



**Reflexiones sobre la evaluación institucional.  
Caso Universidad Autónoma de Nayarit**

**Adriana Bernal Trigueros**

[adriana.bernal@uan.edu.mx](mailto:adriana.bernal@uan.edu.mx)

Universidad Autónoma de Nayarit

**María Titzé Yunuen Cárdenas Ayala**

[yunuen.cardenas@uan.edu.mx](mailto:yunuen.cardenas@uan.edu.mx)

Universidad Autónoma de Nayarit

**Abraham Meza Ramos**

[abrajam.meza@uan.edu.mx](mailto:abrajam.meza@uan.edu.mx)

Universidad Autónoma de Nayarit

**Área temática:** Evaluación Institucional

**Resumen**

Para fortalecer los procesos de mejora o mantener las prácticas exitosas académicas y administrativas que se realizan en las Instituciones de Educación Superior, es importante estar en constante evaluación para identificar fortalezas y áreas de oportunidad a partir de una valoración tanto interna como externa, que permita analizar desde la operación hasta los productos y resultados de la institución. Es por esto, que, a partir de la evaluación institucional en que la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) se sometió en el año 2019, se propone rescatar y analizar las reflexiones hechas por los sujetos participes en el proceso, en particular, los representantes de la Comisión Intersecretarial de Seguimiento para los Procesos de Evaluación, Acreditación y Reacreditación de los Programas de Nivel Superior de la Universidad Autónoma de Nayarit, para generar, a partir de sus opiniones, estrategias que lleve a atiendan a las recomendaciones del Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y primordialmente que orienten a realizar acciones para la mejora institucional.

**Palabras clave:** evaluación institucional, autoevaluación, educación superior, gestión educativa.



## Planteamiento del problema

Durante la administración del Rector C.P. Francisco Alberto Rivera Domínguez en 1997 se tomó la decisión de solicitar la evaluación Institucional por parte de los CIEES y con esto iniciaban los primeros ejercicios de autoevaluación en la Universidad Autónoma de Nayarit.

Los resultados de esta primera visita fueron de 57 recomendaciones, en las que destacaban las de actualizar todo el marco normativo de la Universidad y la de reestructurar el área financiera de la institución.

El segundo ejercicio de evaluación Institucional se realizó dos años después en la administración del Rector, el Mtro. Francisco Javier Castellón Fonseca, en 1999, resultando esta vez 66 recomendaciones, destacando nuevamente la actualización del marco normativo, reubicación de personal administrativo excedente y disminuir el costo de prestaciones pactadas en el contrato colectivo.

En 2019, por tercera ocasión se sometió a evaluación, con el Mtro. Ignacio Peña González como rector, obteniendo 107 recomendaciones, destacando con el mayor número las categorías de finanzas, recursos humanos, atención a estudiantes y personal académico.

Al reconocer la valía de las evaluaciones realizadas a lo largo de los periodos, se reconoce también la situación en torno a los procesos posteriores a la emisión de recomendaciones, que, en la institución se han hecho esfuerzos por dar seguimiento tanto a las fortalezas como a las debilidades y áreas de oportunidad identificados, sin embargo, no se han implementado estrategias para la mejora de la gestión en torno a los procesos de evaluación externos y la atención a los hallazgos, lo que ha repercutido en esfuerzos aislados en muchas ocasiones que no han impactado significativamente en la promoción de procesos de cambio y mejoras institucionales.

En el trayecto de las evaluaciones realizadas, se han identificado aspectos que de alguna manera han llevado a la universidad a visibilizar a la evaluación de manera separada de la planeación y gestión institucional. Esto se puede identificar al detectar la ausencia de una evaluación integral, aunado a la falta de retroalimentación y la falta



de involucramiento y participación de la comunidad universitaria sobre el proceso y los resultados de dichas valoraciones. De ahí que lo descrito lleva a cuestionar el para qué evaluar la institución, cuál es el propósito que se busca lograr. Lo que puede desglosarse en dos vertientes, una relacionada con valorar la eficiencia y la eficacia institucional y la otra vertiente relacionada con el perfeccionamiento de la universidad. Evaluación por los resultados o por el buen funcionamiento de la institución. Evaluación como respuesta a las demandas gubernamentales, legitimar, acreditar, o llevar al cambio. (Contera, s/f).

### **Justificación**

La evaluación institucional, se relaciona directamente con los procesos de acreditación, y está a su vez, como parte de las estrategias fundamentales de la política pública en materia educativa que en los últimos años han influenciado a las instituciones de educación superior y ha orientado a la calidad educativa de las mismas, se le vincula con los procesos de cambio, mejora y evolución de las instituciones, sobre todo a aquellas instituciones que han percibido a la evaluación como una herramienta primordial para repensar objetivos, prácticas, formas de ser y de hacer en el quehacer universitario. De esta manera y tomando lo planteado por Dilvo Ristoff (1995, en Fernández 2012, p. 671), "evaluar es una forma de restablecer compromisos con la sociedad; de repensar objetivos, modos de actuación y resultados, de estudiar, proponer e implementar cambios en las instituciones y en sus programas; se debe evaluar para poder planificar, para evolucionar".

Al considerar lo planteado y retomando las condiciones actuales de la Universidad Autónoma de Nayarit, (UAN) identificadas y plasmadas en el actual Plan de Desarrollo Institucional 2016-2022, a partir de los mecanismos implementados para su diseño (con la realización de conferencias por expertos nacionales, talleres de capacitación a las dependencias de la administración central para realizar un diagnóstico de las funciones sustantivas, mesas de análisis para la presentación de propuestas de trabajo sobre la situación y el rumbo de la universidad, aplicación de encuestas en línea, y un estudio de percepción social en el estado), el plan retomó tres situaciones estructurales que han aquejado a la institución:



1. "La compleja situación financiera que enfrenta la Institución y la necesidad de generar escenarios a corto y mediano plazo, donde se pueda desarrollar la actividad académica y plantearse metas académicas alcanzables."
2. "La agenda de políticas públicas y educativas a nivel nacional e internacional, presenta escenarios que implican una serie de innovaciones en el quehacer educativo, además de un conjunto de necesidades de tipo social a las que las universidades deben de responder".
3. "Los procesos de planeación y evaluación institucionales, son de carácter autónomo, sin embargo, existe una serie de disposiciones legales respecto a la planeación que se asumen al ser un ente financiado por el estado y la Federación, entre ellas: la necesidad de planear con base a resultados, metas específicas e indicadores de desempeño". (UAN, 2016, pág. 3).

De lo anterior, institucionalmente se plantearon cinco ejes de política universitaria, entre ellas la planeación, innovación y evaluación institucional, además del planteamiento de tres ejes articuladores a las funciones sustantivas, entre la que se destaca la relacionada con la transparencia y evaluación de resultados, declarando a la universidad con una perspectiva de rumbo claro, abierta al cambio, justa, democrática e incluyente.

Se planteó por consiguiente el Programa estratégico para la evaluación y fortalecimiento de los programas educativos que tuvo por objetivo el "evaluar los programas educativos de educación media superior y superior de acuerdo a los estándares nacionales e internacionales establecidos por organismos externos a la Universidad, y ser reconocido por su calidad educativa". Las estrategias que se establecieron para tal propósito fue el diseñar un sistema de autoevaluación interna de los programas educativos de educación superior, acreditar los programas de acuerdo a los criterios establecidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), y mantener la calidad de los programas acreditados a partir del seguimiento a los mismos, entre otras estrategias.

Lo que ha llevado a realizar en el periodo rectoral mencionado, procesos de evaluación externa para los programas académicos que se encuentran en condiciones de acreditarse por algún organismo reconocido por COPAES, de 2016 a la fecha se han



acreditado 24 programas y se ha brindado seguimiento al 100% de los programas de licenciatura de la Universidad, de igual manera se realizó la evaluación institucional en 2019, con el objetivo de detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la institución.

Es así como la evaluación debe cumplir, desde los estándares planteados por organismos externos, con identificar algunas áreas de mejora tanto en los programas que se ofrecen como en los procesos académicos y administrativo de la universidad, por lo que es indispensable que se reconozcan, reflexionen y se identifiquen ámbitos del quehacer universitario en el que se debe incidir para maximizar las fortalezas y contribuir a aminorar las debilidades a partir del diseño de estrategias planteadas a partir del análisis de los responsables de cada área desde lo institucional.

## **Fundamentación teórica**

### **Evaluación institucional**

Partiendo de que la evaluación institucional forma parte de un proceso que involucra la participación de la comunidad universitaria para la mejora de la institución, se concuerda que la evaluación institucional, o universitaria, como la define Simoneau (1991, p. 1), *"...corresponde a un conjunto de prácticas, métodos, conocimientos bien diversificados y progresivamente desarrollados en el transcurso de los años con el objeto de dar respuesta a una necesidad específica: la de una mejor gestión de las universidades. Ello implica favorecer en la universidad todo aquello que le permita alcanzar objetivos de enseñanza e investigación y fortalecer la calidad de sus actividades" ... "Evaluar la universidad quiere decir emitir un juicio de valor a propósito de la pertinencia y la razón de ser de sus objetivos, su grado de cumplimiento y la forma en que han sido alcanzados"*.

Se concuerda con la postura de Sepa Naya (2008, citado en Gómez, 2017, p. 27), quien define la evaluación institucional como *"... un seguimiento continuo y sistemático que se hace para identificar los logros y las dificultades presentados en el proceso y poder tomar decisiones que lleven a un mejoramiento de la calidad educativa"*.

Ante tales planteamientos sobre la evaluación institucional, se reconoce que implica, por consiguiente, un proceso permanente de prácticas, métodos, estrategias diversas



que orienten la gestión educativa. Tanto la evaluación como la gestión se convierten así, en herramientas indispensables para conocer, reconocer, decidir y ejercer acciones futuras que la universidad debe considerar para la toma de decisiones y la implementación de estrategias tendientes a lograr las intencionalidades en educación que la institución se ha propuesto.

Dicho así, se entiende a la "gestión educativa como proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano". (Díaz, Delgado 2014).

La gestión en la universidad, por tanto, tiene como referentes los resultados de las evaluaciones externas que son elementos importantes que deben tomarse en consideración para el diseño de estrategias encaminadas a la mejora institucional.

### **Objetivo**

Generar propuestas de mejora en los procesos académicos y administrativos a partir de la atención a las recomendaciones emitidas por CIEES, resultado de la evaluación institucional llevada a cabo en 2019 en la Universidad Autónoma de Nayarit.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la atención a las recomendaciones emitidas en la evaluación institucional desde la perspectiva de los representantes de la Comisión Intersecretarial de Seguimiento para los Procesos de Evaluación, Acreditación y Reacreditación de los Programas de Nivel Superior de la Universidad Autónoma de Nayarit, ante el proceso de evaluación institucional llevado a cabo en 2019.



2. Plantear estrategias para la atención y seguimiento a las recomendaciones generadas por el Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y la mejora de la institución.

## **Metodología**

### **Proceso de Evaluación Institucional**

La evaluación institucional in situ en la Universidad Autónoma de Nayarit se llevó a cabo del 11 al 14 de junio de 2019. El proceso metodológico para la presentación del autoinforme, fue a través del modelo del Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), considerando los nueve ejes con sus 23 categorías y 106 estándares de calidad.

Previo a lo anterior, el 2017 se conformó la Comisión Intersecretarial de Seguimiento para el Proceso de Evaluación, Acreditación y Reacreditación de la Universidad Autónoma de Nayarit, constituyéndose con funciones específicas para la gestión desde las instancias administrativas centrales de la universidad, con la intención de coadyuvar en los procesos de evaluación y reacreditación de los programas académicos y la institución.

En esta ocasión, para el proceso de evaluación se determinaron los integrantes de esta Comisión, que se especifican en el documento de trabajo de Lineamientos para la operación de la Comisión Intersecretarial de Seguimiento para los Procesos de Evaluación, Acreditación y Reacreditación de los Programas de Nivel Superior de la Universidad Autónoma de Nayarit: Rector de la UAN, Secretario/a General y representante, Secretario/a de Finanzas y Administración y representante, Secretario/a de Servicios Académicos y representante, Secretario/a de Vinculación y Extensión y representante, Secretario/a de Investigación y Posgrado y representante, Secretario/a de Planeación y representante, Secretario/a Académica y Director de Evaluación Institucional.

Para efectos de llevar a cabo el proceso de evaluación institucional, se distribuyó el equipo de trabajo de la Comisión Intersecretarial bajo los ejes y módulos determinados en la metodología CIEES, 2018.



### **Eje y Representante Institucional:**

- . Proyecto institucional: Secretaría General
- I. Gestión administrativa y financiera: Secretaría de Finanzas y Administración
- II. Infraestructura y servicios: Secretaría de Desarrollo Institucional
- III. Gestión de la docencia: Secretaría Académica.

### **Módulos adicionales**

- Módulo B. Gestión de la investigación: Secretaría de Investigación y Posgrado
- Módulo C. Gestión de la innovación: Secretaría Académica
- Módulo D. Gestión de la vinculación: Secretaría de Extensión y Vinculación
- Módulo E. Internacionalización: Secretaría de Extensión y Vinculación
- Módulo F. Gestión de la difusión de la cultura científica: Secretaría de Extensión y Vinculación

### **Método de investigación**

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó desde un enfoque cualitativo, con la intención de comprender en profundidad el fenómeno educativo y social, la transformación de prácticas y escenarios educativos, la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos. Considerando el método de estudio de caso para conocer cómo funcionan todas las partes en el proceso que se llevó a cabo, en este caso, la evaluación institucional de la Universidad Autónoma de Nayarit, para comprender a profundidad la realidad educativa (Bisquerra, 2009, p. 276-309).

Como técnica de recogida de información, se utilizó el cuestionario con preguntas abiertas y estructuradas valorando la perspectiva de la evaluación institucional, el proceso a seguir para la atención a las recomendaciones, así como las posibles estrategias para futuras evaluaciones. Conformada por cinco preguntas abiertas. El instrumento está conformado por cinco preguntas.

Para tener información relevante para esta investigación se aplicó una muestra no probabilística intencional (Bisquerra, 2009, p. 145 y 148) debido a que se seleccionaron





sujetos particulares que son expertos en el tema, así como fuentes relevantes e importantes de información. En este caso se consideró como población para brindar información necesaria a los seis representantes intersecretariales, que estuvieron desde el inicio de la conformación del equipo de trabajo, la presentación de resultados y seguimiento de los mismos. En este momento, no se atendió a analizar las recomendaciones específicas por cada eje, sino el proceso que se siguió y si fue el pertinente para futuras evaluaciones, y el seguimiento para las recomendaciones.

## Resultados

Con base en el método de estudio de caso y considerada la muestra de los sujetos particulares que son expertos en el tema, así como fuentes relevantes e importantes en la información, se aplicó la técnica de cuestionario a los integrantes de la Comisión Intersecretarial de Seguimiento para el Proceso de Evaluación, Acreditación y Reacreditación, principalmente a los representantes de cada una de las secretarías centrales de la Universidad Autónoma de Nayarit. El medio que se utilizó fue a través de Google forms como administrador de encuestas para la notificación rápida a los seis representantes.

Este cuestionario se conformó por cinco preguntas:

1. ¿Qué representó el proceso de evaluación institucional para la UAN?
2. ¿Considera necesario que se lleve a cabo el proceso de evaluación institucional en la UAN? ¿por qué?
3. ¿Cuál fue el proceso que se siguió para la atención a las recomendaciones?
4. ¿Aproximadamente qué porcentaje de las recomendaciones a su secretaría se han atendido?
5. ¿Qué reflexiones o consideraciones le dejó la evaluación institucional?

Como resultado, se logró obtener respuestas de los seis representantes. El análisis de las respuestas se plantea desde el impacto del proceso de evaluación, atención a las recomendaciones y el reconocimiento de la evaluación institucional en la UAN. Con base en el proceso de evaluación, se logró identificar formalmente las áreas de oportunidad en la universidad, que permite elevar la calidad educativa y con ello trazar las decisiones pertinentes a nivel central y de alta dirección, desde la pregunta de qué



representó el proceso de evaluación institucional para la UAN, por parte de los representantes se mencionó lo siguiente:

“Un análisis de todas las áreas de la universidad y considero que hoy con el dictamen de esa evaluación se tiene una radiografía de la universidad”. (Representante 1).

“Eleva la calidad educativa de los programas que oferta la institución. Por lo que buscamos mejorar todos los aspectos para contribuir a un desarrollo integral de los estudiantes”. (Representante 3).

Por otro lado, coinciden en que llevar a cabo el proceso de evaluación institucional es un fin para identificar las fortalezas y las debilidades y con ello plantear los indicadores y estándares mínimos para una institución pública; asimismo, la importancia de trabajar de manera colegiada estos procesos.

“Los procesos de evaluación representa, un trabajo colegiado, y sirve de herramienta para fortalecer procesos institucionales”. (Representante 3).

Sin embargo, con base en las respuestas a las preguntas dirigidas a la atención a las recomendaciones, es evidente lo que representó el trabajo colegiado en cada una de las secretarías. Algunas de ellas, se basaron en la jerarquía y plan de trabajo para la atención a las recomendaciones. En otras en la indiferencia al proceso.

“La secretaría realizó diferentes reuniones. Primero para dar a conocer única y exclusivamente la recomendación que le respondía a cada departamento de la secretaría y un formato para la atención de la misma que incluía acciones a corto, medio y largo plazo, responsables y qué tipo de recurso se necesita para su atención”. (Representante 2).

Con base en esto, de las 6 secretarías, una logró el 100% en atender a las recomendaciones, dos de ellas en un rango del 30% al 70%, y el resto, no continuaron con la atención a estas. Resultados que conllevan a las respuestas de la pregunta cuatro con relación al porcentaje de las recomendaciones que se han atendido.



Resultado de esto, se plantea la necesidad de establecer una planeación de acciones para la atención a las recomendaciones. En este caso:

"Que hay mucho que mejorar y que se necesita un proyecto más grande para continuar con la atención a las recomendaciones y que se pueda solicitar nuevamente la visita de seguimiento". (representante 2).

"Reconocer procesos que dejamos sin concluir, y verificar que la institución, requiere de trabajos colegiados, con la finalidad de fortalecer procesos institucionales". (Representante 4).

### **Conclusiones**

A pesar de que el personal académico, administrativo o de alta dirección, tienen claro la importancia y las implicaciones de realizar una evaluación institucional, aún se complica la ejecución de la planeación para el seguimiento a las recomendaciones. Regularmente, se tiene la experiencia de realizar procesos, pero no el dar seguimiento y autoevaluación a los mismos. Claro está que el realizar la evaluación institucional es una manera de determinar las fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos adjetivos y sustantivos de las universidades, así como la relación que guardan entre estos. Así como la coordinación de trabajar de manera colegiada para el cumplimiento, seguimiento y determinación de las estrategias para fortalecer esas áreas donde se identifican las debilidades.

Con base en las respuestas y experiencia de las fuentes directas de información, se puede plantear las siguientes estrategias a considerar:

. Concebir a la evaluación institucional, tanto interna como externa, como una práctica de gestión colaborativa, que lleve a la reflexión del quehacer universitario, sistemática y que se construya y fundamenta desde los postulados teóricos, axiológicos, filosóficos y metodológicos de la universidad congruentes con los objetivos de la institución y con la intención de mejorar la educación.

a. Establecer los lineamientos de evaluación institucional como un proceso permanente y cíclico: solicitud, ejecución, seguimiento y autoevaluación, fijando las funciones de los involucrados.



- b. Contar con un plan de acción institucional para la atención a las recomendaciones. Integrar a los procesos de gestión institucional las estrategias para atención de las recomendaciones de las evaluaciones tanto institucionales como de programa.
- c. Determinar la comisión para el seguimiento en la evaluación institucional, así como la comisión del proceso de evaluación de programas educativos. Cuestión que es importante esclarecer en cuanto a las particularidades de cada proceso y sus implicaciones.
- d. Capacitar al personal que estará a cargo de las evaluaciones, así como de los representantes o enlaces integrantes de comisiones o funciones permanentes. Esta capacitación debe estar encaminada al diseño y presentación de informes de evaluación, importancia de los procesos, impacto en las funciones sustantivas y adjetivas, así como en lo social y económico de la universidad.
- e. Generar el mecanismo para la difusión de los resultados de las evaluaciones y hacer partícipe a la comunidad universitaria.

### Referencias bibliográficas

Bisquerra Alzina, Rafael (Coordinador). (2009) Metodología de la Investigación Educativa. Madrid: Muralla.

Contera Ríos, Cristina. (S/f). Tema 6. Problemáticas y dilemas en torno a la evaluación institucional. La naturaleza del objeto de la evaluación. Los principios, criterios y valores de la evaluación de los centros. Los diseños y procedimientos de evaluación. Las modalidades de evaluación institucional. Consultado el 22 de mayo de 2022. Disponible en:

[http://www.etpcba.com.ar/documentos/sitios/evaluacion\\_intitucional/4\\_evalua\\_insti\\_t\\_dilemas.pdf](http://www.etpcba.com.ar/documentos/sitios/evaluacion_intitucional/4_evalua_insti_t_dilemas.pdf)

Díaz Castillo, Doris Margot; Delgado Leyva, Miguel. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación. Tesis de maestría. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Repositorio de tesis USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/563>



Fernandez Lamarra, Norberto (2012). Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada. Interrogantes y desafíos. Evaluación: Revista da Avaliação da Educação Superior, 17 (3),661-687.[fecha de Consulta 16 de Mayo de 2022]. ISSN: 1414-4077. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219124548006>

García López, Teresa. (s/f). ¿Qué pasa con la evaluación institucional?. Consulta 21 de mayo 2022. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/evaluacion2002-1.pdf>

Gómez Ortiz, Rosa Amalia. (2017). La innovación de la evaluación institucional. 25 años de experiencia. Editorial Limusa.

Lara Valdés, Rubén. (2013). Sistema para la evaluación, acreditación de la educación superior. COEPES 3(8). Consultado 20 de abril de 2022. Disponible en: <http://www.revistacoepesgto.mx/revistacoepes8/la-acreditacion-y-certificacion-de-la-educacion-superior-en-mexico-por-la-mejora-continua>

López Leyva, Santos. (2007). La evaluación institucional y factores de cambio. La percepción de los académicos de tres universidades del Noroeste de México. Revista de la Educación Superior. 36 (4). ISSN 0185-2760. Consultado 03 de mayo de 2022. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v36n144/v36n144a1.pdf>

UAN. (2016) Acuerdo que contiene el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2022 de la Universidad Autónoma de Nayarit.

UAN. (2021). Lineamientos para la operación de la Comisión Intersecretarial de Seguimiento para los Procesos de Evaluación, Acreditación y Reacreditación de los Programas de Nivel Superior de la Universidad Autónoma de Nayarit. Documento de trabajo.

Simoneau, Richard. (1991). La evaluación institucional. Conceptos teóricos. Revista de la Educación Superior. Número 79. ANUIES. México.