantes a la crítica, cada vez más se impone el pensamiento único; lo que esperan escuchar de ti como estudiante y sobre todo como profesor, es que todo va muy bien y sobre todo si lo pregunta el gestor en turno, creo que cada vez hay menos disposición a la auto-crítica, cada vez la atmósfera y la dinámica de las universidades públicas es más contemplativa, halagadora, favorecedora de expresiones para el oído que quiere escuchar la opinión, pero arropado, acariciado. [David, 01.02.04]

Tendremos que esperar nuevos puntos de vista, ahora sobre los razonamientos de la Comisión Especial de Glosa, en torno a las fuentes de información e instrumentos, así como respecto a los resultados y conclusiones. Pero si la omisión de la descripción de los propósitos y procedimientos puede constituir una limitación para valorar la confiabilidad de las fuentes de información, los informes de actividades, recientemente, incluyen los resultados de las evaluaciones independientes llevadas a cabo por los CIEES o las agencias acreditadoras, desde donde se pueden monitorear los propósitos y procedimientos propios de la evaluación de la Universidad. Sin embargo, para uno de los grupos de la Institución directamente abocados a este campo —el Comité de Calidad—, la «independencia» de estos evaluadores es, de antemano, sinónimo de «calidad de la evaluación», y sus resultados o dictamen como «reconocimiento social de la calidad de la educación». Es probable que así sea, pero aquí estamos para indagar con el ánimo de mejorar nuestra comprensión.

En el taller de Planeación estratégica de la calidad; la asistencia es poca, seguimos asistiendo representantes de los funcionarios. Nota: Las agencias acreditadoras emergen de asociaciones de escuelas y facultades ¿cómo? son los mismos quienes más tarde se erigen en juez y parte, sólo que ahora como empresarios. La tendencia a la multidisciplinaria debe incorporarse a los procesos de acreditación, por qué sólo contadores evalúan y acreditan a contadores, por qué no un grupo de profesiones como parece ser es el caso de los CIEES [Diario, 20.11.03]

Un organismo acreditador lo crea fundamentalmente alguien que es capaz de convocar a otros colegas y que juntos tienen capital para pagar cincuenta mil pesos para escriturar a la asociación, integrar expedientes aproximadamente en uno seis u ocho meses para que COPAES te diga si te acepta, y resulta que esos gremios son en realidad un grupo de poder académico, entonces, por ejemplo, ACCECISO es un grupo fundamentalmente bien posicionado y luego, poco después, dicen *A quién más jalo para ponerle un poco de credibilidad, ah pues a David de la UAEM, a fulano de León, a mengano que está en el politécnico, a quién de la ciudad de México, ah pues a tal y por su puesto aquel de Baja California y éste de Oaxaca*, y ya con eso. ¿Por qué? porque tiene que ser un grupo reducido pero importante, ya que COPAES te paga 75 mil pesos por programa a evaluar, más viáticos, hospedaje, alimentación y transporte; me explico, también tiene que resultar atractivo. [David, 01.02.04]

10.2.3 Información sistemática y segura

Desde el primer informe de una administración universitaria, la selección y/o desarrollo de los instrumentos para recopilar la información es responsabilidad de las áreas de gestión académica y administrativa. Esta tarea parte de la apertura programática definida por la Dirección de Planeación, donde las áreas se ubican ante los programas o subprogramas de su responsabilidad y determinan las variables o indicadores, a partir de cuyo valor numérico se puede inferir y ponderar el desempeño alcanzado. Para cada uno de los indicadores, cada vez más algunos provienen de los modelos de evaluación externa, se enuncia un valor programado o «meta», que regularmente es cuatrimestral y anual.⁸

En este nivel práctico y con las debilidades que ya hemos enunciado, podemos advertir varios problemas en esta etapa, sin que estos sean objeto de atención en una capacitación que mejore la intervención de analistas y técnicos. Estas dificultades son: No se corrobora la exactitud de la información con los propios espacios académicos (los registros «centrales» son suficientes y «oficiales»), como tampoco la generalidad de los resultados; se asume que por tratarse de indicadores utilizados en el pasado (o por alguna instancia de evaluación externa), los datos que se reúnan tendrán una aceptable credibilidad; no se cuestiona la representatividad o relevancia de la información recabada, aunque ésta se limite a la perspectiva y registros disponibles de las áreas de la administración central; no se discuten las interpretaciones o conclusiones formuladas, ya que el sentido ético se desplaza al terreno de la responsabilidad laboral; no se reflexiona sobre la preparación de las personas que intervienen en las tareas de medición y clasificación, como tampoco sobre la consistencia de sus registros y análisis; la revisión de los datos recopilados, sistematizados y finalmente aportados para la

⁸ Respecto a estos indicadores y parámetros que impone la evaluación externa, en concreto vía los CIEES, tampoco hay la menor reflexión, acaso sólo la necesidad de adaptarlos.

Fijate, no es mentira lo que te voy a comentar, otra de las intenciones o motivos por los cuales entramos a esto, es precisamente que, además de las políticas nacionales, recordemos que el actual Subsecretario de Educación Superior, estuvo a cargo un buen rato de los CIEES, entonces, obviamente, y tú lo has visto en la elaboración del PIFI, nos pide indicadores que son generados o que están asociados a los reportes de los CIEES, por ejemplo los recursos para proyectos del PIFI dependen del nivel que te asignan los comités, o sea, que es compromiso pasar por los comités. La presión que tenemos como secretaria, que venimos impulsando esto, es precisamente que algunos organismos académicos ya nos están pidiendo los resultados de los CIEES y no los han entregado todavía. [Marcela, 13.05.04]

evaluación, se limita a la presentación de la «documentación soporte» que respalda las cifras generales, o bien, a asegurar la suficiencia de información, sin ocuparse de los errores de procedimiento y, por tanto, del significado y relevancia de la información; en general, se asume que si la confiabilidad es alta, la validez también lo es, y que las observaciones de un evaluador no son afectadas por su perspectiva, entrenamiento o experiencia anterior.

En el periodo de 1997 al 2001...se lleva la misma mecánica pero con la diferencia de cómo fue estructurado el plan de desarrollo, ahora se usaron las líneas de atención; pero era lo mismo, metas contra valores obtenidos, sólo con el estilo del nuevo rector. Uriel echo mano de los indicadores y parámetros de la CONAEVA, pero del año de la cachetada, pero estaba bien, muchas universidades no hacían esto, no querían compararse contra algún referente. ¿Qué pasó?, pues causó curiosidad o interés, al leer o escuchar el informe la gente comenzó a saber que había parámetros y que en algunos andábamos bien, pero en otros ni mencionarlos, por ejemplo, uno que se usa mucho es el de los ingresos propios y decimos, *Nosotros tenemos el 23 o el 25 por ciento, mientras que la recomendación de la CONAEVA es del 20%*, pero también están los parámetros de matrícula por área de conocimiento o de profesores, y esos no se mencionaban, pero lo importante es que ya se había comenzado a usar estos referentes. [Omar, 14.02.04]

En esta administración, a partir del 2001 se sigue con esta modalidad y se ocupan los indicadores del momento, los que dice el Programa Nacional de Educación, los del PROMEP o los del PIFI, la idea es la misma, ver cómo andamos pero no nada más dar nuestra cifra sino también la de algún valor para hacer la comparación. [Omar, 14.02.04]

Trataré de explicar sólo algunas de estas contingencias, con escenarios y argumentos desde la experiencia de las autoridades, los evaluadores y la propia, con la expectativa de que otros aspectos sean abordados más adelante. El uso de indicadores viene destacándose como una práctica habitual, quizá porque constituyen — a la vez— referentes para la planeación y la evaluación. Ahora los indicadores son particulares para ciertos objetos de evaluación y su definición permite ponderar una acción dentro de un conjunto o universo, o bien, a través del tiempo. Los primeros indicadores, aún en uso, evaluaban los resultados a partir de la cantidad programada contra realizada.

El plan fue sometido tres meses después de asumir la rectoría, a evaluación de las diferentes comisiones del consejo; fue sancionado, autorizado y anualmente hicimos nuestra evaluación, sabiendo que al término de la misma, teníamos que reconocer las condiciones propuestas cuatro años atrás, y el logro en ese entonces, según la documentación existente, fue como del 80% de lo que propusimos cuatro años antes. [Armando, 09.04.04]

El cálculo de las metas alcanzadas contra las metas planeadas, tiene un curioso tratamiento. De manera particular el conjunto de valores del avance se suman, aunque lo correcto se un promedio o el último valor. Pero no, parece que la lógica es como se trata de todo el año, hay que sumar, y entonces se llega a «logros» del quinientos y docientos por ciento. Lo mismo para el conjunto de un proyecto o programa, no se cuida que las metas refieren aspectos distintos, alumnos, profesores, laboratorios, cursos, libros, etcétera; por lo que se llega a planteamientos que son una barbaridad. Si se trata de un análisis a través del tiempo, ¿por qué no usar tasas de variación entre periodos? Creo que no hay la preparación para comprender la naturaleza, uso y limitaciones de los indicadores. [Diario, 05.11.03].

La creencia actual, básica pero generalizada, es que estos procedimientos permiten informar sobre las personas beneficiadas, la productividad en el uso de los recursos, el logro de los objetivos de un programa, las características o atributos de los productos o servicios, el grado de solución a los problemas y necesidades de la sociedad, y otros alcances, aunque poco se advierte que dichos beneficios dependen de las dimensiones que evalúen los indicadores, con base en su diseño, ya no cuestionemos su representatividad. Por ejemplo, medir el impacto de nuestras acciones en la solución de los problemas, refiere una dimensión de la evaluación que demanda indicadores con la mayor dificultad de construcción y el mayor tiempo para su diseño; pero, sobretodo, la reflexión sobre la relevancia de nuestros procedimientos actuales.⁹

Vemos resultados interesantes, metros cuadrados construidos, eficiencia terminal, y muchos indicadores cuantitativos pero pocos indicadores, llamémosle así, de mayor compromiso, por ejemplo, cómo está nuestra capacidad instalada siendo utilizada ¿realmente nos hacen faltan más edificios? no lo cuestionamos, no reflexionamos, ¿estos tantos alumnos que están egresando de tantas generaciones, están encontrando trabajo o no lo están encontrando? ¿están realmente desempeñándose como profesionistas universitarios o no? Esa cuantiosa investigación, el número de proyectos, la cantidad de financiamiento externo que estamos incorporando ¿está realmente vinculada y contribuye a resolver la problemática estatal, como la pobreza, la inseguridad y otros tantos problemas, ecológicos inclusive?. [Jesús, 17.05.04]

Para muchos este primer problema ni siquiera se nos ha relevado; se trata de una selección básica de instrumentos, sin ahondar en indicadores de mayor significado, por ejemplo, para determinar el valor agregado que confiere la educación universitaria a los egresa-

⁹ Pero el uso de los indicadores parece de moda, hasta en las escuelas y facultades, por nuestros profesores.

Conversación con Javier: «Recientemente me pidieron una evaluación de mis cursos y la hice con indicadores que elaboré, como Temas impartidos, Asistencia del grupo y del profesor, Cobertura del curso respecto a los temas del programa. Entregué un buen informe». Quiero intervenir para señalar que se trata de aspectos muy pero muy básicos de la calidad de su enseñanza; no lo hago. Me comparte que esta evaluación es parte de un proyecto para reestructurar la carrera, que lo ve bien porque ya «está obsoleta», que es necesario ordenar las materias pues no se explica por qué «Pensamiento político clásico, se cursa hasta el final de materias como Pensamiento político antiguo y Pensamiento político Moderno». Le comentó que hay cantidad de reestructuraciones, en especial en esa facultad, que me parece más una decisión política para mostrar que se hace «algo por la calidad educativa» que una acción realmente necesaria. Cómo justificar reestructuraciones tan seguidas, ¿sabemos a qué ritmo evoluciona la Ciencia Política? «Tienes razón, no lo había visto así, pero yo también participé en los trabajos anteriores y no sabemos qué ha pasado». [Diario, 17.05.02]

dos, instrumento que nos situaría en otro orden de problemas, tanto de significado o de «constructo», como problemas de utilidad en su conexión con los procesos de decisión. ¿Será esto tenido en cuenta en la anunciada *nueva concepción de la auto evaluación*?

La evaluación sistemática del quehacer institucional, es el camino idóneo para conocer con exactitud y precisión el grado de avance en la transformación académica de nuestra Universidad, y sustentar la toma de decisiones para impulsar, corregir o inhibir tendencias, de acuerdo con las políticas y propósitos establecidos. Una nueva concepción que parte de la auto evaluación será la base para la adopción de medidas preventivas y correctivas, así como para el establecimiento de nuevas prácticas y procedimientos con base en un nuevo planteamiento sobre la forma y modo de cumplir con el papel social de la Universidad, por encima del *statu quo* que se alimenta de autocomplacencia y rechazo al cambio. [GUADARRAMA, 1985; ROJAS, 1990, 1991 y 1992; MORALES, 1995; UAEM CONAEVA, 1998; LÓPEZ, 2002]

Un segundo inconveniente en la selección de estos instrumentos, es que se ignoran definiciones importantes como a quién le interesa la información, qué información se requiere para responder a ese u otros intereses y en qué criterios se fundamenta la elección de las variables e indicadores. ¿Defino los instrumentos desde el punto de vista de la institución, los empleadores o la sociedad, o los tres? Resuelta la pregunta y la tarea que implica, habría una cuestión más ¿cuáles son los indicadores más apropiados o sensibles para responder a ese conocimiento que esperan los destinatarios?... Y si a los tres les interesa la mejora en la calidad académica... ¿se trata de la misma perspectiva? Veamos una perspectiva familiar:

Conversación con Jorge, médico y amigo de la familia, quien se pronuncia porque la educación de hace años fue mejor. Relata ejemplos de su época de estudiante de primaria o secundaria. «En aquella época le dejaban a uno investigar los átomos, la constitución, qué se yo, cualquier cosa. El alumno acudía a la biblioteca, hacía amistad con el bibliotecario, él traía uno y luego más libros sobre el tema, el alumno tenía que aprender a consultar el libro a partir del índice para no soplarse todo; aprendía a respetar la disciplina de silencio, leía sobre el tema y sobre temas afines, como los constituyentes y sus declaraciones, como esa de Morelos, el Ciervo de la Nación. A través de la lectura uno tomaba notas y posteriormente redactaba el trabajo; se tenía que hacer a máquina y usaba la máquina de escribir, la mecánica. Ahora, ya ni las secretarías las usan, ya tiene computadoras, aunque la mayor parte del tiempo sea para jugar. Para cuando uno entregaba el trabajo al profesor, el alumno había leído al menos tres veces sobre el tema. Ahora los alumnos tienen su computadora o hasta Internet en casa, hacen trabajos express, aunque disfrazan la complejidad por haber empleado la tecnología. Lo hacen en unos minutos, con la música a todo volumen, con una presentación impecable, pero no aprenden nada, sólo a navegar, cortar y pegar, y si se va la luz, son unos tarados».[Diario, 14.02.02]

No hay mayor reflexión sobre estos procedimientos, se asume que la fuerza de la costumbre otorga una credibilidad aceptable; no se cuestiona la representatividad de los instrumentos ni de la relevancia de la información recabada. No cuestionamos si la eficiencia terminal de una generación de estudiantes realmente es una proporción entre los que ingresan y los que egresan o deberíamos involucrar otras variables. Sencillamente la selección de estos instrumentos se realiza a partir de las acciones que cada entidad de la organización realiza, ya que éstas se justifican en los objetivos «programáticos», y estos en

las funciones, objetivos y valores de la Institución.

Encuentro con David. Plática sobre uno de los conceptos que maneja en su tesis, la «Calidad de vida». La herramienta para un acercamiento es la biomedicina. La expresa como los estados deseables que se ubican entre la posesión y el uso de un bien. Dichos estados deseables son definidos por las propias personas y su contexto. El ejemplo de la computadora, idealmente, los estados serían la comunicación con colegas, el intercambio de información, el acceso a información amplia y valiosa, el ahorro de tiempo en la investigación, encontrar nuevas interrogantes que motiven el estudio, etcétera. Sin embargo, no siempre ocurren dichos «estados deseables» cuando el joven se la pasa «chateando» con los amigos de temas superfluos o bajando información pornográfica. La calidad de vida parece depender de lo que uno hace con cierto bien y cómo éste influye en la mejora de la persona, más que de su posesión. Esto podría trasladarse al uso de indicadores en educación, no importa cuántas computadoras tienes por alumno o por profesor, en un afán de aminorar la brecha tecnológica, sino lo que hacen los alumnos y profesores con esta herramienta para mejorar su papel en la educación. [Diario, 15.09.03]

Bajo esta fragmentación resulta difícil esperar que las variables e indicadores que se eligen como instrumentos para recabar la información, pongan de manifiesto —situados en la perspectiva de los objetivos de la Institución— intenciones como: *«su contribución al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, o su participación en la promoción de una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática.»* Por si la generalidad es un problema, nos instalamos en la misma perspectiva, ahora en un nivel intermedio: el ámbito de la docencia:

«Adquisición de una conciencia social y una postura crítica; una concepción humanística y científica, y una actitud de indagación ante los objetos del conocimiento y los hechos sociales; una formación integral en la disciplina o campo de estudio por él seleccionado, para servir a la sociedad y contribuir a la solución de sus problemas; y la aptitud para desarrollar habilidades y destrezas, intelectuales, técnicas y manuales.» [UAEM, 1996]

O, finalmente, en el ámbito particular de la educación superior, que tiene por objeto:

«La formación, preparación y capacitación en un campo determinado del conocimiento, para ejercer actividades profesionales; así como, proporcionar conocimientos que ofrezcan una formación para la indagación, creación y recreación del conocimiento o para prestar actividades profesionales de alta calidad.» [UAEM, 1996]

Hasta aquí podemos advertir que la información obtenida para y por la evaluación institucional, no es ni lo suficientemente exacta ni importante, lo que nos conecta al problema de credibilidad; aspecto que parece estar envuelto en otra esfera de condicionantes, que se integran a los factores técnicos que venimos comentando.

La credibilidad, desafortunadamente, tiene que ver con esta cultura y esta situación, de desencanto en términos de lo que se informa. Yo te hacía referencia de que en el informe deberíamos de reflejarnos todos, reflejar el éxito y el esfuerzo de todos los que lo hemos laborado, pero la lectura de un informe es más protocolaria, más política, es una obligación. La apertura programática no responde a lo que quieres hacer, no tienes chance de cambiar, no te enseña nada, nada más te limita, pero ya pasó a Consejo y es parte de la legislación y ya se convierte en un asunto de trámite, como un nuevo procedimiento donde hay que entregar esto y aquello, pero qué pasa con estas actividades que no habías programado, y todo ese trabajo para lograr un resultado. [Marcela, 13.05.04]

Cuál es el problema, que se repite al interior de los organismos académicos, que no se trata de un seguimiento real o comprometido, bueno, comprometido profesionalmente. Por ejemplo, no hay un seguimiento de qué están haciendo los profesores de tiempo completo; no, pues no le puedes entrar, porque ven la evaluación como fiscalizante, esa es nuestra cultura y hay reacciones, *¿Ahora qué, me vas evaluar? ¿por qué?* [Marcela, 13.05.04]

Lo que debería ser un proceso más cotidiano o más propio, es un instrumento fiscalizante, porque también así lo hemos hecho, poco natural y verdadero. Luego, en las escuelas está el problema de los grupos políticos, *Ah pues te voy a evaluar de esta manera porque apoyaste al otro candidato*, cuando en realidad el trabajo del maestro es valioso. Entonces hay todas estas cuestiones que están ahí, creo que se tiene que hacer un trabajo con más valor ético, más responsable, más definido en términos de cuál es el objetivo de la evaluación, ¿fiscalizar, hacer un seguimiento de toma de decisiones o simple y sencillamente un instrumento cuantitativo de reportes de avances? Tenemos que ser más responsables, hacer mucho más ético nuestro trabajo, mucho más objetivo y tiene que medir las dos partes, la parte cuantitativa pero también esta parte cualitativa, que te da razones y te ayuda a saber todo el trabajo que está haciendo la Universidad en lo académico. [Marcela, 13.05.04]

Estos componentes culturales y políticos parecen explicar el pragmatismo y sencillez de nuestros procedimientos, y sus efectos en la obtención y manejo de información segura y sistemática.

Definidas las variables e indicadores, el personal técnico de las áreas de la Administración Central recaba la información con base en sus registros de avance y control, para entregar a la Dirección de Planeación los datos periódicos y anuales. Proporcionada esta información, días más tarde cada área debe entregar el soporte estadístico y documental que detalla las cifras, regularmente por centros de costo, categorías del personal, funciones de la universidad u otra clasificación pertinente. Durante los cuatro años de una administración, estos procedimientos son parte de una práctica iterativa basada en los contenidos de los mismos temas y por las mismas personas, quienes, mientras no cambien, seguirán realizando sus mediciones a partir de las definiciones operacionales implícitas en sus formatos o en su experiencia. Así, el personal de las áreas de la organización tiene el control «sistemático» de los datos; son los encargados de su procesamiento y reporte y, de ser necesario, de revisar y corregir la información ante algún error.

Pero esta práctica recurrente, ahora modernizada con la informática y las telecomunicaciones, y el uso de indicadores para situarnos en la ola del «management público», no es garantía de objetividad, quizá de una cierta objetividad cuantitativa pero no de la cualitativa, con la que sería deseable complementar, sino sustentar, la cultura de la evaluación universitaria.

Más que una limitación, es un reto, es una meta que debería tener toda universidad, toda institución de educación superior, toda institución educativa, la de mirar sus procesos de evaluación con parámetros y con indicadores estrictamente cualitativos. Es probable, pero sería excepcional que existan algunos parámetros más importantes en cuanto a cantidad que en cuanto a calidad. Durante mi rectorado estuve pensando en ello, y la verdad no encontré ninguno, estoy hablando hasta de procesos, así, totalmente superficiales y terriblemente frívolos, como pintar una barda, donde me parece más importante la calidad del trabajo que los metros cuadrados pintados. [Octavio, 26.02.04]

Por ahora, se trata de una práctica que asume la generalidad de resultados como previamente creíbles y donde las discrepancias que podrían arremeter contra esta objetividad se califican de información confidencial.

Aunque se trate de asuntos que pueden justificar el alcance de las acciones, regularmente no se dan a conocer, como las carencias económicas a resolver para trabajar por la calidad, aunque a veces se haga al revés.

Trabajamos el proyecto de certificación de procesos administrativos con ayuda del FONDICT y el personal de la Dirección de Recursos Humanos. Preparamos un plan de trabajo, lo damos a conocer a las escuelas y facultades, y ahora nos enfrentamos a las primeras tareas de capacitación para constituir el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, una nueva decisión nos pide asistir a una reunión con ACC Consultores, con la indicación de trabajar el proyecto con ellos, pues se trata de una agencia consultora con experiencia en las IES y con el reconocimiento de las autoridades de las SESIC. La lógica para el cambio en la decisión es sencilla: tenemos más posibilidades de acceder a los recursos extraordinarios que asignan las autoridades para este objetivo. No se trata de hacerlo bien, sino de la manera que obtengamos recursos. «Es sólo una cuestión práctica». [Diario, 20.11.03]

En resumen, la evaluación y los informes no consideran la influencia en la credibilidad que supone la debilidad de ponderar la exactitud por encima de la importancia de la información, ya que no se discuten los planteamientos, interpretaciones y conclusiones desarrolladas, ni con los propios grupos de universitarios, ni con los equipos que participan en la evaluación; no hay la intención de buscar imparcialidad en las posturas y valores.

Lo que creo es que la evaluación, desde hace muchos años, o a lo mejor desde siempre, está ritualizada; ritualizada desde el momento en que tiene una manera de proceder, con una serie de pasos que no admiten el rompimiento de ciertas reglas. Como todo ritual, lo busca es la reproducción, el preservar el estado de cosas en las universidades; los informes no creo que sean un ejercicio de evaluación, yo no he escuchado informes, bueno he escuchado miles, pero no donde se diga en qué nos equivocamos, *Esto no lo alcanzamos, esto quedamos por debajo del trabajo esperado*, sólo he escuchado cosas que se logran y cosas que se superan. No es posible que en un ejercicio de evaluación y de auto evaluación crítica alcances todo ¿por qué todo tiene que ir bien? porque lo que está en juego más bien es un régimen político, una institución; no están en juego los objetivos o las personas. [David, 01.02.04]

¹⁰ Tanto en los instrumentos que integran la información institucional, como en aquellos que generan los datos primarios para ésta, como los trabajos de tesis y los exámenes profesionales, a partir de los cuales se reporta el número de alumnos titulados; o los concursos y juicios de promoción para informar sobre los profesores que adquirieron definitividad o ascenso escalafonario. La credibilidad de estos u otros instrumentos sería motivo de un interesante estudio.

No hay el mínimo análisis sobre la consistencia de las cifras; sobre los posibles errores en los instrumentos,¹⁰ en los procedimientos o en la perspectiva de los analistas; sobre los efectos probables de estos u otros factores en la interpretación de la información y, en general, sobre la credibilidad de la evaluación institucional. Los plantea-

mientos de los informes en torno a alguno de estos aspectos de la evaluación, son más de corte discursivo:

La acción de informar no representa, exclusivamente, el frío señalamiento de datos, de cifras o de acciones, tampoco el cumplimiento formal de un ordenamiento legal; la acción de informar es un compromiso ineludible que nos permite, en un acto de convivencia y comunicación, conocernos mejor, valorarnos en nuestra justa dimensión y evaluar los hechos que nos ubican en la Universidad que tenemos, para continuar, certeramente, en la construcción de la universidad que queremos y que nos hemos propuesto desarrollar en la unidad, en la convivencia y en la creatividad que permiten la diversidad y la universalidad que la caracteriza y que la distingue de otras instituciones sociales. [GUARDARRAMA, 1988; ROJAS, 1992 y 1993; GALICIA, 2001]

10.2.4 Análisis de la información cuantitativa

Acotada a expresiones básicas y generales, la argumentación cuantitativa que maneja la evaluación universitaria resulta congruente y adecuada a los resultados que presenta; lo que no puedo asegurar, es que este manejo «sistemático» de las cifras, sustente el alcance de las interpretaciones o conclusiones.

Mucha gente se va un poco con la finta de la cantidad, ... a mi me parece que la cantidad, puede ser muy importante, desde el punto de vista político, de imagen, de conexión con la comunidad abierta, puede ser motivadora, estimuladora, puede generar reacciones muy espontáneas, pero muy temporales y muy cortas, porque podemos decir que tenemos 100 mil alumnos, pero son 100 mil alumnos muy mal preparados, en pésimas condiciones. [Octavio, 26.02.04]

Regreso a la veracidad; por ejemplo, no podemos asegurar que la reestructuración de la totalidad de los planes de estudio, sea garantía de una plena pertinencia social de los estudios universitarios, por muchas razones, entre otras, porque no se informa cómo se llevaron a cabo esas reestructuraciones, aunque sabemos que por mucho tiempo ha predominado la visión académica, por encima de la profesional y laboral; o, porque dicha pertinencia se ve influida por factores del contexto, como la economía, la cultura y los fenómenos demográficos que condicionan la evolución del mercado laboral y la emergencia de nuevas prácticas profesionales. Estos y otros problemas, sobre los cuales también asoman logros importantes, sencillamente se ignoran al optar por la «contundencia y objetividad» de las cifras.

Te puedo hablar por ejemplo del modelo curricular, el hecho de sentarse a trabajar con comités curriculares, de hacer la labor que se ha realizado con los profesores, y que todo sea en el mismo momento, dos fases si quieres, una el año pasado y todo lo que falta en este año, pues déjame decirte que no es nada sencillo, que a lo mejor el número que se reportó de 36 planes de estudios reestructurados, no dice todo el trabajo que hiciste. Se empezó a trabajar con maestros, de día y noche, se trató de convencerlos, sentarse a trabajar, de venderles la idea del modelo, y no solamente ya se reestructuró y ya se deshace el comité; no, implica todo un trabajo a largo plazo, que lo más seguro es que ni siquiera cosechemos nosotros los frutos o los errores si quieres verlo así; pero esta posibilidad de decir todo lo que implica, no la tiene el sistema automatizado, no te lo permite, entonces friamente aparece *Planes de estudio reestructurados: 36*, pero todo lo que implicó, cursos, seminarios, pláticas, visitas, horas de trabajo y sobre todo la labor, si quieres llamarle hasta política, de sentarte a negociar con comités curriculares, dónde está. [Marcela, 13.05.04]

En el ámbito curricular a que refiere esta cita, lo que sí podría afirmar —también con cierta dosis de fe— es

que la Institución realiza un gran esfuerzo porque sus planes de estudio renueven los fundamentos disciplinarios e instrumentales para ofrecer una «formación más moderna». Pero dejemos que los propios informes de actividades nos ilustren cómo resuelven esta dificultad, por el vacío, entre los argumentos cuantitativos y sus interpretaciones, y las conclusiones.

El propósito fundamental del servicio social es el vincular a los educandos con la problemática de su entidad y del país, mediante su incorporación a organismos públicos y privados, y grupos organizados de la comunidad. El servicio social obligatorio se ha reconceptualizado en dimensión y alcances; se eliminan obstáculos de carácter técnico y administrativo y, mediante programas de supervisión, campañas motivacionales, de diagnóstico y seguimiento; lograr que esta contribución para los universitarios, aparte de ser un mecanismo idóneo para su capacitación profesional, sea verdaderamente un aporte científico y cultural para la sociedad a la que se deben.

Dicha actividad es apoyada por el Gobierno del Estado de México a través de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, y con recursos provenientes de Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal. Globalmente son EQUIS universitarios —de todas las licenciaturas— que habiendo tenido oportunidad de formarse profesionalmente, actualmente retribuyen con su servicio social dicha oportunidad, llevándola a la población convertida en orientaciones, práctica y esfuerzos profesionales. En el lapso que se informa se expidieron EQUIS certificados de liberación, se en becas alrededor de EQUIS millones de pesos y se firmaron EQUIS convenios de coordinación. [GASCA, 1982 y 1983; GUADARRAMA, 1988; MORALES, 1994]

A través del Programa General de Prácticas Profesionales y con la participación activa de organismos académicos y UAP, EQUIS alumnos realizaron prácticas profesionales en los sectores público, privado y social. Con esta actividad los universitarios amplían su visión sobre el campo de acción en el que se desarrollarán, acumulan experiencia y ponen a prueba los conocimientos y habilidades adquiridos durante su formación, identifican áreas de oportunidad y se integran al campo laboral, mientras que importantes segmentos de la población se benefician, por ejemplo, con los servicios de asesoría y ayuda social para el cuidado, orientación y desarrollo comunitario; acciones en las que destacan facultades como Medicina Veterinaria y Zootecnia, Odontología, Medicina y Ciencias Políticas y Administración Pública. [GASCA, 1982 y 1983; ROJAS, 1992; MORALES, 1994; GALICIA, 2001; LOPEZ, 2003]

La pregunta es si la cantidad de universitarios —de todas las licenciaturas—, que

realizan su servicio social, la expedición de una cantidad de certificados de liberación, el otorgamiento de una cantidad de millones de pesos en becas para estos estudiantes y la firma de una cantidad de convenios de coordinación, significa que los universitarios cuentan con una formación «profesional» y aprovechan esta oportunidad para vincularse sólidamente en los esfuerzos y tareas por transformar la realidad socioeconómica de la entidad y del país.¹¹

En otro ángulo, hay quien sostiene que el problema de privilegiar la cantidad por encima de la relevancia de la información (o la confiabilidad por encima de la validez), obedece al dinamismo de la institución, a la complejidad de lograr una «imagen en movimiento», reto que finalmente se alcanza con la ayuda de los números y la sabia virtud del tiempo.

La dificultad está en esa búsqueda de la imagen de la institución, porque podemos sacar una imagen fija, pero se trata de lograr una imagen dinámica, como la institución. No en balde está conformada por una gran riqueza en formas de pensar, como son las diferentes áreas del conocimiento y lo valioso de quienes están en ellas, el personal que conforma a la institución. [Jesús, 17.05.04]

Este dinamismo hace que sea complejo sacar una imagen, pero finalmente se logra en números, en indicadores, al paso de los años se logra atrapar esa imagen, esa cuantificación y después viene un análisis de corte cualitativo, pero ya de entrada, en instituciones de educación como las nuestras, lo cuantitativo es ya de suyo positivo, casi siempre es creciente. [Jesús, 17.05.04]

La cuestión del significado no queda resuelta del todo y parece que tendremos que aceptar el trampolín de las inferencias para justificar nuestras conclusiones, porque el análisis cuantitativo que se realiza para sustentar los resultados en los informes de actividades, hasta hora sigue siendo elemental; se agota en un proceso esencial de conteo, de medición con cifras que se expresan en números absolutos o relativos, quizá por ahí alguna tasa de variación o un promedio aritmético.

- Se realizan cursos de introducción al mercado de trabajo, lo que ha favorecido que EQUIS profesionistas obtengan empleo, tanto en sector privado como público.
- Con el objeto de reorientar la matrícula y mejorar su distribución por área de conocimiento, se continúa con el programa de segunda opción, el cual ha permitido incorporar anualmente a más de EQUIS estudiantes en licenciaturas no saturadas
- Egresaron EQUIS alumnos de licenciatura, habiéndose titulado en el periodo EQUIS pasantes de las diferentes carreras, lo que valida la condición profesional de nuestros egresados.
- Se logró un índice de titulación del EQUIS %, siendo el compromiso elevarlo al

¹¹ No puedo dejar de mencionar el caso de estudiantes de la licenciatura en ...que, por allá del 2002, se vieron obligados a pagar para que la facultad les autorizara realizar su servicio social. Así, de oportunidad para una contribución social y mejora de la formación profesional, pasamos a un requisito más para poder egresar y de ahí a un mecanismo de ingresos propios. Resulta que la vocación humanista se interpreta de manera particular en cada escuela «autónoma». La pregunta es ¿cómo lo interpretan los alumnos?

EQUIS %. Por otra parte, la eficiencia terminal en licenciatura asciende a EQUIS por ciento y a través de la bolsa de trabajo se logró la colocación de EQUIS egresados en diferentes establecimientos laborales. De esta manera, la actividad académica se ha venido transformando en la forma esencial de realización personal y profesional de un buen número de egresados universitarios.

- En sus diferentes modalidades se otorgaron, durante el lapso que nos ocupa EQUIS becas: EQUIS de escolaridad; EQUIS económicas; EQUIS prestación; EQUIS deportivas; EQUIS Ignacio Manuel Altamirano, y EQUIS Juan Josafat Pichardo. La mayor parte de estas becas fueron aprobadas por los correspondientes consejos de gobierno y el monto en este tipo de apoyos ascendió a EQUIS millones de pesos, de tal manera que hoy cerca de un EQUIS por ciento de nuestros estudiantes reciben algún tipo de ayuda de este programa; con ello, se preserva la vocación pública y social de nuestra institución.[GASCA, 1982 y 1983; ROJAS, 1992; MORALES, 1994; GALICIA, 2001; LOPEZ, 2003]

La medición en la evaluación universitaria no arriesga mayor análisis; en congruencia con la naturaleza del objeto o evento y la escala de medición, asigna los numerales, por ejemplo, el número de alumnos inscritos o egresados, sin importar quiénes se quedaron en el camino, por qué razones o qué pudimos haber hecho.

Aún cuando sepamos que recibimos a equis número de chicos, habría que aceptar que es necesario instrumentar una serie de estrategias porque muchos chicos de primer y segundo semestre desertan, eso tiene que ver con un indicador que nos muestra que no tuvieron realmente la vocación o el interés o la definición vocacional para lo que estaban estudiando, que el plan de estudios que escogieron o la información del plan de estudios resultó ser que no era la que ellos esperaban, y otra serie de factores, como las cuestiones económicas. Éste es un factor importante, la continuidad en los estudios, sobre todo en las condiciones del país. Te lo digo de broma, ésta es una oficina de ministerio público, vienen prácticamente a decirnos que no tienen dinero para pagar, que sus papás no trabajan, que si son hijos de padres divorciados, y una serie de condiciones que vas conociendo pero que no tenemos realmente identificado el problema, ni la información que nos lo señale, y estoy hablando solamente de un indicador. [Marcela, 13.05.04]

El problema, insisto, estriba en que no se va más allá de las cifras, no hay la menor reflexión, por tomar otro ejemplo, sobre la cantidad de alumnos becados: Cuántos de ellos, por situarnos en la misma perspectiva, concluyeron sus estudios; es decir, para cuántos de ellos la beca resultó un apoyo efectivo y no sólo una muestra de paternalismo.

Recientemente esta problemática entorno al significado de las cifras, a la veracidad de la evaluación universitaria, viene a resolverse con la evaluación externa, la acreditación de programas educativos o la certificación de procesos de gestión.

Durante mi asistencia a una de las reuniones del Comité de Calidad. En la reunión se revisa el calendario de las visitas de los CIEES para la evaluación diagnóstica de programas educativos, se trata de terminar el año con la evaluación de todos los programas de licenciatura. Este plan de actividades contempla 21 programas educativos en 18 días, lo que se traduce en visitas de 2 evaluadores por programa en una estancia de tres días en promedio. ¿Ésta es la evaluación para la acreditación? ¿una evaluación al vapor? ¿esta evaluación de los CIEES es realmente completa, justa, precisa, útil? No lo sé, pero parece fincarse más en la experiencia de los evaluadores, que en un trabajo colectivo, detallado y amplio de análisis documental, de observación y entrevistas. ¿Cómo se prestan a una evaluación al

vapor y por qué nos conformamos con ello? Mabel anuncia que se ha acreditado el programa de Arquitectura, es el onceavo programa acreditado, y «vamos por más», dice con orgullo. La preocupación por la mejora de la calidad, por saber realmente cómo está la calidad educativa de los programas no interesa, lo importante es ponerle números a la acreditación, si alguien externo nos dice que estamos bien, eso basta, no importa la calidad de su observación, ni de los argumentos en que se basan sus juicios y conclusiones. [Diario, 05.11.03]

Así, entre más acreditaciones y certificaciones se tengan, mayor será la calidad institucional. Ya no hay necesidad de justificar nuestras cifras, nuestros análisis, ni nuestros resultados o su interpretación: Las conclusiones, ya las harán otros lo harán por nosotros.

La certificación de procesos de gestión es una estrategia que impulsa el PIFI y con la cual parece asociarse las técnicas de la nueva Gerencia Pública. Es un trabajo para convencer a los escépticos de las cifras, ya que ahora con los certificados se podrá informar de la calidad. ¿Pero estos estudios y certificados, realmente evidencian un mejor hacer, un mejor pensar en y para el trabajo? ¿Hay ese «valor agregado» que señalan administradores?. [Diario, 02.09.03]

Una vez más, el interés por la evaluación externa deviene de la perspectiva de los gestores, ya que la acreditación se asume como un logro propio («calidad express»); además, el calendario de uno de los programas de financiamiento extraordinario dispara las solicitudes de evaluación externa, de manera que la acreditación de programas educativos transita del propósito a la urgencia.

Acudo por cuarta o quinta vez al Comité de Calidad. Se reanudan las sesiones ordinarias. Hay un gran trabajo en todas las comisiones en torno a los procesos de auto evaluación y evaluación de los CIEES, así como sobre la acreditación por diversos organismos según el área de los programas educativos. Las autoridades siguen ausentes o presentes con representantes, como yo. Tener programas educativos evaluados y acreditados parece una «urgencia» y signo de calidad también de la gestión. Un director pregunta si es posible programar, a la vez, la visita de los CIEES y del Comité Acreditador para «avanzar más rápido y consolidar en esta gestión este tipo de tareas». La respuesta es que primero tienen que venir los CIEES, y que para que lo hagan necesita enviar la documentación del diagnóstico o auto evaluación. Insiste en que eso ya está, que nada más le falta el papeleo y preparar las carpetas. [Diario, 23.09.03]

Ya que hablamos de la evaluación externa, paremos un momento el tema del análisis de la información, para observar cómo estos procesos en apariencia más objetivos, imparciales, en suma, profesionales, afrontan los mismos o mayores problemas que nuestra debilitada evaluación universitaria. El caso de los CIEES.

Yo ahí tendría mis a asegunes, con los CIEES, por lo siguiente, de repente dan mucha importancia a cuestiones, por ejemplo, de apoyo académico, número de volúmenes en biblioteca, el número y condiciones de los laboratorios, o sea, de repente la calidad la miden en términos de los recursos, del dinero. A mí me llama mucho la atención: yo recibo la revista de la Universidad La Salle, la de *Investigación Educativa*, y apenas acreditaron tres ingenierías, digo, con todo respeto para la Universidad la sallista, que acrediten tres licenciaturas en estas áreas de ingeniería, a mí me llama mucho la atención, porque nosotros, con toda una trayectoria en el área, sólo hemos acreditado ingeniería química y civil. Te preguntas cómo es posible que una Universidad como la Salle lo haga, con tan poca experiencia. Yo le pongo una interrogación a eso de medir y juzgar con base en los recursos, si tienes laboratorios, tiempos completos, auditorio, sala de cómputo, yo creo que es parte de la calidad, pero no lo es todo. [Marcela, 13.05.04]

Otro aspecto: Los efectos de una evaluación centralizada, con un instrumental que tecnifica las decisiones, con indicadores impertinentes para algunas áreas del conocimiento, donde, por ejemplo, el grado de doctor como escolaridad deseable en el profesor universitario, poco aplica en el campo de salud o del arte; o la irrelevancia de algunos indicadores ante la singularidad de cada institución y su contexto.

Efectivamente estas deficiencias a las que nos estamos enfrentando en las instituciones de educación superior, obedecen a que cada estado del país tiene su propio contexto, al igual que cada universidad, porque se ven afectados por factores particulares, no es lo mismo que hablemos de las instituciones que estamos en el centro del país, a que observemos las que están en el norte o en el sur, como el caso de Oaxaca, ésta, afectada por la escasez de recursos para desarrollar actividades tanto sustantivas como adjetivas. [Jesús, 17.05.04]

Es muy grande todavía el centralismo que se registra en el país, porque esas limitaciones de algunas instituciones impiden que se transformen en algo atractivo para atraer y arraigar a ese recurso humano valioso que les pueda ayudar a generar mejores niveles, mejores condiciones, más competitividad. Recordamos que la mitad de los investigadores nacionales se encuentran en el centro, en la capital del país concretamente; y ahí se encuentran mejores condiciones y recursos para su desarrollo, lo que es más difícil en otros casos. No hemos desconcentrado muchas cosas; esta tendencia no se podido revertir, es muy complicado. [Jesús, 17.05.04]

La confianza que depositamos en la evaluación externa, combina el desconocimiento de la problemática que estos grupos enfrentan y la necesidad de contar con resultados favorables que nos posicionen cada vez mejor en la carrera por los ingresos extraordinarios.

Sí, el problema escolar es más importante, pero también la dificultad es cómo llegas a él, cómo identificas los aspectos esenciales para que la escuela pueda avanzar, para que les dejes un informe que les sea útil. El asunto de plazas de tiempo completo tiene que analizarse en función de la edad y el tamaño de la escuela, del presupuesto del programa en cuestión, de la naturaleza del programa, del tránsito de los alumnos y los servicios que ofreces y otras cosas; y luego, entonces sí puedes decir, *Recomendamos que tengan al menos tantos profesores de tiempo completo*, pero también, por qué, por qué es imprescindible que se tengan, eso no está en los indicadores. Deberíamos de parar en algún momento el desarrollo de la tecnología, tener un instrumental para evaluar, sí, pero deberíamos de parar con tal de ganar una mirada de atmósfera, más global, más integral, más interaccional. [David, 01.02.04]

Hay que establecer criterios y tecnicismos sin perder de vista el fenómeno interaccional en el ámbito curricular; éste es otro esquema para las funciones del evaluador. Tú tienes aquí los estándares, te fuiste a lo central, empiezas a redactar, pero empiezas diciendo, *Primero las cuestiones que le duelen a este programa pero que tienen que ver con las decisiones centrales de la administración*, entonces es diferente, y ahí te va, escribes, *Trazar políticas para abrir plazas de tiempo completo que permitan...* y mientras esto no se dé, no lo pueden castigar, esto no es culpa del programa esto es culpa de ustedes, si ustedes no abren un presupuesto específico para traer profesores, entonces quién va a pedir la bibliografía; o sea que tomen en cuenta esas pobrezas de los profesores. Pues claro, este profesor nunca va a proponer bibliografía actualizada sino sabe ni cómo se llama, con las entrevistas es clarísimo. [David, 01.02.04]

Más allá de la perspectiva de calidad y de los procedimientos y parámetros que emplean los comités, está la problemática que se deriva al conectar los resultados de esta evaluación externa con los programas de financiamiento extraordinario para las universidades, lo que ha acarreado, primero un exceso de solicitudes con

gastos no previstos y caos en los procesos de evaluación.

Es evidente que a la universidad le interesa reportar que en tres años pasamos de 4 programas acreditados a 11, que se lograron dos reacreditaciones y que casi vienen otras dos, porque eso te da una señal de que sí estamos trabajando, pero también es bien cierto que faltaría toda una parte de planeación financiera, sobre el gasto que implica esta acreditación, no sólo la evaluación para la acreditación, sino las acciones de mejora para lograrla. Yo me acuerdo que Medicina llegaba con el documento de recomendaciones, y a ver, *¿Quieres que la acredite?, entonces necesito a, b, c*; entonces tienes que ver cuáles son las más apremiantes o las prioritarias, y sobre esas vamos a trabajar, porque todas no se puede, porque tampoco tengo la capacidad para hacerlo, y vas cubriendo lo que se puede; la acreditación es más en términos de prestigio, que de la calidad académica. [Marcela, 13.05.04]

Otra cosa que le pasa a los CIEES es que son muchas las carreras que atiende, muchas las áreas, muchos los programas que atiende y esa diversidad hace que tenga agrios reclamos por parte de las universidades, porque no entregan a tiempo los diagnósticos o muchas veces los diagnósticos que entregan son así, dicho de manera muy pedestre, muy burda, entregan hasta la evaluación de otro programa, dicen *Reemplazar la flotilla de autobuses* y resulta que la escuela no tiene flotilla de autobuses. Eso nos pasó en la evaluación de ciencias políticas, lo que tenemos es una camioneta y está en el taller *¿Cuál flotilla?* Son cuatro personas que están adentro de la vocalía de los CIEES, para esta área; por eso es necesario impulsar los organismos que reconoce el COPAES. [David, 01.02.04]

Salvadas estas circunstancias, pecuniaria y de logística, nos encontramos con la desilusión ante el centralismo de las decisiones y sus efectos en beneficios no equitativos.

Está complicado porque es un doble fuego, porque yo puedo auto evaluarme y decir estoy bien amolado, no tengo laboratorios, no tengo plazas, no tengo becas, pero también puedo decir, y podría resultar que la evaluación así lo dijera, *En bibliotecas estás bien, aquí estás bien, entonces, lo que tu necesitas en realidad es otra cosa*. Esto también responde a la pelea por los recursos limitados que la federación ha promovido para repartir y apoyar a las universidades, con cierto tinte político, no te lo dicen abiertamente, pero yo he percibido en la federación ese tinte político en términos de decir bueno, si son del PRI o son del PAN o son de tal color, por ejemplo, el año pasado, universidades mucho más pequeñas pero panistas, recibieron mucho más dinero que nosotros. [Marcela, 13.05.04]

Ya situados en este ámbito, más político y socioeconómico que técnico, una mirada al proceso de evaluación, a las intervenciones e intenciones no manifiestas, ayudaría a aclarar nuestra perspectiva sobre la evaluación externa; ya no digo, y su contribución a los procesos de mejora de la institución, puesto que parece ser que éste es un objetivo secundario.

Disfrutar, así es, hacer turismo académico. Entonces tú te preguntas, en un organismo tan importante como los CIEES, *¿por qué ocurre esto?* Pues porque hay redes de compadrazgo que en nuestra cultura hacen que las cosas funcionen de esa manera. Eso por un lado, por otro, hay muy buenos evaluadores, pero que no te escriben una sola línea, porque tú ves los honorarios que recibes como evaluador y resulta que recibes 2,500 pesos por hacer una evaluación, no sólo por salirte de tu ámbito laboral durante 3 días, sino además, después, para trabajar seriamente en un ejercicio de evaluación, tendrías que trabajar por los menos unas 15 horas efectivas, redactando el informe, para

recibir 2,500 pesos. Entonces hay gente que va y quiere cobrar los 2,500 pesos, pero te dice que te promete y te promete que te enviará después el informe y no hace nada. Otro asunto, normalmente, los informes se realizan por programa y se hacen entre 2 personas, entonces te distribuyes el trabajo, tú la mitad de estudiantes y yo la otra mitad, tú la mitad de profesores y yo la otra mitad; pero estos profesores son convocados por los coordinadores de las licenciaturas, entonces, a quién me ponen allí, pues seguramente a la gente más favorable hacia la gestión, porque lo que les interesa es obtener el nivel 1 y aquí es en donde yo creo que empieza la trampa. [David, 01.02.04]

El problema o la trampa, como te digo, es que ya sea que el programa sea clasificado en el nivel uno o dos, su participación en el ejercicio de evaluación, en principio está acomodada, yo no diría planificada, está acomodada para lograr mejores resultados. Así, te traen a los mejores profesores que van hablar bien del programa, te traen a los mejores estudiantes, te traen a los mejores egresados con mejores vínculos con la facultad, te traen a los mejores empleadores que mejor puedan hablar de la escuela. Entonces, es aquí donde te das cuenta que necesitas realizar un ejercicio de observación y tus entrevistas con agudeza, mejor, con una visión curricular, o una visión de la evaluación en el sentido más amplio. Este perfil no lo tiene la gran mayoría de los evaluadores, se limitan a andar por las ramas o se dejan sorprender por algunos resultados, no por que sean inocentes, sino porque no saben preguntar, no saben preguntar ni explicarles el sentido de la evaluación; entonces, las escuelas se sienten auditadas y muchos evaluadores van en la posición de auditores y de perdonavidas: *Pónganme bonita cara y háblenme bien porque de mí depende*. Al final, el reporte quién sabe cómo se integre, no depende de ti, tú entregas tu parte y luego se integran otras cosas, porque es el comité técnico determina el nivel de evaluación, en el caso de los CIEES. [David, 01.02.04]

Volvamos al análisis de la evaluación de casa. El contexto universitario, con la cantidad de personal que interviene en la evaluación y la preparación de muchos de sus académicos e investigadores, resulta sugerente para encontrar análisis cuantitativos con técnicas más completas, como la comprobación de diferencias entre grupos, la estimación de índices u otros resultados estadísticos; pero no, los argumentos cuantitativos se reducen a un nivel de medición con más de cincuenta espacios académicos y de investigación. Se trata de cifras básicas que se aprovechan políticamente, porque resulta más rentable o espectacular la cantidad de acciones que la calidad de los resultados. Así, para los diseñadores de la evaluación es innecesario mencionar debilidades potenciales en el esquema y análisis cuantitativo, como tampoco su posible influencia en las interpretaciones y conclusiones; sólo hay una reflexión en los 22 informes anuales, que —aunque no comparto la conclusión— resulta importante rescatar ahora:

Informar, es un reto; la dificultad de esta tarea radica en que, si bien es necesario resaltar el impacto cuantitativo de lo realizado, su esencia, su verdadera esencia, esta en lo cualitativo: ¿Elevamos... la calidad académica? ¿Están mejor preparados nuestros egresados? ¿Fortalecimos el trinomio investigación-docencia-extensión? ¿Logramos que el posgrado y la investigación sean de mayor trascendencia y calidad? ¿Mejoramos nuestros procesos de difusión de la cultura? ¿Logramos un verdadero impacto social con el quehacer humanístico, científico y tecnológico que realizamos?. Mi conclusión, fundada en el trabajo que nuestras Escuelas Profesionales, Facultades, Planteles de la Escuela Preparatoria, Unidades, Centros de Investigación y Dependencias Académicas, es que sí, que la Universidad avanza significativamente. [MORALES, 1995]

Para corroborar la evidencia cuantitativa no se emplean métodos y fuentes independientes, son los mismos

responsables «operativos» de cada área quienes entregan el respaldo documental y estadístico en el que se detallan las cifras y se explican las eventuales diferencias de criterio; por ejemplo, en el número de computadoras una cifra la aporta la Dirección de Compras, otra la Dirección de Cómputo y una más, el Departamento de Control e Inventario del Activo Fijo. Si la «conciliación» no fructifica, se elige la cifra con el sustento para documentar el resultado que se informará; sin mediar algún razonamiento sobre la calidad de la observación, la credibilidad se archiva como «soporte documental».

10.2.5 Análisis de la información cualitativa

El análisis cualitativo de la información para sustentar los resultados y las interpretaciones en los informes también resulta parcial, ya que en buena medida se reduce a la descripción de las «acciones relevantes» y de ahí, sin escalas, a la gimnasia intelectual que busca concluir en algún beneficio obtenido o impacto que se prevé observar. De nuevo —en esta óptica—, el problema ya no estriba en lo adecuado o no de la recolección de la información o de su tratamiento sistemático, sino en la insuficiencia o debilidad de los análisis para asegurar que las interpretaciones o conclusiones sean fidedignas, o veraces en el alcance que presentan. Veamos algunos ejemplos de estos análisis y argumentos, desde los informes de actividades, sobre el profesorado.

- Para que las limitaciones económicas, de idioma, o de distancia no limiten la creatividad del intelecto, hemos alentado las estancias académicas de profesores de otros países como... , entre otros.
- La formación de recursos humanos de alto nivel académico, es condición esencial para la transformación universitaria. La Universidad destina, mediante becas institucionales y adicionales con financiamiento externo, un monto significativo de recursos para impulsar la formación y la obtención de los grados de maestría y doctorado.
- El departamento... ha diseñado instrumentos de evaluación docente que permitirán juzgar con mayor objetividad los méritos del profesorado universitario tanto desde su propia perspectiva, como desde los puntos de vista administrativo y estudiantil. El Programa... incentiva la productividad bajo una evaluación académica rigurosa anual, por la Comisión de Planeación y Evaluación Académica del Honorable Consejo Universitario.
- Este programa ha contribuido a disminuir la rotación de personal y a incrementar los trabajos de divulgación de nuestros investigadores y profesores de tiempo completo y asignatura, y sus criterios se revisaron para una mayor afinidad de estos lineamientos con los perfiles establecidos en el PROMEP.
- Para inducir y estimular el desarrollo de una carrera académica como proyecto de vida, se continúa con la regularización del personal académico, con los concursos de oposición y los juicios de promoción reglamentarios, que observaron un escrupuloso tratamiento en su realización. [ROJAS, 1992; MORALES, 1994; GALICIA, 2001; LOPEZ, 2003]

Replanteando estas conclusiones, sólo para saber cómo se llega a ellas, algunas preguntas serían: ¿Las estancias en el extranjero han alentado la creatividad en el trabajo académico? ¿la formación de profesores con grado de maestría y doctorado es factor de la transformación universitaria? ¿hay transformación universitaria? ¿el programa de estímulos a profesores y la evaluación ha mejorado la productividad y reducido la rotación del personal? ¿la regularización y exclusividad del personal contribuyen a que la carrera académica sea su proyecto de vida?, etcétera. Desde otra perspectiva:

Pero fíjate, cuando presentaron el programa de carrera docente, muchos profesores protestaron, los de la UNAM y los de la UAM, decían, *Es el programa de los tortibonos, el programa de los puntos por cumplir requisitos, puntos por conferencia asistida, por conferencia impartida, por grupos atendidos, etcétera*. Todo esto daba puntos y se traducían en un dinero adicional. Como estímulo fue muy criticado, pero todos los profesores le entraban y ahí está tu lanita extra, y se ha vuelto un rollo de carrera de puntitis, puntos porque voló la mosca, puntos porque doy clase, constancias para todo y más puntos; pero finalmente los profesores le entraron y ahora, pues espérate, ahora necesitamos ver cómo te evalúan los alumnos y así cada vez también a los profesores los van metiendo al aro. [Omar, 14.02.04]

El modelo tiene sus pros y contras, muchos profesores les da por cortar y pegar y hacen como que producen, tampoco es muy bueno porque se pervierte el asunto, pero el apartado de apreciación estudiantil me parece bueno, lástima que tenga tan poco peso o importancia. [Omar, 14.02.04]

¿Dónde están los análisis que sustentan las conclusiones que presentan los informes? Debe haberlos, alguien razonó de cierta manera para cerrar la valoración; pero al no estar escritos en algún lado, sólo nos queda suponer que se parte de unas cifras básicas y de algunas acciones importantes, como la disposición de un ordenamiento legal y de ahí se concluye sobre un conjunto de beneficios y nuevos escenarios.

Al paso de los años se logra atrapar esa imagen dinámica, esa cuantificación y después viene un análisis de corte cualitativo, pero ya de entrada..., de una acción cuantitativa se desprenden no sólo esa sino varias de corte cualitativo, porque ese dinamismo va encontrando nuevas vertientes, porque las instituciones crecen y aprenden a lo largo del tiempo, y ese aprendizaje cotidiano se capitaliza para producir nuevos avances, siempre en la inquietud del investigador, en la dinámica que caracteriza al académico, al profesor que está frente al grupo. [Jesús, 17.05.04]

La similitud en las limitaciones de «procedimiento» con los análisis cuantitativos, parecen apuntar más bien hacia la conceptualización que priva de la evaluación y del método general con que se sitúan los evaluadores frente al proceso: La responsabilidad se delega área tras área, nivel tras nivel, persona tras persona, en un circuito de ida y vuelta, para identificar la información suficiente, realizar su tratamiento, redactar el texto como propuesta inicial, conciliar cifras y planteamientos, revisión de funcionarios y directivos para «integrar» la propuesta definitiva y, finalmente, la revisión y corrección de estilo.

Los tratamientos y argumentos cuantitativos como cualitativos no responden a preguntas apropiadas de evaluación o a los objetivos de la Institución que podrían dar lugar

a éstas; como tampoco al referente de los destinatarios, como ya hemos comentado. Los objetivos del Plan de Desarrollo se traducen en objetivos estratégicos y las estrategias de este instrumento también se convierten en una «apertura programática» que define los programas, subprogramas y proyectos bajo la responsabilidad de cada una de las áreas de la Administración Central, incluyendo —en su caso y sólo para algunos aspectos— la coordinación del procedimiento en los Organismos Académicos, Planteles de la Escuela Preparatoria, Unidades Académicas Profesionales, Centros de Investigación y de Extensión Cultural y demás dependencias académicas y administrativas.

Con esta base organizativa, y la logística que se depura año tras año, quedan definidos los tiempos, las responsabilidades y las variables o indicadores sobre los que se informará; con ello, las áreas saben qué tienen que hacer y cuáles son sus compromisos, de manera que dos o tres meses previos a la presentación del informe de actividades, el personal operativo cuantifica el trabajo realizado y anexa notas sobre las «acciones relevantes» que no es prudente cuantificar, pero que vale la pena incorporar por su impacto o beneficio en la Institución.

Así, el análisis se centra en lo que se ha realizado, no importa si esto responde o no alguna una cuestión de interés, la información es entregada a la dependencia central que se encarga de coordinar los trabajos de la evaluación universitaria. La interpretación es intuitiva de acuerdo a la experiencia de quien redacta inicialmente la propuesta del informe en cada área; la cual se va «corrigiendo o mejorando» con base en las concepciones, comprensiones e intereses de los responsables en los niveles superiores. De esta manera, las interpretaciones alternativas de la información y las diversas perspectivas de valor que pueden existir en cada situación de la evaluación, ya no competen a los responsables de las áreas, es una decisión que corresponde a la coordinación general del informe.



10.3 ¿Qué decir de la validez?

10.3.1 Instrumentos y programa de evaluación

La responsabilidad universitaria está garantizada, al haber actualizado y creado los mecanismos necesarios de control y evaluación, tanto en el manejo de sus recursos como en el desarrollo de sus actividades. Porque la eficiencia de los universitarios no debe estar sujeta a elementos de medición subjetivos, sino a los propósitos de la institución por dar respuesta a los grandes retos y exigencias de una sociedad, se emprendieron acciones como la organización del Taller Regional de Políticas y Programas Orientados a la Mejora de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior, con el propósito de analizar las principales alternativas y asumir aquellas más convenientes a nuestra situación y requerimientos; la elaboración y difusión de estadísticas, estudios y análisis sobre el funcionamiento interno de la Universidad y las necesidades de profesionales demandados por la sociedad, así como sobre las regiones estatales potencialmente receptoras de educación universitaria; la instalación formal del Centro de Estudios Estratégicos de la Universidad y su Entorno, en respuesta a la necesidad de contar con un espacio de reflexión sobre el quehacer institucional, capaz de proponer acciones en el marco de la planeación estratégica; la revisión y detección de indicadores educativos, institucionales como nacionales, con el propósito de retroalimentar nuestro Sistema de Información Universitario y elaborar reportes de evaluación institucionales sobre el desempeño de nuestra Alma Mater, con una valoración y análisis cualitativos; y otras líneas de estudio dirigidas a conocer los impactos sociales de la formación profesional, la consolidación de la matrícula y el proceso de reestructuración y actualización de planes de estudio, la desconcentración institucional y la transición de las unidades académicas profesionales en facultades interdisciplinarias. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1991 y 1993; MORALES, 1994; LÓPEZ, 2002]

No obstante la pluralidad en disciplinas y formas de pensar que cubre la universidad, en la perspectiva de los gestores el temor a la subjetividad, que nace desde esta misma diversidad, se apacigua con el paradigma racionalista mediante la incorporación de indicadores, no sólo institucionales sino también nacionales, para que la evaluación pueda dar cuenta de la eficiencia ante los «grandes retos y exigencias de la sociedad». La valoración y análisis cualitativo se limita a la interpretación, al razonamiento y juicio sobre el desempeño institucional, de cuyo conocimiento se encarga, con objetividad, el sistema de información.

Ésta es la visión de la evaluación institucional: un enfoque hacia la eficiencia y la «objetividad»; aunque fuera del cargo, la perspectiva puede diferir:

Nos hemos dedicado a sacar carretadas de profesionistas medianamente informados, ni siquiera formados, siendo que debe ser en este nivel donde incide mucho la calidad y que nosotros nos hemos preocupado más por la canti-

dad. Éste es el reto, porque muchas instituciones de educación superior no tenemos las condiciones, la posibilidad, de un trabajo en lo individual, en lo específico, en lo especializado. [Octavio, 26.02.04]

Si este es el «modelo de evaluación» y los objetivos representan esos retos y exigencias a las que se trata de responder, es necesario observar que los procedimientos para reunir la información no se derivan de tales objetivos, como tampoco de un programa propio para la evaluación universitaria, que favorezca la tarea por determinar el grado de adecuación o congruencia de los instrumentos, o en los términos del enfoque adoptado por la evaluación universitaria, su validez de constructo y de contenido.

Como he comentado; a partir del Plan de Desarrollo que formula la Administración Universitaria en turno y mediante reuniones de trabajo —de planeación, de planeación estratégica o sencillamente de trabajo, con participación de las áreas o sólo con personal de la Dirección de Planeación—, se elabora un esquema que se ha denominado «Apertura programática».

Los universitarios contamos con un esquema de planeación claro que nos permite retroalimentar, permanentemente, programación, ejecución, seguimiento y evaluación, con base en las estrategias para el desarrollo institucional que define, de manera objetiva y precisa, el Plan General de Desarrollo. Como universitarios, tenemos la responsabilidad de evaluarnos, no únicamente cada año, sino cada día de labores, conocer y hacer públicos nuestros resultados, nuestros alcances, nuestras limitaciones y restricciones. [GASCA, 1982 y 1983; ROJAS, 1992; MORALES, 1994; GALICIA, 2001; LOPEZ, 2003]

Esta definición «precisa y objetiva» se traduce en un listado de programas, subprogramas y proyectos que cada una de las áreas de la Universidad —desde la perspectiva de la administración central y escasamente de las unidades académicas y centros de investigación—, tendrá bajo su responsabilidad durante los cuatro años de gestión.

Otra chamba: asesorar la elaboración de la apertura programática de algunas escuelas y facultades. Me toca trabajar con la UAP Los absurdos de anotar claves para los verbos y las unidades de medida de las acciones necesarias para cada meta (los planeadores dicen: codificar o «clavificar»). El absurdo de llevar toda la información a un sistema automatizado; lo absurdo de cuantificar todo, para hacer cruces «interesantes» pero irrelevantes y carentes de todo sentido. Los trabajos de planeación en las escuelas provienen de la indicación de la Administración Central, con documentos de apoyo incompletos e incongruentes, como la propia apertura programática de la administración. El trabajo no nos corresponde, pero hay que hacer participar a las áreas para legitimar la planeación «democrática». La apertura de las escuelas se elabora en la oficina. [Diario, 30.04.99]

La categoría en la que se realizan definiciones es la de subprogramas, que equivalen —en la estructura orgánica— a las direcciones de las secretarías, coordinaciones y direcciones generales de la Administración Central; como en el subprograma Informática y telecomunicaciones, que corresponde a la Dirección de Servicios de Cómputo; o los subprogramas de Educación a Distancia, Tutoría Académica o Flexibilidad Curricular, a los que corresponden las direcciones de Educación a Distancia, Desarrollo del Personal Académico y Proyecto Institucional de Innovación Curricular. En resumen, si la filosofía de la apertura programática es transitar a un *presupuesto por programa*, con proyectos operativos anuales y de ahí a una evaluación programática, finalmente el trabajo se concreta y ejecuta bajo la estructura funcional y recursos del esquema organizacional. El concepto de *programa* que deriva de la planeación para atender los «grandes retos y exigencias de la sociedad»,

retorna finalmente a la estructura orgánica; la planeación estratégica o para el desarrollo, queda condicionada por el presupuesto disponible y los recursos extraordinarios que pueda recibir la institución. Quizá ésta sea una de las razones por la que se se informe más de los resultados que de su impacto.

Consecuencia de un ejercicio prospectivo y participativo, enmarcado en la reflexión y en la crítica, en diálogo plural y abierto, hemos definido –en el Plan General de Desarrollo Institucional– el presente y futuro de la Universidad; se obtuvo consenso para que la Universidad dirija su proyecto de transformación hacia un modelo educativo que enfatiza la búsqueda de soluciones al problema de la relación entre la investigación y la docencia, así como al de contar con prácticas pedagógicas adecuadas; para brindar una amplia y transparente rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad, se fomentaron las estrategias de planeación, programación y evaluación del quehacer institucional, la transparencia en la asignación y el ejercicio eficaz de los recursos de la Universidad; contamos con más y mejores elementos para tomar decisiones sobre nuestro desarrollo y existen nuevos criterios para definir e impulsar áreas académicas prioritarias y estratégicas, acordes con los principios de la Universidad y las necesidades fundamentales que nos plantea el avance del conocimiento y la problemática social; realizamos la revisión y detección de indicadores educativos, tanto institucional como nacional, para retroalimentar nuestro Sistema de Información Universitario, lo que nos permitirá elaborar reportes y evaluaciones institucionales sobre el desempeño de nuestra Alma Mater; y para fortalecer la programación de actividades, y realizamos seminarios y cursos para la elaboración de planes de desarrollo y programas operativos en los Organismos Académicos. [GASCA, 1983; ROJAS, 1991 y 1993; MORALES, 1994; LOPEZ, 2003]

Ahora que leo el siguiente punto de vista de Marcela, recuerdo lo que me dijera un amigo al dejar de trabajar en la Dirección de Planeación para ubicarme en la Secretaría Administrativa: *Aquí sí con cuidado, allá las decisiones eran de papel, aquí representan dinero.*

Hay que evaluar para saber dónde podemos llegar, qué es lo queremos, y cruzar este proyecto académico con su viabilidad a corto, mediano y largo plazo, si no se hace así los resultados de la evaluación no van a ser tomados en serio, porque sólo van a ser justificaciones. ¿A qué voy con esto?, estamos a 7 meses prácticamente de cerrar el ciclo de este rectorado y había que pensar que hay muchos proyectos que se iniciaron en esta administración y que sus resultados no se van a ver en estos siete meses. [Marcela, 13.05.04]

En los subprogramas de esta apertura programática, cimentada en el día con día, en la operación más que en el desarrollo, y condicionada por la estructura y recursos disponibles, se definen los objetivos, estrategias, metas y variables e indicadores para su seguimiento, control y evaluación. De esta manera las variables e indicadores, como instrumentos de la evaluación, responden a la tradición, a los compromisos inmediatos y funcionales, a una medición básica del trabajo efectuado, donde ya no aparecen los retos y exigencias de la sociedad.

El alcance de estos instrumentos son los objetivos institucionales; más bien, a una interpretación operativa de los mismos, como «brindar educación», así, sin el resto del enunciado. A partir de aquí se eligen variables como alumnos inscritos, matrícula total, egresados, titulados, becados, servicio social, prácticas profesionales, etcétera. No hay variables que den cuenta de esta segunda parte del enunciado: la calidad de la educación, los beneficios que incorpora el alumno y la contribución de su formación a las necesidades sociales. Para ello necesitamos trascender la cuantitativa interpretación de la eficacia y la eficiencia.

Puesto que nuestra Universidad posee proyecto de desarrollo y tiene rumbo, esta evaluación ofrece oportunidad para identificar aquellos aspectos donde es importante avanzar decididamente o reencauzar acciones; ofrece datos y elementos de análisis para reforzar y reorientar programas y líneas de acción, o incluso instrumentar nuevas medidas y políticas, en áreas donde ello resulte necesario, a fin de asegurar uno de nuestros objetivos institucionales, acaso el más importante entre todos: mejorar, de manera sostenida, calidad y cobertura de las actividades sustantivas de la UAEM. La evaluación del Plan registra las acciones relevantes respecto a los compromisos asumidos por la administración, como el fomento de la planeación, programación y evaluación del quehacer institucional, la transparencia en la asignación y el ejercicio eficaz de los recursos, como estrategias que han permitido brindar una amplia y transparente rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general. Presenta, también, porcentajes de avance en el cumplimiento de las metas de los programas y algunos indicadores representativos de la calidad de la docencia, como la eficiencia terminal, el índice de titulación, el número de profesores de carrera, el grado académico del profesorado, así como la congruencia de los estudios que se imparten con las demandas sociales. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987 y 1988; MORALES, 1994; GALICIA, 1999; LOPEZ, 2003]

La identificación de estas acciones relevantes y los valores para estos y otros indicadores, provienen del registro del trabajo realizado y/o coordinado por las áreas de la administración; registros automatizados, semi automatizados o lápiz papel, donde van contando el alcance del trabajo, su cobertura; pero poco menos o casi nada, su pertinencia, su calidad o su impacto. Este aspecto cualitativo de la evaluación, aquel propósito de «valoración y análisis cualitativo», sólo da lugar a reflexiones discursivas o análisis con poco detenimiento en las particularidades del trabajo realizado.

Para posibilitar la movilidad estudiantil, se revisaron las formas de flexibilizar los planes de estudio, lo que implica definir sus características y dimensiones. El modelo educativo se centra en el desarrollo de habilidades y actitudes para el aprendizaje y autoaprendizaje permanentes, por lo que la labor del docente se enfoca al mejoramiento de habilidades cognitivas y al fomento de valores, a través de tutorías y asesorías, procurando un seguimiento personalizado. Hemos emprendido acciones para que el trabajo en aulas motive a los estudiantes a representar un papel más dinámico en su propio aprendizaje, de tal manera que el profesor se convierta en tutor del alumnado. Estas medidas congruentes con las tendencias educativas en los ámbitos nacional e internacional, se están incorporando tanto en programas reestructurados como en los de reciente creación. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1991; LÓPEZ, 2002]

Retomemos el tema del procedimiento, el mecanismo que periodo tras periodo, digamos año tras año, se repite —puntualmente—, para darnos la hora, aunque ésta sea equivocada. Ajustamos la manecilla: en el camino se van revisando las metas y en aquellas en las que el avance parece poco favorable, se incorporan los proyectos cuyos resultados «autorizan» anotar nuevas cifras. Otro giro: como tampoco la apertura programática pondera los subprogramas, de inicio se asume que todos tienen igual importancia, pero ¿dónde está entonces lo sustantivo y lo adjetivo de las funciones?, de lo «sustantivo», ¿hay algo más importante? ¿por qué, para quién? Estas preguntas son resueltas en el transcurso de la evaluación, no antes, los resultados se van ponderando, con mayor o menor espacio, con mayor o menor énfasis en la redacción, durante la confección del informe. Así, muchas de las mediciones y de los resultados se quedan en los borradores; es poco el espacio y hay que privilegiar las acciones de mayor cobertura, que evidencien eficiencia del desempeño o cuya interpretación resulte afortunada para un objetivo o meta comprometida, o en atención a una política externa.

La formación de recursos humanos de alto nivel académico, es condición esencial para la transformación universitaria. Para alcanzar los perfiles establecidos por el Gobierno Federal en el marco del PROMEP, la universidad ha destinado recursos para formar a EQUIS maestros y a EQUIS doctores, con becas de diversos fondos como el programa SUPERA, ahora PROMEP, y los diversos programas de intercambio académico. En este momento, EQUIS cuentan con apoyo para la graduación y EQUIS profesores realizan estudios de posgrado tanto en el país como en el extranjero, quienes se reintegrarán a las facultades y escuelas de donde proceden, lo que hará posible contar con docentes, de arraigo, experiencia y capacidad. Congruente con este esfuerzo, incrementamos en EQUIS año, de EQUIS a EQUIS académicos dentro del Sistema Nacional de Investigadores; el número más alto que registra la Universidad en su historia. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1986, 1987 y 1988; ROJAS, 1991 y 1992; MORALES, 1994 y 1995 y 1997; UAEM CONAEVA 1996]

Al no haber un programa de evaluación contra qué revisar la adecuación de los instrumentos, simplemente no hay tal reconocimiento y se acepta que la información es válida; no hay análisis con el personal responsable para verificar que ésta represente la operación de los subprogramas en el contexto universitario o responda a las expectativas e intereses de otros destinatarios. Este es el ámbito de validez tanto de los instrumentos como de la información y los resultados, que difícilmente pueden dar cuenta de la calidad, la pertinencia o el impacto general de los mismos, aunque la interpretación y las conclusiones lleguen a formularse para estos u otros aspectos que de origen no contempló la evaluación.

Para estos vacíos de nuestra argumentación, acudimos a la evaluación externa y con ello nos enredamos en la maraña de normas y trampas: de la evaluación interna a la evaluación externa para la acreditación y de ésta a la evaluación para obtener recursos extraordinarios.

Evidentemente, ya las cosas no están para trabajar en forma ideal, ahora la política es muy tecnócrata, te dicen, *Mira, tú, universidad, tienes que hacer esto, así y así, si no cumples...* bueno, no te lo dicen así, pero te empiezan a dar cada vez menos recursos. Veo que las autoridades han sido demasiado respetuosas, demasiado sensibles y se ve que les está saliendo muy costoso, que llevan años, pero van logrando algo y es mejor que nada, a como estábamos antes, seguiríamos contratando primos y teniendo alumnos o grupos de alumnos de 60 muchachos. La cosa es de que en el 96 comenzaron apretar con el FOMES. [Omar, 14.02.04]

Ahora van con las evaluaciones de los CIEES, te dicen, *Ya tienes equipo y ya tienes infraestructura, veamos tu planta docente*, y por ahí va el PROMEP para comenzar a cambiar las cosas. ¿Por qué? Porque se dieron cuenta que el profesor universitario, el profesor de tiempo completo era multi chambas, tenía su tiempo completo pero también su despacho por fuera, entonces había que meter orden, primero con el programa de estímulos, luego el PROMEP y luego el PIFI. [Omar, 14.02.04]

Creo que maestro Marco Morales comentó en una ocasión que con la entrada de México a la OCDE la suerte de las universidades públicas estaba echada, es decir, o cambian o cambian, no hay manera de hacerse para atrás, o le entras a tener una planta académica de calidad y otros requisitos, o el mismo gobierno te va a absorber. Se está apostando a dejar sólo a las universidades de calidad, no importa que sean públicas, ya no habrá cuarenta o más, quizá nos quedemos con quince pero que reúnan criterios de calidad, competitivas. [Omar, 14.02.04]

Creo que habrá universidades que difícilmente le van a entrar o que van a cambiar, porque está muy difícil que cam-

bien, donde todavía la universidad es tierra de nadie. En las reuniones del COMEA, ahí te das cuenta que hay universidades que están muy pero muy... y que tienen una gran cantidad de problemas, sin alumnos, con profesores que no dan clases, sin presupuesto porque ya se dieron cuenta que todo se lo roban, que los conserjes no cuidan ¿cómo van a romper con todo eso? Ves a los de... y parecen profesores de no sé dónde, todo les causa gracia, van a las reuniones sólo a divertirse y pasarla bien. [Omar, 14.02.04]

La evaluación universitaria comienza a usar estándares para indicadores como costo por alumno, alumnos por computadora, distribución porcentual del gasto universitario, títulos o libros por alumno, proporción de personal administrativo respecto al académico; como valores deseables pero ya no internos o ligados a las metas del plan o la apertura programática, sino al entorno del país, como los indicadores y parámetros propuestos por la CONAEVA. Hay otros estándares que se usan sólo de manera particular en algunas áreas, pero que aún no llegan a manejarse públicamente, como los que sostienen las políticas de apoyo extraordinario a las universidades mediante los programas PROMEP y PIFI; entre estos: profesor con perfil PROMEP, profesores de tiempo completo por tipo de programa educativo, cuerpos académicos en formación y consolidados, programas educativos con índice de egreso superior al 70% o índice de titulación superior al 70%.

Aquí hay un problema de fondo en cuanto a los mismos procesos de evaluación que aparentemente tienen continuidad, incluso en las instituciones acreditadoras o que evalúan, como la ANUIES, los CIEES, etcétera. Creo que han estado cambiando mucho los parámetros, cambian con una gran frecuencia y cada 6 años nos pasa lo que el fuego nuevo, cada 6 años quemamos todo y empezamos otra vez, le vamos cambiando el nombre, pero a veces le vamos cambiando también los indicadores y los parámetros, a veces a partir de lo que el Secretario de Educación, en ese momento, piensa que es lo correcto, porque como no tenemos una estructura consolidada, fortalecida, técnica, profesionalmente considerada y acabada; y, en algunos rubros, incluso aunque la tengamos, las costumbres mexicanas, de la política mexicana, hacen que la única forma de poder hacer sentir que uno ya llegó, es cambiando lo que ya había hecho el anterior y tratando de darle un especie de característica propia para el nuevo titular. [Octavio, 26.02.04]

En general es escaso el uso de estándares en la evaluación y cuando se les refiere, se hace como logros, si el valor propio coincide con el estándar, o como un desafío que todavía reclama «la persistencia del esfuerzo hasta ahora realizado». Por ello, resulta difícil asumir la validez de estos instrumentos por su empleo en las evaluaciones similares que practican otras universidades.

Como resultado de talleres específicos; el incremento de asesorías y la incorporación de seminarios y cursos dirigidos a la elaboración de tesis; el reconocimiento «Lic. Juan Josafat Pichardo», incentivo para los estudiantes que han realizado un esfuerzo por obtener su título profesional, dentro del primer año de su egreso; y la reciente aprobación de nuevas modalidades de evaluación profesional, se logró un índice de titulación del EQUIS %, siendo el compromiso elevarlo al EQUIS %. Por otra parte, el índice de eficiencia terminal en licenciatura asciende a EQUIS por ciento y a través de la bolsa de trabajo se logró la colocación de EQUIS egresados en diferentes establecimientos laborales, con los que existen vínculos formales para tal efecto. De esta manera, la actividad académica se ha venido transformando en la forma esencial de realización personal y profesional de un buen número de egresados universitarios. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1991, 1992 y 1993; MORALES, 1995; LOPEZ, 2003]

No trato de restar el valor que tengan los servicios y apoyos para que un número cada vez mayor de universitarios se titulen y obtengan empleo, pero de ahí a afirmar que la «actividad académica se ha venido transformando en la forma esencial de realización personal y profesional», creo, que hay una distancia significativa. En todo caso, por qué no acudir a los propios alumnos y egresados, y conocer su opinión sobre la influencia de estos recursos en su realización.

Al emplear estos indicadores y estándares de uso generalizado, los participantes en la evaluación universitaria asumen su validez y la de los procedimientos para recabar la información, lo que parece una débil posición para asegurar el rigor y la importancia respecto a aquello que les interesa evaluar. ¿Cómo confiar que el gasto universitario entre la matrícula es el costo por alumno? ¿es correcto suponer que todo el gasto se invierte en los alumnos? Supongamos que sí: ¿cómo interpretarlo para una escuela consolidada y para una de reciente creación? ¿cómo interpretarlo para una escuela con programas con fuerte componente instrumental de aquellas con programas más teóricos? ¿cómo usar la información para decidir sobre un escuela cuyos programas tienen una escasa demanda de aquellas tradicionalmente saturadas?

Otra fuente para validar nuestras observaciones, por la «validez evidente» de los instrumentos utilizados en evaluaciones similares, es el método de evaluación de pares académicos que realizan los CIEES. También le usamos convenientemente, si no, ¿cómo explicar que las observaciones de los CIEES para la gestión y administración universitaria —en un par de ocasiones—, no se mencionen en los informes? Sólo se ofrecen datos del amplio trabajo y participación que requirió, pero nada de sus recomendaciones, ni de su atención.

Al acudir a estas evaluaciones —en particular a las evaluaciones para acreditar la calidad de los programas educativos— se acepta que los instrumentos (entre ellos, los propios evaluadores) son los adecuados y que las personas que los administran, están preparadas desde el punto de vista de conocimiento, formación y práctica. ¿Es así?

Los propios organismos acreditadores muy rápidamente se están dando cuenta, y ya lo están diciendo, que no es necesaria la etapa de los CIEES para optar por la acreditación, es una etapa recomendable, pero si no la tienes igual te aceptan, sólo que ellos realizan el proceso y te cobran 75 mil pesos por programa. [David, 01.02.04]

En algunos casos sí se está haciendo el puente entre los CIEES y los organismos acreditadores del COPAES, *Dame las recomendaciones de los CIEES y voy a ver qué pasa*, pero en otros casos ocurre tan poquito tiempo entre una intervención de CIEES y el organismo acreditador que no hay tiempo de hacer ninguna mejora, o, como lo que me interesa es la acreditación, pues digo *Aquí está el diagnóstico aquí están las recomendaciones, y, Qué he hecho, pues nada, Hombre el mes pasado vinieron a evaluar, no pude avanzar pero tengo las recomendaciones y estamos trabajando en esto y aquello*; además si con los CIEES tienes probabilidades de salir acreditado, las recomendaciones se mantendrán, pero a quién le interesan, ya estás acreditado, como evaluador del COPAES no vas a echar para atrás una evaluación ¿o sí?. [David, 01.02.04]

Pero está la otra, la postura de la escuela, como tienes recomendaciones que atender, pues las tomas y dices, rápidamente le entiendes la lógica de los CIEES o al organismo acreditador, dices *A ver, plazas de tiempo completo, aquí dice que me hacen falta para la investigación*, y comienzas a presionar para obtener recursos, más si tuviste el uno, las recomendaciones se vuelven un asunto pragmático para lograr recursos. Por eso te digo que se construye la trampa a medi-

da de la norma, por eso lamento que en el fondo los procesos de evaluación y acreditación, no sean un asunto de capacidad de autocrítica en la universidades, tienen que venir de fuera y de todos modos seguimos aprovechando la situación con fines fundamentalmente pragmáticos, se vuelven trampas, trampas y trampas. [David, 01.02.04]

O sea, cómo le hago para que no me hagas trampa y cómo le hago para que no veas que yo hago trampa. Esa es la evaluación; bueno, ahora, hay de todo, también hay organismos que sí están haciendo un poco mejor la chamba, pero hay otros que como organismos acreditadores han surgido, digamos, por ejemplo, el organismo acreditador de Psicología, surgió desde la asociación de profesionistas, entonces tienes tal cantidad de evaluadores que, a ver, uno para ti y otro para mí y te repartes el pastel. Este es otro problema, me decían ahora que fui con ACCECISO a ... , me decía el director, *Oye que bueno que vas a ir tú y que padre poder platicar contigo, con todas las cosas que están pasando, ojalá y nos puedas echar la mano*, entonces te conocen desde la asociación de escuelas y facultades, y te buscan para que les ayudes, o te eligen por esa razón, pero no por otra cosa, *Oye, tú ya conoces nuestra universidad y nuestro programa, échanos la mano, aquí nos están moliendo, cuándo comemos, cuándo cenamos*, y eso digamos ocurre en ciertas universidades. [David, 01.02.04]

Yo lo que prefiero es, te digo, adoptar una línea entre más psicológica y comunicacional, llevo mi computadora portátil, no grabo porque la gente se retrae mucho; en la computadora trato de captar las expresiones en directo, desde que llego a la universidad, me leo los informes si los hay, y anoto qué dijeron los estudiantes, también los profesores, lo que dijeron a la letra, profesores que dicen por ejemplo, *Yo que doy la materia puntos suspensivos, parece que la facultad está haciendo esto, pero los problemas son estos, aquí se dice pero no se hace*. Yo trato de ayudar en el sentido, hacer una evaluación lo más completa posible y dejar un informe con ejemplos, con ayudas, con recomendaciones...[David, 01.02.04]

No se utilizan otros procedimientos para obtener una valoración más comprensible o como ayuda para esclarecer la validez de la información y las inferencias; tampoco la perspectiva de otros observadores de la propia comunidad universitaria. Se aceptan los registros existentes como principales y relevantes, sin mayores preocupaciones por las características que puedan afectar la validez de los resultados de la evaluación. Si en el transcurso de la evaluación no se plantean estas cuestiones, tampoco se hace en los informes.

En ellos no se explican los procedimientos empleados ni se menciona alguna consideración sobre el alcance de la validez lograda y exigida. En ningún caso se señala alguna reserva sobre los resultados o respecto a la prudencia para ser interpretados, de manera que se ofrezcan elementos para un claro entendimiento de la validez. ¿Cómo hacerlo, si por tanto tiempo hemos dejado de girar las manecillas para tener a tiempo nuestro reloj, para que la hora coincida con el contexto, con los objetivos de la evaluación, con otros destinatarios, con procedimientos más relevantes, con personal capacitado que los administre?

Qué te están diciendo todos esos procesos de evaluación externa, que ya no se la creen, que saben perfectamente que simulamos, saben perfectamente que es *hacer de cuenta*, saben perfectamente que nuestros ejercicios de evaluación son contemplativos y halagadores. Queremos escuchar una evaluación que nos de placer, de cuanto logramos. Entonces la evaluación externa es una sintomatología, por qué ha crecido tanto, pues, es una pena, pero porque no somos capaces de admitir y corregir nuestros errores.

Es una pena cuando lo que se enseña en las universidades es la ciencia fundamentalmente y la ciencia tiene como

condición y característica sustantiva que es capaz de auto corregirse, pues es una pena. Dónde está el talento de elite que se supone debería encontrarse en las universidades, porque es la cúspide del sistema educativo; es lamentable que al no haberlo hayan tenido que emerger sistemas externos de evaluación con todas las limitaciones también, porque, como se dice, una vez que se inventa la regla o la norma, se construye la trampa, *Ah, éstas son las normas para sacar diez, pues ya encontraré la manera de sacarme diez o nueve.* Creada la norma se inventa la trampa, algo así ¿no te parece? [David, 01.02.04]

En nuestro ámbito, quienes tienen la oportunidad de revisar estos y otros aspectos relativos a la validez son los integrantes de la Comisión Especial de Glosa de Consejo Universitario. Para allá vamos.

10.3.2 Interpretación valorativa

Si la concepción de la evaluación institucional está escasamente documentada, la indefinición es mayor en cuanto a las perspectivas y procedimientos para determinar los resultados y su interpretación, a la luz de normas y criterios previamente definidos; luego, la audiencia debe conformarse con las explicaciones del evaluador y la credibilidad que en él deposite. Sólo en un plano general, como comentamos al inicio, la evaluación se inscribe en el sistema de planeación universitario, por lo que podemos presumir que éste constituye la base lógica para dar seguimiento a las actividades y para interpretar los resultados, con una orientación hacia los objetivos y metas institucionales.

Entonces la planeación permitió establecer las condiciones de largo plazo y considerar que con el apoyo del Gobierno del Estado se pudiesen establecer unidades en el interior de la entidad, abrir licenciaturas acordes a las necesidades regionales y eso nos permitió afianzar precisamente que la planeación tenía que llegar a cada escuela y facultad, cosa que se estableció, con un plan de desarrollo que tenía precisamente esa visión de largo plazo, pero con evaluaciones periódicas. La Universidad se ha distinguido por considerar que la planeación es el instrumento que le da fortaleza y no es un instrumento personal, sino que es institucional; entonces, creo que la Universidad en estos 15 ó 20 años ha tenido un desarrollo sostenido con todas sus variantes, pero con la planeación como hilo conductor en cada administración. [Armando, 09.04.04]

En los propios informes de actividades, la planeación institucional —por encima de los ámbitos federal y estatal— se presenta como una de las directrices de política educativa, que mayor espacio ocupa como factor del contexto desde el que se fundamentan los objetivos y estrategias para la docencia universitaria.

Transformar racionalmente a una institución requiere disponer de objetivos claros y metas precisas, pero fundamentalmente de la participación comprometida y decidida de los universitarios, inserta en el amplio marco de nuestro sistema institucional de planeación... El sistema de planeación y el Plan General de Desarrollo retroalimentan, permanentemente, programación, ejecución, seguimiento y evaluación institucional. [ROJAS, 1992; MORALES, 1995]

Nuestro compromiso es hacer de nuestro Plan el documento rector para todos los universitarios, hacer de la planeación un ejercicio integral y permanente. No hay lugar para la improvisación ni para la arbitrariedad; abordamos proyectos y programas de manera incluyente y contamos con instrumentos que permiten examinar su ejecución y hacer

las adecuaciones que se requieran. [GASCA, 1983; ROJAS, 1991; GALICIA, 2001]

Para analizar el alcance y utilidad del sistema de planeación como referente de la evaluación universitaria, necesitamos recurrir con mayor detenimiento y de nueva cuenta al artículo 125 del Estatuto Universitario:

ARTÍCULO 125. El sistema de planeación universitaria tendrá las características siguientes:

I. Será institucional, basándose en los principios propios y de la universidad pública, y en las disposiciones aplicables de la legislación universitaria.

II. Será abierto, considerando las condiciones, circunstancias y necesidades estatales, nacionales y universales, en su carácter de institución de servicio.

III. Será participativo, con la intervención de los integrantes de la comunidad universitaria en el diseño de las situaciones deseables y factibles con que se dará cumplimiento al objeto y fines institucionales.

IV. Será imperativo, siendo observadas las disposiciones de sus instrumentos de planeación por la Universidad, sus Organismos Académicos y Planteles de la Escuela Preparatoria y por la Administración Universitaria.

V. Será integral, estableciendo previsiones para la Universidad, sus Organismos Académicos, Planteles de la Escuela Preparatoria y la Administración Universitaria; asimismo, se sustentará en técnicas, procedimientos e instrumentos adecuados a sus fines.

VI. Será coherente, compatibilizando las funciones sustantivas con las adjetivas, ordenándolas en forma concordante e integral.

VII. Será congruente, estableciendo vinculación y equilibrio entre los diversos instrumentos de planeación, observando la competencia y jerarquía inherente al nivel a que corresponda.

VIII. Será evaluatorio, valorando y midiendo la calidad y cantidad de sus resultados y el impacto social de los mismos, así como la eficiencia y eficacia de los mecanismos, subsistemas y procedimientos que lo sustentan.

IX. Será flexible, actualizándose y modificándose en razón de las transformaciones que viva la Institución y su entorno.

Aunque este marco de interpretación de la evaluación pareciera limitativo, en mi opinión se trata de una «lente» institucional con normas que han rebasado lo que se puede o se ha decidido informar. Los dos primeros preceptos constituyen todo un reto para la evaluación institucional: dar cuenta de la contribución de la Universidad en la formación integral de los estudiantes, así como en el progreso científico, económico y social de la entidad, y, hacerlo, no sólo desde el punto de vista cuantitativo sino también cualitativo.

Ésta es una de las principales deudas de la evaluación universitaria, ya que un espacio importante de los informes se ha ocupado para reflexionar sobre los problemas y retos que el contexto impone a la docencia universitaria, con escasos resultados que señalar y austeros análisis sobre el impacto cualitativo de los mismos, principalmente en términos de los protagonistas y actores en la educación universitaria. Qué decir del último rasgo (flexibilidad): Mientras la Institución y sus sistema de planeación se han transformado, la evaluación universitaria se ha anclado más a una práctica tradicional.

Sólo por poner un ejemplo, cómo se llega al asunto de ejes rectores o de líneas de acción ¿de dónde se sacan esas

cosas? ¿de dónde sacan qué peso darle a una u otra línea? ¿a la investigación o la certificación de procesos administrativos? ¿de dónde lo sacan? Creo que de la necesidad que tiene un gestor de decir *Quiero distinguirme, quiero diferenciarme de la anterior administración*; pero no hay un examen previo de qué condiciones privan en la universidad, cuáles son las áreas de oportunidad. [David, 01.02.04]

Sigamos con la idea de apertura y revisemos las consideraciones sobre los retos que impone el desarrollo de la ciencia y la tecnología, tema que, no obstante constituir uno de los principales y actuales argumentos de los planeadores, y también evaluadores, para justificar su inserción en la modernidad del mundo globalizado, sólo se aborda en tres informes de actividades:

Hoy día, la ciencia es condición de una base tecnológica y viceversa. Los saberes que hoy se producen están orientados, en su mayoría, a usos técnicos, por lo cual la producción misma de dichos saberes obliga a recurrir al uso de complejas tecnologías. Evitar que éste y otros retos derivados de las transformaciones de la economía mundial, se traduzcan en rezagos y retrocesos, requiere que las universidades participen activamente en la globalización del conocimiento, reorientando el desarrollo de su financiamiento, con la salvaguarda de su plataforma cultural. [ROJAS, 1990; MORALES, 1993 y 1994]

La reflexión es importante, la advertencia igual, rescatable el pronunciamiento sobre *reorientar el desarrollo de su financiamiento, con la salvaguarda de su plataforma electoral*. Sin embargo, se mantiene una posición reservada respecto al reto del conocimiento, sin declaración alguna, por ejemplo, sobre la diferenciación del perfil de la Institución respecto a otras instituciones, en materia de investigación científica, tecnológica y humanística. Esta tímida postura podemos observarla también ante la problemática de la sociedad, no obstante que se trata de uno de los campos de análisis donde la universidad encuentra plena justificación como institución pública y ser de los temas más referidos en los informes, como reto para una mayor calidad y pertinencia de la docencia universitaria.

Tan demandante como la evolución del conocimiento es el escenario de nuevas exigencias sociales derivadas de las transformaciones económicas mundiales. Afrontar la modernidad, pese a las dificultades impuestas por las restricciones financieras, exige consolidar el auto sentido crítico y humano de la Institución, solidario con las mejores causas del hombre; extender los beneficios de la educación, la ciencia y la cultura; ofrecer respuestas más eficientes a las necesidades y exigencias de la sociedad; en suma, buscar nuevos caminos para contribuir al desarrollo cultural, económico y social del país y evitar convertirse en una institución marginada de la sociedad, con un conjunto de declaraciones estériles y hombres insensibles. [GASCA, 1983; ROJAS, 1990; MORALES, 1993; LOPEZ, 2003]

Para dar respuesta a estos grandes retos y exigencias de una sociedad que se debate en la incertidumbre de su propio futuro, la Institución instaló el Centro de Estudios Estratégicos de la Universidad y su Entorno, como espacio de reflexión sobre el quehacer institucional, capaz de proponer acciones en el marco de la planeación estratégica; ha creado EQUIS programas de Especialización, como pilar educativo para la formación de personal capacitado en áreas específicas; ha mantenido la adecuación permanente de los programas de estudio a la realidad socioeconómica actual; creó y actualiza los mecanismos necesarios de control y evaluación, tanto en el manejo de sus recursos como en el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos; y, recientemente, impulsa un nuevo modelo educativo promotor de innovaciones, orientado a satisfacer las necesidades del desarrollo social, científico, tecnológico y humanístico. [GUADARRAMA, 1986; ROJAS 1991 y 1993; LOPEZ 2003]

Me parece que los atributos del sistema de planeación constituyen un marco de interpretación excedido para que la evaluación universitaria se asuma como tal, con pronunciamientos firmes sobre la calidad de los resultados. ¿Qué le impide hacerlo? ¿qué le impide dar cuenta de este *sentido auto crítico y humano, solidario con las mejores causas del hombre*?

Ésta fue la última administración beligerante... este sindicato tenía un sesgo muy importante por la reivindicación de luchas sociales que no le correspondían a la Universidad, sin embargo, las asumía, por ejemplo, con movimientos estudiantiles que trataban de apoyar a los comerciantes ambulantes, a los señores del mercado, a los transportistas, etcétera. Si bien es cierto que socialmente nos corresponde una participación, la Universidad está muy alejada de poder enarbolar, desde mi punto de vista, movimientos sociales de esta naturaleza y tratar de orientar el esfuerzo hacia la resolución de asuntos que corresponden a las autoridades civiles. [Armando, 09.04.04]

Al lado de esta postura reservada en la interpretación, se asoma una actitud auto reflexiva desde la que se dan a conocer los propósitos que no se han alcanzado o la distancia todavía por recorrer para el logro satisfactorio en algún programa, como se advierte en los mensajes siguientes:

Esta problemática —desafiante y difícil, pero no irresoluble— demanda de la Universidad estudios y alternativas de solución para los graves defectos que se manifiestan en la estructura socioeconómica, y contribuya a la generación de condiciones sociales más humanas, justas y prósperas; como en la atención a la demanda estudiantil, donde nuestra participación es reducida con respecto a la gran demanda educativa en el Estado, especialmente la de los municipios conurbados al Distrito Federal. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1986; ROJAS, 1990; UAEM CONAEVA, 1994; LÓPEZ, 2002]

Ante el desequilibrio histórico en la composición del egreso universitario, aceptamos que es necesario intensificar nuestras tareas de diseñar y aplicar mecanismos de modulación de la matrícula, que contribuyan a lograr una distribución por áreas del conocimiento más racional y acorde con las necesidades del desarrollo integral y la estructura del empleo en la entidad, evitando el crecimiento y saturación de algunas áreas, pero también, alentando el desarrollo de nuevas posibilidades, ya que nuestra esencia de universidad autónoma, obliga a considerar todas las áreas del saber. [GASCA, 1983; GUADARRAMA 1987 y 1988]

No podemos esperar un posición más franca o decidida en estas reflexiones, quizá porque se trata de la óptica institucional, que puede significar formalidad (los informes se presenta a la comunidad universitaria, pero también ante y para las autoridades de los poderes de los gobiernos federal y estatal), pero también viabilidad del proyecto político de quienes se retiran de la conducción en la administración universitaria.

Ese es un problema, que tenemos rectores jóvenes que se preocupan por su futuro, son rectores de 35 o 40 años, pues están a la mitad de su desarrollo profesional. Yo creo que en las universidades europeas los rectores son gente mayor, primero con toda la experiencia del mundo, sin mayores intereses, por ello se pueden dedicar a hacer las cosas de la mejor manera, sin mayores preocupaciones; pero aquí no tenemos ese tipo de rectores. Probablemente en los años por venir la evaluación y los informes tengan una mayor utilidad, pero ahora son actos protocolarios y documentos con los que se cumple el requisito oficial y san se acabó. [Omar, 14.02.04]

Así, aunque en la evaluación se acepta la posibilidad de reconocer resultados adversos y de cancelar acciones o programas, los resultados de este tipo son mínimos en los informes; simplemente tal programa, servicio

o actividad sobre el cual antes se informaba, ahora se deja de mencionar, como el Centro de Estudios Estratégicos de la Universidad y su Entorno. La autorreflexión crítica de los informes se conserva a nivel discursivo, no hay mayor seguimiento, con resultados específicos, en torno a los problemas y retos planteados:

La Universidad tiene ante sí el reto, no sólo de ampliar la cobertura educativa a otras regiones, sino de hacerlo con equidad, pertinencia y calidad. Es necesario reconocer que aún subsisten problemas de equidad en las condiciones de acceso y permanencia en los estudios, de cobertura y adecuación de la capacitación del personal docente y administrativo, la necesidad de incentivar la investigación y los servicios, asegurar la pertinencia de los planes y programas de estudio e impulsar la educación continua. Corregir gradualmente las asimetrías que aún subsisten entre los diversos organismos académicos y, sobre todo, entre estos y las UAP, en lo concerniente a los servicios educativos ofrecidos. Nuestro propósito es brindar la misma calidad en cada uno de los diferentes espacios de la Universidad. [LÓPEZ, 2002 y 2003]

Al asumir que el sistema de planeación constituye el referente de la evaluación universitaria, he tratado de ofrecer una explicación sobre la manera en que algunos de sus criterios están o no presentes en los informes de actividades. Era como el camino «lógico», aunque ahora creo que podemos explorar con una farola diferente, como la de los objetivos de este sistema, en los que habrían de converger —a través del plan de desarrollo— los propósitos de la Universidad y de la administración universitaria, basamento de la evaluación.

Por obligación normativa y vocación institucional, las acciones de cada año y los programas de cada periodo rectoral, se articulan en torno a estrategias de largo plazo. Sin embargo, con independencia del método, el planteamiento central es ¿qué tipo de país queremos construir?, ¿cuál es la participación de las universidades públicas en el diseño del modelo de Nación que se quiere para México?, ¿qué proyectos podemos formular? [GASCA, 1982 y 1983; ROJAS, 1990; GALICIA, 2001]

Si usted se da cuenta en algunos informes, cuando está Manuel Bartlet como Secretario de Educación, se orienta la evaluación hacia la cantidad con calidad y dice usted que *La educación superior debe ser certera, debe de ser creativa, etcétera, etcétera*, y cuando llega el doctor Zedillo, entonces dice él que no, que *La educación debe ser pertinente*, y no me acuerdo que otra característica, entonces usted ve en los informes cómo se van salpicando de estos términos y cuando el doctor Zedillo dice no, lo más importante es la evaluación, entonces uno desarrolla esquemas de evaluación y de la noche a la mañana tenemos una gran cantidad de acciones que aparentemente realizamos o que desarrollamos, pero que no vienen desde el fondo, no vienen desde el origen, no es un origen que va fortaleciéndose, sino un origen que cambia y que se convierte en inicio cada año, cada dos o cada cuatro. [Octavio, 26.02.04]

Con sus contradicciones, los objetivos derivados de la *obligación normativa y la vocación institucional*, no son el único criterio que parece encauzar el sistema de planeación en que se inserta la vida universitaria, también hay lugar para los grandes ideales; se trata ahora de una «lente» cuya amplitud parece situarnos con una minúscula presencia, frente a cuestionamientos sobre nuestra máxima responsabilidad como universitarios: ¿Nos detenemos a reflexionar sobre el país que queremos construir? ¿impulsamos algún proyecto en tal sentido?

Las debilidades de la evaluación universitaria por mantenernos, con certeza, en el esfuerzo y rumbo de la Universidad y promover así un mayor sentido de justicia social, en alguna medida se explican, primero, por la

elección de un marco de interpretación de sus resultados que desecha otros enfoques y otras perspectivas que podrían emerger del propio marco de los objetivos, como los principios, objeto y fines que la normatividad señala para la Institución, los cuales se presentan más a nivel discursivo, en defensa de la autonomía, que como criterios para dar sentido, dimensión y claridad a las acciones y resultados.

En este escenario de presiones económicas, las universidades han tenido, digamos, poco margen de dinero para auto definir; también debo decir que —visto desde otra óptica— es lamentable el resultado de que las universidades hayan ejercido la autonomía de espaldas a las necesidades sociales, es decir mientras tenían recursos y no eran etiquetados, destinaban los fondos como mejor le parecía a la gestión en turno y las universidades de nuestro país, en el ámbito público fundamentalmente, se han caracterizado por no volcarse a las necesidades sociales, hablan de mucha autonomía y de defenderla, pero de espaldas a las necesidades sociales. [David, 01.02.04]

Entonces, yo creo que en el ámbito de la escasez de recursos, el gobierno federal ha dicho, *Bueno ya basta, durante muchos años se auto definieron, se masificaron, se abrieron plazas a diestra y siniestra y no se vincularon con las necesidades regionales; como no le entraron a ese compromiso, ahora le entras a esto y con estas reglas*, y no te dan dinero para hacer lo que tu quisieras. Es lamentable que hallamos llegado a un sistema de coacciones, desde mi punto de vista, por el bajo crédito que tienen las universidades y que les condiciona para ceñirse a un modelo definido desde el ámbito centralista del gobierno federal. [David, 01.02.04]

Un segundo factor explicativo se cierne sobre el manejo de la información. Si nuestros propios objetivos resultan un estándar demasiado alto, otros referentes simplemente se descartan por comprometer la dimensión de los resultados y el desempeño de la gestión universitaria. Cuando se eligen objetivos como referente, se trata de aquellos ligados a las acciones que tienen la fuerza suficiente para mencionarlos; cuando no es así, las acciones que se informan o las decisiones que se recomiendan adoptar, aparecen sin un enfoque que les otorgue perspectiva y valor. Para esta evaluación, resulta innecesario ofrecer explicaciones sobre la complejidad de los factores que rodean los procesos educativos y que podrían condicionar los resultados alcanzados o las acciones realizadas; se prefiere cerrar las puertas a este debate —necesario y natural—, y dejar que la racionalidad, la obviedad o el desconocimiento justifiquen los resultados.

Trataré de ilustrar estos juicios. Los tres objetivos reconocidos para la educación superior en México —calidad educativa, cobertura con equidad y pertinencia social; en este orden— son los temas más referidos en los informes de actividades. La perspectiva de la evaluación centrada en los objetivos resulta indiscutible, basta señalar que, por lo contrario, los beneficios individuales, que también constituyen fundamentos de la educación universitaria, son escasamente descritos y justificados con los resultados que presentan los informes.

La calidad educativa, uno de los propósitos en los que coinciden la diversidad de criterios, indicadores y estándares de los organismos e instituciones como la nuestra, independiente de los matices y de la variedad de denominaciones, se relaciona con las razones de eficacia y eficiencia, pero dando por hecho de que se están logrando objetivos útiles y trascendentes. Veamos sólo algunos de los resultados que presentan los informes de actividades al respecto:

Bajo el empeño de llevar a su realización concreta el objetivo de transformar el contenido y la orientación de la enseñanza universitaria, una primera actividad correspondió a la creación y consolidación de los comités curriculares y al

desarrollo de una metodología para orientar, apoyar y asesorar, el diseño, instrumentación y evaluación de los planes y programas de estudio, de manera que su diseño contara con una estructura mínima y su reestructuración respondiera a una evaluación rigurosa y acorde a las necesidades del desarrollo regional y el avance científico, humanístico y tecnológico. Este trabajo de análisis y reestructuración, así como de instrumentación curricular, ha sido permanente para abarcar la oferta educativa y, con los criterios señalados, se han evaluado íntegramente y modificado los planes de estudios de EQUIS licenciaturas. [GASCA, 1983; ROJAS, 1990, 1991 y 1992; MORALES, 1994 y 1995; GALICIA, 1999 y 2001]

Con la aprobación del Estatuto Universitario, donde se establece que los planes de estudio serán evaluados, al menos, cada tres años —y no cada cinco como señalaba la política anterior— se iniciará un proceso arduo de evaluación y actualización de todos los planes de estudio, y se mantendrá el proceso de instrumentación curricular con actividades como la elaboración y ajuste de programas de asignatura y de materiales de apoyo; la capacitación de docentes; el diseño de sistemas de evaluación del aprendizaje, del *currículum* y en general de la docencia; la revisión y actualización del acervo bibliográfico, instalaciones y equipamiento; el ajuste reglamentario y de los procesos de control escolar. [ROJAS, 1992; UAEM CONAEVA, 1996]

Como parte de las actividades del Proyecto Institucional de Innovación Curricular, se revisaron EQUIS planes de estudio de licenciatura, profesional asociado y técnico superior universitario, por parte de los comités curriculares y de la Comisión Institucional para el Análisis Interdisciplinario. En este esfuerzo participaron más de EQUIS profesores pertenecientes a los EQUIS organismos académicos y a EQUIS UAP. Como resultado de ello, se concluyó el marco epistemológico y se definieron los elementos que conformarán el nuevo modelo curricular flexible, que será instrumentado de manera gradual a partir del ciclo escolar EQUIS, y cuya implantación dará lugar al rediseño del sistema de planeación y administración escolar. [LOPEZ, 2003]

Si la evaluación universitaria incorporara otras perspectivas, como la de los profesores, es probable que el informe se corrigiera con otras imágenes sobre los resultados en torno a la calidad.

Durante el Coloquio sobre Innovaciones Curriculares. Plática con Héctor, «¿Qué haces aquí? Pues aprender, No, no marches, en serio, Bueno, trato de tomar notas para hacer un planteamiento sobre los requerimientos que derivan de la innovación, sobre la flexibilidad en términos de recursos para la Universidad. Y tú qué me cuentas, cómo va la flexibilidad en tu escuela ..., Nosotros no entramos, el asunto de la transversalidad e interdiscipliniedad generó muchos conflictos en la escuela, Qué si era por áreas, No, por ejes transversales, cada quien con su propuesta, Mejor no le entramos, La verdad esto es un desmadre, los alumnos escuchan tutoría y salen corriendo, Voy a la conferencia, imagínate, formo parte del comité curricular». [Diario, 08.12.03]

Sin tratar de apresurar un juicio sobre los resultados que arroja la evaluación universitaria, por ahora se advierte que las tradicionales medidas de eficacia y eficiencia difícilmente pueden representar la complejidad del proceso educativo y, desde ahí, de los resultados en una perspectiva relevante y trascendente.

Un problema de la evaluación es que no profundiza en el valor de las acciones que se informan. Por ejemplo, la creación y operación de los comités del currículo. No se cuestiona cuál es su representatividad, quiénes forman parte de ellos ¿los que tienen tiempo o no tienen otra actividad más importante? No creo que su trabajo sea sólido, profesional y sobretodo que sea continuado, de serlo no creo que los planes de estudio tuvieran que cambiar tanto. Pero

a quién le interesa cómo trabajan estos comités; la coordinación parece más preocupada por la producción y el control de los proyectos curriculares, que por los problemas de la escuela. La lógica parece dictar que los problemas académicos o educativos de la escuela son de ella, no de la administración. [Diario, 27.04.02]

Trato de leer la «síntesis informativa de la UAEM» todos los días o al menos los días que llega a la oficina. Creo que sería interesante hacer un análisis documental de las frecuentes notas relativas a la excelencia académica de algunos estudios y su certificación ¿qué pasa en una universidad cada vez con más programas acreditados, pero que sus más destacados alumnos de prepa no pasan el examen de admisión? La sobrina de Lupita, medalla al mérito académico, no logra entrar a la licenciatura de Derecho. Qué pensar sobre la cantidad de egresados de la propia universidad, de su nivel medio superior, que no pasan el examen de admisión y quedan fuera. No son pocos, quizá siete de cada diez no ingresen y dejan su lugar a los egresados de las prepas incorporadas a la UAEM. [Diario, 12.02.03]

A quién le interesa ser eficaz y eficiente en el logro de metas y objetivos irrelevantes, caducos, inequitativos o marginales. La utilidad de criterios como la eficacia y la eficiencia, está supeditada a otros criterios de mayor jerarquía en la escala de expectativas de una sociedad que espera de sus universidades un compromiso genuino con la justicia social, el bienestar de todos, la relevancia del conocimiento, el humanismo del desarrollo tecnológico, el disfrute de las expresiones artísticas y muchas otras aspiraciones y postulados universitarios. Baste recordar el objeto que la ley le atribuye a la UAEM: «La universidad tiene por objeto generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, *a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, y para promover una conciencia universal, humanista, nacional, libre, justa y democrática*». En consecuencia, si queremos acercarnos a la calidad de la evaluación a partir de los resultados que informa y de los objetivos que guían su desempeño, creo importante situarnos también en esta perspectiva de trascendencia; tarea que trataré de realizar más adelante, para continuar ahora la revisión de los objetivos.

Pasemos al objetivo de cobertura con equidad ¿Qué logros presentan los informes en torno al principio de no tratar igual a los desiguales, para ofrecer la oportunidad de educarse al mayor número posible de personas?:

Se crearon las escuelas de... La matrícula total ascendió a EQUIS alumnos... Se cuenta con planteles ubicados en toda la geografía del territorio estatal: EQUIS planteles de la Escuela Preparatoria, EQUIS organismos académicos y EQUIS unidades académicas profesionales, que operan EQUIS programas académicos, en los niveles de bachillerato general, técnico medio, profesional asociado, licenciatura, especialización, maestría, hasta el doctorado.

Los datos preliminares para el ciclo escolar muestran que la población universitaria de nuestra institución llega ya a EQUIS estudiantes, con una cobertura estatal en licenciatura de EQUIS por ciento y una tasa media anual de expansión de la matrícula observada —en este nivel— durante los últimos cinco años de EQUIS por ciento, entre EQUIS y EQUIS años. La UAEM se convirtió así, en casa de todos los mexiquenses con una comunidad que reúne a más de EQUIS personas, entre estudiantes, profesores y trabajadores, en sus dos sistemas y en todos sus espacios educativos. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1992; UAEM CONAEVA, 1996; GALICIA, 2001]

El proyecto de desconcentrar la oferta educativa a los ámbitos regionales del estado traerá como consecuencia una

mejor distribución de la oferta universitaria en toda la entidad, incorporándose así la Universidad a la solución de problemas específicos de carácter local y regional. La Institución se ha mantenido en el objetivo de ampliar su cobertura, y diversificar con pertinencia su oferta educativa, lo que es ya una realidad con el establecimiento de Unidades Académicas Profesionales en diversas regiones y municipios de la entidad. [GASCA, 1983 y 1984; GUADARRAMA, 1986 y 1987; MORALES, 1995 y 1996; GALICIA, 2000; LÓPEZ 2002 y 2003]

No obstante, los objetivos tampoco parecen ser un referente seguro para examinar la validez de la evaluación universitaria, ya que pasan por la interpretación de la administración universitaria en turno, la cual sólo se conoce en ese alto y hermético circuito que delinea su sentido último.

Se tenía esa necesidad de ir ampliando carreras, de ir ampliando espacios y las UAP efectivamente eran la forma de extendernos, pero las UAP no respondían a una necesidad exclusivamente de atender alumnos, las UAP's también obedecían a la necesidad que la universidad se convirtiera realmente en una universidad estatal y pudiera estar en todas las regiones del estado, claro, atender alumnos, etcétera, etcétera, pero algo que es fundamental, que es básico, fue fortalecer la imagen universitaria como una institución de educación superior estatal y no como una universidad municipal, como originalmente lo fue durante mucho tiempo. [Octavio, 26.02.04]

Esta fue la necesidad, que la universidad tuviera una mayor presencia en la dimensión estatal, sobre todo para ser honestos, porque yo podía decir que necesitábamos atender más alumnos, no, no era la necesidad de atender más alumnos, porque yo creo que las universidades efectivamente deben de atender una buena cantidad de alumnos y lo que le voy a decir es algo que a lo mejor como rector no lo hubiera aceptado en ese momento, por razones estrictamente políticas, pero yo estaría mucho más en la idea de multiplicar instituciones que multiplicar alumnos, tener instituciones con un menor número de alumnos en aras de la calidad, tener 50 universidades públicas con 10 mil alumnos, en lugar de 5 universidades con 100 mil o 270 mil, como ocurre con nuestra hermana, nuestra monstruosa hermana que es la UNAM y que para muchos es motivo de orgullo, aunque a mí me parece que es un tema que se le olvidó a Kafka o que no conoció, porque eso hubiera sido su best seller. [Octavio, 26.02.04]

Finalmente, sobre la pertinencia social y académica, objetivo que tiene que ver con la razón de ser de la educación universitaria en función de las expectativas de la sociedad, así como sobre la manera en que ésta anticipa y participa en las necesidades y problemas futuros de la sociedad. Además de este enfoque social, la pertinencia también refiere a la vigencia de las teorías, a la veracidad de los conocimientos y los hechos, a la certidumbre de los principios, la legitimidad de los valores, la factibilidad de las estrategias y los métodos, que son objeto de aprendizaje o de investigación en cada programa. Enseguida, algunos de los resultados que la evaluación universitaria ofrece al respecto:

La complejidad de la Universidad hace necesario el conocimiento —que resulta estratégico— de diversos fenómenos y tendencias, para alcanzar la consolidación de la matrícula, apoyar el proceso de reestructuración y actualización de planes de estudio y elevar la calidad de nuestros servicios. Así, se efectuaron estudios sobre seguimiento de egresados de EQUIS licenciaturas; la evaluación de las UAP; y el EQUIS Censo Estudiantil, con información valiosa sobre las condiciones socio-económicas, de escolaridad, causas de reprobación e interrupción de estudios. [ROJAS, 1992]

Otras líneas de estudio que se llevan a cabo son los trabajos relativos a la desconcentración institucional, para dar lugar a propuestas sobre la transformación de las UAP en facultades interdisciplinarias; así como en el ámbito de la

reestructuración curricular, donde la pertinencia de planes y programas de estudio se ve complementada con la participación de nuestros académicos en los comités de pares de los CIEES, en los trabajos realizados en las licencias de EQUIS. [ROJAS, 1991; GALICIA, 1999]

El manejo que se hace de la evaluación para responder sólo a ciertos objetivos y de cierta manera, con innumerables acciones para alumnos y profesores, pero sin ocuparse de la contribución de las mismas en la mejora de la calidad de sus aprendizajes, de su formación y desarrollo profesional, comienza a resultar insuficiente y el tiempo termina por situarnos en perspectiva.

Las autoridades del gobierno federal, con su enfoque de la nueva gerencia pública, han incorporado en los programas para el financiamiento extraordinario de las universidades, indicadores como cuerpos académicos en formación o consolidados, profesores con perfil PROMEP o miembros del SNI, programas educativos acreditados, procesos de gestión certificados, programas educativos con tasas de titulación superiores al 70%, etcétera. La sorpresa no puede ser menor, los informes que por más de veinte años dieron a conocer resultados y logros en todos los campos, con beneficios para todos los actores, parecen quedar ahora en entredicho, con una competitividad académica del 12% y una baja capacidad académica.

Sin ánimos de que trate de no asumir la responsabilidad, por lo que a la institución corresponde, es importante identificar que los indicadores que el estado mexicano ha determinado, han venido cambiando, primero los indicadores trataban de cubrir los aspectos de un programa de excelencia, desde los criterios del CONACYT. Ahora se extiende a la educación superior y tomemos en cuenta que sólo se identificaba, por ejemplo, el número de miembros del claustro académico con grado de maestría, y ahora corresponde preferentemente al doctorado. Se identificaba si estos profesores estaban asociados a los programas de estudios, en ciertas cantidades deseables, ahora se incorpora el criterio del Sistema Nacional de Investigadores, y esto ha dado lugar a que las instituciones del país estemos buscando la manera de atraer el mayor número, por un lado, no sólo de investigadores con el grado preferente, sino que cubran también el perfil PROMEP. Ahora se pide un trabajo preferentemente colegiado, que se haga en esas redes y cuerpos académicos por áreas del conocimiento, para que esos núcleos transformen el trabajo del investigador y se alcancen mayores beneficios. [Jesús, 17.05.04]

Pero llegar a estos escenarios no es fácil, hay que pasar de la ausencia de investigación a pequeñas organizaciones y dotarles gradualmente de los recursos necesarios. Estas nuevas estructuras van surgiendo en el ámbito de la investigación y el postgrado, como un binomio indisoluble, a partir de estos cambios en los referentes, que ahora se vuelven mu importantes para participar en las evaluaciones del PIFI, en principio, y a los apoyos que esto representa. [Jesús, 17.05.04]

Entonces, esta dinámica en las instituciones no siempre se corresponde con el ritmo de este cambio de referentes, y ello da como resultado que al obtener nuestras evaluaciones, observamos que no existe el desarrollo que en ciertos ordenes registran otras instituciones. Si estos indicadores fueran permanentes, uno podría apreciar dónde están los impactos, uno podría apreciar cuál ha sido ese historial, esa radiografía, esa trayectoria, y comenzar a tener alternativas de solución. [Jesús, 17.05.04]

No sé si trata de una perspectiva dura, fría o indiferente para valorar el progreso, ya que en una cifra y un calificativo se resumen un sinnúmero de acciones que significan un gran esfuerzo e inversión. Aceptemos, por

ahora, que sólo se trata de «una perspectiva», que como otras posibles, la evaluación universitaria ha dejado de incorporar, pero que debería activar, al menos, nuestra disposición para aprender de esta lección.

En los últimos diez años la evaluación de la educación superior viene evolucionando con proyectos de auto evaluación y los mecanismos de los CIEES y el CENEVAL, con nuevas definiciones, nuevos formatos, para llevar a cabo el ejercicio, nuevos referentes, ahora internacionales, ahora con los consejos de acreditación en la educación superior y la certificación del ejercicio profesional. Todo esto no lo teníamos; mientras que en otras culturas, otros países, lo ven como lo más natural, para nosotros ha sido gradual, ha sido un proceso lento, desde que se han suscrito los tratados de libre comercio con otros países. [Jesús, 17.05.04]

Me parece que quienes tuvieron la responsabilidad de suscribir estos tratados, debieron de haber hecho una difusión más amplia de lo que nos esperaba, de la cobertura a esos estándares de calidad. Desde aquí se generó una especie de complicidad perversa, porque quien debió difundir no difundió todo lo que era necesario y quien debió de conocer esos mecanismos, los mecanismos de evaluación a los que se iba a enfrentar más temprano que tarde, tampoco se interesó. [Jesús, 17.05.04]

Pero otro aprendizaje de esta lección tendrá que situarnos en una concepción más amplia y ética de la evaluación, en la que se reconozcan los riesgos pero también los beneficios de una interpretación realmente crítica, de una evaluación realmente participativa que no se limite al desarrollo de los mecanismos y criterios de la Administración Central, de una práctica valorativa efectivamente integral, con la elección de diversos instrumentos, técnicas y normas, sin favorecer a priori el manejo básico de argumentos cuantitativos, enfocados fundamentalmente a cuestiones de eficacia y eficiencia de los programas y servicios.

Creo que tendría que haber un sistema, un módulo que dijera, *De todo lo que haces y como lo haces y con la edad que tienes, como organismo académico, como universidad, dime cuáles son tus principales necesidades y demuéstrame la consistencia de tu evaluación, para que no vea que me estás haciendo trampa.* Esto ayudaría a asegurar el fundamento de por qué te interesa impulsar tal o cual cosa, y evitar que predomine el interés político, *¿Te interesa impulsar tal cosa? ¿para qué si no tienes condiciones? Demuéstrame primero que hiciste el diagnóstico de tus áreas sustantivas y a qué lugar llegas, dónde te encuentras, cuáles son las conclusiones que obtienes.* [David, 01.02.04]

Sin embargo, hacer esto con procesos participativos es muy complejo, lleva más tiempo que los calendarios que actualmente están operando. La parte final sería, dime *Cuáles son tus necesidades y sobre eso prioriza,* entonces que te etiqueten recursos, pero sobre la base de una evaluación libre y seria. Pero si de entrada te dicen, *Sólo hay dinero para el rubro «a»*, pues claro que vas a presentar un diagnóstico que te permita obtener dinero para ese rubro «a» y si ese rubro no se corresponde con tu perfil de necesidades y objetivos, pues ahí está el problema central. Este es otro conjunto de broncas que yo veo en la evaluación, además de que son muy pocas las personas que participan, realmente muy, muy poca gente. [David, 01.02.04]

Es cierto que no es ni será fácil; la renovación de las prácticas de evaluación institucional y de su relación con los procesos de evaluación que condicionan el financiamiento del gobierno federal, sin duda es uno de los retos más complejos en el contexto de libertad y poder en que se sitúa, pero de los más necesarios para que sus aplicaciones contribuyan a ampliar el curso libre de transmisión y creación del conocimiento, pero también de su aplicación relevante.

En este proyecto, será necesario resolver la indecisión o temor por asumir la evaluación plenamente, con destinatarios concretos que mejor se convencerán con argumentos creíbles que con argumentos empeñados en mostrar como única verdad a la que proviene de los gestores.

Construir procesos de evaluación que vean en los universitarios a sus destinatarios principales, que representen la diversidad de sus áreas, intereses y expectativas, así como el valor del trabajo del que forman parte en la complejidad del contexto y no sólo para responder a prescripciones procedentes de un medio extraacadémico. Pero también, una evaluación que incorpore a los universitarios como sus principales actores, con capacidad y voluntad para desarrollarla y desarrollarse profesionalmente, a partir de la reflexión e innovación en sus procedimientos, fuentes de información y métodos de análisis.

Pero la base de este cambio serán las premisas y el programa que guíen las nuevas prácticas de la evaluación institucional universitaria; diseñadas, acordadas e incorporadas desde y para un ejercicio responsable y pleno de la autonomía, de una autonomía ética y del conocimiento como valores fundamentales para ponderar lo que debe ser enseñado e investigado, para informar sobre el valor de sus acciones en la vida interna pero también, y sobretodo, del compromiso que le sostiene como institución al servicio de la sociedad.



Capítulo XI

Estética: ¿quién echa de menos la credibilidad?

«Me pregunto si lo que mueve al lector a la lectura no será la secreta esperanza o la simple posibilidad de llegar a descubrir, dentro del libro, algo más que la historia contada, la persona invisible, pero omnipresente, que es el autor. La novela es una máscara que oculta y al mismo tiempo revela los trazos del novelista. Si la persona que el novelista es no interesa, la novela no puede interesar. El lector no lee la novela, lee al novelista».

José Saramago,
Cuadernos de Lanzarote (1993-1995)



11.1 La trama evaluativa y coherencia de los informes

Un análisis de la estructura y redacción de los informes de actividades, para identificar la manera como se integran razonamientos, juicios, descripciones, el manejo del lenguaje y el significado que se desea transmitir, es importante si aceptamos que estos y otros atributos favorecen no sólo el propósito de informar, sino de «convencer» a la audiencia y lectores sobre la importancia de los resultados y la veracidad de las conclusiones de la evaluación. Éste es el interés que guía las observaciones siguientes sobre la trama evaluativa en los informes de actividades, vista como la ordenación interpretativa de los hechos y aspecto fundamental para que el lector pueda extraer sus propias conclusiones y juicios respecto a la veracidad y credibilidad de la evaluación universitaria.

La acción de informar no representa, exclusivamente, el frío señalamiento de datos, de cifras o de acciones, tampoco el cumplimiento formal de un ordenamiento legal; la acción de informar es un compromiso ineludible que nos permite, en un acto de convivencia y comunicación, conocernos mejor, valorarnos en nuestra justa dimensión y evaluar los hechos que nos ubican en la Universidad que tenemos, para continuar, certeramente, en la construcción de la universidad que queremos y que nos hemos propuesto desarrollar en la unidad, en la convivencia y en la creatividad que permiten la diversidad y la universalidad que la caracteriza y que la distingue de otras instituciones sociales. [GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1992 y 1993; GALICIA, 2001]

Para acercarnos a esta «lectura» de los informes, inicio con la estructuración de contenidos sobre la cual podría configurarse la trama evaluativa. Los informes de actividades se organizan a partir de las categorías principales de la multicitada apertura programática, bajo el supuesto de que éstas provienen del acuerdo entre las autoridades y la comunidad universitaria, primero sobre el programa de trabajo del candidato y posteriormente respecto al Plan de Desarrollo que presenta como rector.

Me parece que se puede ver en dos ámbitos Alfredo, uno interno, meramente institucional, donde se identifica el aspirante y manifiesta su deseo, y hace acopio de esa experiencia para sumar a quienes están de acuerdo con esa aspiración y de la propia, para plasmarla en un documento, con una radiografía de la institución, un congelamiento de imagen de cómo se ve, cómo se aprecia y, teniendo clara la misión de la misma a través de los documentos oficiales, tratar de plantear una visión de ella a un horizonte de 4, de 8 o de 12 años, según le corresponda al aspirante enfrentar esa etapa del proceso. [Jesús, 17.05.04]

Se trata de hacer un ejercicio muy amplio, tanto como lo permitan las circunstancias, para dejar plasmado en un programa qué tipo de institución se pretende llegar en ese horizonte. Al paso de los días, este programa es un documen-

to básico porque se van dando foros para presentarlo y se van recopilando opiniones, aportaciones que enriquecen y eso le da más adelante origen al plan o planes de desarrollo institucionales, que son socializados en toda la comunidad y que se convierten en el referente para construir los mecanismos para evaluar, identificar, defender, proponer y validar esa visión, en un ejercicio de autonomía a través de los órganos de gobierno. [Jesús, 17.05.04]

En la administración universitaria 1997-2001, el plan se estructuró por *Líneas de atención* y su definición fue *Atención al alumnado, Desarrollo del personal universitario, Fortalecimiento de la docencia, Impulso a la ciencia y la tecnología, Fortalecimiento de la difusión, la extensión y la vinculación, y Optimización de la gestión universitaria*. Parecía una estructura que promovería el interés de la comunidad universitaria, ya que la organización del informe sería con base en el desarrollo de la universidad, en lugar de la estructura tradicional que presentaba el trabajo realizado por las dependencias universitarias; se dejarían de reportar acciones como organización, para pasar a los logros ante los principales desafíos de la Institución. Ya no se hablaría de *La docencia*, sino del *Fortalecimiento de la docencia*, y lo mismo en las siguientes líneas de atención que tocan el resto de las funciones de la institución. Con excepción de las dos primeras líneas —dedicadas a dos actores clave—, la trama contaría la historia de la universidad a partir de compromisos explícitos.

Lo que sucede es que hasta ahora la evaluación parece ser más exigente y se le exige más a la universidad; yo creo que de aquí en adelante la evaluación sí tiene que reflejar las exigencias y expectativas de los beneficiarios, de los alumnos, la sociedad, los padres de familia. Pero será más adelante. [Omar, 14.02.04]

Los conflictos que ha vivido la Universidad parece que la han hecho proclive a los intereses de alumnos y profesores, como lo muestran estas dos líneas de atención y el considerable espacio que los informes les dedican. No pretendo restar su papel protagónico, sólo quiero resaltar que este antecedente, por cuanto pueda constituir un apremio latente que obstruya la mirada de los evaluadores para tener en cuenta las preguntas de otros sectores interesados en la evaluación, debe ser superado. Es claro que la evaluación privilegia la información para estos sectores, como también el hecho de que resulta imposible responder todas las preguntas de todos los sectores interesados, pero no están claras las razones de la primer decisión como tampoco para la omisión de alguna tarea que intente definir y ordenar temas que la evaluación pueda abordar para otras audiencias. Pero no vayamos más lejos, para los propios alumnos y profesores universitarios tampoco hay un trabajo específico para buscar observaciones de calidad y su comprensión sobre los temas que la evaluación les dedica.

Volvamos a la trama, al esquema seducido por la idea del presupuesto por programa; los recursos organizados y distribuidos para atender los problemas principales, aunque no se considera que el problema fundamental es el propio presupuesto que condiciona esta visión e intenciones. Otra: si la intención real fuera una nueva organización a partir de los problemas o retos más importantes, podría haberse pensado en *La vinculación entre la docencia y el desarrollo científico, tecnológico y humanístico*, por ejemplo, lo cual favorecería la coherencia con propósitos que se van integrando, primero en la práctica educativa y después en el informe; pero eso sería un verdadero problema y el presupuesto seguiría dictando la última palabra.

Este principio de organización se conservó en la administración universitaria 2001-2005, pero definida ahora desde las categorías de «ejes rectores»: *Lograr una institución académica de alta calidad, Fortalecer a la universidad pública, Comprometer a la universidad con el desarrollo científico y social, Revalorar a la comunidad*

universitaria y su responsabilidad social, y Rendir cuentas a la sociedad.

En ésta, como en la estructura anterior, pareciera no haber una conexión lógica y armoniosa entre las partes y el conjunto del informe, como si la coherencia se diera al interior de cada «micro informe», mediante la integración de los acontecimientos que se exponen en cada tema y en la suma de estos para llegar a un informe por eje rector. Pero, ¿qué presenta en común el esquema de líneas y el de ejes? Creo, para el primero, el interés por apuntalar el logro de los objetivos tradicionales de la Institución, más dos nuevos y específicos propósitos, uno para alumnos y el otro para el personal universitario (acordes con la política educativa federal: ampliación y diversificación de la oferta educativa, y mejoramiento del profesorado). Por su parte, el esquema actual, incorpora —además de la visión política para coincidir con el planteamiento de planeación del gobierno estatal y propósitos del gobierno federal, como la rendición de cuentas, el ánimo de transformar a la universidad.

Puesto que nuestra Universidad posee proyecto de desarrollo y tiene rumbo, esta evaluación ofrece oportunidad para identificar aquellos aspectos donde es importante avanzar decididamente o reencauzar acciones; ofrece datos y elementos de análisis para reforzar y reorientar programas y líneas de acción, o incluso instrumentar nuevas medidas y políticas, en áreas donde ello resulte necesario, a fin de asegurar uno de nuestros objetivos institucionales, acaso el más importante entre todos: mejorar, de manera sostenida, calidad y cobertura de las actividades sustantivas de la UAEM. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987 y 1988; MORALES, 1994; GALICIA, 1999; LOPEZ, 2003]

Finalmente la trama se estructura desde el esquema de planeación que el rector en turno decide impulsar. A partir de este esquema «propio», se integran los hechos que la evaluación juzga pertinentes, lo que supone una coherencia pero también algunos rompimientos con la coherencia; uno fundamental:

Es muy grave que esta evaluación sea temporal, como de rectorados; no tenemos un sistema formal y real consolidado de planeación y evaluación, porque la próxima administración todo lo que se tenga en planeación se desecha, y hay que volver a empezar, ya no van a ser ejes rectores, ahora van a ser líneas estratégicas, líneas de atención, no, líneas no ya fueron, pues volvemos a las funciones; o sea, ese es otro de los problemas, que no ha cuajado este proceso de planeación y de evaluación, que tenemos proyectos para cuatro años, pero que deberían ser proyectos de largo plazo y que los evalúe en esa perspectiva. [Marcela, 13.05.04]

Otro; aunque la organización de la trama evaluativa responda a una problemática de interés propio, los resultados o acontecimientos que se informan resultan ir más de la mano de los objetivos que impulsa el gobierno federal que articulados a la lógica universitaria, llámense líneas o ejes.

Con el propósito de fincar las bases para la transformación académica, se estableció el Plan General de Desarrollo; directriz necesaria e impostergable para nuestra institución, en la se definen acciones prioritarias, siendo éstas en su mayoría coincidentes con las que posteriormente concertara el Gobierno Federal. Si bien el reto para las instituciones de educación superior es el de captar fielmente las demandas y exigencias que les plantea su entorno social, lo cual requiere tener una visión del contexto no solo nacional, sino del internacional por su incidencia en el desarrollo del país; el nuestro, es que el plan de desarrollo degenera en un mero cambio de nombres o que se le emprenda con apresuramientos, sin comprender la complejidad de los problemas a resolver. [GASCA, 1981; ROJAS, 1990 y 1993]

La Universidad ha destinado recursos para formar a EQUIS maestros y a EQUIS doctores, con becas de diversos

fondos como el programa SUPERA, ahora PROMEP, y los diversos programas de intercambio académico. En este momento, EQUIS cuentan con apoyo para la graduación y EQUIS profesores realizan estudios de posgrado tanto en el país como en el extranjero, quienes se reintegrarán a las facultades y escuelas de donde proceden, lo que hará posible contar con docentes, de arraigo, experiencia y capacidad. Congruente con este esfuerzo, incrementamos en EQUIS año, de EQUIS a EQUIS académicos dentro del Sistema Nacional de Investigadores; el número más alto que registra la Universidad en su historia. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1986, 1987 y 1988; ROJAS, 1991 y 1992; MORALES, 1994 y 1995 y 1997; UAEM CONAEVA 1996]

La evaluación sólo es útil como una pensión de recursos, como una consolidación de la imagen pública de la gestión en turno, esa sí es una utilidad. Lo que no tiene es lo que los teóricos llaman la «vía intermedia», esa relación entre poseer un bien o servicio y el saber aprovecharlo, disfrutarlo, ese punto que nos hace mejores personas, que nos ayuda a hacer mejor las cosas, es decir, que la evaluación y las cosas que evaluamos sean acciones que nos llevan a decisiones mucho mejores, de mayor calidad, que nos lleve a realizar actividades valiosas, que nos haga personas más auto-críticas y menos contemplativas. Eso es la vía media, diferente al beneficio pragmático. Entonces, la evaluación no presenta toda la utilidad que debería verse en el mejoramiento del proceso educativo, de los estudiantes, de los profesores y del perfil de la gente que sale, con una mayor identidad. Si la evaluación se limita a ver qué hemos cumplido, los recursos reunidos y la proyección de la imagen pública, ésta es una utilidad muy limitada, pero así es y creo que por eso se ha venido desdibujando. Esto no quiere decir que la evaluación sea la culpable de todo, lo que quiero decir es que hay una serie de cosas que se vienen haciendo en la universidad y que digamos, la evaluación no se capitaliza en el sentido académico, por eso no estoy seguro de que sea un proceso de evaluación. [David, 01.02.04]

El Plan de desarrollo podrá plantear los objetivos y metas que desee, tan legítimas como necesarias, pero la cuestión es que siguen supeditadas a un presupuesto; en particular, las metas de crecimiento, de innovación o desarrollo, están condicionadas por los recursos extraordinarios, a los que cada vez más se accede mediante la adhesión a las políticas del gobierno federal, en perjuicio de un propio interés.

Acudo a una reunión en la DGPyDI para organizar los trabajos de la institución para formular el PIFI 3.0. El manual para actualizar el PIFI en su versión 3.0 es un «mamotreto» de 90 páginas. Éste sí es un manual, etapa por etapa, paso a paso, criterios para cada decisión y presentación. Su redacción es clara y detallada, no hay margen para iniciativas, los proyectos para solicitar recursos deben estar dentro del modelo de calidad de la educación superior que explicita el propio manual y dentro de sus supuestos. Cuando la aplicación de manual genera «datos engañosos», como en el cálculo de la capacidad y competencia académica de las DES, el manual sugiere «investigar las causas». Veremos qué pasa más adelante. Creo que lo mejor para la UAEM —en búsqueda de recursos y para ordenar el trabajo académico— sería seguir al pie de la letra el manual, sólo que de la parte final hacia delante, pues se trata de un ejercicio de planeación por agregación; cómo están y deben estar tus PE y CA, luego se agrega por organismo académico, luego por DES y luego por institución. Este asunto de las DES supone que en los próximos años transitaremos a la estructura departamental ¿Por qué los cambios deben promoverse desde el centro y no por iniciativa de las propias IES? ¿No tienen dinero para enfrentar el cambio o prefieren contar con el argumento de una política educativa como defensa ante eventuales inconformidades? [Diario, 01.04.03]

Un rompimiento más; tal esquema de planeación resulta ser más la historia de la administración universitaria que la historia de la universidad. La trama como una evaluación interpretativa de los hechos sucedidos en el transcurso del tiempo, y su ordenación, se agota en un periodo de gestión; como si la historia de la universidad fuera antes o después de un rectorado.

Creo que todo mundo es lo que busca, la credibilidad; algo que yo hice sólo en el penúltimo o en el último año, fue decir, *Señores, quiero decirles que se han cometido errores*, usar esa capacidad de auto crítica y no nada más dar resultados, logros, no, hemos cometido errores, no los pondero y ni me dedico a dar un informe de errores, porque tampoco es la idea. Pero tenemos gente que todo lo que se hace lo ha hecho bien y que es lo máximo y que ahora la historia de la Universidad será antes de usted y después de usted, esa es la primera condición para que nadie le crea, ¿o no?. Entonces yo creo que debe de haber honestidad y debe de haber limpieza en lo que usted informa, certeza en los datos y humanamente presentarlos de tal manera que puedan ser motivo, los logros, de satisfacción de la comunidad y esto va en función del fortalecimiento de la credibilidad; y los errores mencionarlos para que sepan que también se cometen. [Octavio, 26.02.04]

En estas nuevas historias, la lógica se limita a una cronología de hechos, con escasas inferencias e interpretaciones de los mismos, por lo que resulta difícil encontrar un mensaje, una trama evaluativa que persista en los diferentes capítulos y en cada versión anual, que pueda constituir una guía que favorezca los juicios de los universitarios sobre la veracidad y motive una nueva participación o la renovación de sus compromisos.

Mira, la credibilidad, desafortunadamente, tiene que ver con esta cultura y esta situación, de desencanto en términos de lo que se informa. Yo te hacía referencia de que en el informe deberíamos de reflejarnos todos, reflejar el éxito y el esfuerzo de todos los que lo hemos laborado, pero la lectura de un informe es más protocolaria, más política, es una obligación. La apertura programática no responde a lo que quieres hacer, no tienes chance de cambiar, no te enseña nada, nada más te limita, pero ya pasó a Consejo y es parte de la legislación y ya se convierte en un asunto de trámite, como un nuevo procedimiento donde hay que entregar esto y aquello, pero qué pasa con estas actividades que no habías programado, y todo ese trabajo para lograr un resultado. [Marcela, 13.05.04]

Esta complejidad para lograr un resultado, o la complejidad del contexto bajo el cual se realiza ese trabajo y obtiene ese logro, no dan lugar a nuevos mensajes; si el interés estaba en escuchar algo diferente, la audiencia termina conformándose con los mismos temas y tipos de cifras, y una interpretación que difiere más por el estilo de redacción, que por los juicios en torno a la problemática y retos planteados, como los siguientes:

La docencia y la investigación científica, tecnológica y humanística que se desarrolla en las universidades, constituye una de las mejores posibilidades para modificar la grave dependencia que limita nuestro desarrollo. Asumimos los nuevos retos de la sociedad mexicana, con la solidez académica y prestigio acumulado durante EQUIS años; con el propósito de globalizar el quehacer y la función de los universitarios, y proyectar sus resultados en beneficio de la sociedad. Promover un nuevo planteamiento sobre la forma y modo de cumplir con el papel social de la Universidad, conlleva el establecimiento de prácticas y procedimientos para incrementar permanentemente la calidad de la educación, a fin de garantizar la incorporación de los egresados a la actividad productiva y su adecuada inserción en la sociedad. [GUADARRAMA, 1987; MORALES, 1994; UAEM CONAEVA, 2000; GALICIA, 2001; LÓPEZ, 2003]

Cada capítulo de la evaluación, es decir, línea de atención o eje rector, rompe con la evolución hacia las con-

clusiones que deberían sugerir la presentación de los datos. Por ejemplo, en la presente administración, la trama podría ser el cambio, la evaluación-innovación-calidad, pero nos encontramos con los mismos argumentos de eficacia y eficiencia, no se intentan análisis por descubrir si los presuntos acontecimientos son las causas de los cambios observados en las medidas: No los hay porque no se plantean los problemas ni su contexto, o porque la trama que inicialmente se eligió termina siendo demasiado grande para lo que finalmente se puede informar. El interés que podrían despertar las inferencias que deseamos escuchar, una estética nueva y agradable en la evaluación, termina representada en una cronología cuantitativa que poco facilita el poder extraer conclusiones propias para la credibilidad. La trama en lugar de movilizar al lector lo amarra a la butaca. Veamos el informe sobre la incorporación de egresados a la actividad productiva, donde la calidad de la educación universitaria en conexión con el propio desarrollo profesional, resultan inadvertidos:

Para estrechar la vinculación institucional en áreas de oportunidad para nuestros egresados en el mercado laboral, hemos suscrito EQUIS convenios de colaboración con entidades del sector público, instituciones de cultura superior y del sector productivo, lo que fortalece el Programa General de Prácticas Profesionales y, junto con el boletín Convergencia Laboral Universitaria, difundido en forma impresa y mediante Internet hacia los diferentes sectores de la sociedad, son cada vez más los alumnos y egresados que se ubican en el campo laboral para la realización de esta actividad académica. Se realizan cursos de introducción al mercado de trabajo, lo que ha favorecido que EQUIS profesionistas obtengan empleo, tanto en sector privado como público. La modernización del servicio de bolsa de trabajo, por medio de Internet, facilitará el registro de egresados, consulta de vacantes, obtención de asesoría para solicitar empleo e inscripción a cursos de capacitación. El área central de planeación elaboró y difundió estadísticas sobre la realidad institucional y desarrolla análisis de las necesidades de profesionales demandados por la sociedad, así como sobre las regiones estatales potencialmente receptoras de educación universitaria. [GASCA, 1983; GALICIA, 1999; LÓPEZ, 2002]

Las conclusiones que presentan los informes de la evaluación universitaria se justifican por los resultados y la interpretación de los mismos, desde la óptica de la Administración Central, en su percepción genérica donde prevalece el enfoque cuantitativo. Los informes no ofrecen explicaciones —entre lo plausible y lo inadmisible— sobre la manera en que se llegó a «equis» planteamientos.

El Programa Institucional de Tutoría Académica proporciona a los alumnos apoyos individuales y grupales para el autoaprendizaje, la investigación y la práctica profesional, además de fortalecer en ellos sólidos valores sociales. Este programa se ha implantado en EQUIS organismos académicos y en EQUIS UAP, con la formación de profesores tutores mediante EQUIS cursos y EQUIS diplomado. Se capacitó a EQUIS docentes, cuyas acciones impactaron EQUIS programas educativos y EQUIS % de alumnos de licenciatura. [LOPEZ, 2002 y 2003]

Para favorecer la formación integral de los estudiantes, en este año se dictaron EQUIS conferencias en diversos espacios académicos en temas como educación sexual y para la salud, valores humanos, y autoestima; así como EQUIS talleres en el área de humanidades y EQUIS en actividades tecnológicas, atendiendo una población total de EQUIS participantes. [ROJAS, 1991; GALICIA, 2001]

En adición a los programas escolarizados, y atendiendo las necesidades de un mercado laboral cada vez más competitivo, demandante de profesionales habilitados en el dominio de al menos una segunda lengua, se atendió una

matrícula de EQUIS estudiantes en EQUIS diferentes idiomas. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1991; GALICIA, 1999]

La audiencia sólo tiene su propia perspectiva para valorar las conclusiones; configuración delimitada por su experiencia personal y académica en una escuela o facultad, como los alumnos, profesores, investigadores y trabajadores. Las consideraciones que presentan los informes sobre la evaluación, se orientan a compartir conceptos y juicios sobre su naturaleza e importancia genérica:

En el espíritu de estos ejercicios de evaluación está presente la responsabilidad de cumplir con el objeto y fines institucionales de manera racional y continua conforme a los principios y normas que rigen la vida de la Universidad, a través de un trabajo académico conducido por el sistema de planeación. Está presente la concepción que tenemos de la docencia, y la necesidad de adaptarla a las nuevas condiciones que exige la transformación académica. La evaluación como parte del proceso de transformación y seguimiento de un modelo de desarrollo universitario, está guiada por la relación de la teoría y la práctica, como espacio y tiempo para la reflexión y la crítica, en un mensaje donde no campea el frío espíritu estadístico, sino el deseo de transmitir el ánimo estimulante con que la institución afronta su presente y prepara su futuro, y reconocer que los logros son mérito de la comunidad universitaria, que las omisiones son el producto de nuestra naturaleza humana, y que en su reflexión y superación encontraremos las mejores respuestas de solución para nuestro desarrollo. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1991; MORALES, 1994; GALICIA, 1999; LOPEZ, 2003]

Sin más argumentos que justifiquen las conclusiones, no hay más remedio que creer o no, los resultados ahí están; como pensar, *Supongo que tiene razón*. Sí que no hay más remedio, ya que ante resultados y conclusiones globales, es decir, con cifras totales y promedios, que no dan cuenta de los microespacios y de destinatarios concretos, la perspectiva personal simplemente se esfuma, a lo más, se queda en cada quien, en sus propios razonamientos; a menos que se ofrezca un espacio para que los diversos destinatarios sean escuchados, como los propios informes dicen «un acto de convivencia y comunicación»:

Esta es otra parte de la evaluación, pero desafortunadamente este aspecto cualitativo de los fenómenos, del trabajo, no lo abordamos, nos vamos más por lo numérico, lo cuantitativo, lo que pareciera tener un impacto. Por ejemplo, en ese trabajo que te comento de flexibilidad curricular, o también la complejidad del fenómeno de matrícula o de la inscripción, la evaluación informa en términos de promedio, en términos generales, cuánto hemos crecido, cómo se distribuye por áreas, pero cuando le entras a nivel de las escuelas, a nivel de las carreras, te encuentras con unas broncas muy importantes. [Marcela, 13.05.04]

El carácter fundamentalmente cuantitativo de la evaluación universitaria, da por supuesto el desarrollo de los programas tal como fueron diseñados, que los instrumentos de la evaluación miden los resultados de ellos y que el lector conoce y comparte la concepción de esos programas; sólo así podemos comprender que, ante temas más atractivos —como la innovación académica—, los informes se limiten a presentar una serie de reflexiones o acciones, y resultados desarticulados de los propósitos y de la complejidad del contexto.

El equilibrio entre tradición e innovación es garantía del proceso gradual de transformación, con el que se identifica el proceso de planeación. El cambio en nuestra Institución no es aleatorio; incorpora a todos y cada uno de sus recursos humanos; pretender la unidad y la excelencia con otro mecanismo es y será simplemente una utopía. [GUADA-

RRAMA, 1985; MORALES, 1993]

Reconocemos autocriticamente, que el modelo tradicional de nuestras instituciones debe cambiar, preservando sus principios fundamentales de libertad, autonomía, creación de conocimiento, formación crítica de la juventud y espíritu universalista, para fortalecer su carácter de institución social con una educación de calidad, con equidad. Modernizar la Institución para que esté en condiciones de responder a las exigencias que le imponen los tiempos actuales y apoyar los esfuerzos nacionales y estatales que proyectan a la educación como piedra angular del desarrollo social. Como organismo vivo, la universidad tiene que seguir viviendo, los cambios se deben realizar sobre la marcha. [GASCA, 1982; ROJAS, 1991; LÓPEZ, 2002]

Creo que la planeación ha tenido una fortaleza cada vez mayor y que es el instrumento que puede y debe revertir las condiciones de atraso que todavía algunas escuelas o facultades puedan tener, porque desafortunadamente no toda la población escolar tiene el mismo avance, no toda la población docente y de investigación lo logra, son muchos los elementos que favorecen el desarrollo de licenciaturas, como la demanda del mercado, pero hay otras que por ser más tradicionales, se ven un tanto rezagadas. [Armando, 09.04.04]

Ante estas ideas generales o las cifras globales, los evaluadores podrán argumentar que se trata de un informe institucional, que por eso no entran a detalle, *Para qué explicar las excepciones, para qué justificar nuestras conclusiones, si no nos creen, que se pongan a contar.* De ser así y como este trabajo trata de contar historias y no números, enseguida ofrezco una observación que me regalara uno de los protagonistas, a propósito del proyecto de flexibilidad curricular; y como ésta, cuántas más diferirían de las cifras globales y satisfactorias:

Asisto al taller de Auto evaluación de la calidad de la UAEM. En una plática de espera con el encargado del área de planeación de la Facultad de..., en representación del Director (como muchos de los asistentes; entre ellos yo), me comenta —sobre la reforma académica basada en el modelo de flexibilidad— que «se trata de lo mismo, las materias sólo se renombraron y se eliminó parte de la seriación entre materias; los contenidos son los mismos. El cambio sólo está en control escolar, para mantener el registro de los alumnos con más de dos planes de estudio, los de este modelo, los del tradicional y los de planes que estaban siendo desplazados por la reestructuración. Ese sí que va a ser un problema, pero como todo, poco a poco tomará su ritmo...» [Diario, 21.08.03]

Es difícil pensar que los funcionarios o directivos no realicen una revisión del informe y efectúen las precisiones que mejoren la credibilidad en las explicaciones, conclusiones y recomendaciones, antes de hacer su lectura oficial. Pero no estoy seguro de que sea este grupo quienes lo hagan, creo que buena parte de este trabajo descansa en los colaboradores o asesores, quienes desde su propio criterio y sus propios intereses buscan una redacción «convenientemente» objetiva e imparcial. Pero hay excepciones:

Cuando uno redacta un informe, porque en muchas ocasiones no lo redacta el rector, yo le quiero decir que todos mis compañeros han redactado sus informes, no tengo ninguna duda, pero lo que sí le puedo afirmar es que los míos los dictaba yo, entonces, yo siempre cuidaba dos aspectos en los informes, tratar de ser veraz y tratar de decirlo en un lenguaje que pudieran entenderlo los universitarios y comprobarlo, primero; y la segunda, cuidar en los informes que la universidad pudiera tener un concepto de institución social, de interés social, de interés cultural, de preferen-

cia por la identidad del estado, de fortaleza en cuanto a su relación con la sociedad a la que pertenece, que es la sociedad de los habitantes del Estado de México, para que la gente sintiera y creyera que su universidad era una institución que le da ciertas posibilidades de desarrollo. [Octavio, 26.02.04]

Eso es lo que yo cuidaba en los informes, si se logra o no se logra esto, está en función de la credibilidad que a usted puede darle la sociedad a sus palabras y a la institución, de la credibilidad que puede tener usted como rector, de la credibilidad que pueden tener de las acciones que usted promueve y de la credibilidad que pueden tener a los resultados de estas acciones que se promueven; creo que si no se vinculan todos estos aspectos difícilmente se le puede dar credibilidad al informe. [Octavio, 26.02.04]

Pero este interés, esta imagen que se desea transmitir entre las líneas de lo que se cuenta, es necesario descubrirla, como ahora. No creo que se trate de un propósito general de los informes de la evaluación institucional, pues se observa más un enfoque y estilo de redacción sobre la base de los resultados favorables, donde la posible implantación de los programas lejos de su diseño es sólo una causa natural y secundaria que no altera las conclusiones y las recomendaciones. Como en la actual administración, que parece enfocada al cambio en la educación universitaria, pero que no recoge la complejidad de las circunstancias ni del esfuerzo de quienes participan, lo que abonaría a una percepción creíble de los resultados, cifrada en la calidad de los mismos, pero que también, podría generar la percepción contraria:

Platica con Marcela. El proyecto de flexibilidad académica se concluye en una primera fase, para que algunos programas educativos operen en septiembre. Todo es a vapor, terminar los nuevos planes de estudio y someterlos al análisis y dictamen de la Comisión de Planeación y Evaluación Académica del CU. La comisión está trabajando jornadas completas, hasta horarios nocturnos y fines de semana: «Están parados de pestañas». Ya no hay marcha atrás, tiene que operar como se pueda. La flexibilidad no se logró del todo, principalmente por los conflictos que genera ante profesores, por cambiarles su materia, de programa educativo o de escuela. Está el problema de la definitividad que considera el reglamento y lo defiende el sindicato. La definitividad y la antigüedad son derechos del profesor que ahora dificultan la flexibilidad. Habrá cursos de capacitación para alumnos y profesores, para operar los nuevos planes de estudio bajo la modalidad flexible. Tenemos julio y agosto para instrumentar el proyecto. [Diario, 18.06.03]

El tono genérico de la argumentación parece responder a una verdad a medias, claro, no se trata de escuchar una verdad absoluta, pero sí de intentar una verdad intersubjetiva, una verdad construida desde una evaluación sensible a los intereses de los destinatarios, una verdad que ofrezca hechos más directos o inmediatos a la experiencia de los universitarios, con el realismo que favorezca su credibilidad. Creo que ésta se fragmenta por una utilidad pragmática que mina la veracidad.

Para transformar la estructura académica, las actuales políticas de la Institución se sustentan en un modelo educativo que considera la revisión integral de los planes y programas de estudio, la flexibilización de la estructura curricular, el fomento de la auto evaluación y la evaluación externa, la transformación de los procesos de aprendizaje y de la práctica docente, la integración de redes de colaboración, la internacionalización y la modernización del equipamiento. [LÓPEZ, 2002 y 2003]

Durante el Coloquio sobre Innovaciones Curriculares, Plática con Héctor. «¿Qué haces aquí? Trato de tomar notas para hacer un planteamiento sobre los requerimientos que derivan de la innovación, sobre la flexibilidad en términos de recursos para la Universidad. Y tú qué me cuentas, cómo va la flexibilidad ..., Nosotros no entramos, el asunto de la transversalidad e interdisciplinariedad generó muchos conflictos en la escuela, Qué si era por áreas, No, por ejes transversales, cada quien con su propuesta, Mejor no le entramos, La verdad esto es un desmadre, los alumnos escuchan tutoría y salen corriendo, Nos vemos, voy a la conferencia, imagínate, formo parte del comité curricular». [Diario, 08.12.03]

No obstante que la trama que ahora busca prevalecer es la *calidad*, como antes fue la *cobertura*, hasta ahora aquella se trata más como un argumento de lo que necesitamos hacer, que una descripción de lo que hemos realizado o logrado. Como compromiso claro con la calidad, las pruebas se limitan a un conjunto de cifras sin una concepción previa que facilite al lector darle sentido, unidad; que realce la coherencia.

En resumen, en la redacción de los informes de actividades, no hay una intención clara por lograr una coherencia plena —a lo largo del tiempo y al interior de los acontecimientos—, que promueva el convencimiento del lector y la motivación a la acción, antes bien, un propósito más efímero: informar para asombrar, para lograr o mejorar el reconocimiento, la admiración.



11.2 La narrativa: puente entre la veracidad y la credibilidad

Al tratar de observar la estética en los informes de la evaluación institucional universitaria, no es porque se espere que estos adopten alguna forma de arte literario, de ser así ni sabría observarlo, no, tengo claro que la veracidad no depende de la organización y presentación de los contenidos, de la narración o de la forma de exponer las reflexiones, resultados, conclusiones y recomendaciones. El propósito, en apariencia simple, es tratar de examinar si algunos aspectos de forma o cosmética están presentes en los informes de actividades, como una estrategia para influir en la forma de pensar y actuar de los universitarios.

Es claro que los lectores interpretan el informe y que su interpretación variará de uno a otro, dependiendo de su disposición, circunstancias, formación, experiencia y muchos otros factores, pero si se consideraran las expectativas básicas que ellos tienen sobre la evaluación, los informes podrían ofrecer elementos para que sus contenidos o imágenes les parezcan creíbles a la audiencia, y por consiguiente, sea más probable que asuman la correspondiente postura de valor frente al objeto evaluado. Sin embargo, el tono discursivo de la narrativa empieza por reducir el alcance del eventual puente entre la veracidad y la credibilidad.

No debemos reducir la intensa actividad académica que nos ocupa, nos distingue y cualifica; no debemos establecer pausas o frenos a las actividades que definen y determinan la función social y humana de nuestra Alma Mater. Debemos seguir nutriendo nuestra convicción de comunidad que aspira y lucha por su transformación y por el cambio social. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987 y 1988; ROJAS, 1991; MORALES, 1995; GALICIA, 2001]

Otro aspecto que debilita el puente; los informes no tratan de conducir al lector a experimentar un hecho de modo parecido como lo sintió el diseñador o coordinador del programa, o quien participa y se beneficia de éste; de hecho no se acude a la perspectiva de estas personas, se asume que la información resultará de interés porque refiere aspectos que los responsables y los evaluadores juzgan «apropiados» para cada sector de la comunidad universitaria o, al menos, para que estos puedan juzgar que algo se hizo en su beneficio.

Nuestra Alma Mater atiende de mejor manera a un número mayor de estudiantes. Los servicios estudiantiles, tradicionales y nuevos, como bolsa de trabajo, seguro facultativo, orientación educativa, becas, estímulos y reconocimientos, intercambio académico, tutoría académica y dominio de una segunda lengua, se consolidan y contribuyen a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y obtener una mayor calidad. ROJAS, 1991, 1992 y 1993; MORALES, 1995; GALICIA, 1999]

Desde el conjunto de informes que he venido usando para estos análisis, pero sin estudiar las diferencias que puedan presentarse entre cada uno, me atreveré a ofrecer algunas observaciones sobre la manera en que ope-

ran estos elementos estéticos y cuál podría ser su relación con el contenido o el «valor de verdad» de la evaluación universitaria.

El manejo que pueda hacerse de los contenidos, o la narrativa para la construcción de imágenes que favorezcan la credibilidad, está condicionada por una delimitación de la información, la cual no se deriva del alcance de la evaluación, de su propósito, de las preguntas que se desean contestar o de los intereses y expectativas de los destinatarios. La información se define y reúne porque ya existen instrumentos, porque esa es la información necesaria para la administración universitaria en turno. En la definición de las variables e indicadores, no hay voz para otros grupos, no obstante que los responsables de la evaluación la conciben como un diálogo:

Cuando la Legislación Universitaria inserta en sus disposiciones la necesidad de que el Titular de la Rectoría informe al Honorable Consejo Universitario, a la comunidad institucional y a la sociedad en general sobre el estado que guarda la administración, los logros obtenidos y el avance de planes y programas, lo hace porque en el diálogo y en la comunicación se encuentra la inmejorable oportunidad de realizar un ejercicio de reflexión que nos permite rectificar, fortalecer, renovar y revitalizar el hacer cotidiano de la Universidad, perfeccionando y enriqueciendo nuestras aportaciones para orientar, en la dinámica interna, en la participación del entorno y con un espíritu de transformación, un nuevo concepto de Universidad basado en el pluralismo, en la diversidad ideológica y en la universalidad del pensamiento. [GUADARRA - MA, 1985; ROJAS, 1990, 1991 y 1992; MORALES, 1995; UAEM CONAEVA, 1998; LÓPEZ, 2002]

Durante la tarea por definir el alcance y selección de la información, los responsables y diseñadores no se colocan en el papel de otros destinatarios, por ejemplo, como alumno, profesor o padre de familia, para preguntarse si esa delimitación cubre sus expectativas o necesidades de información. La información que se recoge parte de una temática predeterminada en la apertura programática, misma que debería sintetizar los objetivos y estrategias del Plan Rector de Desarrollo Institucional. Entonces el propósito central de la evaluación institucional, del tratamiento y presentación de los resultados, es dar cuenta de los propósitos que la administración universitaria se propuso alcanzar y que cumple, haciendo suyos los problemas y objetivos de los diversos sectores de la comunidad universitaria y de la sociedad. Concediendo que realmente «hizo suyos» estas necesidades y aspiraciones, es claro que se trata una interpretación, de una forma particular de comprensión de los destinatarios.

Si se quiere hacer una evaluación se hace de manera que no comprometa en lo absoluto, finalmente siguen siendo sólo auto halagos. Creo que esto cambiará o ha empezado a cambiar, con la alternancia del gobierno federal, ahora el asunto de la rendición de cuentas ha hecho que se sacudan todas las instituciones, hasta las mismas dependencias del gobierno, con aquellos procedimientos que se hacían mecánicamente y que terminaron generando vicios. Ahora van cambiando las cosas, porque o cambias o te fincan responsabilidades y exhiben tu incompetencia. Entonces ese tipo de rendición de cuentas, de transparencia, con la ley de acceso y transparencia en la información, va a hacer difícil que el que quiera ser rector ignore estas cosas, creo que ahora se la va a pensar antes de rodearse de amigos y recomendados, ahora va a necesitar personas que realmente ayuden a dar cuenta del uso de los recursos asignados, ahora con las auditorías ya no hay manera de justificarse. [Omar, 14.02.04]

Esta es una de las reflexiones principales que tienen que plantearse los responsables y diseñadores de la evaluación institucional, ya que la recopilación de la información debe tener el suficiente alcance y seleccionarse para incluir en sí misma las cuestiones pertinentes, no sólo de su perspectiva, sino también responder a las necesida-

des e intereses de otras audiencias concretas. Y aunque en la evaluación universitaria se pueden identificar destinatarios concretos y esto ya es un recurso que te sienta frente a la veracidad, por ahora no es así.

La honestidad de la evaluación es un tema difícil, hay que verlo como parte de nuestra cultura, no sé si sea nada más de los mexicanos, pero si nos interrogamos un poco sobre el rigor de la evaluación, la precisión de la evaluación o lo que usted decía, la maestría en la evaluación, yo veo poca capacidad de auto crítica con nuestros indicadores y por eso pueden acusarnos de deshonestos. [Jesús, 17.05.04]

Los destinatarios están en la mente de los evaluadores, pero no para atender sus expectativas sino para resaltar los logros de la administración. Cuando aparecen en la redacción es para cambiar sus expectativas de progreso por la resignación ante las circunstancias.

La preocupación por desarrollar las tres funciones sustantivas y por elevar la calidad de nuestros servicios académicos, tiene como consecuencia un impacto creciente en los costos por alumno, que durante el lapso que se informa alcanzaron un promedio de EQUIS millones de pesos. Mientras otros sistemas de educación superior fundamentan su capacidad financiera en elevadas aportaciones de sus educandos, la universidad pública sólo las contempla, como un complemento menor a su financiamiento... exhortamos a todos los sectores de la sociedad a revalorar y participar en este esfuerzo. [GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1991; MORALES, 1995; UAEM CONAEVA 1996]

La redacción interesante, agradable y realista no es un propósito claro, la narrativa de los informes basa el interés que pueda suscitar en la audiencia, a partir de un lenguaje neutral, formal, directo, con cifras y acciones que resaltan los logros más importantes. Parece que ahora hemos caído en el temor a la exageración política del mensaje demagógico, con lo cual se mina la contribución de la presentación estética. La concepción del universitario «científico, objetivo, crítico» choca con la visión del político «disperso, ambiguo, discutible». Más que un interés, la preocupación por la veracidad motiva el empleo de interpretaciones literales y menos artísticas, aunque así se prive a los acontecimientos de un mayor significado para quienes escuchan o leen los informes de actividades. Sólo nos queda la posibilidad del estilo personal, el estilo del rector administrador, el rector humanista, el rector científico, el rector pragmático ... ¿es éste, el estilo universitario?

Sucede que los rectores cuando estamos en funciones somos infalibles, somos súper hombres y somos dioses, eso me parece que es un gran error y es una falla del sistema universitario, porque le insisto los rectores mexicanos somos omnipotentes, ahí es donde está el asunto, en esa tímida capacidad de auto reflexión, de auto crítica para mirar algunas debilidades que pueden ser o no de nuestra responsabilidad, porque se vienen arrastrando, se vienen acumulando; ahora, parece también tamizada o inhibida por el proyecto político de las autoridades, claro, los medios acabarían con un rector, por eso uno tiene que buscar el equilibrio, sin embargo, si usted ve por ejemplo los documentos referenciales del informe, porque en el informe se lee una síntesis, un resumen, yo incluso hacía informes muy breves, informes de 35 minutos, soy de los que piensan que después de 30 o 35 minutos la gente ya no lo escucha, además ya no le importa, ya lo que quieren es que se calle el que está hablando y que termine ese sufrimiento. Pero el verdadero informe no está en el resumen que lee el rector, yo creo que el verdadero informe está en todos los documentos anexos y sobre todo está en la evaluación que hace la comisión de Glosa, ahí es donde realmente se puede ver el informe de cada quién. [Octavio, 26.02.04]

El uso dramático del lenguaje en los informes de actividades parece estar presente en la narración de la problemática del contexto que cada vez exige más a la Universidad, pero sin la fuerza que le pudiera un pronunciamiento claro sobre los logros alcanzados en ese contexto.

Las universidades no tienen como función formular políticas de desarrollo o transformar al país; ello no impide participar en los procesos de transformación, ni realizar los fines universitarios mucho más cerca de la problemática real de cada profesión. Así, la Universidad replantea sus objetivos, métodos educativos y contenidos para responder a las nuevas necesidades nacionales y estatales; y seguiremos impulsando los proyectos para la diversificación de nuestra oferta educativa, la desconcentración regional de nuestros servicios, el desarrollo de la investigación básica y aplicada, el fortalecimiento de los servicios de apoyo académico. [GASCA, 1983; MORALES, 1995]

Por ejemplo, a nivel de subprograma, los problemas —y su contexto— no se mencionan, por lo que sus resultados sólo narran la atención a los objetivos sin aludir al impacto que se observa en la solución de aquellos. Probablemente no se busca «espectacularidad», y más si ésta puede revertirse contra la débil veracidad de los informes.

El Programa de Carrera Académica ha desplazado al de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, manteniendo el objetivo fundamental de incentivar la productividad bajo una evaluación académica rigurosa anual, que es realizada por la Comisión de Planeación y Evaluación Académica del Honorable Consejo Universitario. Dentro de este programa, que reconoce la productividad, la escolaridad y la eficiencia de nuestros profesores para impulsar la calidad en el ejercicio de sus funciones, se han realizado EQUIS evaluaciones a EQUIS profesores de carrera y a EQUIS de asignatura. En este periodo el total de beneficiados es de EQUIS con un monto del orden de EQUIS millones de pesos en becas que oscilaron de EQUIS a EQUIS veces el salario mínimo mensual. [GASCA, 1982; GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1991 y 1992; MORALES, 1995; UAEM CONAEVA, 1996; GALICIA, 1999; LÓPEZ, 2002]

Lo mismo ocurre en la permanente alusión a los principios y valores de la Universidad, de la Universidad Pública, con acciones y resultados por demás discretos para los más de setenta años de existencia. ¿Qué universitario no sería disparado de su asiento, con la identidad y orgullo fortalecidos, al escuchar resultados contundentes de su universidad, ante los problemas más sentidos de la población? La dificultad está en cómo lograrlo con las imágenes difusas de la generalidad.

Tan demandante como la evolución del conocimiento es el escenario de nuevas exigencias sociales derivadas de las transformaciones económicas mundiales. Afrontar la modernidad, pese a las dificultades impuestas por las restricciones financieras, exige consolidar el auto sentido crítico y humano de la Institución, solidario con las mejores causas del hombre; extender los beneficios de la educación, la ciencia y la cultura; ofrecer respuestas más eficientes a las necesidades y exigencias de la sociedad; en suma, buscar nuevos caminos para contribuir al desarrollo cultural, económico y social del país y evitar convertirse en una institución marginada de la sociedad, con un conjunto de declaraciones estériles y hombres insensibles. [GASCA, 1983; ROJAS, 1990; MORALES, 1993; LOPEZ, 2003]

Registramos una amplia participación de la Universidad en proyectos de desarrollo estatal, en su interacción efectiva con los propósitos del Plan de Desarrollo del Estado de México. La confianza que depositan en esta Universidad hará que, además de los resultados concretos ya obtenidos, redoblemos el esfuerzo para brindarles cada vez una mejor respuesta. Son múltiples los convenios signados en este rubro, y muy diversas las actividades que llevamos a cabo en coordinación con tales organismos, como las prácticas profesionales, la elaboración de estudios específicos, la prestación del ser-

vicio social obligatorio, las asesorías, las estancias académicas, la capacitación, y las investigaciones conjuntas. Iniciaremos un programa de Redes Académicas de Profesionalización; dirigidas, preferentemente, a servidores públicos en los rubros de: Administración Local, Administración y Procuración de Justicia, Contraloría Gubernamental, Ciencias Ambientales y Salud Pública. [GUADARRAMA, 1987; MORALES, 1995; UAEM CONAEVA 1996]

Si la dificultad está en imágenes vagas, el problema en los intereses, ya que la redacción de los informes de evaluación se escribe con la pluma de las certezas, desde una sola forma de pensar que privilegia el reconocimiento por encima del interés o reflexión que pueda suscitar en los universitarios.

La evaluación es únicamente un puente para lograr recursos, en donde lo que menos importa son qué procesos de reflexión y análisis interiores y auto críticos generamos. En esta dimensión de la evaluación como puente, lo que interesa es demostrar a quienes nos van a dar los recursos y rubros de evaluación, que la hemos realizado de esa manera y que los resultados muestran que tenemos estas necesidades, de manera que nos conectemos con los recursos; esa es la finalidad principal, los recursos; no se trata de detenerse y pensar, a ver, *Adónde nos está llevando este asunto*. [David, 01.02.04]

En lugar de este análisis desde y para los destinatarios, encontramos una reiterada mención a la existencia y congruencia con los instrumentos de planeación —una defensa a priori sobre cualquier cuestionamiento al trabajo improvisado—, o la imagen de una administración «preocupada» por los alumnos, los profesores y los investigadores, ya que sin importar las constantes restricciones financieras, *Reconoce su responsabilidad ante la sociedad y la asume en su quehacer diario* al promover mejores condiciones para el trabajo académico.

Los universitarios contamos con un esquema de planeación claro que nos permite retroalimentar, permanentemente, programación, ejecución, seguimiento y evaluación, con base en las estrategias para el desarrollo institucional que define, de manera objetiva y precisa, el Plan General de Desarrollo. Como universitarios, tenemos la responsabilidad de evaluarnos, no únicamente cada año, sino cada día de labores, conocer y hacer públicos nuestros resultados, nuestros alcances, nuestras limitaciones así como nuestras restricciones. [GUADARRAMA, 1985; ROJAS, 1990, 1991 y 1992; MORALES, 1995; UAEM CONAEVA, 1998; LÓPEZ, 2002]

Les refrendamos a los estudiantes que, en términos de nuestra capacidad financiera, les habremos de brindar mejores y mayores beneficios; en reciprocidad, les pedimos entregar su mejor esfuerzo académico y su colaboración financiera. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1986; ROJAS, 1991]

Qué decir de las escasas recomendaciones sobre el término de un programa por resultar ineficaz ante los objetivos de la Institución o las expectativas de los sectores de la comunidad, o las nulas explicaciones sobre el desempeño de un programa que prometía —o promete— una decida contribución. Algunos ejemplos: El programa Semillero para la formación de docentes e investigadores jóvenes, el programa Emprendedor para estimular la vocación empresarial, el Centro de Estudios Estratégicos de la Universidad y su Entorno, los estudios sobre acreditación y deserción escolar, el Centro de Innovación, Desarrollo e Investigación Educativa, el Comité de Calidad o el Proyecto Institucional de Innovación Curricular.

Esto me parece que es muy importante, y a veces no está tan claro, porque efectivamente uno no puede ser a veces tan claro, sobre todo cuando uno se dirige hacia los demás o cuando uno ya hace expresiones públicas, pero de que

se documentan estas necesidades sí están documentadas, pero hay que saber muy bien cómo hacer del conocimiento, incluso de la comunidad, estas fallas, estas debilidades. Me parece que el rector para que pueda realmente tener elementos para evaluar lo que está desarrollando la institución tiene que estar muy conectado con la comunidad, de otra manera si uno se va con las referencias que le dan los colaboradores, la gente que normalmente están cerca de los rectores, dicen lo que muchas veces uno quiere oír y otras lo que conviene o lo que les conviene que uno escuche o lo que les conviene decir, entonces uno tiene que bajar necesariamente a otros niveles del organigrama, para conocer la realidad, de otra manera es difícil que uno se de cuenta y es difícil, también, que uno tenga la apertura para la evaluación y sobre todo para creer en la evaluación. [Octavio, 26.02.04]

tan claro, sobre todo cuando uno se dirige hacia los demás o cuando uno ya hace expresiones públicas, pero de que Entonces parece que estas recomendaciones o explicaciones no es que resulten innecesarias, sino que pueden ser fuente generadora de controversia por la «lectura pública» que se les de, es decir, se trata de una narrativa en la que predomina el interés por la reacción de los medios, otro destinatario importante, que eclipsa el derecho de los universitarios a saber sobre su universidad.

Claro, lo deseable sería dar a conocer esos problemas e informar cómo los vamos solucionando y los beneficios que ello trae, pero estos impactos en un ejercicio de evaluación, así lo pesa cada director ante los funcionarios, y el rector y entre ellos y la sociedad, pero no se publican. Si lo hiciera el rector los propios medios, la propia sociedad mediática lo aniquilarían en muy poco tiempo y su futuro político estaría marcado y sería de muy poca duración. Por eso digo que los informes no son el espacio para hacerlo, los informes no son tal, porque está ritualizado el proceso de hacer un informe, sólo es para decir lo bien que he trabajado, no es para evaluar, no es para rendir cuentas, es para decir lo bien que soy, para decir *Que bien sé dar el discurso*. Esto es un asunto de credibilidad, como te decía, en el manejo de los recursos y en otros temas, por eso yo creo que ha avanzado tanto el asunto de la evaluación externa, con todas las limitaciones. Ésta es la esencia de la evaluación externa, el control, es una pena que haya surgido la evaluación externa, en este sentido, para las universidades públicas. [David, 01.02.04]

El discurso cancela la posibilidad de una argumentación razonable y motivadora al elegir expresiones parciales y ambiguas que nos instalan en la duda y el desinterés; pues como dice David, quizá sea esta «ambigüedad» una de las muletas del ritual.

La Universidad se fortalece y reafirma cuando busca la verdad en la libertad, cuando reconoce su responsabilidad ante la sociedad y la asume en su quehacer diario. Por ello, es compromiso impostergable ser eficientes en las tareas que hemos definido, y escrupulosamente rigurosos y transparentes en el uso de los recursos asignados para el cumplimiento de los fines institucionales. Dejo a su consideración y análisis los resultados de un año más de actividad institucional. Las cifras, los datos y las referencias contenidas en este informe, no representarían absolutamente nada, si su condición esencial no estuviera íntimamente vinculada a un proceso de superación humana y de perfeccionamiento existencial; no representarían absolutamente nada, si no formaran parte de una actitud, eminentemente valorativa, de la conducta de los universitarios, abierta a las posibilidades de examen, desde las más variadas posiciones del espíritu; no representarían absolutamente nada, si no fueran la respuesta y el resultado de un hacer colectivo, que sintetiza la voluntad responsable de concretar, en hechos y en realidades, los principios vitales de nuestra institución; una voluntad responsable, convertida en regla de convivencia y en actividad fecunda. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987 y

1988; ROJAS, 1992 y 1993]

Ante las «medias» verdades, el evaluador aparece como un observador neutral, sin mayor proximidad emotiva respecto al desarrollo de los programas y la percepción de los destinatarios. Se mezcla el interés de reconocimiento y la intención de persuadir al lector sobre las conclusiones, con un manejo dramático del lenguaje implícito en el énfasis por las cifras, con imágenes que proyectan un esfuerzo significativo por atender las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria.

La modernización de la infraestructura para el desarrollo académico, continúa siendo objeto de cuidadosa atención, con el incremento de los acervos bibliográfico, hemerográfico, videográfico y documental; el acceso a redes internacionales de información; y la instalación de unidades de disco óptico en los centros de consulta, vigilando la relación entre las adquisiciones documentales y la curricula vigente. [GUADARRAMA, 1987; MORALES, 1994 y 1995; GALICIA, 2001]

Para ampliar y mejorar el equipo en talleres y laboratorios, así como incorporar nuevas prácticas didácticas en planes de estudio de educación media superior y nuevas herramientas para promover el aprendizaje de los estudiantes –con recursos provenientes del Fondo para Modernizar la Educación Superior, el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional [PIFI] y de la propia Institución, que ascienden a más de EQUIS millones de pesos- se incrementó el equipo científico, accesorios y mobiliario de EQUIS laboratorios de apoyo a la investigación y docencia de programas educativos; se instalaron antenas parabólicas en EQUIS espacios académicos; se apoyó la producción de materiales didácticos y la actualización de manuales para ejercicios y practicas de laboratorio, se atiende la dotación de insumos para las labores académicas y de investigación de estas instalaciones; [ROJAS, 1992; MORALES, 1994; GALICIA, 2001; LOPEZ, 2003]

Se continua el equipamiento y ampliación de los espacios universitarios para el aprendizaje de lenguas y manejo de equipo y paquetería de cómputo, procurando ofrecer más y mejores servicios que fortalezcan el autoaprendizaje y actualización del ejercicio profesional. Se crearon EQUIS laboratorios de lenguas y el fortalecimiento de los servicios de cómputo, informática y comunicaciones ha atendido las necesidades y requerimientos del desarrollo de nuestro planes y programas de estudio. En la modernización de estos servicios destaca la instalación de servicios de cómputo académico en la totalidad de espacios universitarios y de unidades de disco óptico y el acceso a redes internacionales de información; la renovación del equipo de cómputo para satisfacer las necesidades de procesamiento de información de la Universidad; la construcción de nuevas instalaciones y la incorporación constante de equipos de alta tecnología; y el desarrollo de cursos de actualización para alumnos, académicos y personal administrativo, que favorezcan el máximo aprovechamiento de estos recursos. [GASCA, 1982; MORALES, 1994 y 1995; GALICIA, 1999]

No se aprovecha el manejo dramático del lenguaje para proyectar imágenes que faciliten la comprensión de significados complejos; la verdad es que no se abordan situaciones complejas, que requieran, inclusive, omitir ciertos hechos para equilibrar verdad y estética, para lograr un informe más comprensible, en términos de consistencia, coherencia, economía y elegancia. Los complicados procesos de reforma académica para flexibilizar los planes de estudio, se concretan en programas reestructurados y en operación. Una verdad, que hiciera justicia, podría referir el esfuerzo realizado, los resultados preliminares y los desafíos que conservamos. Sin embargo, antes de pensar en la justicia debemos detenernos en la veracidad.

Como parte de las actividades del Proyecto Institucional de Innovación Curricular, se revisaron EQUIS planes de estu-

dio de licenciatura, profesional asociado y técnico superior universitario, por parte de los comités curriculares y de la Comisión Institucional para el Análisis Interdisciplinario. En este esfuerzo participaron más de EQUIS profesores pertenecientes a los EQUIS organismos académicos y a EQUIS UAP. Como resultado de ello, se concluyó el marco epistemológico y se definieron los elementos que conformarán el nuevo modelo curricular flexible, que será instrumentado de manera gradual a partir del ciclo escolar EQUIS, y cuya implantación dará lugar al rediseño del sistema de planeación y administración escolar. [LOPEZ, 2003]

Durante el Coloquio sobre Innovaciones Curriculares, plática con Ignacio: «Cómo estás, estás bien de salud, te veo muy delgado, te vi hace rato pero pensé que no eras, Estoy bien, más flaco, pero de salud bien. Cómo va la Facultad de... con este asunto de la flexibilidad. Como yo lo veo es una flexibilidad en el papel, porque ya sabes que una cosa es el currículo escrito y otro el currículo vivido. Algunos nos opusimos, unos por la buena y otros por las mala, pero no hubo poder que los detuviera, Les pedimos unos meses más para poder armar mejor el plan de estudios y la instrumentación, pero no, no lo logramos. Terminó haciéndose unas addenda para que los alumnos de las tres carreras pudieran tomar las mismas materias, los de Trabajo Social, los de Psicología y los de Educación, pero eso no es la flexibilidad, en la flexibilidad tu te inscribes a la universidad o a cierto campo de conocimiento, para eso necesitas reorganizarte por campus, para que tu vayas delineando tu trayectoria y tu plan de formación, Aquí es lo mismo que teníamos, sólo que ahora por créditos, compartes unos créditos con algunas carreras, terminas estos créditos en unos 6 o 7 meses y luego te 'avientas' unos dos años de especialidad, lo que será tu carrera. » [Diario, 08.12.03]

Sólo encuentro una explicación posible para esta narración parcial, que sacrifica grandes verdades y la contribución de la estética, por una estructura dramática que poco aporta a una trama evaluativa que deseamos fuese la calidad, la innovación, la relevancia de los servicios universitarios: La reconstrucción ideal de los hechos y la omisión de datos para favorecer una sola perspectiva de la evaluación universitaria, y evitar discusiones sobre la realidad que se presenta y los juicios sobre la inequidad de quienes podrían personalizar la evaluación.



11.3 Credibilidad e impacto de la evaluación

Ya hemos dicho que en los contenidos de los informes de actividades, la credibilidad no parece ser un aspecto que se juzgue importante, en tanto que la trama evaluativa y el uso dramático del lenguaje quedan restringidos a una presentación parcial de resultados o a la descripción «objetiva» de una cantidad de progresos, pero que escasamente particulariza en el impacto de las acciones realizadas o en los problemas y retos.

Debido a las condiciones económicas y a los salarios relativamente bajos que se pagan en las universidades, se mantiene la alta rotación de personal académico, prueba de ello es que más del 40% tiene una antigüedad de 0 a 3 años. Otro elemento que favorece la rotación del personal, no obstante que en los últimos años se ha incrementado substancialmente el personal de carrera, es el gran número de profesores contratados por horas, los cuales en ocasiones tienden a tomar como temporal el trabajo universitario. [UAEM CONAEVA, 1995 y 1996]

Otros retos que tenemos son la carencia de recursos humanos altamente calificados en algunas áreas de conocimiento, lo que dificulta el avance en la realización de las tareas científicas y docentes; así como los reclamos del personal académico y del administrativo por una retribución más justa, ámbito en el que hemos encontrado la colaboración de los organismos sindicales universitarios para buscar y acordar alternativas de solución apegadas a la equidad y a la justicia social. Se impulsarán los juicios de promoción del personal académico de carrera; por lo que, una vez cuantificado el impacto presupuestal de su realización, se establecerá el calendario respectivo para que los Consejos de Gobierno y Académico de cada plantel, identifiquen y evalúen los merecimientos académicos y profesionales del personal de carrera; en el entendido de que la antigüedad, ya no sea el elemento fundamental del escalafón académico universitario. [GUADARRAMA, 1987 y 1988; ROJAS, 1993]

Y en estos silencios se escribe la historia del aplazamiento permanente de algunas reformas importantes en los planos académico, jurídico, organizacional o financiero; donde pareciera que la evaluación queda al margen del conocimiento de esos problemas o que ésta no juega papel alguno como promotora de los cambios en los ámbitos más importantes de la Institución. Para el manejo interno de la evaluación, la credibilidad no es importante, mientras no exista una crisis o politización de fuerzas que la ponga en duda; para el manejo público de la evaluación, bienvenidas las evaluaciones externas que se encargan de disipar cualquier desconfianza y nos posibilitan el acceso a recursos necesarios.

Ahora que en estos momentos está en moda la calidad educativa y que empezamos a poner mucha atención a la evaluación para que nos acrediten, para que nos certifiquen, poco nos preguntamos sobre la calidad de la evalua-

ción, de la veracidad con la que la estamos haciendo, de la escrupulosidad que tenemos en sus procedimientos, en el manejo de nuestras cifras. Uno trata de cumplir parámetros, uno ve el esqueleto de lo que a uno le solicitan y uno adecua la evaluación a las necesidades de tal o cual programa o de tal o cual actividad o de tal o cual proyecto, pero en realidad no hemos tenido un programa integral de evaluación universitaria que vaya a evaluar a fondo, sin necesidad de que la evaluación sea porque la zanahoria está lista; que la zanahoria desaparezca y que en lugar de la zanahoria se coloque la necesidad, el convencimiento y la aceptación de los procesos de evaluación, porque es la única forma en que se puede desarrollar la institución, no hay otra. [Octavio, 26.02.04]

Ahora, citar los resultados de evaluaciones externas se hace como signo de recompensa al trabajo realizado, por ejemplo, *Logramos la re certificación bajo la norma ISO 9001:2000, Tenemos equis programas educativos acreditados*; o como una «interpretación imparcial» que refuerza la objetividad de nuestras conclusiones y que necesariamente en algo debe contribuir en la conquista por la credibilidad de la audiencia.

Conscientes de la importancia de la evaluación externa, la UAEM solicitó la opinión del CIEES, respecto al estado y desempeño de la administración y gestión, con relación a lo observado por el propio Comité en EQUIS, año de su última visita. Contamos con observaciones y recomendaciones de dicho Comité, las cuales fueron hechas del conocimiento del Consejo Universitario, y se encuentran en etapa de implementación en las diferentes áreas de la Administración Central. Debemos destacar que la comunidad universitaria participó en este ejercicio, en forma amplia y abierta, de tal suerte que los distinguidos académicos que nos visitaron tuvieron oportunidad de convivir con EQUIS personas, entre universitarios, representantes del sector empresarial y distinguidos servidores públicos.

Para incorporar los programas educativos del nivel superior a procesos sistemáticos y permanentes de actualización, se organizó el Primer Taller para la Autoevaluación y Generación de Indicadores de Calidad. Derivado de éste, se creó un comité de calidad encargado de promover la participación de la comunidad universitaria en el análisis y supervisión de los programas para su mejoramiento y, en su caso, la acreditación. [GALICIA, 1999; LÓPEZ, 2002]

Algo se podría decir sobre las recomendaciones y no solo que «se encuentran en etapa de implementación», pero eso no es lo que se quiere decir, el mensaje, y el supuesto, es que las evaluaciones de los CIEES o de las agencias acreditadoras, son veraces y, sobretodo, neutrales, así que podemos hablar de *Calidad certificada*. La evaluación por pares académicos o el enfoque empresarial con la certificación de procesos bajo la norma ISO, no son objeto de reflexión sobre la calidad de su evaluación.

Acudo nuevamente en representación del Secretario a la sesión ordinaria del Comité de Calidad de la UAEM... Hablan sobre sus expectativas y experiencia con las visitas de los CIEES. No faltan las decepciones, «las visitas de los CIEES son muy rápidas, no alcanzan a ver todo, sus observaciones de salida no ofrecen nada nuevo. Sólo el primer día fue de actividad y los dos siguientes se sentaron en una oficina que se les dispuso y sólo decían *Traigan esto, traigan aquello, traigan, traigan* y uno como loco tratando de conseguir o armar los documentos que solicitaban. Tenemos que esperar seis meses para contar con el reporte formal de evaluación, dicen que el proceso técnico de evaluación, redacción y entrega es tardado, creemos que es mucho tiempo y en esos meses se pueden hacer muchas cosas. Otros; en julio fuimos evaluados y a la fecha no hay nada, creemos que ya estamos en el nivel 1 para iniciar los trámites de la acreditación, pero hasta no tener el dictamen no podemos hacer nada. De todas maneras hay que seguir trabajando, pues aunque el dictamen sea para proceder a la acreditación o que se otorga la acredita-

ción, puede contener recomendaciones para mejorar algunas cosas, como en nuestro caso, habla el director de Ciencias... , que ya nos dieron la acreditación por cinco años en dos programas, pero tenemos recomendaciones que atender y tenemos programadas dos evaluaciones de supervisión, una el primer año y otra al cuarto. [Diario, 30.10.03]

Esto no es lo único; lo que tú haces es, tienes el auto diagnóstico, y la auto evaluación, lo ves, y si lo lees, ojo, si lo lees, tomas algunas notas para decidir si verás a estudiantes, profesores o administrativos, si vas a control escolar, tú dices *Aquí realmente me indica esto, no se las creo del todo*. Pero esto, Alfredo, depende de ti y no todos los evaluadores se hacen esas preguntas, ni leen; tienen otra concepción de la evaluación y se sienten, de veras, perdonadas. Entonces, bueno, lo que se hace es, a ver, dónde está la tira de materias, el plan de estudios, lo revisas, si lo lees llegas a las entrevistas, haces los recorridos, identificas cosas y haces un informe de dos paginitas el mismo día, para reunirte al final con las autoridades y decirles *Éstas son las fortalezas que encontramos y estas son las debilidades o las áreas de oportunidad más importantes, por aquí deberían de trabajar*. [David, 01.02.04]

Es el informe de salida, pero no es oficial, los CIEES te dan hasta un mes para preparar el informe. Una vez que lo entregaste, para que veas, hay quienes te dicen *Vengo por mi cheque, te dejo aquí en el archivo el informe, ya está todo terminado*, y no..., lo abres y no, son tres... paginitas que no te dicen nada. Entonces la bronca es para la parte técnica de los CIEES, son quienes arman y deciden, ellos dicen *¿Qué nivel le doy?*. Tú preparas un informe y preparas recomendaciones, creo que ellos dirán *Hay un montón de recomendaciones, veamos de qué tamaño son las recomendaciones o las broncas*, y en función de eso definen el nivel en que ubican el programa. [David, 01.02.04]

La certificación cómo puede ser de calidad si certifican procesos parciales (*El cliente es primero*) o procesos irrelevantes, como le expedición de cartas de pasante que no tienen sentido, porque la propia carta certifica una formación incompleta. En la lógica burocrática la calidad no es importante, compleja o necesaria; simplemente: un certificado urgente.

Acudo a la sesión ordinaria del Comité de Calidad de la UAEM. La coincidencia es sobre los procesos de evaluación-acreditación de programas educativos y las acciones de mejora y aseguramiento de la calidad, área sobre la que sugieren elaborar un plan estratégico para atender las recomendaciones de los CIEES de la manera más rápida posible y alcanzar las metas de incrementar en número de programas acreditados. El interés sobre este campo es notorio, algunos directores informan sobre cómo han vivido la evaluación diagnóstica (ya iniciaron el proceso), otros la evaluación de seguimiento (a la expectativa de los resultados que los sitúen en el nivel 1 para acceder a la acreditación), otros el orgullo de haber obtenido la acreditación (Ciencias...) y otros el interés de ser incluidos en la agenda de visitas de los CIEES para iniciar el proceso cuanto antes (ya están listos). [Diario, 30.10.03]

Bajo esta lógica, los resultados de la evaluación externa terminan siendo un asunto más utilitario en la perspectiva económica y política, que educativo para la comunidad universitaria; pero que, sin duda, podrá abonar puntos para la credibilidad en los informes de la evaluación institucional, sin cuestionar (o aceptando) las debilidades de aquella.

En general tomarán el informe y buscarán la manera de estar acreditados, porque no estar constituye un tache para

la autoridad o gestor, porque también te pueden decir que ya no te apoyan porque no saliste acreditado y esa era mi credencial como rector. Sólo ve el número de programas acreditados ahora en la Universidad, ese es el objetivo, si no lo logras, te dicen *Oye gracias por haberme ayudado ¿no?*. Entonces esto de la acreditación es una arma de dos filos, hacer un proceso que realmente te ayude, pero si los resultados no son satisfactorios, a ver cómo le haces, hay que sacarlo. [David, 01.02.04]

Hace unos días, en la escuela, yo comentaba que creía que podíamos tener uno en CIEES y dijeron *Órale entonces nos vamos con la acreditación, ¡No espérate! no hay ninguna seguridad, si tenemos uno sólo tenemos más probabilidades, nada mas, no está garantizada, ¿Por qué tengo que garantizar la acreditación?* Entonces, hay una red, hasta involuntaria, que opera para ayudarte, o eso creen, y te dicen, *Oye ya me reuní con ACCECISO para decirle que como facultad queremos acreditarnos*, y dijeron *Órale con mucho gusto, además tú ya sabes por donde vienen las cosas, hay que entrarle*. Además, incluso, en ocasiones no necesitas pedir ayuda, muchas veces no necesitas decir *Échenme la mano*, hay todo un lenguaje cultural de hoy por ti mañana por mi, y eso es un problema serio, donde además serás mal interpretado si te pones distante, *Ni que fuera un asunto muy trascendente*, pues le entras y ya en el camino tratas de mejorar un poco las cosas. [David, 01.02.04]

Ahora, efectivamente también es cierto que los CIEES finalmente se convierten, o deberían convertirse, en un parámetro y saber cómo estamos, con una evaluación externa; desafortunadamente como se instrumenta o el manejo que se hacen los CIEES, hablo de la organización, la logística que tiene el CIEES, antes de que muriera el doctor ..., tenían recursos para ellos planear y pagar a la gente que venía a evaluarlos, y por eso el año pasado se hicieron tantas evaluaciones, porque los CIEES tenía una partida presupuestal para esto, y a nosotros no nos afectaba presupuestalmente; pero ahora llega ..., y de repente baja la canasta, *¿Quieres que te visite?*, pues sí, *Entonces tú pagas ahora los boletos, el hospedaje, la alimentación, y todo que sea ida y vuelta*. Ahora o le entras con tus pagos o te esperas, porque tienen una agenda apretadísima, porque todas las universidades están en este esquema, porque todos queremos el calificativo de 1 o 2 o la estrellita, porque eso ya de entrada nos sitúa mejor frente al PIFI. [Marcela, 13.05.04]

La evaluación no busca un impacto en términos de animar a la audiencia para que valore los resultados e investigue por sí misma; de hecho, como ya creo haberlo mencionado, no es éste un propósito principal como el de lograr el reconocimiento para las autoridades a partir de la evaluación. Es aquí donde la difusión juega un papel clave, para aclarar cualquier desconfianza, para anticipar cualquier empleo inadecuado de los resultados, para responder al interés de usuarios individuales. No hay producto que el marketing no logre vender y menos con una estrategia amplia de medios e ideas para todo tipo de consumidor: Mamparas con las acciones relevantes para el lector de pasillo; espectaculares para el agitado conductor o pasajero soñador; cápsulas de radio y televisión entre cada receta de entretenimiento o adelgazamiento; notas periodísticas en una cantidad de diarios y revistas que uno nunca se imaginó que existieran, como tampoco el desesperado habitante de la antesala; y para los apasionados del tema entrevistas, que también alimentan el apetito de los futuristas en el relevo a la rectoría.

La próxima semana el Rector de la UAEM presenta su segundo informe anual de actividades. La difusión es amplia en el edificio central con carteles, en los órganos informativos como la «síntesis» y por medio de Internet. Se trata de

mecanismos para que la comunidad universitaria esté informada; la comunidad en general lo podrá hacer al día siguiente en los diarios de circulación local, donde sin duda los principales logros darán contenido a los cabezales. [Diario, 24.02.03]

No es una estrategia, digámoslo así, para cerrar el proceso, más bien está presente desde que inicia y en todo momento del proceso de evaluación. Si la forma es fondo, he equivocado el análisis de la trama evaluativa y la estructura dramática, la forma (y el fondo), está más en la ceremonia de lectura, en los preparativos, en la estrategia de medios, que en los contenidos de los informes de actividades.

Domingo; primer informe de actividades de la administración universitaria 2001-2005. La «administración del cambio», según la refiere el propio rector, que con su proyecto Apertura Universitaria busca modernizar a la institución. El edificio se viste de gala; mantenimiento en los muros, cambio de alfombra en el Aula Magna, cambio de macetones y plantas, se pulen los pisos, se pinta la herrería, los pendones anuncian el evento desde la entrada principal.. [Diario, 03.03.02]

Aunque estos preparativos ya anuncian la lectura del informe de actividades, no todos los universitarios acuden con regularidad al edificio central y por tanto no logran enterarse. Ahora en los tiempos modernos, la difusión comienza con una «invitación general» a la presentación del informe anual de actividades, mediante el siguiente correo electrónico:

En cumplimiento a lo establecido en nuestra legislación el Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México, Dr. en Q. Rafael López Castañares, presentará su Tercer Informe Anual de Actividades el día miércoles 3 de marzo del presente año a las 11:00 horas en el Aula Magna "Lic. Adolfo López Mateos" del edificio de la Rectoría. Evento que será transmitido simultáneamente a través de la Internet (<http://www.uaemex.mx/>) y en circuito cerrado al interior del edificio. En espera de vernos favorecidos con su interés y apoyo para realizar una difusión participativa de tan significativo evento entre la comunidad universitaria, reciba un cordial saludo. M. en C. Eduardo Gasca Pliego, Secretario de Rectoría, Universidad Autónoma del Estado de México. [Diario, 10.02.04]

La difusión oportuna de esta invitación, u otra particular para los invitados especiales, parece estar motivada por el deseo de que las audiencias interesadas puedan hacer el mejor uso posible de la información. Pero cómo puede ocurrir esto si la credibilidad no es objeto de interés o reflexión en los informes de actividades, como tampoco la oportunidad de su presentación. La estética del 3 de marzo queda reñida con la oportunidad de una nueva fecha, como el inicio del ciclo escolar, desde donde se despliega la planeación de las actividades académicas.

La obligación para el Rector de informar, anualmente, sobre el estado que guarda la administración universitaria, la aplicación del patrimonio de la Institución, así como los resultados de su actividad académica, administrativa y de gestión, es un acto que —por sana tradición y como cumplimiento de la legislación universitaria—, se lleva a cabo tomando como marco para su realización, precisamente la fecha de creación del Instituto Literario del Estado de México, digno antecedente de nuestra Alma Mater. [GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1992 y 1993; GALICIA, 2001]

La tradición domina sobre una nueva y oportuna fecha para presentar la información de la evaluación; pero también la ceremonia de lectura impera sobre los contenidos y naturaleza de la evaluación universitaria.

No es para menos, se realiza una sesión extraordinaria y solemne del H. Consejo Universitario. Más que una sesión,

una ceremonia que estremece a los sensibles con el himno *Universitas* que da apertura. El mismo protocolo que se observara en los informes de administraciones anteriores: invitados de la administración pública federal y estatal, directivos de la ANUIES, rectores de otras universidades e instituciones de educación superior, ex rectores y funcionarios de la universidad. Los oradores principales, el rector y el gobernador. Poco más de una hora la intervención del Rector; en la sala no hay acceso, sólo invitados especiales y el Consejo Universitario. Demasiadas personas para el espacio pequeño del inmueble; quizá seamos doscientos donde me encuentro, la mayoría empleados de la administración, que presenciamos el informe en una pantalla gigante que se instala en una la sala acondicionada en el patio oriente. Otra opción, Internet en la página de la Universidad. El cierre no es menos emocionante: los asistentes cantan el Himno Institucional de la UAEM. [Diario, 03.03.02]

Los aspectos legales y el «protocolo» eclipsan las consideraciones éticas que pudieran determinar el contenido final del informe y su difusión. Factores sociales o políticos influyen en el informe, en su lectura y divulgación, de manera que responde a los presentes. De los ausentes ya se encargará la estrategia de difusión y, recientemente, de información, con los Anexos del informe y una agenda estadística puestos al alcance de los universitarios, vía el sitio web de la Universidad.

Domingo; primer informe de actividades de la administración universitaria 2001-2005... Acudo a la sala, saludo a compañeros de trabajo; aplausos ante el mensaje sobre el compromiso de esta administración por la calidad y la rendición de cuentas. Me resulta pesado mantener la atención; creo que no soy el único; en mi caso, ¿será porque conozco previamente el mensaje?. Mientras escucho me quedo pensando en los orígenes de este acto ¿republicano? El gobernador comentó que *En estos momentos en que otras IES ven amenazada su estabilidad interna y su destino, la UAEM trabaja con inteligente audacia y genuino compromiso por elevar la calidad de sus funciones sustantivas. La educación de excelencia se ha convertido en palanca fundamental e irrenunciable en las perspectivas de desarrollo integral del estado y de la nación. Refrendo mi compromiso por seguir apoyando a la universidad, para que el gobierno federal le destine mayores recursos.* [Diario, 03.03.02]

Sólo un vistazo a la ceremonia de lectura de los informes de actividades en las escuelas.

Elizabeth me comenta que el último informe del Director de la Facultad de... *Es una serie de mentiras; encubre el problema con el «negocio con las tesis» en licenciatura y a varios de sus amigos «facilitó» su ingreso a la maestría sin reunir los requisitos. En el informe hizo alarde del esfuerzo histriónico al pedir perdón a su hijo y esposa por el tiempo que les ha robado por cumplir con su labor como funcionario universitario y, más aún, dijo que les volvería a robar ese tiempo si la universidad le pedía un nuevo encargo institucional, porque antes que todo estaba su deber como universitario. Arrancó aplausos del público y todas las autoridades —rector y secretarios— se pusieron de pie para aclamar 'su compromiso'. «Es para morir de la risa.»* [Diario, 29.11.02]

Una y más lecturas serán posibles, el informe y sus materiales ahí quedan, para conocimiento, comprensión y motivación de los universitarios; pero no estoy seguro de que los universitarios seamos lectores, como tampoco si el contenido de los informes es veraz. Quisiera decir convencido que los universitarios somos lectores, primero, y lectores reflexivos, también, pero como me parece que la credibilidad de los informes no se echa de menos, las dudas persisten... no sé cuántos universitarios estemos interesados en la evaluación universitaria que cada año se nos presenta, cuántos tengamos un interés genuino por la marcha de la Institución, cuántos

estamos atentos al deslace de un programa que nos anuncie mejores resultados, a cuántos nos enorgullezca escuchar una interpretación que nos deje satisfechos por el deber cumplido, en fin, no sé para cuántos universitarios el 3 de marzo sea simplemente un día inhábil que aprovechar en la reparación de los estragos de la rutina. No sé si la evaluación universitaria ha carecido de la fuerza suficiente para motivarnos o para despertar una lectura interesada en el informe, o nuestra indiferencia por estos temas sea un signo más de nuestra cultura mediática, dominada por el consumo de las malas noticias, ahora que las «buenas no venden».

Para cerrar esta revisión sólo resta intentar un análisis sobre la contribución de la meta evaluación a la credibilidad de la evaluación universitaria.

La evaluación anual de este documento básico y de los correspondientes de escuelas y facultades, llevada a cabo por el Honorable Consejo Universitario y por los Consejos de Gobierno de escuelas y facultades, respectivamente, permite que la comunidad universitaria lleve a cabo un análisis crítico de sus acciones y propósitos; permite revalorar los programas operativos que han mostrado sus bondades, corregir aquellos que han sufrido desviaciones y, en suma, hacer de la actividad de planeación, un ejercicio cotidiano para transformar la realidad y mejorarla en términos cualitativos que se expresen en forma real, concreta y profunda. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987; ROJAS, 1991 y 1993; MORALES, 1994; LÓPEZ, 2002]

La evaluación de la evaluación universitaria tiene poco más de diez años que viene efectuándose a la par de la presentación del informe de actividades. Recae en la Comisión Especial de Glosa del H. Consejo Universitario, cuyos trabajos son la oportunidad para asegurar que el proceso evaluativo fue apropiadamente guiado y que sus resultados y conclusiones son creíbles para los diferentes sectores interesados.

La Universidad se fortalece y reafirma cuando busca la verdad en la libertad, cuando reconoce su responsabilidad ante la sociedad y la asume en su quehacer diario. Por ello, es compromiso impostergable ser eficientes en las tareas que hemos definido, y escrupulosamente rigurosos y transparentes en el uso de los recursos asignados para el cumplimiento de los fines institucionales. Dejo a su consideración y análisis los resultados de un año más de actividad institucional. Las cifras, los datos y las referencias contenidas en este informe, no representarían absolutamente nada, si su condición esencial no estuviera íntimamente vinculada a un proceso de superación humana y de perfeccionamiento existencial; no representarían absolutamente nada, si no formaran parte de una actitud, eminentemente valorativa, de la conducta de los universitarios, abierta a las posibilidades de examen, desde las más variadas posiciones del espíritu; no representarían absolutamente nada, si no fueran la respuesta y el resultado de un hacer colectivo, que sintetiza la voluntad responsable de concretar, en hechos y en realidades, los principios vitales de nuestra institución; una voluntad responsable, convertida en regla de convivencia y en actividad fecunda. [GASCA, 1983; GUADARRAMA, 1987 y 1988; ROJAS, 1992 y 1993]

Tengo la experiencia a nivel de la facultad, cuando la maestra fue directora, aquí a nivel Consejo Universitario; y también la experiencia de las comparecencias de los secretarios de gobierno, cuando trabajamos en la Dirección General de Turismo. Pero lo que veo en la comisión de glosa, te soy honesta, es puro teatro. En el Congreso a lo mejor es otra cosa, porque obviamente está la situación partidista y eso ya es distinto, como que si te evalúan, pero en el caso de la Universidad, los integrantes de glosa se eligen, no se insaculan, se eligen, y ya desde ahí hay diferencias.

[Marcela, 13.05.04]

En los trabajos de la Comisión de Glosa, invariablemente intervienen los funcionarios universitarios para apoyar las interpretaciones, explicaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe.

Se programan para ayer, hoy y el sábado los trabajos de la Comisión de Glosa, que estudiará el segundo informe 2002. Nuestra oficina se ocupa de preparar la intervención... Para ello, desde la semana pasada, le entregamos un plan para dicho trabajo. Incluía la información que consideramos importante recopilar, el tratamiento que haríamos y un calendario de trabajo. Sugerimos basar su intervención en una presentación multimedia con una secuencia básica pero con ligas de hipertexto para acceder a información más detallada sobre temas de interés. Para cada subprograma de la apertura programática que correspondía, redactamos frases que enunciaban las acciones o resultados más relevantes. En algunos casos incorporamos gráficas y tablas para facilitar la exposición y comprensión. En la elaboración del documento nos encontramos con incongruencias entre la información proporcionada por las áreas y la que presentaba el informe del rector, como la inversión FAM en obra nueva que se da por ejecutada, sin haberse realizado, o el gasto de inversión que se reporta en el presupuesto ejercido y las cifras que se reportan en materia de adquisiciones, obras y servicios. Dejamos las cifras del informe, cómo llamar a cuentas a estas alturas. La intervención... se realizó como estaba programada: 40 minutos de exposición y 35 máximo para preguntas y respuestas ... se concretó a presentar algunos comentarios adicionales sobre la información de las láminas principales y no accedió al soporte documental con hipertexto, quizá porque rebasaría el tiempo de exposición o porque no quería entrar en detalles. En las intervenciones de las autoridades sólo participan ellos y los pueden acompañar dos o más colaboradores (Directores de Área), aunque ellos no intervienen. Parece más un examen que una oportunidad real para debatir y evaluar la evaluación universitaria con la mayor información posible. [Diario, 14.03.03]

Mira, lo que hacen las comisiones de glosa es básicamente ir a aplaudir, con algún detalle menor pero no hay condiciones para un análisis crítico o lo que llamas honesto, además, insisto, creo que si un actor intentara decir algo diferente, la menor crítica es acallada por un asunto de régimen político. Creo que hay menos tolerancia en la política, en los políticos hacia nosotros y en nosotros hacia ellos; resultado, hay más indiferencia. [David, 01.02.04]

Aunque esta evaluación es normativa, por acuerdo del Consejo que crea la comisión, existen demasiadas reservas sobre los procedimientos y normas utilizadas para asegurar que la evaluación fue apropiadamente conducida. Las limitaciones no provienen de una asignación insuficiente de presupuesto para realizar meta evaluaciones formativas y sumarias apropiadas.

Jueves, viernes y sábado de este fin de semana se llevó a cabo la glosa del primer informe del rector. Realmente es un solo día. El jueves se inaugura, las autoridades ven un audiovisual de la UAEM y se retiran a descansar. El viernes, en una jornada maratónica, realizan su comparencia las áreas del primer nivel. Tienen 20 minutos para exponer sus resultados y 20 minutos para que sean interrogados por los miembros de la Comisión de Glosa del Consejo Universitario; integrada por ocho alumnos, cuatro profesores representantes del personal académico, cuatro directores de organismos académicos y los dos representantes sindicales. Las intervenciones de los funcionarios no profundizan en sus resultados y logros a partir del proyecto de universidad. Más bien reiteran cifras ya comentadas en el informe del rector y ahora detalladas en cantidad de acciones. [Diario, 11.03.02]

No obstante que la asignación de la responsabilidad por documentar y determinar el proceso, los criterios, procedimientos y productos del programa de evaluación, recae en la Comisión, es la Dirección de Planeación —nuevamente— quien organiza los trabajos, hasta la preparación del dictamen que revisará y, en su caso, avalará la comisión. Esta designación es una tarea privada, como son las sesiones del Consejo Universitario; sólo los consejeros, que están en el momento y lugar adecuados, saben cómo se designa a los miembros de esta comisión y la manera en que se aseguran que son las personas más competentes para realizar este trabajo.

No hay mecanismos que puedan hablarte de la veracidad del informe, de la calidad, de la precisión; además, sus integrantes se eligen cada año, o sea, si el año pasado hubo un comentario, una observación, una recomendación, pues ya no hay quien le de seguimiento. Esta elección se realiza entre algunos miembros del consejo, o sea, no se dice, pero sabemos que difícilmente será alguien del grupo Academia, porque él sí se va a parar y decir, *Señor secretario lo que usted esta diciendo no es cierto.* [Marcela, 13.05.04]

Los comisionados son representantes de la propia comunidad universitaria, pero quizá no las personas idóneas para formar parte de un equipo de evaluadores. No obstante que se trata de una evaluación de gran alcance, en ningún momento —de estos cortos veinte años— se ha optado por designar a otros miembros de la comisión, como los equipos técnicos que trabajan para otras comisiones; o bien, recurrir a una meta evaluación externa. *Si la evaluación fue interna cuál es la necesidad de una meta evaluación externa,* podrían concluir.

La intervención de los miembros de la comisión fue parecida, con preguntas concretas y de poco alcance. Las intervenciones de la comisión se dirigieron en los siguientes temas: Acompañar la entrega de computadoras con la capacitación en software especializado, para que el empleo del equipo no se limite a procesadores de texto; buscar que el proyecto de presupuesto de la universidad se ligue con las estrategias y metas del Plan Rector de Desarrollo Institucional, de manera que éste tenga viabilidad; el personal sindicalizado tiene habilidades que lo hacen apto para ser contratado para la prestación de servicios y que reciban un pago extra que ayude a mejorar su condiciones; hasta ahora el sindicato labora en oficinas rentadas; ellos poseen un terreno y solicitan la construcción de sus propias instalaciones; ¿Qué está haciendo la Secretaría para incorporar a su contabilidad los principios universalmente aceptados?; solicitan retirar los árboles derrumbados por la construcción de canchas deportivas ya que estos no permiten usar el resto de las áreas en la zona de la Prepa 1; solicitan asesoría y capacitación para aprender a ejercer los recursos de manera descentralizada. [Diario, 11.03.02]

Honestamente es una... aunque tiene su tensión, porque en la comparecencia nunca falta algo que te pregunten, pues somos colegas de la misma adrenalina, ya lo sabes, no falta alguien que pregunte algo que no llevas en el guión, que en ese momento se le ocurrió, como *Por qué recibimos o dejamos que se reciban tantos o por qué son tan pocos egresados,* o que te pregunten *Y todo ese dinero dónde está, cómo se reparte;* ese tipo de preguntas que no tienes controladas y que sabes que no tienes todos los elementos para contestar o que a lo mejor no te va a entender. [Marcela, 13.05.04]

Salvo notables excepciones, no se definen las reglas por las cuales los miembros de la Comisión de la meta evaluación alcanzarán un consenso y su dictamen sobre el informe de actividades. Los trabajos de la comisión no abordan la instrumentación de la evaluación universitaria; lo que esperábamos, la recolección y tratamien-

to de datos, la formulación de resultados, las interpretaciones y conclusiones, no son motivo del «estudio» que la comisión hace del informe de actividades. La pregunta es ¿cómo llegan a pronunciarse sobre la veracidad y la credibilidad de la evaluación? o, en su defecto, ¿son éstas u otras las normas las que guían a la comisión en su tarea ante la evaluación universitaria?

Aunque se programa tres días, realmente las sesiones de la Comisión abarcan la tarde del jueves y el viernes, lo demás son preparativos y espacio de recreación (sábado); merecido descanso que recompensa la jornada de trabajo. El programa de la Comisión está preparado como para cumplir el requisito, ya que tanto a Docencia, como a la Coordinación General de Investigación y la Secretaría Administrativa les programan 40 minutos de exposición sin importar la cantidad de programas que cada uno tiene que informar [15, 7 y 7, respectivamente]. También el tiempo para la «Sesión preguntas y respuestas» se programa, como si la Comisión no tuviera la necesidad de mayor o menor tiempo. Los minutos dedicados a esta actividad también es distinto por dependencia de la Administración Central [35, 75 y 25 minutos respectivamente]. El diseño del programa y la actitud de las autoridades parecen aliarse para dar la menor información posible, exponer lo positivo y salir cuanto antes y bien librado de las preguntas. ¿Se trata de un evento de evaluación, constatación o protocolario? Si es de evaluación o meta evaluación, ¿cuáles son los criterios y la metodología? No lo sé y del programa no pueden inferirse, sólo señala intervenciones y sesión de preguntas y respuestas.

La Comisión es dirigida por...; esto le da un toque democrático al no ser alguna autoridad quien lo haga, aunque el formato de los trabajos, los tiempos y otros detalles lo define la Dirección de Planeación. Los trabajos se llevan a cabo en un lujoso hotel en Ixtapan de la Sal. Algunas autoridades o comisionados son hospedados en dicho hotel, solos o con su familia. ¿El gasto justifica la calidad del trabajo de la glosa del Informe?

Después de la intervención... y de comer, en una de las salas del hotel, me encuentro con unos de los profesores comisionados. Me dice que está cansado que todo el día leyendo y escuchando, y que todavía falta una exposición y después la deliberación entre los integrantes para formular el dictamen de la Comisión. Le pregunto cómo llegan al dictamen, me dice que la conductora de la Comisión se encarga de preparar una primer versión del dictamen, después lo leen y revisan todos, si hay alguna observación se discute si se incorpora o no, y en general se aprueba el dictamen, y cada uno de los comisionados lo firma. Le pregunto cuál es el propósito del dictamen o qué dice, me contesta que se trata de dar el visto bueno a las cifras e información vertida por el Rector en su informe, cotejar que la información es objetiva porque los secretarios tienen el respaldo de esas acciones o logros. No se trata de cerciorarse sobre la relevancia e impacto de las acciones, sólo su objetividad. [Diario, 14.03.03]

Si la misión consiste en determinar que el programa de evaluación se haya ejecutado cuidadosamente, ésta sencillamente resulta imposible; no hay tal programa, a lo sumo, la congruencia entre la apertura programática y el Plan de Desarrollo. Entonces un ejemplar del informe de actividades, del material que cada expositor haya preparado, las preguntas de los comisionados y su eventual discusión para redactar los resultados y el dictamen la meta evaluación, son todo cuanto hay en la mesa.

Pocas intervenciones de los integrantes de la Comisión; dos directores cuestionaron sobre el remanente de inversión, los resultados del programa de ahorro de energía y la distribución del equipo de cómputo. Son preguntas más para conocer el tema que para comprender el estado que guarda. Los representantes sindicales; uno solicitó instalaciones para sus oficinas y otro emprender un programa de desarrollo del personal universitario donde se contemple la con-

tención y redistribución del administrativo, la reordenación del académico, los estímulos, etc. Los alumnos y profesores no participaron. [Diario, 14.03.03]

Aunque la Comisión debería preparar el expediente de todos los pasos, la información y análisis de la meta evaluación, esta actividad se resume en el dictamen que presenta al Consejo Universitario. También, el consejo deberá creer en la comisión, en que realizó adecuadamente su trabajo, porque sólo conocerá el resultado, con una breve exposición de motivos. Estos son los elementos en los que descansa, si acaso fuera necesaria, la decisión que nos «permitirá sumar esfuerzos para transformar la realidad».

La evaluación anual de este documento básico y de los correspondientes de escuelas y facultades, llevada a cabo por el Honorable Consejo Universitario y por los Consejos de Gobierno de escuelas y facultades, respectivamente, permite que la comunidad universitaria lleve a cabo un análisis crítico de sus acciones y propósitos; permite revalorar los programas operativos que han mostrado sus bondades, corregir aquellos que han sufrido desviaciones y, en suma, hacer un ejercicio cotidiano para transformar la realidad y mejorarla en términos cualitativos que se expresen en forma real, concreta y profunda. [GUADARRAMA, 1988; ROJAS, 1992 y 1993; GALICIA, 2001]

Poco se sabe del impacto de la evaluación y de la meta evaluación; los resultados son privados, aunque algunos se dejan escuchar en los pasillos.

Durante la comida el Secretario de... se acerca —compartimos la mesa con directores de área: recursos... y nos dice *Sacaron un diez*. Lo importante es cómo les fue a las autoridades no a la Comisión, ya que también, en algún momento, los trabajos de Glosa son escaparate para los candidatos a la rectoría. [Diario, 14.03.03]

No obstante, los resultados de la meta evaluación, perdón, sólo algunos de los resultados para la comunidad universitaria se dan a conocer a través de los medios, los que poseen la mayor capacidad de síntesis, de juicio, de persuasión.

En la Extra de El Sol se publica «Aprueban el segundo informe de labores del rector de la UAEM». La nota comenta «Después del estudio hecho al segundo informe de actividades del rector Rafael López Castañares, la Comisión de Glosa del Consejo Universitario, integrada por alumnos, catedráticos y representantes sindicales, aprobó este segundo informe, puesto que según el consejo da respuesta clara y satisfactoria a los compromisos establecidos en el Plan General de Desarrollo Institucional 1997-2009 y el Plan Rector de Desarrollo Institucional 2001-2005. Lo mencionado corresponde al mes de marzo en la sesión ordinaria del Consejo Universitario, donde se hizo la propuesta al máximo órgano colegiado para aprobar el Segundo Informe Anual de Actividades. Se enfatizó que el informe corresponde a una auténtica vocación social de la institución y su finalidad de formar de manera integral y con calidad a profesionales e investigadores que sean reconocidos y estén comprometidos con los más altos valores y principios universitarios» [Pág. 8, 31 de marzo de 2003] [Diario, 31.03.03]

.Si todavía nos queda una duda y nos atrevemos a cuestionar la veracidad y echar de menos la credibilidad de la evaluación universitaria, y si esto nos exige creer en la necesidad de construir nuestra propia brújula, parece no menos importante asegurarnos que busquemos el mismo puerto. Se trata de dejar usar la evaluación como instrumento de «auto halagos», de situarse y situarla en la perspectiva de la utilidad; es decir, de promo-

ver que la evaluación institucional se oriente a ofrecer un conocimiento sobre el valor de las acciones desarrolladas, pero de manera que despierte el interés y fomente la acción de la comunidad universitaria, primero para que cada quien desempeñe sus responsabilidades y, segundo, para que este actuar mejore de manera que los fines y principios de la Universidad sean más asequibles



Capítulo XII

Justicia: la evaluación como servicio

Contra el poder que nos enseña sólo aquella mitad
contra el poder de las verdades dobladas
contra el poder de quien conoce pero sangra de más
contra el poder de las canciones guardadas
contra el poder que nunca abraza a los que pueden pensar
contra el poder que nos vigila los pasos
contra el poder que siempre miente en nombre de la verdad
contra el poder que nos convierte en extraños
contra el poder...

Pedro Guerra,
Contra el poder

Si Saramago tuviera razón cuando dice que «las palabras son todo cuanto tenemos», para la evaluación universitaria nos quedamos con su referencia como rasgo del sistema de planeación, cuando el Estatuto Universitario señala que «será evaluatorio, valorando y midiendo la calidad y cantidad de resultados y el impacto social de los mismos, así como la eficiencia y eficacia de los mecanismos, subsistemas y procedimientos que lo sustentan». Es todo cuanto tenemos, unas normas aplicadas bajo una interpretación básica y una descripción sin mayor información que nos aclare el por qué, el cómo, el para qué, con lo cual se deja a la evaluación institucional como espacio de disputa y conflicto, y en las manos de cualquier iniciativa e interés.

Al carecer de un programa para la evaluación, las etapas y propósitos se desligan del interés por asegurar la imparcialidad, es decir, no se instalan procedimientos o criterios que protejan los resultados de la evaluación contra la distorsión de sentimientos o inclinaciones personales. También, de origen no hay un acuerdo con los destinatarios sobre las premisas para conducir la evaluación universitaria. Tampoco hay una premisa sobre su realización concreta: los evaluadores; la mayoría son «mandos medios o directivos», no necesariamente expertos en su área, pero que van aprendiendo sobre la marcha, y también así, aprenden los aspectos básicos a cuidar y las tareas a realizar en la evaluación. Quizá por ello su concepción se reduce a trabajar para elaborar el «informe», mientras que la «capacitación» que se brinda poco ayuda a transformar esta forma de pensar y actuar en torno a la evaluación: *Aquí hay que anotar la cifra tal, Pero acuérdate que antes ya elegiste el subprograma tal, Aquí le das clic y anotas los resultados, Acá tienes que cambiar el menú y darle clic a la opción equis para que redactes el texto del informe, Les dejamos el texto del informe anterior para que se «orienten», y cosas por el estilo.*

En un par de horas nos convertimos en evaluadores de nuestro trabajo, y, dentro de su área cada quien es responsable de cuantificar las acciones, de definir las actividades relevantes, de estimar los resultados e interpretarlos, y, casi, finalmente, de redactar su parte del informe. Directores de área, jefes de departamento y analistas son quienes poseen la información y la procesan para atender los requerimientos de la Dirección de Planeación. En esta cadena de colaboración, no queda más que creer que cada quien ha hecho su tarea de manera correcta y que sus resultados son ciertos. En esta visión fragmentada, cada ámbito es responsable de sus normas y criterios, de sus instrumentos e información, sus análisis y resultados. ¿Quién puede valorar la veracidad y credibilidad de estos «microinformes»? Aunque debería ser una responsabilidad ética de cada uno de los participantes, ésta labor recae en las oficinas de asesores o secretarías particulares de los funcionarios, quienes, sin el conocimiento ni preparación suficiente, la asumen como una canonjía, pero limitada a realizar adecuaciones en cifras erróneas o contradicciones evidentes.

Respecto a esta autoridad, en el sentido ético y profesional, para corregir el informe de la evaluación y sobre todo, de darle un nuevo sentido a la evaluación, la Dirección de Planeación podría jugar un papel clave, ya que son el equipo encargado de coordinar el proceso hasta la integración del informe y su análisis por la Comisión de Glosa. Sin embargo, hasta ahora, la única manera en que aseguran la imparcialidad, es solicitando el anexo estadístico y el soporte documental que justifique las cifras o las acciones reportadas como realizadas, de manera que una cifra general se desgrane en tantas categorías y subcategorías como sea necesario, pero con el mismo resultado, el resultado del cumplimiento. La información no se cruza con otras áreas, o con perspectivas independientes a las utilizadas para evaluar el trabajo; no hay algún análisis sobre las inferencias reali-

zadas para redactar los resultados y su interpretación. Éste suele entenderse como un aspecto de forma, que bien puede obviarse o rehacerse por la pluma final del corrector de estilo.

Para propios, la imparcialidad es un tema extraño, o que carece de conveniencia en la evaluación; o, necesaria, a riesgo de parecer impertinente o temerario. Por ello, la evaluación o sus alrededores no son espacio para la divulgación de perspectivas en conflicto sobre los resultados, las conclusiones o las recomendaciones. ¿Quién va a cuestionar la imparcialidad de los resultados? ¿quién va ejercer esa libertad de expresión que pregonamos los universitarios?

Se mantienen vigentes para todos y cada uno de sus miembros el acceso al conocimiento, garantizando la libertad de pensamiento y de conciencia, de estudio, de investigación, de libre expresión para maestros y alumnos, y el respeto absoluto e incondicional de los valores intelectuales y científicos. Los consejeros universitarios profesores, alumnos y trabajadores se ocuparon en lograr un amplio marco de transformaciones docentes, de investigación, de difusión y administrativas, al analizar, discutir y aprobar los proyectos y programas de la Institución. [GUADARRAMA, 1987]

La libertad y pluralidad son el aliento de nuestra vida cotidiana; la prudencia y la honestidad son valores igualmente esenciales a la misión de la Universidad. La libertad se traduce en respetar la libre búsqueda para interpretar el mundo desde la óptica de las diversas ciencias; espacio donde surge el mundo de la pluralidad universitaria. Libertad y pluralidad, principios que heredamos, se aplican a nuevas realidades y se transforman con la vocación de servicio, sentido de la responsabilidad y pasión por el trabajo, para asumir la educación como valor de la sociedad que respeta la ideología de los grupos minoritarios y como factor estratégico en el proceso de adaptación de las naciones a las nuevas realidades económicas, sociales y culturales. [GASCA, 1982 y 1983; GUADARRAMA, 1987; MORALES, 1994; GALICIA, 1999; GALICIA, 2001; LÓPEZ, 2002]

En resumen la imparcialidad está minada desde que no hay la menor prescripción de cómo llevarla a cabo, desde que la perspectiva de la Administración Central predomina en toda la evaluación. Si en la noción de servicio la evaluación adquiere su mayor sentido de justicia, la primer cuestión a resolver sería, ya no desde qué perspectiva, simplemente ¿al servicio de qué o de quién? La evaluación no es vista como un servicio a la comunidad universitaria o a la sociedad, antes bien, parece que los responsables y los diseñadores o evaluadores se sirven de ella, cada quien para resolver sus intereses.

Un informe de actividades en realidad tiene que reflejar estas cosas, cuando un señor rector o un señor director rinde su informe, en realidad su intención debería ser que todos lo que han trabajado se vean reflejados en lo que él esta informando, como un reconocimiento al esfuerzo que se hizo, desafortunadamente, yo he notado, se destacan más cuestiones de funciones de apoyo, en lugar del trabajo real que se realiza al interior de las escuelas, y a veces esto sucede porque no se tienen los instrumentos de medición, no son definidos los indicadores. [Marcela, 13.05.04]

Pero no se trata de tener una red para que todas las escuelas nos entreguen una serie de datos y que tú la interpretes; entiendo que la participación tiene que ver con la opinión de la gente sobre la satisfacción de sus objetivos, de los beneficios que está o no logrando, lo mismo con los investigadores, cómo perciben ellos el avance de sus programas o proyectos, de su contribución a la universidad, porque si ellos hacen su proyecto de vida en la universidad algo

tienen que decir, pero esto no está en los informes, está participación no. [David, 01.02.04]

No, porque en general cuando se llegan a plantear algunas demandas por parte de los profesores y de los estudiantes, y aún del personal administrativo, es básicamente para configuración del plan de trabajo de los gestores, simplemente para confeccionar un documento donde se les diga que han sido escuchados y se les prometa que sus necesidades serán incorporadas y que serán atendidas. Pero esos no son procesos de diagnóstico, es decir, el hecho de que un gestor pase a los salones de los organismos académicos, en campaña, a ver cuáles son las principales necesidades, se convierte en la campaña de los lamentos, entonces lo registran, lo transforman en una demanda y esa demanda la transforman un programa de acción, que luego queda simple y sencillamente puesta, digamos, agregada, en una línea tan genérica que poco o nada sirve para orientar las acciones en el sentido original de sus demandantes. [David, 01.02.04]

Una demanda: El proceso de enseñanza no es el adecuado porque carecemos de laboratorio equis o No hay prácticas porque el otro laboratorio no está completamente equipado; esa demanda, ese juicio de su realidad, se ve transformado en un documento donde se asienta que Se harán inversiones para el reacondicionamiento de laboratorios, y este objetivo se pierde, la necesidad es de laboratorios y de hacer más modernos los existentes. Pero resulta que cuatro o cinco años después, hacia el final de la administración, empiezan a medir las cosas que originalmente te pidieron y digamos que hay un redimensionamiento de cómo se atendió esta necesidad. Después de que se levanta este diagnóstico no se le vuelve a dar seguimiento; la evaluación tendría que ser un circuito permanente. [David, 01.02.04]

También está el hecho de que si la gente pide, eso no significa que su petición tenga que transformarse en un proyecto, porque la gente suele equivocarse, si te fijas, por ejemplo, en los estudiantes, si les preguntas si consideran necesario estudiar filosofía de la ciencia en epistemología, te van a decir que No, si les preguntas por las materias teóricas, lo mismo, te van a decir que Es innecesario, eso te van a decir casi el 80% de los estudiantes. Si lo aceptamos, tenemos una demanda que nos dice que las teorías y las epistemologías en nuestros planes de estudio no sirven para nada; sólo que debes tener en cuenta que quienes así opinan tienen entre 18 y 23 años, quien está opinando eso no tiene una perspectiva suficiente, no tienen razón; es decir, no siempre que se levanta una demanda tiene que transformarse en propuesta, sino que tiene que ser analizada en su factibilidad, su viabilidad, su pertinencia y su trascendencia o su relevancia, no importa que lo esté pidiendo la mayoría, pueden estar equivocados, ésta es otra razón por la que la evaluación tiene que ser un asunto permanente. [David, 01.02.04]

Pero si la evaluación se configura, o desfigura, por los múltiples intereses que en ella convergen, hay que sumar las presiones internas que surgen del propio equipo directivo y de su relación con otros «grupos»:

Es un proceso que por joven debe tener todavía muchas debilidades, pero yo creo que aquí el esfuerzo es no dejarlo que perezca, no hay otra forma de mejorar, de corregir y de asimilar y comprender si no es a través de la información veraz y de la evaluación, no sólo de sus acciones sino de las acciones de los que están cerca de usted. En muchas ocasiones el titular tiene un gran deseo de desarrollar las cosas de manera adecuada y su cuadro administrativo no lo deja, hay ocasiones en que la misma dinámica política de un rectorado, cuando éste obedece a una serie de negociaciones y de equilibrios, no dejan actuar al rector, entonces estará en función del equilibrio de grupos. Quiero decirle que yo tengo que asumir toda mi responsabilidad, porque yo no tuve ninguna presión de grupos, no tuve ninguna presión de negociación con grupos, esto no habla bien de mí, al contrario tendría que hablar mal de mí,

porque con una condición así podría haber logrado mejores cosas, pero bueno, tampoco se escatimaron esfuerzos, en realidad lo que no se pudo hacer era porque las condiciones mismas de la universidad no lo permitían en ese momento, hablo de cuestiones internas como condicionantes económicas, de presupuesto. [Octavio, 26.02.04]

Sólo me gustaría comentarte que es importante que se revise este asunto de la evaluación, pero también ese asunto de la autonomía, fíjate, tenemos profesores becados por ocho años, ocho o nueve años, sí, becados por todo ese tiempo y llegan y les pides un proyecto, un informe o un artículo y te dices *Ah, ya lo estás politizando, órale, luego lo vemos en el consejo*. Tenemos profesores o investigadores PROMEP o SNI y también, son intocables, no les puedes pedir algo porque ya creen que los estás presionando y te amenazan, como también son integrantes de los consejos, pues, *Órale, ya me necesitarás*; es el colmo, son cosas distintas, no, pues no les sacas nada. Ese es otro asunto que creo tiene que ver con lo que estás investigando, creo. [David, 01.02.04]

Sin la «voluntad, imaginación y disposición» necesarias para una evaluación útil, esta condicionante económica, importante y que ya nos conectará con otro tipo de intereses, también puede quedar como simple pretexto:

No sé si usted esté de acuerdo, pero los grandes problemas que tenemos en las universidades, son porque vamos a evaluar pero no pasa nada, evaluamos cómo estamos en educación media superior, ya la evaluamos, *Ahora tenemos que hacer todo esto, si pero esto no se puede, ah esto tampoco*, entonces para qué evaluamos, es decir, se queda en una especie de auto flagelo, como de masoquismo académico, vamos a seguir evaluándonos para saber lo mal que estamos en el entendido de que no tenemos ninguna posibilidad de resolverlo, en primera, porque no queremos, porque aunque haya posibilidades para resolver algo, pero si nos falta voluntad e imaginación pues ya nos faltó todo, ¿o no?. [Octavio, 26.02.04]

Creo que ese es un gran problema, quitarle ese velo de rechazo, de negatividad, de oscuridad que le ponemos a todos los procesos de evaluación, esa puerta cerrada a cualquier tipo de proceso de evaluación, esa condición de agresividad que sentimos cuando alguien dice *¿Y ya se evaluarán?*, y reaccionamos diciendo *Oye que no me quieres, qué te pasa*, como si la pregunta nos ofendiera, o devolvemos la pregunta, *Por qué, hice algo malo, te he fallado, por qué me quieres evaluar, ah me quieres correr*. Es ese velo, esa cantidad extrañísima de velos, porque yo creo que en la evaluación hay muchos velos, hay que quitarlos y no es una tarea fácil, porque lesiona, toca o arremete cuestiones de sensibilidad del hombre, ese es el gran problema. [Octavio, 26.02.04]

La evaluación que es algo que debiera ser tan material, tan instrumental, tan carente de ese apasionamiento, que provoca la mayor cantidad de reacciones dentro de la sensibilidad de los seres humanos y dentro de la sensibilidad de los grupos o de los equipos, *Oye nos van a venir a evaluar, ¿pues qué hicimos, nos portamos mal?*. Esta es nuestra reacción, no nos preguntamos *¿realmente somos eficientes?*, *¿tenemos los procesos adecuados?*, *¿los mejoramos?* *¿cumplimos sus fases?*, tenemos un plan de desarrollo, pero *¿lo estamos realmente aplicando?* *¿es operable?* *¿lo que estamos haciendo ha dado los resultados que buscábamos?*. Eso es algo bien diferente a lo que nos dice usted y el amigo que entra y se toma un café y dice *Que bien, todo está muy bien*. Entonces yo creo que es importante buscar esos elementos, un poco desordenado si usted quiere el comentario, pero el desorden deriva del apasionamiento y del entusiasmo que a mi me provoca platicar de estos temas. [Octavio, 26.02.04]

Este temor al fracaso y a la pérdida de estatus en los directivos no es la única emoción que está en el terreno conflictivo de la evaluación, habría que agregar que las reacciones de malestar, desesperación e indignación, pasando por la indiferencia de los destinatarios; pero también preguntarnos sobre las causas que las motivan:

Conversación con Irma sobre la evaluación universitaria, en particular sobre la evaluación interna de los programas operativos anuales. «Otra; la evaluación institucional que viene haciendo la Dirección ..., en verdad, te causa risa y molestia y terminas mandándolos al No te enseñan hacer los POA's, no te enseñan a diseñar indicadores; sólo te dan formatos y formatos. Envías la información más o menos como entiendes y te evalúan diciendo *Tienes que acelerar esto, tienes que concluir aquello, esto otro no tiene los avances esperados con las metas que planteaste, ¿cómo te dicen esto si saben que no tienes los recursos para hacerlo?, ¿cómo te evalúan si su sistema es un caos, no son los mejores indicadores ni son representativos de tu trabajo?, ¿para qué te piden que hagas un POA con presupuesto si después no te dan los recursos que solicitas (humanos), porque son amigos de tal o cual persona que pertenece a otro equipo político?*

He terminado aceptando que esta es mi realidad, que no hay más recursos, que no hay un interés serio por el proyecto de Innovación. Acepto que somos tres personas para andar asesorando y coordinado a más de 60 comités curriculares, el trabajo no saldrá bien y quizá ni termine. Es probable que me corran por eso y que la gente diga *la ... no pudo con el paquete*. No me interesa, hago lo mejor que puedo y no voy a dejar la vida en esto» [Diario, 30.10.02]

Comento con Teresa sus impresiones del informe. Le parece «todo un acto de monarquía; despliegue de un protocolo impresionante; los tiempos no han cambiado; representantes de los tres poderes acuden para ser testigos de honor de los logros del 'rey'» En uno de los diarios locales se recogen palabras del Gobernador, bajo el título de *Transformar la universidad*, como «Una universidad que no se atreva a transformarse, a adecuar sus estructuras, mejorar la forma de hacer las cosas e incorporar los instrumentos de evaluación que le permitan medir su calidad y compararse con las demás, está destinada a quedar aislada y superada por aquellas que decidieron mirar el futuro.» ¿De qué futuro estará hablando? ¿puede ser el mismo futuro según la diversidad de intereses y necesidades? [Diario, 04.03.03]

Conversación con Manuel. En reunión del Colegio de Directores, presentan el autodiagnóstico y la visión a 2006 del PIFI. Comenta que es «patético, ver esos indicadores de cómo andamos; no es posible que tengamos un índice de competitividad académica de 0.11 ¿Qué se ha hecho en todos estos años? Yo metería a la cárcel a los... anteriores» Comento que no se trata de que anteriormente no se haya hecho nada; creo que los rectorados anteriores apostaron más al crecimiento que a la mejora de la calidad y que muchos de los resultados que ahora se ven, son por el trabajo previo realizado. Que los indicadores con los que ahora nos evalúan, son indicadores que responden a una nueva visión del desarrollo universitario.

Agrega que «no es posible que les faltara visión, no es posible que no sepan qué está pasando en Europa o en Estados Unidos, no es posible que nos les preocupara la calidad si las instituciones de estas regiones tienen 10 o 15 años evaluando y certificando la calidad. Todo se puede cambiar, todo se puede mejorar. Hay que leerles la cartilla.» Comento que entonces hay que leerle la cartilla a su jefe..., le pregunto cómo es posible que no atienda con serie-

dad la solicitud de preparar un PIFI para el nivel medio superior, cuando su respuesta fue «hay que meterlos en el SIPIFI y que nos den su información para que se *sientan* que participan». Le digo que no se trata de «hacerlos sentir como que participan, sino que realmente participen y que obtengan algún beneficio, como el resto de escuelas. Le comentó la poca proporción de los alumnos de la UAEM que logran ingresar al nivel licenciatura de la propia Institución, que eso nos está hablando de la poca calidad que hay en ese nivel y de la necesidad de mejorar.

Le digo que las cosas no cambian por decreto o con una actitud autoritaria de los jefes, menos en una universidad. «Por qué no? Hay que leerles la cartilla, hay que evidenciar ante la comunidad a los profesores que no trabajan, hay que reducirles el sueldo a la mitad y verás como si trabajan. Le pregunto a partir de cuando quiere que le reduzcamos a su sueldo a la mitad, dice «bueno no a todos, a los que no trabajan», le pregunto ¿tú que haz hecho para quitar el sueldo y para proponer que a otros se le reduzca?, le cuestiono su participación en el PIFI, limitada sólo a entregar la guía, le digo que eso lo hace una secretaria, fotocopia el material y lo entrega, ella gana mucho menos que él como Director. Le cuestionó por qué —si las cosas se resuelven con reglamentos o disposiciones— la UNAM no ha podido incrementar sus cuotas de inscripción o reinscripción por años. Me dice que el problema de la UNAM no es el dinero, menos el dinero de las cuotas. Claro, le digo, la UNAM no tiene los problemas económicos que tenemos nosotros precisamente porque se lleva gran parte de los presupuestos de las universidades públicas estatales. Le pregunto si le parece justo que un estudiante aquí pague más de 2 mil pesos y un estudiante de la UNAM a penas pague 20 centavos, porque todos sus estudios están subsidiados por los demás estudiantes del país. Pero volvemos, pregunto ¿por qué no ha incrementado las cuotas? ¿por qué si es tan fácil dar una orden y que todos las acaten, no ha sucedido? No lo veo convencido, me dice que no se trata de gastar más si no de gastar mejor. Estoy de acuerdo, sólo que mientras tú tienes un gran presupuesto para alimentar a una pequeña familia, hay quienes tienen poco dinero y son mucho hijos, entonces para ti gastar mejor tiene un significado diferente que para mí. Pero al final, nos van a evaluar igual a los dos, con los mismos criterios y los mismos indicadores, resultado: tu «gastaste mejor» y tienes muchos profesores PROMEP e investigadores en el SNI, mientras que yo estoy tratando de ayudar a que los profesores y alumnos, primera a que se titulen. Insiste, Tú crees que no se puede incrementar el índice de titulación... claro que se incrementa en un año. Le pregunto si ha asesorado una tesis, me dice que no, le comento que de ese tema platicamos cuando tenga experiencia. Insiste, Hay que dejarnos de complacencias y de protocolo, como el que se hace en la Universidad, hay que ponernos a trabajar. Cierto, le digo, este país va a cambiar cuando cada uno de los mexicanos cambie, como persona, como padre, como empleado, en nuestro puesto, haciendo nuestro trabajo y haciéndolo mejor. Me despido. [Diario, 25.09.03]

En la práctica de esta perspectiva que simula la participación al intervenir «todas las áreas», que descarta las necesidades de información de los destinatarios, por la máxima utilidad y beneficio de los responsables y evaluadores, se asoman ya un sentimiento y las primeras acciones, que evidencian la necesidad del cambio y propiciar la reflexión sobre la imparcialidad de la evaluación a partir de los abusos que se hacen en nombre de la objetividad y de los intereses que hasta ahora han guiado el proceso y la redacción de los informes.

Encuentro informal, con Enrique en la oficina de la..., en presencia de Marco y los directores.... Expone que cuando inició su administración recibió un informe de auditoría con hojas y hojas de anomalías: «Hemos tratado de atender todos estos problemas. Pero ahora, con la auditoría de la federación, yo les he dicho *Revisen todo lo que quieran pero del 14 de mayo de... para adelante*. Ya no podemos seguir escarbando porque cada día se encuentran más pro-

blemas y se seguirán encontrando. No se trata de comparar, pero ahí están las cifras; el presupuesto que se recibía antes de... y lo que se hacía, y está el presupuesto que ahora recibimos y lo que hemos logrado. Cuando llegué y encontré esa situación lo primero que hice fue parar los más de trescientos nombramientos, con definitividades de TC para los amigos y amistades de los funcionarios de la administración anterior. No habríamos podido pagar esa nómina; de hacerlo nos habríamos ido a la banca rota. Era una situación irregular y así lo entendieron las propias personas que recibieron los nombramientos, porque los regresaron en su mayoría.

Yo me propuse sólo poner orden, con honestidad. Hacer lo que pudiéramos lograr con actividades que no consumieran muchos recursos; que son las propias funciones sustantivas. Por eso, ahora se hace más porque se tiene mayor orden; ese ha sido nuestro trabajo y ahora —a dos años de iniciar este rectorado— es importante que cuidemos cómo mantener estos principios, para que la próxima administración pueda tomar o no lo que quiera, a mí me gustaría que hubiera continuidad, así debe ser, no tiene sentido cancelar proyectos importantes que ya están en proceso. Por ejemplo, vamos a seguir con el programa de educación continua que comenzó con Octavio y que ha resultado hasta una buen vía de ingresos propios. Este trabajo lo han apoyado rectores anteriores y nosotros también; o el caso del proyecto de la alianza con el grupo Ese fue un proyecto con gran visión y ahora estamos recibiendo beneficios por los ingresos que reporta.

Por eso me interesa que ahora nos centremos en los proyectos más importantes para avanzarlos y consolidarlos. No se trata de dejar proyectos inconclusos o tratar de terminar algo sólo por terminar, para que luego con el tiempo genere más problemas. Como en la administración anterior, ahora uno va a las UAP y los pisos se están cayendo y tienen infinidad de problemas. Pero antes sólo se trabajan las obras con tres empresas, una era la propietaria y las otras dos eran filiales ¿cuál transparencia? Cuando entré me entregaron una carpeta del inventario y lo primero que hice fue preguntar ¿y todo esto dónde está? No es broma, bueno les voy a comentar una anécdota, había una factura por varios... de pesos que amparaba la compra de equipo para la alberca olímpica. Yo he estado buscando la alberca pensando que cuando la encuentre, hallaré ese equipo que se compró, pero que todavía no veo y no sé dónde está.

Son infinidad de cosas, como los diplomados en la Dirección de ... que se cobraban pero no se impartían. Ahora, por primera vez en la historia del ... se entregan números negros, ¿cómo era posible esto? No es correcto que una empresa que se dedique al negocio reporte números rojos y siga y siga, ¿para beneficio de quién? Son problemas que se tenían que parar, como el de ..., con la venta y obsequio de títulos y grados. Esto sí es algo que yo no concibo en una institución educativa. Sí, les sorprende pero es la verdad; ... los firmaba, una vez que se había hecho el teatro en Por eso salió el director de ..., porque ya tenía su tarifa de tesis y de exámenes profesionales. Cobraban por el tema de tesis y por el resultado que quisieras en el examen. Lo mismo en ...; todo mundo se titulaba y graduaba con jurados apalabrados.

Bueno, ya nos juzgarán a nosotros, pero alguien tenía que parar esto y lo hemos hecho, ese es el proyecto del que forman parte, un proyecto universitario que sólo busca poner orden y hacer bien las cosas.» [Diario, 05.08.03]

Tan importante es comenzar a mirar a la evaluación institucional con respeto y no con temor, como reconocer la injusticia de las que somos colaboradores en la evaluación externa, en la evaluación que «certifica nuestra calidad» y que nos pondrá en la modernidad.

Lo que se está haciendo en las instituciones, en cuanto a la acreditación de planes y programas de estudio, para que

terceros vengán y acrediten su calidad, es que también se están enviando mensajes a la sociedad, mensajes sobre la calidad de una carrera o de una institución, y usted sabe que mundialmente esto es una exigencia, para las instituciones y para los egresados que pretendan incorporarse al ejercicio profesional. [Jesús, 17.05.04]

Yo creo que la evaluación externa fue un acierto; mire Alfredo, yo creo que las universidades se convirtieron en instituciones endogámicas, círculos endogámicos de que todo lo resolvíamos con el fantasma de la autonomía, con el fantasma de la independencia y de la libertad dentro de la universidad, y ese excesivo pluralismo que nosotros promovíamos, por llamarle pluralismo pero las universidades deben de ser plurales, no ese pluralismo mal entendido, por ejemplo la libertad de cátedra, parece que esa libertad de cátedra es si quiero voy o si quiero no voy, la libertad que tengo de ir a dar clases o no ir a dar clases, esos son absurdos. [Octavio, 26.02.04]

Porque esas medallas de la evaluación acreditación no les dicen nada a los aspirantes que desean entrar a la universidad pero que se quedan en el camino, porque no les dicen nada a los estudiantes que egresan pero que no encuentran un trabajo digno, porque no les dicen nada a los profesores que sólo desean mejores condiciones para ejercer su vocación, porque no les dicen nada a los ciudadanos cuyos problemas esperan algún estudio universitario, porque no les dicen nada a académicos inciertos ante la decisión de que sus hijos estudien en su universidad, en fin, «certificados de calidad» elaborados desde una evaluación de dudosa calidad.

Te voy a poner un caso..., de la noche a la mañana, se reportó la acreditación de las licenciaturas de la Facultad de De la noche a la mañana vino ..., con la notificación y la invitación de que en la Ciudad de México se le iba a entregar la acreditación a estas licenciaturas. Te preguntas, *Cómo*, empiezas a revisar, y dices, *No es posible*, ahí yo pondría en tela de juicio la credibilidad de estas evaluaciones, de las que nadie estaba enterado. [Marcela, 13.05.04]

Este asunto como que se pervierte, es como la gente que ahora se dedica a hacer PIFI's, ponen su consultoría y trabajan para las universidades, y hay universidades que sí la están utilizando; es gente de las propias universidades que ya se especializó y que ahora montó su negocio, y que de la noche a la mañana también se convierten en evaluadores y planeadores; yo en este sentido tendría mis dudas en términos de la credibilidad o seriedad de este trabajo. [Marcela, 13.05.04]

Toma por ejemplo los programas de Medicina o de Ingeniería que están acreditados, y que te colocan en otro nivel respecto a otras universidades, pero no necesariamente te garantiza, honestamente, que sean mejor o peor, porque efectivamente creo que ahí sí hay que revisar la credibilidad de la evaluación, en los organismos reconocidos por el COPAES. [Marcela, 13.05.04]

Aunque reconozcamos que no todas las evaluaciones guardan este perfil, es necesario darles su justa dimensión en los propios objetivos que la universidad se trace para la evaluación.

Así es, pero el evaluador tiene que trabajar con esta maraña. Yo les decía a algunos colegas de las universidades, *Por supuesto que te quiero ayudar y te voy ayudar diciendo todo lo que le duele a tu programa, porque así es como te voy ayudar, destacando tus problemas*. [David, 01.02.04]

Agregaría que seguimos fallando si le seguimos cerrando el paso a una evaluación integral, ni interna ni externa, sino a una evaluación adecuada e integral que sea para las instituciones, y que no sea por el hecho de que nos evalúe la SEP, porque eso no quiere decir que sea buena o el hecho de que nos evalúen los organismos privados tampoco quiere decir que sea buena y el hecho de que se evalúen entre universidades tampoco quiere decir que sea buena; creo que tenemos que descubrir cuál es el mecanismo y cuál es el proceso para evaluar la educación superior y tener un mecanismo también inmediato para hacer todo aquello que la propia evaluación nos va a decir que debemos hacer. [Octavio, 26.02.04]

Reconocer que nos apremia la evaluación para la acreditación de los programas educativos por la posibilidad que nos da para acceder a recursos extraordinarios, pero que la evaluación de nuestros proyectos para hacernos de estos recursos no han dejado de ubicarnos en mismo doceavo o quinceavo lugar a nivel nacional en los últimos diez años, ni que este escenario sea para beneficiar a las universidades más necesitadas.

Esto es por lo que se refiere al ámbito interno de la institución, y en el ámbito externo, tomar conciencia de que la institución forma parte de un grupo de instituciones que conforman el subsistema de educación universitaria en el país, y que así participa en un proceso de elaboración de los presupuestos, los cuales deben estar soportados en la demanda que tienen las actividades sustantivas sobre todo, aspecto que la federación considera cuando analiza las diferentes bolsas de recursos para dar atención a la institución, ya que toma en consideración la evolución, los cambios, la metamorfosis que va teniendo en el tiempo cada institución. [Jesús, 17.05.04]

Una parte de estos recursos son lo que se denomina irreducible, que es lo que permite atender a sueldos, a salarios, a prestaciones, a lo que sería el mantenimiento de operación muy básico de la institución, pero la federación, como sabemos, ha puesto en práctica otros mecanismos para apoyar el desarrollo de las instituciones, con el apoyo de dependencias con las que la propia Universidad participa, como el CONACYT, la ANUIES y la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, instancias que han generado estos mecanismos, y estos criterios para definir a qué instituciones se les debe, con justificación, hacer entrega de ciertos recursos adicionales asociados a proyectos que van a impactar el desarrollo positivo de una u otra institución. [Jesús, 17.05.04]

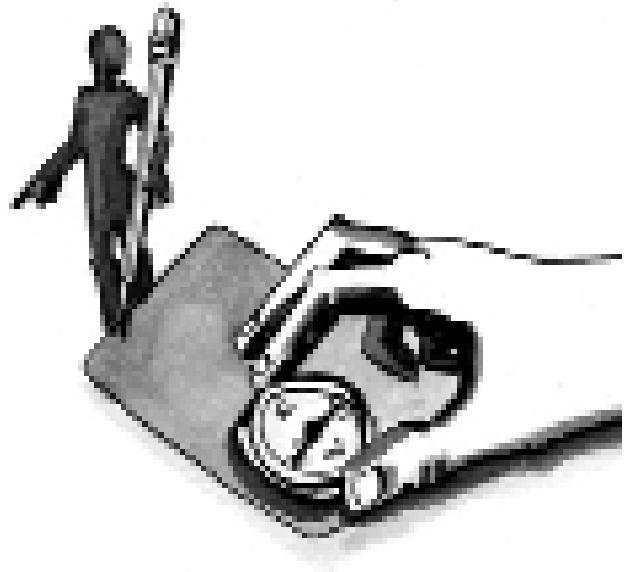
Este ámbito de la evaluación externa, con el Gobierno Federal, toma como referente las políticas públicas para tratar de preservar la calidad de la educación superior, esto es lo que se impulsa, la calidad, con el idealismo que la palabra nos puedan permitir acotar. Aunque se trata de mecanismos que respetan la autonomía de las instituciones, finalmente se instalan como medio de contrastes para identificar qué institución va avanzando a un paso más acelerado y que merece que se le sigan inyectando recursos, porque sus logros lo justifican, a diferencia de otra institución que pudiera tener mayores dificultades, por esas condiciones del contexto, con otro tipo de problemas que la coloca en desventaja en relación con el resto de las instituciones del subsistema de educación superior. [Jesús, 17.05.04]

En conversación informal con Irma. Me comparte algunas de sus impresiones sobre la evaluación universitaria, en particular sobre la evaluación del PIFI. «La evaluación del PIFI es incongruente con sus criterios. La evaluación se resume a la disponibilidad de dinero, pues privilegian el apoyo a los proyectos de continuación y no hay dinero para los nuevos, aunque sean más importantes para la institución. El informe de evaluación de los proyectos es una vergüenza: incluye

las mismas observaciones para diferentes proyectos, algunos informes no tienen nada que ver con el proyecto que se evalúa, otras observaciones son mínimas o irrelevantes y no justifican el por qué no se apoyó el proyecto.

Esta evaluación de nada te sirve; no te dice que hiciste mal, en qué debes mejorar. No sé si la cantidad de proyectos de todas las universidades que participan sea tan grande que rebasa la capacidad de los comités de evaluación y terminan haciendo juicios absurdos. Creo que la decisión sobre los proyectos se toman entre autoridades, la SEP dice *Mira sólo hay esta cantidad de dinero, decide a qué proyectos quieres que se aplique*, entonces el Rector dice, *Salé, que ese dinero se aplique aquí y allá*, conclusión: nos usan para formular proyectos en los que crees y dedicas un gran esfuerzo, pero la decisión no es con base a la relevancia institucional del proyecto, sino en el efecto político que tiene. Por ejemplo, prefieren apoyar los proyectos de Educación a distancia que el de Innovación curricular, aunque el primero no muestre avances importantes, tiene años trabajándose y qué han logrado. Apoyan los proyectos que cubren necesidades básicas, como el Equipamiento de laboratorios y talleres y la Adquisición de bibliografía. Se dio una cantidad enorme de dinero para libros y qué hacen, comprar lo que se les ocurre; realmente no hay un programa o una acción sistemática para cubrir estas necesidades de manera responsable. Pero esto es importante, porque son las necesidades básicas de los alumnos. A lo mejor, esto es lo que tendríamos que hacer; formular proyectos para estas necesidades básicas y no que te hagan hacer proyectos para mejorar las cuestiones educativas y no se apoyen.» [Diario, 30.10.02]

Luego, podemos diferenciar los procedimientos de evaluación de este tipo de evaluaciones de aquella nueva práctica institucional que se decida impulsar, entre cuyos objetivos sería loable registrar, por decirlo de una manera, su contribución al desarrollo irrenunciable de cada universitario, en todos los órdenes, niveles y espacios, así como a resolver las diferencias que surjan de sus resultados y recomendaciones, en atención a los universitarios menos favorecidos y a sus causas.



Capítulo XIII

Contribuciones y perspectivas

«Patria, Ciencia y Trabajo»

Universidad Autónoma del Estado de México

Una vez más me encuentro en uno de esos momentos que prometen ser el fin de ésta, siempre inacabada, investigación evaluativa sobre la evaluación universitaria. «Una vez más» porque al redactar el *Desarrollo del estudio de caso* suponía que sería la última tarea, —claro, terminada también, la Introducción—, es más, en las líneas finales compartí el mensaje de que no tenía seguridad sobre la redacción de estas «Conclusiones», ya que me había propuesto realizar un análisis de resultados que resultara claro, reflexivo y sugerente, y que eso sería suficiente para que el propio lector y los destinatarios de esta meta evaluación, pudieran extraer sus propias conclusiones.

Pero aquí estoy de nuevo, reconociendo que si bien se trata de una evaluación a la evaluación universitaria y que, bajo el enfoque metodológico de los estudios de caso, este cierre podría no ser necesario, también admito que se trata de un trabajo académico en el que es importante ofrecer mi visión sobre los resultados generales a la luz de los objetivos y las preguntas que motivaron y guiaron la investigación, así como compartir mi postura ante los principales resultados que pude elaborar a partir de las tres normas empleadas para evaluar las prácticas institucionales de evaluación en la UAEM, con ensayos de nuevas interpretaciones que los engloben. Éstos son los propósitos a los que trato de responder en esta última sección, que se desprende tanto del conocimiento obtenido en la investigación empírica como de los referentes teóricos y del contexto; aprendizajes que se suman a mi experiencia profesional en la UAEM y que forman parte ya de mi juicio profesional; recursos, todos, con los que encaro esta redacción. Agregaría, finalmente, el compromiso de ser conciente y explicitar las debilidades del propio estudio, así como las nuevas interrogantes que hayan emergido y que considero podrían propiciar investigaciones que amplíen el conocimiento sobre la evaluación universitaria.

El estudio a la luz de sus objetivos e interrogantes

Esta investigación se centró en la calidad de las prácticas institucionales de evaluación en la Universidad Autónoma del Estado de México, desde una perspectiva cualitativa y participativa. Este interés y orientación, obedecen a mi convicción de que la evaluación puede y debe constituir un factor que posibilite la transformación de las capacidades y el sentido ético de los profesores, alumnos y empleados, así como el mejoramiento de la propia Universidad, si se desarrolla con veracidad, credibilidad y justicia.

Al asumir que la calidad en la educación universitaria no ocurre sin el compromiso individual e institucional por este tipo de evaluación, y por los cambios que ésta suscite, y con la impresión de graves debilidades por lo que hace a este terreno en la Universidad, el interés del estudio se orientó a motivar un cambio en la perspectiva de la evaluación universitaria.

En el marco de las preguntas de investigación que orientaron este estudio, el conocimiento conseguido nos acerca a una mejor comprensión de la evaluación universitaria desde la perspectiva de los participantes, al explorar el diseño, métodos, resultados y consecuencias de algunas prácticas institucionales, principalmente la evaluación del Plan Rector de Desarrollo Institucional, la evaluación del Informe anual de actividades por la Comisión de Glosa del Consejo Universitario y la auto evaluación institucional CONAEVA; y con breves aproximaciones a la evaluación de programas operativos anuales y la evaluación externa de los CIEES para las funciones institucionales.

Sin la profundidad que inicialmente se planteó el estudio, también se logró aprender sobre un par de ejercicios

de evaluación externa, inscritos más en el ámbito curricular, como son la evaluación de los CIEES y de los organismos reconocidos por el COPAES, por área de conocimiento, para programas educativos. En este primer reconocimiento, los participantes advierten que la realización metodológica de la evaluación en nuestro contexto, está arruinada por factores de naturaleza política y económica, como se deja ver en los auto estudios institucionales que están ritualizados y burocratizados.

Con este carácter general, una contribución adicional reside en señalar que las políticas y las prácticas de evaluación institucional lejos de responder a los principios de la educación universitaria, y a la filosofía y objetivos de la Universidad Autónoma del Estado de México, se conectan cada vez con los criterios de la política educativa del gobierno federal y de ahí, a la obtención de recursos, como uno de los objetivos inmediatos que confinan los beneficios de comprensión y mejora de los procesos educativos.

Una aproximación a la comprensión de los participantes sobre los procesos críticos de las prácticas de la evaluación universitaria, se expresa al señalar que la importancia ahora concedida a la evaluación, desde las prácticas internas y externas, para la acreditación de programas educativos en casi la totalidad de escuelas y facultades, al amparo de la calidad como su propósito fundamental, sólo ha generado estrategias de sobre vivencia y adaptación ante los intereses diversos y contradictorios que las promueven, y escasos cambios cualitativos que evidencien la pretendida transformación o la «calidad certificada».

Dos amplias interrogantes delimitaron el objetivo por promover el ejercicio de nuestra capacidad reflexiva y la acción para renovar la perspectiva en la evaluación universitaria: ¿Qué beneficios y dificultades presenta para quienes se ven directamente afectados por ésta? y ¿en qué aspectos de las tareas intelectuales y experiencias de los participantes influye de modo especial?. Aunque los análisis de los tres capítulos previos responden a este interés, así como la recopilación e interpretación que continúa, las principales reflexiones encontradas cuestionan por qué después de tantos años de estarnos evaluando se ha mejorado tan poco, y por que si la evaluación ha de hacerse de todos modos, por legislación o por directrices externas, no intentar hacerla de la mejor manera posible y obtener los mayores beneficios de ella.

De estas reflexiones y otras consideraciones de los participantes, se desprenden una serie de iniciativas o prioridades de atención, y que sin apartarme del ánimo que las propició, ahora también presento por cuanto puedan servir de inspiración para los años por venir ante el desafío, concluyo, que representa la evaluación en la UAEM.

Veracidad: una evaluación a la medida

No existen prescripciones en la legislación que definan lo que debe ser la evaluación universitaria, o al menos, lo que no debe ser. Tengo claro que ello no garantiza su realización y uso, pero si la legislación se ha ocupado de regular innumerables aspectos de la organización y funcionamiento, simplemente no hay razón para que se omita a la evaluación y con ello se descarte un elemento que puede apuntalar las actitudes, procedimientos y la organización necesarias para transitar hacia una evaluación veraz, creíble y justa.

No se trata de lineamientos o una reforma a la legislación que reste flexibilidad y eficiencia o que se convierta en una camisa de fuerza. Aunque creo que retomaré esta idea más adelante, sólo agregar por ahora que se trata de

contar con los planteamientos mínimos indispensables para que, como un catalizador político, puede llegarse a construir sistema de evaluación que opere dentro de la Institución y en relación con la estrategia nacional.

Entre las razones prácticas para este cambio encuentro, primero, para evitar las confusiones e interpretaciones *ad-hoc* sobre si se trata de informes o de evaluaciones, pero más importante aún, para girar la responsabilidad que ahora se deposita en el rector y en los tiempos de presentación. ¿Para qué mantener auto estudios anuales sin mayor utilidad? Éste es uno de los mayores retos para iniciar el cambio en la evaluación; pero si se ha llegado a promover reformas a la ley para ampliar el periodo de los rectores, no veo porque no se pueda emprender una reforma que aborde los asuntos de la evaluación, sobretodo, que asiente las premisas fundamentales para su realización.

Uno de los principios de la Universidad es la democracia, pero ¿Qué tiene de democrático una evaluación centralizada y hermética, en su realización y en los resultados? Nuestros alumnos y profesores reciben constantemente invitaciones o instrucciones para que participen en tal o cual programa que los hará mejores, pero ¿qué está haciendo la propia universidad para ser mejor? ¿qué está haciendo para ser referente de esos principios de Verdad y Pluralidad? Lo que hoy sabemos es que se trata de una Institución y evaluación que se cierran a la más mínima crítica, o que callan ante los más graves problemas o ante decisiones inadecuadas. Tenemos centros de investigación sobre la Universidad y centros de investigación, desarrollo e innovación en educación, pero ¿qué estamos haciendo para orientar a la Institución hacia estos principios de los que debería ser ejemplo?

La evaluación institucional se conduce sin premisas que le den un mejor sentido y utilidad, por lo que ha cedido sus objetivos y beneficios a múltiples intereses no necesariamente vinculados a sus propios principios. Aunque sin duda habrá otros modelos o enfoques, las normas de veracidad, credibilidad y justicia que he usado en este trabajo y que provienen de Ernest R. House, creo que están en consonancia con los valores universitarios y podrían ser una plataforma para la deliberación y acuerdo sobre estas premisas. Los análisis vertidos en los tres últimos capítulos de este trabajo y estas reflexiones finales, podrían colaborar también en este propósito, si no para definir qué y cómo queremos que sea la evaluación universitaria, al menos para tener claro lo que no sería deseable que siguiera ocurriendo, ya que lejos de ser un componente del dialogo entre los universitarios, como suele referirse en los informes de actividades, al reducir su concepción y práctica al ámbito instrumental o técnico, la evaluación universitaria se ha instalado como un medio al servicio de los intereses de los funcionarios por preservar y/o proyectar su posición.

Ahora tenemos una evaluación burocrática, orientada más al control que a la comprensión y al cambio; control de los recursos y de las acciones para una rendición de cuentas, una transparencia que informe que honestamente se han ejercido ciertos recursos y «logrado» ciertos objetivos, sin importar la relevancia y trascendencia de los mismos. O también, una evaluación orientada al control de las acciones y resultados, que nos conectan con los recursos extraordinarios y al modelo de calidad de la educación superior que promueven; necesarios sí, pero sin la reflexión sobre las medidas y parámetros que nos hacen adoptar como signos de calidad; como las tasas de egreso o graduación superiores al 70 por ciento, sin importar la calidad de la formación profesional de esos alumnos; o las notas promedio en los exámenes de ingreso o general de conocimientos, sin analizar la concepción, consistencia ni utilidad de esos instrumentos; o el perfil de doctorado que es deseable tenga la planta aca-

démica, sin cuestionar su viabilidad en campos como la medicina o el arte, o la edad e intereses de los profesores.

A estas debilidades también responde la iniciativa por dar un marco normativo a la evaluación; razones a las que puede agregarse el propio tamaño de la Institución que ya que dificulta la colaboración de su gobierno y administración. Dado el carácter autónomo de la universidad, y en su responsable y pleno ejercicio, la UAEM podría establecer los lineamientos de un sistema de evaluación propio, en particular, para las prácticas institucionales de auto evaluación y meta evaluación. Un marco donde se asienten los principios y directrices como referente común para la evaluación en los ámbitos institucional y curricular, de manera que cada escuela, o conjunto de ellas por área de conocimiento, desarrolle su propio marco de referencia, criterios y guías para la evaluación, en congruencia con su naturaleza, misión, proyecto educativo y programas educativos, mediante un proceso colectivo de reflexión, autocrítica y propuestas sobre los procesos y los resultados, desde donde formular un plan de mejora para un periodo determinado.

Vuelvo al tema de la autonomía como uno de los factores que pudiera explicar las debilidades en la evaluación universitaria. Hemos pasado de la autonomía como pretexto para la inacción y el derroche, a la autonomía como panfleto que acepta las decisiones y modelos externos. Ahora, aunque es evidente la dependencia de los recursos vía el subsidio público, creo que resulta necesario comenzar a ejercer la autonomía en su expresión básica, como derecho frente al Estado y como obligación frente a la sociedad. Por ejemplo, en el caso de las evaluaciones de los CIEES y de las agencias del COPAES, desde donde se condiciona el acceso a los recursos extraordinarios, se podría buscar un acuerdo para que, mientras estos mecanismos y equipos no demuestren su solvencia técnica y ética, la Universidad pueda continuar con estos procesos de juicio profesional a través de una convocatoria pública a nivel nacional e internacional, en cada una de sus áreas de conocimiento.

Como en el ámbito institucional, el principio es asumir la evaluación como un servicio moderno, que sirva para diseñar planes de mejoramiento por escuela y programa educativo, en los que participen los directivos, los evaluadores, empleados, alumnos, académicos y trabajadores, y donde se establezcan compromisos viables, entre los que figuren nuevos procesos de evaluación externa según el alcance de los objetivos que se hayan propuesto.

Insisto en el tema de la legislación universitaria porque desde que se prescribe que es responsabilidad del rector presentar anualmente el informe de actividades, parece que la evaluación necesaria también es «su» compromiso y para «sus» compromisos. Así, La evaluación universitaria no se asume como un compromiso compartido por la comunidad universitaria, pues además de que toda su conducción recae en las áreas de la administración central, los profesores y alumnos —sólo por citar dos de los actores principales—, no son destinatarios plenamente asumidos, antes bien, por ejemplo, las autoridades de los gobiernos federal y estatal, y los medios de comunicación.

La evaluación se ve como un ejercicio de introspección, que poco explora el contexto y cuando lo hace, es para encontrar elementos para un discurso autocomplaciente y reivindicativo, cuya retórica poco alienta el análisis de sus proposiciones o la búsqueda de nuevas explicaciones. Se trata de una evaluación con verdades a medias porque no se atreve a un análisis riguroso del contexto para dimensionar sus resultados, por ejemplo, frente a la burocracia administrativa, tanto de los gobiernos federal como estatal, y propia, que aletarga la entrega de recursos y con ello de su ejercicio, lo que repercute en la oportunidad y calidad del trabajo realizado, pues éste tiene que ser parte de la evaluación y del informe respectivo, en donde habrá de figurar como

concluido, en operación y con determinados beneficios.

Otros planteamientos apuntan a reflexionar sobre los procedimientos y fuentes de información, y los métodos de análisis para argumentar sobre sus resultados y conclusiones, desde donde se construye una objetividad congruente a los débiles objetivos que la orientan y la visión fragmentada de los procesos educativos, por lo que difícilmente puede dar cuenta de la calidad e impacto de estos procesos, o sobre la contribución que realizan —desde la complejidad del contexto y la diversidad de los actores— las escuelas, profesores y estudiantes. La renovación de los métodos de la evaluación universitaria necesariamente habrá de pensar en su variedad y adaptabilidad, para lograr la capacidad que exige esa complejidad, así como en la sensibilidad que puede atrapar esa diversidad.

Pero más importante que este componente instrumental resultan los evaluadores, sin cuya capacidad difícilmente se podrán mejorar los procesos de recolección y análisis de los datos. Actualmente la evaluación universitaria gravita en personas sin la formación ni el entrenamiento para asegurar cierta objetividad, ya que por años la capacitación que se brinda se ha limitado al llenado de formatos, tablas y cuadros, y a la redacción de una descripción de los «resultados» sin la menor interpretación.

Una nueva evaluación universitaria no puede realizarse con este perfil de evaluadores, además, de tiempo parcial. Se requiere de un organismo colegiado especialmente dedicado a esta tarea; una instancia que fuera dirigida por los directivos y representantes de los niveles y espacios educativos, quienes se encarguen de iniciar el proceso con las garantías, facultades y los recursos necesarios; pero con el personal profesional, universitarios notables y personal de apoyo que se encarguen de organizar, administrar y ejecutar la evaluación. Este segundo grupo, quizás como Secretaría Técnica, deberá gozar de autonomía financiera y administrativa e independencia política.

Con estas cualidades, esta secretaría podrá iniciar tareas para conocer qué posibilidades de diseños existen para la evaluación universitaria, al tiempo que se emprende una reflexión crítica y sistemática de nuestras prácticas evaluativas actuales, y se promueve la evaluación como fuente de información y de conocimiento que favorece el aprendizaje de todos los involucrados: los responsables o gestores, los evaluadores, los evaluados y los ciudadanos. La idea es llegar a un diseño apoyado por todos y con una metodología, sí, participativa pero a la vez operativa.

La validez en la evaluación universitaria puede ser otro buen eje de reflexión, en el curso de los debates y discusiones, que permitan profundizar en las concepciones, argumentos y las limitaciones técnicas y éticas que imperan en las prácticas actuales, no sólo para la auto evaluación institucional sino también para los trabajos de meta evaluación de la Comisión de Glosa.

Para abonar a este proceso de construcción de metodologías más positivas, podemos decir que ahora la validez en la evaluación universitaria se encuentra limitada a instrumentos de cuantificación que difícilmente examinan el desarrollo de los procesos, los programas o los servicios, por lo que se reduce al testimonio de una evidencia «documental» y accesible vía Internet de un «soporte y agenda estadística». En un mundo universitario donde se utilizan las más sofisticadas técnicas de muestreo y análisis estadístico, la evaluación se conforma con inventarios elementales para algunas variables e indicadores, y un análisis de resultados que carece de profesionalismo.

Esta validez se sostiene de manera endeble en el uso de indicadores de desempeño, como si esta cualidad

estuviera presente en dichos instrumentos o en el uso generalizado que de ellos se hace; de manera que no se cuestiona su adecuación respecto a la naturaleza de lo que se pretende medir, y menos aún los análisis cuantitativos que se realizan con las cifras que arrojan. En estas condiciones, la relación entre los resultados y la interpretación que de ellos se hace, plantea conclusiones sólo de valor discursivo y de escasa aplicación para comprender y mejorar los programas y proyectos de la Institución.

En este uso de indicadores se mezcla una incipiente visión gerencial de la calidad similar a la del entorno empresarial, se habla entonces de «indicadores estratégicos» para los funcionarios, indicadores «tácticos» para los directivos y mandos medios, y finalmente indicadores «operativos» para la tropa, es decir, los analistas y empleados que tienen la responsabilidad de los procedimientos. Los indicadores llegan a convertirse en metas y con ello a perder su sentido en el contexto educativo, por ejemplo, el número de alumnos por profesor de tiempo completo o computadora, o los títulos y volúmenes por alumno, sin importar la calidad de la relación que establecen alumnos y profesores, y entre ellos y los materiales.

Es posible –sólo es posible- que un conjunto, un sistema de indicadores, nos dé un acercamiento al cumplimiento de los objetivos y de su impacto, así como respecto al funcionamiento de los procesos; pero de no acompañarse de métodos más sensibles a la compleja realidad educativa, se seguirá asumiendo la docencia o la investigación como un conjunto de líneas de producción y nos apartaremos del conocimiento integral que es necesario para identificar esas «acciones estratégicas» de mejora. Estas debilidades se explican por su contribución a una evaluación para el cumplimiento de una obligación por normatividad, aunque ahora se etiquete bajo el principio de la rendición de cuentas, por lo que los recursos destinados a la evaluación se miran más un gasto que una inversión para conseguir cambios necesarios e importantes.

Una evaluación universitaria que «ajusta la realidad al modelo», como fuera en un principio, con «ciertas» cifras y resultados para el control externo de la federación, y otras para el trabajo interno, pero también con una realidad que sigue ahí, inmutable, porque las conclusiones de la evaluación no se conectan con planes ni medidas para una nueva o diferente actuación, como en el caso de la evaluación de los profesores, que también año con año se realiza, pero que no trasciende más allá de la asignación de los estímulos a la «carrera docente».

Estas debilidades en cuanto a la validez ponen al descubierto situaciones como la arbitrariedad y las contradicciones de los intereses que la han conducido y que privilegian los aciertos e inhiben los errores que nos podrían ayudar a conocer mejor nuestros problemas. De manera que no sólo se trata de una competencia para participar en la evaluación de manera más crítica y sistemática, sino sobretodo ética, para incorporar el respeto a los valores de la universidad y de la sociedad en el desarrollo y contenidos de la evaluación.

Creo que estas reflexiones deben llegar tanto a los niveles directivos y staff, como a las instancias colegiadas, académicas o de gobierno, que regularmente participan en procesos de evaluación, como los consejos académicos y de gobierno, y los comités de curriculum de cada facultad, o el comité de calidad de la Institución. En ellos y ellas estas limitaciones se agravan, pues por encima de las responsabilidades que siempre se acumulan y su ya dudosa capacidad de liderazgo, está el profesionalismo del que ser ejemplo.

La estética: ¿quién echa de menos la credibilidad?

Desde 1985 que se elabora el primer Plan de Desarrollo, la UAEM evalúa anualmente su desarrollo y presenta los resultados en los Informes de Actividades. En torno a esta práctica de evaluación institucional, que se dice *Es ya una tradición*, se ha supuesto, que por sí, representa una señal de progreso, de logros; es decir, si cada año se evalúa y hay cosas resultados que informar es porque vamos mejorando. Este es un supuesto muy débil de la evaluación, en tanto que desconocemos cómo los resultados de la evaluación se han ligado a la mejora o a dicho progreso.

Es más, ahora sabemos que no siempre la evaluación institucional en la UAEM ha estado ligada al cambio, sino más bien al cumplimiento de las promesas de campaña de un candidato a la rectoría, que después se convierten en objetivos programáticos en un Plan de Desarrollo y que, bajo las circunstancias políticas y económicas de la propia Institución y las que se derivan de ésta con su entorno, se intentará dar cumplimiento. El supuesto es que al cumplir esos objetivos, aunque después se traducen en metas para su cuantificación, las necesidades y demandas que los originaron se han resuelto o atendido. ¿Qué seguridad tenemos de que así sea, para aproximarnos al impacto de la evaluación y de las acciones que se informan?, no lo sabemos; no lo sabemos porque no hay ese seguimiento a las expectativas de los destinatarios.

La trama de los informes de evaluación parece ser el logro para el reconocimiento, el permanente progreso con el cumplimiento de metas, con mínimas consideraciones sobre la complejidad de las acciones, el contexto y los actores, así como respecto al diseño, cálculos y estimaciones por los que se llega a los resultados y las conclusiones. Este tratamiento le resta importancia a la evaluación desde las personas que habiendo participado en la definición y realización de nuevos cursos de acción, no se ven reconocidas o identificadas, por lo que los resultados no los sienten como propios; su esfuerzo se traduce en una cifra o una estadística en el conjunto de datos, que poco les alienta a mantener su participación en el mejoramiento. Durante la preparación, el énfasis en las metas alcanzadas sin la oportunidad para reconsiderar los valores deseables, hace que la evaluación se convierte en una amenaza y fuente de malestar al carecer de los recursos suficientes para alcanzar esos resultados comprometidos.

Otro aspecto; si la universidad se evalúa cada año y en cada informe se dan conocer buenos resultados, la universidad no puede estar tan mal, es más, la universidad «sigue en pie, trabajando y en paz». Esto es cierto, los informes de actividades son testimonio de un enorme esfuerzo e inversión, pero ¿qué hemos logrado con ello? ¿cuál ha sido el impacto en la sociedad a la que nos debemos? ¿cómo estamos respecto a esos grandes objetivos que nos trazamos? Creo que ésta es otra de las deudas de la evaluación universitaria, su escaso impacto motivador para la reflexión y la acción, porque al limitarse a que la Institución se mantenga a flote ha perdido su virtud para fijar e ilustrar el rumbo. Los principios universitarios y los objetivos de la universidad son elementos de retórica en los informes, siendo que —desde el mismo enfoque por objetivos que adopta la evaluación—, podrían constituir referentes valiosos y con inmejorable impacto en los destinatarios.

Los informes de actividades circulan en el ámbito de la gestión para todos los sectores; para la comunidad universitaria para la sociedad sus contenidos se ponen a su alcance vía Internet. Sin embargo, el problema no está en la difusión de estos resultados de la evaluación, sino en que sus informes no son preparados con ele-

mentos que estimulen la credibilidad de los destinatarios y su motivación para dejar atrás la cultura del trabajo por cumplir, y comenzar a construir una cultura por el trabajo bien hecho o con una mejor calidad.

Se trata de un propósito tan ambicioso como necesario, pero si hemos visto que la evaluación tiene su naturaleza política, también se podría usar este «arte de la persuasión» con fines social e institucionalmente importantes, como lo hace ahora el gobierno estatal con la presentación de informes regionales. Con el gasto que se realiza en la reproducción de los ejemplares del informe de actividades, así como en los medios, en la exposición, materiales e impresos sobre las «acciones relevantes», se podrían preparar informes para cada uno de los sectores de la comunidad universitaria; informes cuya redacción respete los resultados pero atienda la diversidad de los destinatarios y conecte el conocimiento que obtengan del informe con las acciones de cambio que se desprendan de la evaluación.

El trabajo respecto a los informes de la evaluación institucional, no se agota en su lectura y posterior circulación; ya que es necesario estimular el análisis y discusión de sus contenidos, de manera que también contribuya a generar un conocimiento y el compromiso de todos para mejorar nuestra participación como alumnos, profesores, investigadores, técnicos, directivos, empleados o trabajadores.

En esta relación entre la credibilidad e impacto de la evaluación, podemos comentar también las evaluaciones externas, tanto de los CIEES como de las agencias del COPAES, pues a las debilidades que ya hemos discutido en los capítulos previos, se agrega su limitada circulación en el ámbito directivo y el uso pragmático para inferir las necesidades físicas y materiales a cubrir para lograr la «calidad certificada». Esto se puede explicar por la conexión entre los resultados de este tipo de evaluación y la asignación de recursos por el gobierno federal, visión que se reproduce el interior de las escuelas, por lo cual la veracidad y la credibilidad que depositemos en la evaluación no es lo más importante, si no para qué me sirven estos resultados en la negociación de recursos ante los gestores. Así, los problemas para leer e interpretar un informe de evaluación y usarle para mejorar nuestra comprensión y emprender acciones de mejora, son propósitos que pasan a segundo término en este escenario de la evaluación para la acreditación.

La meta evaluación, con base en los trabajos de la Comisión de Glosa, tampoco viene cumpliendo con su función para mejorar nuestra comprensión sobre cómo está funcionando la evaluación universitaria. Esta práctica de evaluación institucional, no se plantea como un análisis sino como una nueva presentación de información que amplía o detalla los resultados del informe de actividades, por lo que no se incorporan criterios ni se formulan preguntas sobre los métodos, la información o los objetivos de la evaluación. Los meta evaluadores no están preparados para esta tarea, y las contradicciones y abusos son mayores que en la evaluación, de cuya calidad debería dar cuenta.

Justicia: la evaluación como servicio

El sentido de justicia en la evaluación hace escala en la imparcialidad del evaluador, y yo diría que un poco antes, en su honestidad, en el principio ético de promover y aceptar la verdad sea cual fuera; remite, también, al compromiso con los resultados, cualesquiera que sean las consecuencias. Esto tiene que ver con la actitud tolerante o indiferente que subyace en los informes de evaluación, en la *auto* evaluación que año tras año sos-

tiene que todo está bien o mejor.

En la evaluación universitaria por encima de la ética se encuentra el interés político, aunque algunos políticos y directivos de la Universidad le llamen simplemente «sensatez». De esta manera los errores que detecta la evaluación permanecen ocultos, una y otra vez, por lo que los problemas más graves son problemas históricos, ante los cuales nadie quiere decir esta boca es mía.

Esta actitud frente al error tiene que ver con el temor a perder el estatus político o a verse amenazado frente a la crítica, por lo que en el ámbito institucional se asume que no es «políticamente viable» decir «me equivoqué»; de ser así, en todo caso podría ser «nos equivocamos», porque de algo tienen que servir las decisiones «colegiadas» y la valoración de resultados globales, por ejemplo, frente al error de suponer que los programas se instrumentan y operan como fueron diseñados, donde la evaluación serviría para informar sobre esta complejidad, corregir nuestras concepciones y decisiones, y reconsiderar las acciones emprendidas. De cualquier manera, lo importante es reconocer que al ocultar nuestros errores nos negamos la oportunidad de aprender; admitir que la auto evaluación lejos de ser un instrumento para conocernos mejor, se ha reducido al espejo de los *auto* halagos. Por ello y por sus consecuencias, es importante valorar el principio de honestidad en la educación. La honestidad no sólo es importante en el campo de la medicina porque una vida está en juego, o en el terreno de la ingenierías por las inversiones realizadas y la seguridad de quienes utilicen las obras, también lo es la formación de personas que es misión de la educación; en la que figuran, precisamente, esos médicos y esos ingenieros.

En este camino hacia una nueva ética profesional, el Comité de Calidad de la UAEM puede tener un papel relevante, no sólo para trabajar una iniciativa propia sobre las premisas para conducir la evaluación universitaria, sino también —y para poder pasar a una nueva cultura—, como promotor de una reflexión crítica pero responsable, de nuestras prácticas actuales, sus fundamentos, concepciones y supuestos; sus métodos; sus resultados; y consecuencias. Es difícil pedir que se dejen de buscar modelos para la educación de calidad y para la evaluación universitaria, o de impulsar los procesos de evaluación acreditación y los talleres de mejora, que son las tareas que ocupan su mayor atención actualmente y que conectan a la Institución con la política educativa federal, pero no parece inviable comenzar esta reflexión con una asesoría externa adecuada.

En los dos o tres últimos años, la educación superior en México —en particular la educación pública universitaria—, ha pugnado ante los poderes legislativo y ejecutivo del gobierno federal, porque se le trate como un bien o servicio público, de manera que el Estado asigne recursos suficientes y crecientes para garantizar que este «servicio» llegue a más mexicanos y con la mayor calidad posible. En el fondo, la cuestión está en asumir la gratuidad de la educación superior al admitir que se trata de un derecho constitucional. Esto no es más que un viejo anhelo, como muchos otros, o a lo sumo una promesa inviable, como lo es el decreto del congreso por el cual la Federación asignará hasta el ocho por ciento del Producto Interno Bruto a la educación.

También es cierto que mientras las universidades siguen enfrascadas en la lucha por los recursos, en este ámbito del subsidio público o en el terreno de los recursos extraordinarios, continúan trabajando de espaldas a las necesidades sociales, al obsesionarse por el modelo de calidad que enfatiza la disponibilidad de recursos. Después de más de quince años apostados al crecimiento y al otorgamiento de recursos, la evaluación institucional puede hacer suyas otras preocupaciones más orientadas a la calidad, a ese interés por conocer mejor cómo estamos y a ese

objetivo por aprender de las decisiones adoptadas y del trabajo realizado: ¿Cómo está nuestro modelo educativo? ¿cómo opera nuestra estructura académica? ¿qué ocurre con nuestros procesos de docencia e investigación? Además de los ya devaluados estudios de seguimiento de egresados ¿qué otras estrategias podemos echar andar para conocer la calidad de la formación profesional de nuestros alumnos y egresados?

Es claro que en la evaluación universitaria no sólo influyen estos factores ligados a los responsables y a los evaluadores, ya que, a su vez, estos tienen que responder a las presiones del marco político y económico en que se desenvuelven sus relaciones con los gobiernos federal y estatal; un marco donde cada vez tienen mayor influencia los efectos de la globalización y del modelo económico en múltiples aspectos de la vida de los mexicanos.

A partir de este ángulo se observa una evaluación institucional predispuesta por la visión gerencial de la federación, vía los modelos de calidad de la educación superior que promueve a partir del financiamiento extraordinario, y que se sustenta en la racionalidad empresarial que traslada el eje de su atención por la producción y productividad, a la actual competitividad del mundo globalizado ¿Qué tiene en común la universidad con esta visión? O con más claridad ¿Es la competitividad un nuevo principio de la universidad pública autónoma? Creo que no, que en todo caso los pronunciamientos por la renovación de la autonomía universitaria, deberían apuntar hacia su fortalecimiento y no al debilitamiento ante las fuerzas del mercado. El hecho de que ya lo estén haciendo muchas universidades de otras latitudes, con objetivos y en contexto diferentes, no es una razón suficiente para que la UAEM lo haga también.

Es cierto que el tema de esta investigación no es propiamente la calidad de la educación, más por su conexión con la evaluación en que pretendidamente se finca, me atrevo a plantear que el hecho de que la sociedad cambie no significa tampoco que la universidad debe seguirla, en todo caso dónde está su papel de «conciencia crítica de la sociedad». Ésta sí es una de nuestras mayores responsabilidades y algo habría que decir, como que las demandas del mercado son sólo uno de los factores del contexto y no representan todas las exigencias, expectativas y necesidades de la sociedad mexicana.

Sin embargo, la iniciativa gubernamental está más preocupada por la «protección al consumidor», la rendición de cuentas, la «máxima utilidad» en el manejo de los recursos y su propia intención y estrategia para formar parte de la comunidad global universitaria. La política educativa federal «convoca» a las universidades a «evolucionar» hacia la sociedad del conocimiento, aunque nadie explique de qué tipo conocimiento se está hablando, quién lo ha definido de esa manera y por qué; cada vez se exige más la pertinencia entendida como rentabilidad y nadie nos dice qué hacer con los programas educativos de las Ciencias Sociales, las Humanidades o del arte, ni por qué habríamos de desalentarlos; cada vez más se exige la flexibilidad de los planes de estudio, y pocos alumnos, académicos y directivos se cuestionan ¿para qué? ¿para tener líneas de producción flexibles que generen la diversidad de «productos» que demanda el mercado global? ¿y el mercado nacional qué necesita? En fin, cada vez más se exigen mayores niveles de eficacia y eficiencia, desde un modelo de calidad de la educación ajeno a las universidades públicas autónomas, a quienes se les otorgan cada vez menos recursos.

La universidad debe cuestionar esa evaluación «estratégica» para el cambio, con organismos externos y ligada al financiamiento, y comenzar a preguntarse de qué cambio se está hablando, del cambio para el progreso y la democracia o del cambio para el desmantelamiento y la injusticia. La reflexión es, para que la evaluación, tanto

interna como externa, sea un servicio debe dar cabida a las principales preocupaciones y problemas de los alumnos, de los profesores, de los empleados universitarios, de la propia institución y de la propia sociedad, y no sólo atender aquellos aspectos que derivan del modelo de calidad de los gestores del gobierno federal.

Hagamos un breve análisis de esta evaluación externa, ya que su importancia no sólo radica en su conexión con la entrega de recursos, sino que se trata de los únicos recursos con los cuales la mayoría de las universidades pueden emprender algún proyecto importante de renovación. Para hacerse de estos recursos extraordinarios, cada universidad concursa y su participación –en buena medida– es juzgada a partir de los resultados que informe la evaluación externa, instrumentada también por el gobierno federal a través de los CIEES y las agencias reconocidas por el COPAES, y cuyas debilidades en las etapas del auto estudio, la propia evaluación externa y la preparación, discusión y difusión del informe final, ya hemos comentado, por lo que es difícil creer en sus resultados y «certificados».

Entonces, estos modelos de educación y de evaluación externa generan más daños que beneficios; primero, distorsionan la evaluación propia o interna, porque adoptamos criterios y procedimientos que no sabemos si responden a lo que nos interesa evaluar y mejorar, pero también porque lo importante ya no es evaluar para mejorar, sino evaluar para conectarnos con las posibilidades de recursos necesarios; y segundo, pero quizá más importante, es que estos esquemas, al conectarse con el otorgamiento de recursos extraordinarios, en lugar de hacer asequible ese objetivo que pregonan sobre *Reducir las brechas de calidad entre las instituciones y al interior de éstas*, las amplían con ese circuito de competitividad en que las universidades se ven obligadas a participar, ocurriendo lo mismo en su interior, con las escuelas y centros de investigación.

Las universidades terminan atrapadas en las contradicciones de estos programas de financiamiento. Primero, porque suscriben metas compromiso que aunque se establecieron a partir del conocimiento de un segmento de la realidad y bajo el supuesto de conseguir cierta cantidad de recursos, la federación mantiene esos compromisos en el convenio de colaboración sin haber otorgado siquiera la mitad de lo solicitado. Segundo, porque al interior de la Universidad, se reproduce este modelo de competitividad que fragmenta la colaboración y el verdadero interés por el cambio para mejorar, ya que las escuelas terminan compitiendo por ser parte en la distribución de los recursos a lograr, aunque después —vía el mismo programa—, sean evaluadas en su funcionamiento como Dependencias de Educación Superior, es decir, como «equipos» de escuelas, ya que otro de los objetivos del programa es, precisamente, el agrupamiento de las escuelas en «dependencias» para que se «optimicen» los recursos. Se trata de un programa de financiamiento con mecanis-

mos de evaluación que no ofrecen igualdad de oportunidades; podrán generar algunos beneficios, pero seguramente no se comparan con el desaliento que provocan prácticas injustas, de las cuales por desgracia ya hay muchas, y quizá se esto lo que nos sitúa cada vez en el rechazo, la indiferencia y la simulación.

Limitaciones

Los desafíos que suponen muchas de la preguntas escritas líneas arriba ya dan cuenta del reto que significa transformar la prácticas institucionales de evaluación en UAEM, pero quizá el mayor reto se ubique en los hábitos, creencias e intereses que se entretajan en la cultura universitaria. Pero el cambio para consolidar a ésta como una universidad pública de calidad, no es de corto plazo, ni cabe suponer a la evaluación como causa de todos los males.

La renovación de las prácticas evaluativas en la Universidad es uno más de los factores que habrán de contribuir en su mejoramiento, en particular, a un desarrollo que gravite sobre un nuevo ideal autonómico, en el que confluyan proyectos para preservarla y fortalecerla como espacio público, plural y universal, capaz de redefinir y atender las demandas y necesidades sociales en función de criterios distintos de la lógica del mercado. Entre otros ámbitos que requieren del ejercicio de nuestra capacidad reflexiva y la constancia de la acción, se encuentran: La renovación de la misión de la universidad pública; el rediseño de los modelos y estructuras para la docencia y la investigación; la promoción de un financiamiento justo, suficiente y oportuno; el establecimiento de una nueva normatividad y marco de gobierno; la descentralización administrativa y de gobierno; la edificación de una cultura que identifique a los universitarios y reivindique la institucionalidad de la universidad.

Ésta es una de-limitación que me parece importante plantear, por cuanto el *Examen a la evaluación institucional universitaria*, puede aportar hacia estos objetivos, a lo cual debo agregar las debilidades que ahora logro identificar en este estudio. Usando la literatura a la que tuve acceso, mi experiencia sobre el tema y la Institución, y, fundamentalmente, con base en la perspectiva de los participantes en el estudio, busqué elaborar un conocimiento sobre las prácticas institucionales de evaluación en la UAEM. Este análisis de resultados como estas consideraciones finales, guardan una naturaleza interpretativa y propositiva en congruencia con el enfoque cualitativo del estudio de caso desarrollado.

En atención a este componente «subjetivo» al que es inevitable recurrir, y para cuidar que la credibilidad de este estudio pudiera verse disminuida, preví incorporar la triangulación de fuentes de información, de técnicas y de informantes. No obstante, este segundo criterio no se alcanzó plenamente, ya que de las tres perspectivas que me propuse reunir, como fueron los responsables, los evaluadores y los destinatarios, la de estos últimos no fue posible agregar, quedando fuera la visión que me parece más importante. Además, tampoco pude acceder a los puntos de vista de todos los responsables de la evaluación, como era el propósito inicial; con lo cual se podría haber enriquecido el conocimiento y la comprensión de la evaluación institucional en la UAEM, en las diferentes circunstancias que ofrece su joven historia de veinte años.

En este mismo terreno, debo reconocer que realizo esta investigación con una corta experiencia y preparación en este tipo de estudios, por lo que sólo puedo recurrir al desempeño profesional e historia personal como car-

tas del juicio imparcial que he tratado de adoptar aquí. Pero no estoy cierto de qué tanto este juicio se haya nublado, al adoptar una postura crítica frente a las prácticas institucionales de evaluación, por encima de una mentalidad conciliadora. Un par de limitaciones más que quiero advertir, una, tiene que ver con el estudio de la evaluación en el ámbito curricular, que sin quedar plenamente descartado, al no haberse podido concluir todas las tareas, sus análisis no tienen el mismo detenimiento alcanzado en el terreno institucional; la segunda, con un propósito más que se queda en el tintero: Analizar los principales resultados de este estudio, aprovechando plenamente los referentes de investigación, como los resultados de estudios similares.

Nuevas interrogantes

Afortunadamente en la evaluación, como lo pretendió ser este estudio de caso, las descripciones, análisis y juicios a partir de las normas empleadas, no son el único conocimiento que se genera. En el camino se suscitan innumerables cuestiones, que ya de por sí enriquecen el conocimiento y sitúan nuestra comprensión, pero que además inspiran otras iniciativas sobre la misma temática u otros campos.

Muchas de estas interrogantes, tanto de los participantes como propias, las he escrito en cada momento del análisis y la redacción en que han surgido, sin embargo, creo que algunas de las más importantes se enfocan a conocer la calidad de los procesos de evaluación externa con fines de acreditación; la percepción que los destinatarios de la evaluación institucional tienen de ésta; la experiencia que en diferentes coordenadas geográficas y socioeconómicas se tiene sobre los sistemas nacionales e institucionales de evaluación; la calidad de las evaluaciones para el ingreso y egreso de estudiantes, así como para la promoción de académicos; la actitud y concepciones de la comunidad universitaria frente al tema de la calidad de la educación; el papel y contribución de los líderes en la calidad y en su evaluación; las experiencias de evaluación institucional participativa y su contribución en el cambio; y, el impacto de los programas de financiamiento extraordinario en la calidad de la Institución y los programas educativos.

