



Análisis y evaluación de la gestión desde plataformas tecnológicas: el caso de la Universidad Autónoma De Estado De Morelos

Márquez S., Cruz S.I.

P.A. Márquez- Aguilar

Universidad Autónoma del Estado de Morelos

sandra.marquez@uaem.mx,

scruz@uaem.mx y dgpi@uaem.mx

Resumen

Las Universidades en México se encuentran en una encrucijada donde requieren contar con metodologías y herramientas que les permitan medir sus avances y logros no solo a través de los lentes de un evaluador externo, sino en el marco de su autonomía, desarrollar procesos propios procesos de autoevaluación y mejora continua. La UAEM, ha desarrollado e implementado un Submódulo de Análisis Institucional que es una herramienta que integra y sistematiza la información de las distintas dependencias de la administración central, para analizar las funciones sustantivas y adjetivas. Responde a los indicadores de evaluación externa y de acreditación con el fin de establecer procesos de mejora continua para alcanzar los estándares nacionales e internacionales. Este trabajo se trata de un estudio de caso de tipo institucional que utiliza una metodología cuantitativa. Esta plataforma ha permitido a la Universidad monitorear los avances en diversas áreas a través de bloques de información en tiempo real y con fines comparativos, por lo tanto, esta investigación da cuenta de la sistematización de ese proceso a través de dos ejercicios de análisis institucional en 2021.

Palabras clave (máximo 5): gestión universitaria, indicadores, evaluación, acreditación y calidad.

Planteamiento del problema. Uno de los grandes desafíos de la universidad mexicana actual es caminar hacia esquemas de evaluación flexibles y pertinentes al momento histórico en el que se encuentra, que le permitan llevar a cabo transformaciones profundas. Lo anterior, con el propósito de contar con mejores esquemas para garantizar servicios de calidad, rendición de cuentas y un impacto académico y social en las funciones sustantivas que desempeña desde el ámbito de la gestión vista como una totalidad, así "la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y



proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza" (Martínez- Nogueira & Góngora, 2000, p. 11).

Además, se requieren contar con sistemas de información que permitan a las instituciones de educación superior eficientar sus recursos financieros y humanos al tomar decisiones basadas en datos en tiempo real para afrontar de manera estratégica los procesos de evaluación y acreditación institucionales, ya que existen elementos internos de difícil medición inherentes a las dinámicas de trabajo.

Tal como hoy operan los procesos de evaluación y acreditación institucional no contribuyen a la valoración de aspectos de difícil medición, dada su complejidad derivada de la multiplicidad de factores, específicamente, la generación, transmisión y aplicación del conocimiento. Y que, por el contrario, impliquen el desgaste de los responsables de coordinarlos en cada una de las instituciones (Buendía Espinosa, 2013, p 30.).

De esta forma, las Universidades en México se encuentran en una encrucijada donde requieren contar con metodologías y herramientas que les permitan medir sus avances y logros no solo a través de los lentes de un evaluador externo, sino en el marco de su autonomía, desarrollar procesos propios de autoevaluación y mejora continua que coadyuven en el cumplimiento de su proyecto institucional permitiéndoles avanzar en todos los requerimientos nacionales e internacionales. Ante esto, existe un vacío en modelos de evaluación institucional, que surjan de la capacidad endógena de las propias universidades, que posibiliten establecer escenarios y medir periódicamente los resultados de sus propios procesos, normatividad, planeación, eficiencia en el manejo de los recursos e incluso de la propia organización interna.

De acuerdo con Perez Lindo (2007) "la construcción del objeto de estudio, la universidad, merece el mismo status de objetividad para la investigación y para la evaluación". Entonces, es importante que la evaluación de la universidad también parta de un proceso que se conciba desde la teoría y la práctica, que permita llevar a la institución a su autoconocimiento, estableciendo estudios diagnósticos con líneas base, realizando



intervenciones y midiendo el cambio que ocurre después de estas. Así, en el marco de esta práctica es necesario generar esquemas participativos y colegiados de trabajo que permitan elucidar los problemas tanto explícitos como ocultos, partiendo de la complejidad de un sistema con una institución superior con sus propios objetivos y metas, que a la vez responde a las dinámicas de instituciones estatales y federales.

Justificación. En México la evaluación de la gestión es una tarea que se realiza a través de organismos nacionales, programas de financiamiento extraordinario, proyectos concursables y procesos de acreditación institucional (Buendía Espinosa, 2013). Dichas entidades median en términos generales, la capacidad institucional para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública donde dan cuenta de la praxis institucional y funciones sustantivas. Con la aprobación el 20 de abril de 2021 de la Ley General De Educación Superior publicada en el Diario Oficial de la Federación, ha iniciado nueva etapa en materia de evaluación de la gestión universitaria donde se están reformulando los esquemas de nacionales para medir la gestión a través de los indicadores de un Sistema Integral de Evaluación de la Educación Superior (SIEES).

Ya se planteaba desde la década de los noventa (Muñoz 1998; en Ríos, 2001) que “la cultura de acreditación y evaluación avanza en México, lentamente y con dificultades pero irreversiblemente”. De esta forma, las instituciones de Educación Superior deben contar con sistemas de planeación y evaluación robustos que permitan trascender las demandas de información hacia una autoevaluación constante de la propia praxis y con procesos y procedimientos pertinentes. Por lo tanto, es necesario que las Universidad cuenten con herramientas teórico- metodológicas de modo que puedan dar cuenta de la información que se requiere a nivel nacional y también a nivel interno.

Por otra parte, en los últimos años se han incrementado en gran manera las investigaciones en materia de educación superior, dado cuenta de los procesos formativos, del avance del desarrollo científico, de los procesos de impacto social y en materia de vinculación e innovación, sin embargo, aún son minoría las investigaciones que tienen como propósito indagar en la dinámicas de gestión que propician el andamiaje para todo lo anterior, “si tomamos en cuenta las ponencias presentadas en los congresos sobre educación superior



tendremos un 80% de estudios didácticos y pedagógicos, contra un 20% de estudios institucionales y de gestión" (Perez Lindo, 2007). Ante este escenario, es necesario documentar y sistematizar las experiencias institucionales en materia de evaluación de la gestión que puedan permitir continuar replicando y mejorando las buenas prácticas.

Es importante señalar, que la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) desde 2016 ha comenzado a dejar atrás los procesos manuales para desarrollar una automatización desde las TICs, desarrollando nuevas tecnologías en materia de gestión institucional. La vinculación entre las tareas académicas y de gestión plantean un reto a la administración central, por lo tanto, los procesos de planeación y evaluación son necesarios para articular las tareas hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional. Así, se ha emprendido el diseño e implementación del Sistema Integral de Planeación y Evaluación Institucional (SIPEI), en aras de construir espacios más flexibles y participativos para la evaluación de la universidad. Lo anterior como plantea González-Campo et al. (2021, p. 156) en relación con la respuesta institucional ante los procesos de acreditación y evaluación externos "la acreditación de una institución de educación superior implica evidenciar altos niveles de calidad...es estratégico que sus directivos implementen modelos de gestión del conocimiento que faciliten los procesos de acreditación y propendan por una cultura de autoevaluación y mejoramiento".

De esta manera enmarcado en el SIPEI, la UAEM comenzó a finales del año 2020 el desarrollo y la implementación del Submódulo de Análisis Institucional (SAI) que es una herramienta que integra y sistematiza la información de las distintas dependencias de la administración central para analizar las funciones sustantivas y adjetivas para alinearse con la evaluación externa y de acreditación. Esta plataforma es una respuesta ante las necesidades de autoevaluación y seguimiento de los procesos de acreditación institucional y da seguimiento a los indicadores de dos entidades, en primer lugar, a los indicadores de gestión considerados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y, en segundo lugar, por los indicadores que considera el QS World University Rankings a nivel internacional. El submódulo se ha desarrollado como una plataforma flexible capaz de albergar indicadores tanto cuantitativos como cualitativos de cualquier tipo que pueden ser modificados a lo largo del tiempo y que incluirán en el futuro seguramente



aquellos que se postulan a través del nuevo SIEES. Ha permitido monitorear los avances en diversas áreas a través de bloques de información en tiempo real y con fines comparativos, esta investigación da cuenta de la sistematización de ese proceso.

Fundamentación teórica. La Universidad es una de las entidades que presentan más retos a la hora de evaluar debido a su complejidad "ahora sabemos que las organizaciones universitarias son las más complejas que pueden existir. O sea, resultan más complejas que los partidos políticos, las empresas, las iglesias, los bancos, las fuerzas armadas, los sindicatos" (Perez Lindo, 2007, p. 589). Tal vez esta complejidad radica también en su carácter académico, político y social. Al estudiar la propia Universidad y su funcionamiento es necesario partir de los elementos que la caracterizan, si bien la complejidad es uno de ellos, otros rasgos importantes son como una organización en sí misma que es colegial, plural, atomizada, y con parcial burocratización, elementos que deben ser tomados en cuenta a la hora de establecer esquemas de evaluación interna y externa.

La Universidad es un organismo colegial, esta organización permite a la propia universidad generar esquemas de participación y consenso por lo tanto "este modelo está asociado a la reivindicación de la libertad académica y de la autonomía frente a coacciones externas...Infunde sentido a las demandas de participación y constituye un patrón para la evaluación de las culturas y de los procesos de la organización universitaria"(Martínez-Nogueira & Góngora, 2000), de esta manera un sistema de evaluación y acreditación debe tener esquemas participativos y que partan del establecimiento de acuerdos. Al identificar a la universidad como un ente plural, es necesario resaltar que se cuenta con distintos actores que divergen en perspectivas, desde la praxis hasta en el análisis, seguramente observarán una misma tarea desde distintas aristas, ante esto es necesario configurar una evaluación que permita el diálogo en ejercicio de consensos que se lleven a las tareas cotidianas, así como "esquemas organizacionales en los que las estructuras van incorporando la diversidad de disciplinas, perspectivas, tareas y asignaciones de status. La consecuencia ha sido la creciente autonomía de las unidades componentes, con mayores dificultades para asegurar la integración entre ellas" (Martínez- Nogueira & Góngora, 2000).



Al tener en cuenta a la universidad como una organización atomizada se hace referencia a las propias segmentaciones que da la estructura y la praxis, que va desde las propias dependencias hasta las diferentes unidades académicas y departamentos, cada una de estas entidades tiene una dinámica y autonomía propia que a veces impide entender el todo como una totalidad o unidad homogénea, también hace referencia a "procesos internos específicos y con despliegue de diversos recursos para el ejercicio de la influencia y la movilización de poder entre unidades y niveles. Estas características imponen restricciones muy severas a la reconstrucción de la unidad y a la preservación de la coherencia (Martínez-Nogueira & Góngora, 2000). Así la evaluación o un sistema que pretenda esto deberá propiciar la colaboración entre entidades y la corresponsabilidad de modo que se fomente el trabajo integrado, incluso contemplar la resolución de conflictos en los ámbitos en los que se vinculan las diversas funciones, si es que se identifican.

Al hacer referencia a la institución como una entidad parcialmente burocratizada, es necesario considerar la existencia de procesos no regulados o escritos que se llevan a cabo de manera automática que muchas veces necesitan cambios y mejoras, también a la alta jerarquización que muchas veces impide la resolución pronta y expedita de problemas ante la necesidad de consulta a muchas entidades o actores, finalmente también es necesario referir a las funciones esperadas por indicadores externos que aún no están asignadas y que están nadando entre el mar de funcionarios que no asumen alguna praxis de manera natural, "los ámbitos en que las distintas competencias deben desplegarse y predominar no suelen estar claramente establecidos, provocando tensiones y ajustes permanentes" (Martínez-Nogueira & Góngora, 2000, p. 37). De esta manera un sistema de análisis y evaluación institucional debe ser flexible y adaptable a estas condiciones como se presenta a continuación en la figura 1.

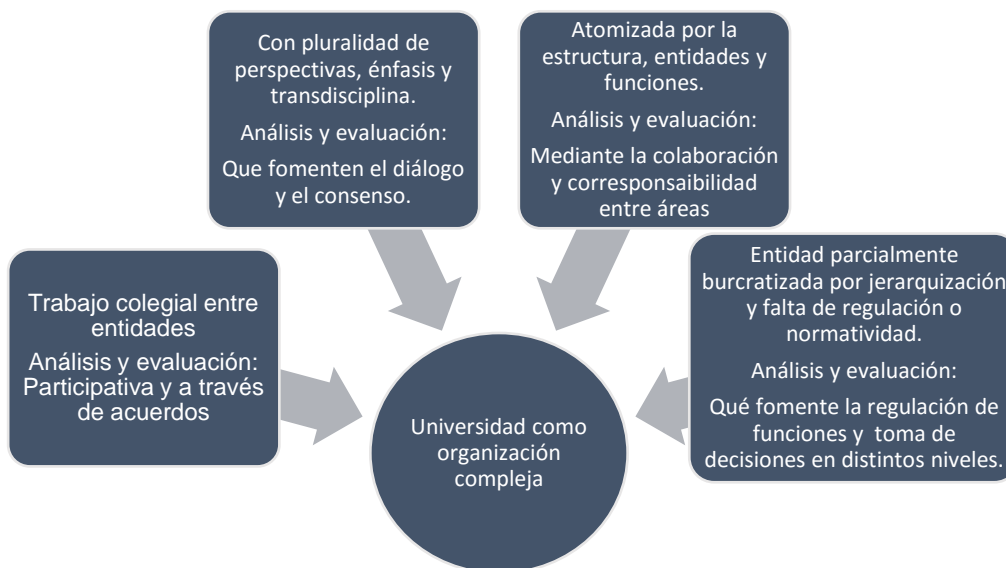
Figura 1.

Complejidad y elementos para el análisis y evaluación institucional



CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN EVALUACIÓN 2022

Debates en evaluación y currículum



Fuente: Elaboración propia a partir de (Martínez- Nogueira & Góngora, 2000).

Ante este esquema el SAI de la UAEM da respuesta a la complejidad de la Universidad, contempla espacios de trabajo en plataforma, pero también grupos de trabajo por temas de análisis que permiten generar el intercambio entre áreas a la par que se identifican problemáticas y se proponen escenarios de cambio que inciden en las dinámicas a través de planes de mejora que coadyuvan a la mejora de la gestión en general.

Objetivo General. Evaluar la gestión institucional estableciendo análisis comparativos y procesos de mejora continua mediante una plataforma tecnológica que contempla requerimientos de organismos nacionales e internacionales en materia de acreditación de la educación superior.

Metodología. Se trata de un diseño de estudio de caso institucional de tipo cuantitativo, se plasman elementos de análisis en relación con las mediciones llevada al largo de un año (2021) en la gestión.

Resultados. El diseño y desarrollo del SAI se llevó a lo largo de 5 meses en los cuales a partir de la capacidad endógena de la propia institución. Es una herramienta que utiliza la infraestructura tecnológica de la universidad, con el fin de aprovechar los recursos disponibles en cuestión de servidores, software, bases de datos y redes. El submódulo interactúa con las áreas a través de una gestión por usuarios con roles específicos para



realizar distintas funciones; 33 dependencias administrativas son las encargadas de brindar información de los indicadores necesarios para construir un diagnóstico institucional y línea base, además se tienen 6 usuarios con un acceso global para la revisión y consulta de avances por parte de la Dirección General de Planeación Institucional (DGPI), que coordina todo el desarrollo y utilización de esta herramienta.

El SAI dentro de su funcionalidad incluye lo siguiente: a) acceso en paralelo de usuarios para un llenado de diferentes indicadores al mismo tiempo dividiendo la carga de trabajo del área al atender los indicadores; b) se cuenta con una ventana para describir los avances tanto cuantitativos como cualitativos del indicador, ponderaciones porcentuales, además de una ventana para la carga de evidencias de la información requisitada; c) una retroalimentación dinámica de observaciones en caso de ajustes o una mejor descripción en la información ingresada o en las evidencias; d) reasignación de indicadores derivado de la corresponsabilidad de estos o de cambio de funciones; e) asignación de periodos de captura para cumplir con tiempos de cada etapa de análisis; f) estructuración de la información en bases de datos para su posterior procesamiento que es flexible y es posible añadir o quitar temas o indicadores; y g) generación de estadística en tiempo real conocer el avance del proceso.

Para la evaluación de los cuatro bloques temáticos de una acreditación institucional el análisis se llevó a cabo en niveles, siendo los indicadores aquellos de los que rindieron cuentas las dependencias administrativas a modo de autoevaluación. El sistema cuenta con una semaforización que no solo se basa en los avances que reportaban las dependencias sino contempla un análisis de sus evidencias.

A continuación, se presentan los avances en relación con un primer ejercicio de recopilación de información en el SAI.

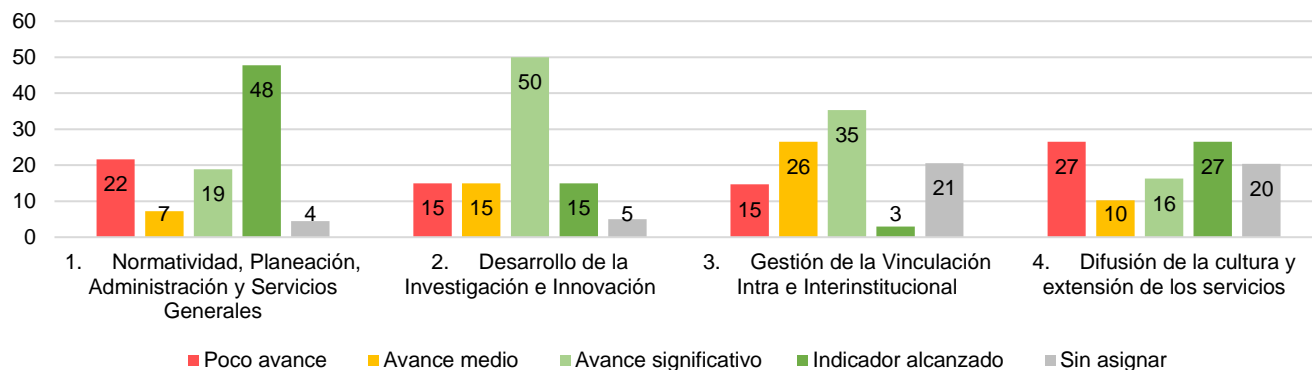
Figura 2.

Evaluación de indicadores en el SAI, avance porcentual (marzo 2021)



CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN EVALUACIÓN 2022

Debates en evaluación y currículum

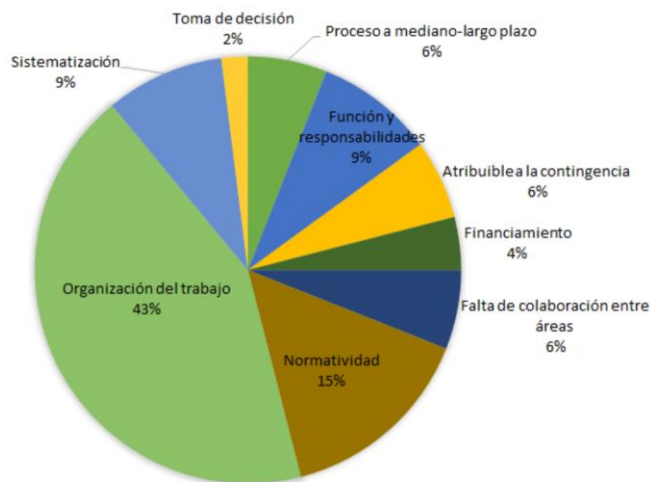


Nota: En gris indicadores sin captura o sin asignación. Fuente: Submódulo de Análisis Institucional

En la recopilación de información de los indicadores en el mes de marzo de 2021, se identificó en el bloque 1 que el 48% (86) de los indicadores se habían alcanzado, en el bloque 2 el 15% (3), en el bloque 3 solo el 3% (1) y en el bloque 3, el 27% (13). En los meses de mayo a julio del 2021 se llevaron a cabo mesas de trabajo para revisar los 283 indicadores de los cuatro bloques. De cada minuta de trabajo se realizó un análisis identificando el problema y el posible origen de este de acuerdo con el diálogo con las áreas, que se presentan en la figura 3.

Figura 3.

Problemáticas identificadas en las dependencias administrativas en las mesas de trabajo



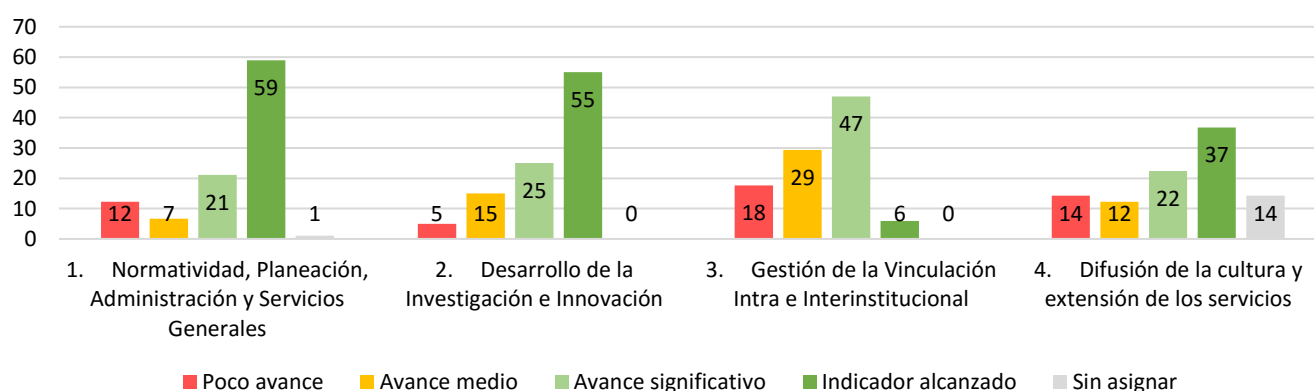
Fuente: Submódulo de Análisis Institucional



La DGPI identificó que se requería reorganizar el trabajo de manera interna como la principal problemática (43%), es decir, era posible alcanzar varios indicadores en el corto plazo, sin embargo, el resto de las problemáticas requerían ser atendidas en distintos procesos institucionales. Posteriormente, se realizó un nuevo periodo de captura de en el mes de noviembre de 2021 para medir los efectos de la intervención realizada y los acuerdos.

Figura 4.

Evaluación de indicadores en el SAI, avance porcentual (noviembre, 2021)



Nota: En gris indicadores sin captura o sin asignación. Fuente: Submódulo de Análisis Institucional

En el nuevo ejercicio se identificó un avance importante en el bloque 1 con el 59% (106) de indicadores alcanzados, lo cual ocurrió también en los bloques 2, con un 55% (11) y en el bloque 4, con el 37% (18). Sin embargo, en el bloque 3 solo se alcanzó el 6% (3), por lo tanto, se llevó a cabo un seguimiento más cercano con las áreas responsables, lo anterior, debido a un cambio de personal en el área lo cual repercutió en el proceso, aun así, se identificó un avance constante, aunque no a la par de los otros bloques.

Conclusiones

En este trabajo se ha podido sistematizar la experiencia de la Universidad a través de la implementación del Submódulo de Análisis Institucional (SAI) en la recopilación de información de indicadores que apuntan a la evaluación interna y externa, que permiten generar diagnósticos reales y pertinentes que da cuenta de la praxis institucional de conformidad con criterios externos a partir de la Acreditación Institucional que plantea CIEES y el QS Ranking, además de ser una plataforma que se adaptará también a los requerimientos



en el marco del SIEES que se pondrá en marcha en los siguientes meses a nivel nacional e integrará nuevos bloques temáticos.

A través del SAI ha sido posible para la UAEM generar procesos de mejora continua mediante una evaluación reflexiva, dialogante, abierta y un desarrollo institucional, coherente y dinámico. Lo anterior, bajo la perspectiva de superar enfoques burocráticos y prácticas propias de la inercia y de las urgencias del corto plazo, a fin de potenciar la capacidad transformadora de los actores universitarios, en la ruta hacia la imagen de Universidad de excelencia. La evaluación institucional se debe apoyar en herramientas tecnológicas que posibilitan vigilar el cumplimiento de las metas institucionales de esta manera el SAI, ha permitido reducir tiempos de recopilación y procesamiento de la información de indicadores pertinentes que, en suma, coadyuvan al cumplimiento de los objetivos de la educación superior.

Referencias bibliográficas

- Buendía Espinosa, A. (2013). Genealogía de la evaluación y acreditación de instituciones en México. *Perfiles Educativos*, XXXV, 1-16.
- González-Campo, C. H., Murillo-Vargas, G., & García-Solarte, M. (2021). Efecto de la acreditación institucional de alta calidad sobre la gestión del conocimiento. *Formación universitaria*, 14(2), 155-164. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062021000200155>
- H. Congreso General. (2021). *Ley General de Educación Superior*. 1-67. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lge/LGE_orig_30sep19.pdf
- Martínez- Nogueira, R., & Góngora, N. (2000). Evaluación de la gestión universitaria. En *Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Perez Lindo, A. (2007). La evaluación y la universidad como objeto de estudio. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 12(4), 583-596. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772007000400003>
- Ríos, C. (2001). Procesos de acreditación y evaluación en los EU y México: un estudio comparativo. *Revista de la Educación Superior*, 30(119), 57-67. http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista119_S2A4ES.pdf



CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN EVALUACIÓN 2022

Debates en evaluación y currículum