

00661  
21



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**División de Estudios de Posgrado**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**Implantación de un proceso de mejora continua: el caso de la Universidad Chapultepec**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración**

**Presenta: Isaías Francisco Lejarza Gallegos**

**Tutor: José Silvestre Méndez Morales**

**México, D.F.**

**2003**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

	Página
Introducción.	I
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA.</b>	<b>1</b>
1. Marco conceptual.	1
A. La calidad y los procesos de mejora continua.	2
B. La calidad en la educación superior.	17
2. Marco de referencia.	23
A. La educación superior en México.	23
B. El caso de la Universidad Chapultepec.	29
<b>CAPÍTULO II. PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.</b>	<b>33</b>
1. Propuesta de la Secretaría de Educación Pública (SEP).	34
A. Antecedentes de las primeras experiencias gubernamentales de evaluación de la educación superior.	34
B. Evaluación interinstitucional de programas educativos.	44
C. Evaluación de logros académicos: alumnos.	49
D. Evaluaciones externas.	50
E. EL programa integral de fortalecimiento institucional (PIFI).	52
F. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES).	55
2. Propuesta de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).	59
A. Antecedentes.	59
B. Metodología de evaluación de la ANUIES, a través del sistema de ingreso y permanencia en la asociación.	62
3. Propuesta de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).	69
A. Antecedentes del sistema de evaluación FIMPES.	69
B. Metodología de evaluación para la acreditación y pertenencia a la FIMPES.	71

CAPÍTULO III. EL CASO PRÁCTICO DE LA UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC.	74
1. Propuesta seleccionada.	74
A. El contexto nacional de la evaluación.	74
B. El contexto institucional.	76
C. Metodología.	77
D. Realización del autoestudio	83
2. Plan y estrategias de implantación.	88
A. El Proyecto institucional.	88
B. Misión.	89
C. Visión.	89
D. Propósitos.	90
E. Políticas.	91
F: Resultados del autoestudio.	91
3. Ventajas de la propuesta.	95
A. La autoevaluación institucional: un ejercicio de control vs una forma de cultura.	95
B. La evaluación institucional más que una actividad de control una tarea de aprendizaje.	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
ANEXOS.	101
ANEXO 1. Proyecto Educativo: Modelo de Universidad Total.	102
ANEXO 2. Tabla de contenido del Manual Interno del Autoestudio FIMPES.	107
ANEXO 3. Programa de actividades, indicadores y mecanismos por comité: Comité de Filosofía Institucional.	112
ANEXO 4. Organización de los Comités Principales.	122
ANEXO 5. Índice del Reporte General del Autoestudio FIMPES.	125
ANEXO 6. Reporte del Comité de Filosofía Institucional.	129
ANEXO 7 Plan de Desarrollo Institucional 2001-2004.	142
Fuentes de información.	161
Bibliografía	161
Hemerografía	162
Sitios de Internet	163

## Introducción

Con el propósito de implementar un proceso de mejora continua que permita elevar la calidad de los servicios educativos que ofrece una institución de educación superior privada, la Universidad Chapultepec se realiza la presente investigación.

Esta investigación, permite también obtener otros objetivos específicos, entre los que destacan:

- Lograr en la Universidad Chapultepec, una estructura académica de servicios educativos, flexible, específicamente diseñada para dar respuesta a clientes diferentes.
- Obtener la acreditación de la institución para formar parte de las mejores universidades de México, que implica el compromiso por la mejora continua de la calidad educativa.
- Establecer vínculos con el sector institucional, público y privado, para iniciar y fortalecer alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de las involucradas.

En la actualidad la calidad en la educación superior se ha convertido en un tema de la mayor relevancia en los últimos años. Su importancia proviene del hecho de que el "resultado " del proceso educativo está estrechamente vinculado al desarrollo económico y social de una nación, dado que se asocia al desarrollo económico de un país, con los niveles de educación.

Bajo este esquema en el ámbito nacional e internacional se han establecido una serie de políticas orientadas al desarrollo de la educación superior vinculada al progreso de la ciencia y la tecnología. Estas políticas están guiadas por dos propósitos: Mejorar la calidad de los procesos y resultados educativos; y, lograr una mayor articulación entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y la sociedad de la cual forman parte.

En el primer capítulo denominado Marco conceptual y referencia se revisará los términos utilizados para medir la calidad de la educación superior. Conceptos que resultan un tanto singulares y se ven ajenos al espacio educativo, asociados más a la producción económica, sobre todo aquellos que tienen que ver con la exigencia de proceder de manera más eficiente para producir resultados eficaces.

Un acontecimiento significativo en el campo de la educación es la aplicación de los Modelos de Calidad Total y la aparición y fortalecimiento de los llamados sistemas nacionales de evaluación.

En el segundo capítulo se expone la metodología de uso frecuente entre los organismos evaluadores de Instituciones educativas, se analizan los diferentes modelos de evaluación utilizados desde la perspectiva de la mejora continua, diferenciando según el énfasis esté centrado en la evaluación institucional (autoevaluación) o en la evaluación externa como complemento de la interna. La mejora continua de los centros educativos, parece ser un criterio determinante de los sistemas de evaluación, tanto de la Secretaría de Educación Pública (SEP), como de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). La revisión de las diferentes metodologías permite demostrar que existe un consenso en la utilización de criterios e indicadores para medir la calidad de la educación superior.

El tercer capítulo describe el proceso de evaluación que realiza la Universidad Chapultepec de manera interrumpida desde mayo de 1999. Constituye el primer ejercicio de evaluación institucional que se realiza en la Universidad. Está documentado en todas sus fases y las conclusiones fueron sometidas a la consideración de un colectivo académico amplio integrado por el Comité de Dictaminación FIMPES. El diagnóstico proporciona un conocimiento más concreto sobre el funcionamiento de la Universidad de acuerdo a los indicadores del Sistema de evaluación de FIMPES.

Optar por la metodología de FIMPES, fue una tarea fácil por varias razones. Una de ellas, es que la Universidad Chapultepec es miembro fundador de la Federación, otra, es la adaptabilidad en los indicadores que establece FIMPES para ingresar y permanecer, en su sistema, acepta instituciones de educación superior con una matrícula menor a los 1 000 alumnos, la ANUIES, por su parte requiere de un mínimo de 1000 alumnos. En este capítulo se ofrece una reseña detallada de las consideraciones metodológicas que se utilizaron en la evaluación y que a su vez estuvieron en la base de la reflexión de los distintos equipos que responsables de la concreción del autoestudio.

## **CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y DE REFERENCIA**

En la actualidad en el ámbito nacional e internacional se han establecido una serie de políticas orientadas al desarrollo de la educación, específicamente en la educación superior vinculada al progreso de la ciencia y la tecnología. Estas políticas están guiadas por dos propósitos: Mejorar la calidad de los procesos y resultados educativos; y, lograr una mayor articulación entre las Instituciones de Educación Superior (IES) y la sociedad de la cual forman parte.

Independientemente de los conceptos que se utilicen, los propósitos están presentes en los siguientes términos; calidad, excelencia académica, pertinencia, eficacia, significación social, utilidad, entre otros.

Dada la tradición de los sistemas educativos en muchos países, algunos de estos conceptos resultan un tanto singulares y se ven ajenos al espacio educativo, asociados más a la producción económica, sobre todo aquellos que tienen que ver con la exigencia de proceder de manera más eficiente para producir resultados más eficaces.

Aunado a lo anterior, uno de los acontecimientos más significativos en el campo de la educación es la aplicación de los Modelos de Calidad Total <sup>1</sup> y la aparición y fortalecimiento de los llamados sistemas nacionales de evaluación.

Por todas estas razones, la presente investigación, propone la implantación de un proceso de mejora continua que permita elevar la calidad de los servicios que ofrece la Universidad Chapultepec.

En este capítulo se desarrolla el marco conceptual referido a los aspectos teóricos de la calidad total y el marco de referencia que es precisamente el sistema educativo nacional y en especial las Instituciones de Educación Superior (IES)

### **1. Marco conceptual**

El desarrollo de un proceso de mejora continua en una institución educativa, requiere en primer lugar de su ubicación en un marco conceptual. El marco conceptual o teórico lo representa los procesos de mejora continua, y su aplicación en la educación superior.

#### **A. La calidad y los procesos de mejora continua.**

Intentar buscar un consenso en conceptos que nacen de teorías en constante evolución y sobre las cuales se escribe permanentemente, no es el objetivo de este apartado, sino más

---

<sup>1</sup> Se define la calidad total como una filosofía de gestión, una estrategia, la calidad, es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización e involucra y comprende a todas y cada una de las personas de la organización

**PAGINACION**

**DISCONTINUA**



Bien plantear una definición de algunos conceptos fundamentales que permitan apoyar el desarrollo de la presente investigación. Se intentará presentar estos conceptos de la manera más simple, en el entendido de que no son definiciones universales, y que es posible encontrar muchas acepciones aceptables.

#### a) Concepto de Calidad

Los teóricos de la calidad han enriquecido el concepto y lo han ampliado con diversas connotaciones:

Feigenbaum la define como la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente.<sup>2</sup>

Philip Crosby, plantea que la calidad es "cumplir con los requisitos". Los cuales deben definirse con claridad explicar los criterios que haga factible y práctico medir la calidad.<sup>3</sup>

Juran, por su parte considera que la calidad es la adecuación al uso y la divide en:

- Características del producto que satisfacen las necesidades del cliente;
- Ausencia de deficiencias.<sup>4</sup>

Kaoura Ishikawa, define la calidad como el desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.<sup>5</sup>

Con lo anterior, se puede concluir que la calidad se define como un proceso de mejora continua, en donde todas las áreas de una organización participan activamente en el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente logrando con ello mayor productividad

#### b) Evolución del concepto de calidad

Las diversas concepciones sobre calidad, ya sean centradas en los insumos, los procesos o los resultados, son consecuencia, de los avances experimentados a lo largo de la historia en la producción tanto en el ámbito industrial como empresarial.

Los proyectos por mejorar la calidad en las organizaciones productivas comenzaron en

2 FEIGENBAUM Armand. *Control total de la calidad*. Mexico: CECSA. 1992. (9ª reimp.) p.37

3 CROSBY, Philip. *La calidad no cuesta*. Mexico: CECSA. 1999. (12ª reimp.) p.22

4 JURAN, J.M. *Juran y el liderazgo para la calidad* Mexico: Ediciones DÍAZ SANTOS. 1989. p., 25

5 ISHIKAWA Kaoru. ¿Que es control de calidad total?. México: Grupo Editorial norma

Estados Unidos, a principios del siglo XX. Entre 1920 y 1940, destacan los trabajos realizados por autores como Shewart, Deming, Juran, Feigenbaum y Crosby.

La tendencia en este periodo (1920 – 1940), es el mejoramiento de la calidad del producto terminado a partir del perfeccionamiento de los procesos de manufactura. La calidad del producto se mide con parámetros predeterminados, definidos internamente por la organización que conoce los procesos de fabricación. La calidad en las empresas generalmente está a cargo de un departamento de calidad.

La calidad del producto se mide con parámetros predeterminados, definidos internamente por la organización que conoce los procesos de fabricación. La calidad en las empresas generalmente está a cargo de un departamento de calidad.

Shewart, proponía que la calidad podría lograrse llevando a cabo el ciclo, diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño, modelo que más tarde retomaría Deming.

Deming, considera que la calidad es consecuencia de las decisiones (que toman los directivos de la empresa) sobre una buena organización, y no de la actuación de los trabajadores, como en su momento propuso Taylor. La responsabilidad de los trabajadores en la calidad sólo se reduce a la solución de pequeños problemas que se producen en actividades directamente controladas por ellos.<sup>6</sup>

Juran, por su parte, centra la organización de una institución en tres fases; planeación control y mejora.

Crosby en su proyecto de calidad, propone el diseño de programas de "cero defectos", en la producción. Este autor señala que el costo de calidad puede suponer entre un 20 y un 40% de ingresos de la empresa.

Feigenbaum, supone que el control de la calidad se extiende más allá del departamento de calidad de la empresa; en realidad cada elemento de la organización es responsable, razón la cual se impone el control total.

Entre los años de 1950 a 1970, la calidad como principio de las organizaciones tienen un gran desarrollo en Japón. Este país, inicia su reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial, se aplica un sistema de organización de calidad considerando los siguientes recursos: la instrumentalización de la calidad sobre una base permanente; el entrenamiento masivo de los trabajadores; y la participación de éstos, a través de modelos organizacionales tales como los "círculos de calidad" que constituye trabajo en equipo, bajo la orientación de mejora continua con cero defectos.

---

<sup>6</sup> DEMING, W. Edward. *Calidad productiva y competitividad*. México, Diez Santos, 1989, 391P.

Como resultado de este esfuerzo, Japón llega a ser durante los años ochenta del siglo XX la segunda potencia industrial del mundo.

A partir de los años sesenta del siglo pasado se desarrollaron en Japón las primeras investigaciones internas de calidad en las empresas. El Dr. Ishikawa, junto con los norteamericanos Juran y Deming, crean en Japón el Instituto para la Calidad, con el apoyo del gobierno y de algunas industrias japonesas. Durante 25 años Ishikawa y sus colaboradores trabajaron para transformar el Japón a través de Planes Nacionales para la Calidad.

A mediados de los años setenta y en el transcurso de los años ochenta del siglo XX, el tema de la organización para la calidad adquiere de nuevo gran importancia en los Estados Unidos de Norteamérica. Durante este último período este país llega a convertirse en el mercado abierto más grande del mundo, donde el consumidor elige los productos que desea, procedentes de proveedores de cualquier parte del planeta. Durante esta época la satisfacción del cliente pasa a ocupar un lugar predominante como criterio básico de calidad. El control de calidad significa construir la calidad (definida como la satisfacción de los requerimientos del cliente) dentro del producto o servicio en vez de enfrentarse al problema después del evento, es decir sufrir las consecuencias de la insatisfacción del cliente.

Lo anterior se complementa con el Mejoramiento continuo, que afirma que no puede permitirse que ninguna licitación a la producción permanezca estática, sino que siempre debe ser examinada. Una vez que se haya revisado un problema, se revelarán otros que también deberán ser analizados y resueltos.

En los años ochenta del siglo pasado, aparecen en Estados Unidos nuevas asociaciones dedicadas a la promoción de la calidad: surge así, el "Consejo Asesor Nacional para la Calidad (National Advisor Council for Quality: NACQ)", fundado en 1982, y el Comité Asesor de Productividad (National Productivity Advisor Committee: NPAC) En 1987 se establece, también en Estados Unidos, el Premio Nacional de Calidad "Malcom Baldrige", al que nos referimos más adelante.

En Europa, la preocupación por la calidad cobra gran importancia. Francia lleva a cabo la creación del Comité Oficial de Calidad en 1975, en 1988 importantes empresas de Europa Occidental toman la decisión de constituir la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management: EFQM), reconociendo así las ventajas competitivas logradas a través de la aplicación de la calidad total.

En 1991, la EFQM lanza los premios "De Calidad" y la "Medalla Europea de Calidad" para reconocer a empresas que demostrasen un elevado compromiso con la calidad. Para poder recibir un de estos premios una institución ha de mostrar durante años que ha contribuido a satisfacer las expectativas de sus clientes, de sus empleados y de otros que tienen intereses en ella.

Para entregar estos premios, la Fundación Europea utiliza los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los criterios agentes, que describen cómo se consiguen los resultados; los cuatro últimos son los criterios de resultados, que describen qué ha conseguido la organización. Los nueve criterios son los siguientes

- Liderazgo
- Estrategia y planificación
- Gestión de personal
- Recursos
- Sistema de calidad y procesos
- Satisfacción del cliente
- Satisfacción del personal
- Impacto en la sociedad
- Resultados finales de la gestión

El modelo aporta una estructura sistemática para una gestión de calidad que permita a la organización aprender mediante la comparación consigo mismo (Autoevaluación) y le ayuda en la planificación, en la definición de estrategias, en el seguimiento de los progresos conseguidos y en la corrección de los errores y de las deficiencias.<sup>7</sup>

Si la calidad consiste en facilitar productos satisfactorios al cliente, debe implicar en ella todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

- La calidad de los productos,
- Los suministros.
- Los procesos.
- Los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- Las actividades de gestión.

### c) Calidad Total

A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos Calidad Total. La Calidad Total (CT) no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobre todo, un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente, al menor costo.

<sup>7</sup> <http://www.ontic-mec.es/calidad/modelo.htm>

Para comprender la CT en toda su amplitud, hay que citar sus fundamentos:

- Orientar la organización hacia el cliente. Significa satisfacer los requerimientos del cliente. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Implica cambiar la visión clásica de la responsabilidad, la calidad no es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en mayor o menor grado, sobre el resultado final.
- Ampliar el concepto de cliente. Concebimos la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.
- Poseer liderazgo en costos. La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el costo trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costos permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costos de no - calidad.
- Gestionar basándose en la prevención. La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.
- Potenciar el factor humano. La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por todas las personas que conforman la organización, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la calidad y la participación.
- Mejora permanente. La calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la calidad total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.

Si bien todas las organizaciones gestionan el equipo humano y los recursos, no todas las organizaciones gestionan los procesos. Una gestión adecuada de los procesos permite planear, actuar, evaluar, analizar y mejorar continuamente el rendimiento de la organización, asegurando una óptima actuación de las personas y utilización de los recursos.

#### d) Sistemas de calidad

Los elementos arriba señalados implican una visión sistémica de la organización. Un sistema se define como: "Conjunto de reglas, principios o cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto"<sup>8</sup>

Por lo tanto, un sistema de calidad se define como un dispositivo administrativo que permite la conducción de una organización. La función del sistema es ofrecer información sobre los resultados, de cómo funcionan los distintos niveles del sistema, las condiciones que afectan los procesos en las distintas instancias y el aporte de los distintos actores, esto con el propósito de definir las políticas, orientar el desarrollo de planes de mejoramiento y rendir cuentas sobre la respuesta del sistema a las demandas de la sociedad.

Toda organización puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el entorno.

Feigenbaum considera el sistema de calidad como, "la estructura de trabajo operativo acordada con toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad."<sup>9</sup>

Para implantar un Sistema de Calidad en una organización debe utilizarse un modelo, diversos autores a partir de su experiencia han propuesto tanto definiciones como modelos, de sistemas de calidad, como puede observarse en el siguiente cuadro:

**Cuadro I-1. Sistemas de Calidad**

Autor	Sistemas de calidad
Feigenbaum	Control de nuevo diseño (producto nuevo); control de la materia prima adquirida; control del producto.
Deming	Diseño, Producción, Ventas, Encuestas, y Rediseño
Shewart	Planear, Hacer, Evaluar y Actuar
Ishikawa	Diseño, Manufactura, Venta del producto

Fuente: Elaboración propia

Todos los autores arriba citados coinciden, en que el establecimiento de un proceso de mejora continua es un ciclo constante que no concluye, al final de este hay que institucionalizar las mejoras, es decir, establecer estándares de calidad.

<sup>8</sup> <http://www.rae.es>

<sup>9</sup> FEIGENBAUM Armand Op. Cit p. 39

El enfoque de los sistemas de calidad, es integral, es decir, contempla la calidad de los insumos, el trabajo, el servicio, la información, el proceso, el personal desde los trabajadores, ingenieros, hasta los gerentes y ejecutivos.

Una vez identificados los diferentes sistemas de calidad, surge la pregunta: ¿Cómo se lleva a cabo? ¿ De qué manera se organizan las estrategias de calidad?. Cuestiones tales como quién las liderea, con qué estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.)

El siguiente cuadro (1-2) muestra las diversas metodologías que han surgido para la aplicación de los sistemas de calidad.

**Cuadro 1-2  
Metodología para el Control Total de la calidad**

Shewart	Juran	Feigenbaum
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar metas y objetivos.</li> <li>▪ Determinar métodos para alcanzar las metas.</li> <li>▪ Dar educación y capacitación.</li> <li>▪ Realizar el trabajo.</li> <li>▪ Verificar los efectos de la realización.</li> <li>▪ Tomar acción apropiada.</li> <li>▪ ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo?</li> <li>▪ ¿Qué cambios serían convenientes?</li> <li>▪ ¿De qué datos se dispone?</li> <li>▪ ¿Se necesitan nuevas observaciones?</li> <li>▪ Si la respuesta es sí planificar un cambio o un ensayo.</li> <li>▪ Llevar a cabo el cambio o el ensayo decidido anteriormente.</li> <li>▪ Observar los efectos del cambio o ensayo.</li> <li>▪ Estudiar los resultados. ¿Que aprendimos? ¿Qué podemos predecir?</li> </ul>	<p>Planificación de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar quiénes son los clientes.</li> <li>▪ Determinar las necesidades de los clientes.</li> <li>▪ Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.</li> <li>▪ Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto.</li> <li>▪ Transferir los planes a las fuerzas operativas.</li> <li>▪ Control de calidad.</li> <li>▪ Evaluar el comportamiento real del producto.</li> <li>▪ Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto.</li> <li>▪ Actuar sobre la diferencia.</li> <li>▪ Mejora de la calidad.</li> <li>▪ Establecer la infraestructura.</li> <li>▪ Identificar los proyectos de mejora.</li> <li>▪ Establecer equipos para los proyectos</li> <li>▪ Proporcionar recursos a los equipos, formación y motivación para:</li> <li>• Diagnosticar las causas.</li> <li>• Fomentar los remedios.</li> <li>• Establecer controles para conservar los beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de estándares.</li> <li>▪ Determinación de estándares, requeridos para los costos de calidad para el funcionamiento, seguridad y para la confiabilidad del producto.</li> <li>▪ Estimación de conformidad.</li> <li>▪ Comparación de la concordancia entre el producto manufacturado o el servicio ofrecido y los estándares.</li> <li>▪ Ejercer acción cuando sea necesario.</li> <li>▪ Corrección de los problemas y sus causas a través de la gama completa de los factores de mercadotecnia, diseño, ingeniería, etc.</li> <li>▪ Hacer planes para el mejoramiento</li> <li>▪ Desarrollar un esfuerzo continuado para mejorar los estándares de los costos, del comportamiento, de la seguridad y de la confiabilidad del producto.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los diferentes sistemas de calidad se plantean como un proceso dinámico, cíclico que coincide en tres fases: planeación, ejecución y evaluación el cual permite desarrollar una serie de procesos que se mencionan en los otros sistemas, y que tienen la misma función

en cada una de las propuestas metodológicas. Como es el caso de control total de calidad, círculos de calidad, mejora continua por citar algunos.

El proceso de mejora continua, es un término asociado a una actividad de verificación, comparación, supervisión. Su tarea fundamental es la evaluación continua, de todos los aspectos que conforman el proceso: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste. Considerada una actividad del control de la calidad, un proceso dinámico, que no se cierra con la puesta en el mercado del producto o servicio, sino que está en constante mejoramiento.

Para Juran la mejora significa la creación organizada de un cambio ventajoso. Sinónimo de avance. Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia .

#### **e) Control Total de la Calidad (CTC)**

En el diseño de un sistema de calidad se describen las etapas necesarias para obtener el mejor resultado. Por eso, se considera que un proceso está en CONTROL o estabilizado cuando:

- Se conoce su propósito (Misión)
- Están descritos sus pasos (Subprocesos)
- Están identificadas sus entradas y salidas.
- Están identificados sus clientes y proveedores.
- Existe un responsable.
- Se mide y mejora su efectividad y eficiencia.

En la terminología industrial, control se define como "un proceso para delegar, responsabilidades y autoridad administrativa mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios". <sup>10</sup>

Para Juran, control significa un proceso de gestión durante el cual:

- Evaluamos el comportamiento real,
- Comparamos el comportamiento real con los objetivos y,
- Actuamos sobre las diferencias. <sup>11</sup>

<sup>10</sup> FEIGENBAUM Armandi Op Cit. p 37

<sup>11</sup> JURAN, J.M. Juran y el liderazgo para la calidad. México: Ediciones DÍAZ SANTOS, 1989, p.25



Ishikawa, por su parte, considera que el control de calidad significa que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de la calidad. El control de calidad hace énfasis en el proceso de producción de bienes y servicios encaminados a la "satisfacción del cliente", posteriormente introduce el concepto de "mejora. Otra fase es la ejecución de los planes trazados. Consiste en "hacer mejor las cosas", asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.). De tal forma que se mide el tiempo de realización de las tareas previstas, el lugar donde se ejecutan o realizan, es decir, se valora la *eficiencia* del proceso y su efectividad, no sólo desde el punto de vista de la calidad científico técnica (que siempre tienen en cuenta los proveedores), sino también desde la percepción de los usuarios.

Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un Sistema de Información Integral en el que se contemplen las diferentes dimensiones de la calidad, se utilicen diferentes métodos para obtener la información, y estén diseñados los indicadores de evaluación precisos.

Es posible afirmar que la medición es la acción de medir, y medir es comparar dos o más magnitudes de la misma especie o naturaleza, utilizando a una de ellas como patrón. Aquí se puede notar que la medición siempre requiere un referente para observar la magnitud de la medida o como señala Feigenbaum, a través de los estándares establecidos previamente. Es decir, un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente, y que se constituye como la base fundamental para la valoración de la mejora a largo plazo.

Después de la ejecución, la siguiente etapa del CTC, es la evaluación. Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el 'para quién' se hacen y en el 'cómo' se deben hacer. Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación:

- Aplicación de técnicas de benchmarking.<sup>12</sup>
- Establecer equipos para los proyectos.

<sup>12</sup> El método Benchmarking, se trata de un método de comparación entre los procesos de una organización con los que realiza otra, elegida por ser representativa de las mejores de su clase. Sus objetivos y características principales son: Realizar mejoras rápidas en procesos ineficientes que precisan cambios mayores, Se centra en procesos y prácticas, no en productos

Proporcionar recursos a los equipos, formación y motivación para:

- Diagnosticar las causas.
- Fomentar los remedios.
- Establecer controles para conservar los beneficios.<sup>13</sup>

La siguiente fase consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las acciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los responsables de llevarlo a cabo. Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas, lo cual se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción de un diagnóstico en el que se visualicen tanto los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas) como los internos (debilidades y fortalezas), cuyo conocimiento ayudará a diseñar la estrategia de intervención.

La forma más operativa para actuar en el abordaje de la mejora de los procesos, y uno de los puntos clave en la gestión de calidad de los mismos, es la constitución de grupos de mejora, también llamados, círculos, consejos o comités de calidad. Se trata de involucrar al personal que participa en la organización y que, por tanto, conoce bien el proceso.

Los grupos de mejora ofrecen un marco idóneo para que las personas de la organización puedan cambiar y mejorar las cosas, aprender y aplicar metodología de calidad, desarrollar la gestión participativa. Se trata de formar grupos de trabajo que actúen como equipos, que lleven a cabo su labor no sólo utilizando el buen juicio sino sobre la base de una metodología, que les permita aprender y experimentar, compartiendo riesgos, conocimientos y la responsabilidad en función de resultados previstos.

Por definición, se trata de un grupo reducido de profesionales o empleados de la misma organización que trabajan en una situación de mejora concreta, por un periodo limitado de tiempo, con un objetivo general: Analizar los procesos "defectuosos" y rediseñarlos orientándolos hacia el usuario. Es decir, el grupo o equipo de trabajo es una eficaz herramienta para la redefinición de los procesos. Se denominan también círculos o comités de calidad.

---

<sup>13</sup> JURÁN, J. M. Op. Cit. p. 25

Estos grupos, deben estar representados por profesionales o personal implicado en cada una de las áreas que se vayan a evaluar y mejorar: personas conocedoras del problema, interesadas y motivadas por la mejora, e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidos con la participación y dinámica de las reuniones.

Ishikawa propone nueve pasos, a los que denomina historia de CC, y que se emplean en el proceso de solución de problemas:

- Escoger un tema ( fijar metas)
- Aclarar las razones por las que se escoge dicho tema.
- Evaluar la situación actual.
- Análisis( investigación de causas)
- Establecer medidas correctivas y ponerlas por obras.
- Evaluar los resultados
- Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición.
- Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes.<sup>14</sup>

Otra característica de los grupos o círculos de mejora continua es la misión la cual debe estar acorde con la política y objetivos de calidad de la organización, y contar con el apoyo explícito de la Dirección o Gerencia de la institución.

Los componentes del Grupo de Mejora deben tener y/o recibir formación conceptual y metodológica en Mejora Continua de la Calidad.

Sus objetivos deben estar bien definidos, ser claros y ser concisos, definir las fuentes de información a utilizar. El número de integrantes recomendable es de 6 a 10 personas.

Para el desarrollo del ciclo de mejora existen diferentes técnicas difundidas en la literatura administrativa. La mayoría de ellas no son técnicas específicas de gestión de calidad, sino técnicas de consenso, de análisis cualitativo y de entrevista, que pueden ser empleadas indistintamente en cualquier momento del ciclo.

Considerando los diferentes sistemas de calidad revisados anteriormente, a continuación se mencionan las diferentes fases del ciclo de mejora continua:

- Detección y definición de problemas.
- Análisis de las causas raíz del problema. Priorización.
- Definir e implantar la solución al problema. Mejora continua.
- Monitorización.

<sup>14</sup> ISHIKAWA Kaoru. ¿Que es el control total de calidad? Colombia: Norma, 1986. p. 141

Vinculado al proceso de mejora continua es conveniente realizar una auditoría de calidad, se trata de un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si las mismas están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos. El concepto auditoría lleva implícita el de evaluación que, lejos de identificarse con un proceso de inspección deber ser entendido como un instrumento de análisis y mejora con el objetivo de convertir los datos en información a través del análisis de los mismos.

Tradicionalmente, las auditorías han seguido el esquema de la trilogía definida por Donabedian: 'estructura - proceso – resultado'. Pueden clasificarse también, en función de quién sea el auditor y del impacto obtenido, como se muestra a continuación:

**Auditorías internas:** las que se establecen desde los propios servicios, áreas o instituciones; suelen proporcionar mucha confianza en los propios trabajadores y la llevan a cabo profesionales con gran conocimiento de las actividades que auditan; si se hacen de forma sistemática, tienen un gran impacto sobre la mejora de procesos.

**Auditorías externas:** según el organismo que la propone pueden clasificarse a su vez en: **Auditorías del cliente:** realizadas por los clientes o por las instituciones proveedoras de recursos, o con las que se mantienen acuerdos instrumentalizados a través de contratos programa, contratos mercantiles o cualquier otra fórmula; tienen impacto en la mejora de procesos e incrementan la confianza del ciudadano porque suelen tener en cuenta sus expectativas.

**Auditorías de acreditación o certificación:** solicitadas por la propia organización tras un período de preparación previo; habitualmente, suelen llevarse a cabo por organismos ajenos a la auditada; tienen gran impacto sobre el ciudadano o cliente por la difusión mediática y publicitaria de sus resultados, pero, por el mismo motivo, disminuye el nivel de confianza que sobre la misma tiene el trabajador y suelen tener poco impacto sobre la mejora de procesos.

El desarrollo de la auditoría pasa generalmente por las siguientes fases:

- Inicio: una autoridad o responsable decide el elemento y ámbito de la auditoría, y los responsables de efectuarla.
- Preparación: es el análisis previo de la documentación aplicable, de los requisitos marcados y/o a los estándares establecidos; debe conducir a un cuestionario y a un plan de auditoría. El plan de auditoría debe ser conocido por el auditado y debe contener información sobre:
- Ámbito temporal.

- Equipo auditor.
- Fecha, lugar y personas que deben estar presentes.
- Documentación que debe estar disponible.

En su realización se establece el contacto con los responsables, actividades y documentos que proporcionan información sobre el elemento que se va a auditar. Es la visita sobre el terreno.

Entre las premisas que deben tenerse en cuenta, destacan:

- No tomar en consideración rumores o suposiciones.
- Deben constatarse sólo los hechos. Lo que no es evidente, simplemente, no es evidente.
- Evitar discutir en exceso. Oír más que hablar.
- Decir exactamente lo que se quiere decir. Usar evidencias.
- Escribir únicamente sobre aquello que se conoce con seguridad.
- Anotar las desviaciones encontradas (lugar, documento incorrecto, hecho)

Al finalizar la auditoría se realiza una síntesis e informe, el cual debe a partir de los hechos observados, el equipo auditor emitirá el informe; la validez de sus conclusiones estará en función del rigor en el método y en el análisis estadístico realizado para la elección de la muestra. Normalmente, el auditor debe tratar de brindar orientación sobre las posibles causas de las desviaciones encontradas. Éstas deben ser analizadas por el auditado. En las auditorías internas, para favorecer el desarrollo de la mejora continua, como acción complementaria de la auditoría y siempre de acuerdo con el auditado, es frecuente que se ofrezcan también orientaciones sobre posibles acciones de mejora.

Establecimiento y seguimiento de las acciones de mejora: el auditado debe establecer las acciones de mejora que se consideren efectivas y proponer plazos para su implantación; siempre es deseable hacer un seguimiento de acciones para comprobar su efectividad.

#### **f) Aseguramiento de la Calidad**

Con relación a los sistemas de calidad existe un proceso denominado aseguramiento de la calidad, el cual consiste en un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables para proporcionar la *confianza* adecuada (tanto a la propia empresa como a los clientes) de que se cumplen los requisitos del sistema de la calidad. Un modelo para un sistema de aseguramiento de la calidad no pone requisitos a los procesos, sino al sistema de calidad.

Las normas de certificación de calidad las establecen los organismos de normalización, ya sea en el ámbito regional, nacional o internacional, etc. Su función es la preparación y

publicación de normas, y la aprobación de normas elaboradas por otros organismos. Una de las más importantes y conocidas es la ISO-9000.

- Normas ISO-9000

Las Normas denominadas International Stándar Organization – 9000 (ISO-9000) son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido un prestigio internacional, como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad.

El origen de las normas ISO-9000, está en las normas británicas BS 5750, de aplicación al campo nuclear; aunque ya existían normas similares de aplicación militar anteriores a ésta, como la MOD 05/25 y la AQAP 149. En 1985 se edita el primer borrador de las normas ISO 9001, 9002, 9003 (tres modelos para el Aseguramiento de la Calidad), publicándose por primera vez en 1987. El organismo encargado de la realización de estas normas, es la Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización, creada en 1947, con sede en Ginebra (Suiza) La serie ISO-9000 surge para armonizar la gran cantidad de normas sobre gestión de calidad que estaba apareciendo en distintos países del mundo. Actualmente son utilizadas en todo el mundo.

Tratando de estar acorde a los modernos enfoques de gestión y para mejorar las prácticas organizativas habituales se ha considerado útil y necesario introducir cambios estructurales en las normas, manteniendo los requisitos esenciales de las normas vigentes.

La familia de Normas UNE-EN ISO 9000 del año 2000 está constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas) Las tres normas básicas son:

- UNE-EN ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- UNE-EN ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
- UNE-EN ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Las normas ISO están establecidas en ocho principios de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices para los expertos internacionales en calidad que han participado en la preparación de las nuevas normas.

Estos ocho principios son:

- Organización enfocada al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.<sup>15</sup>

Esta breve reflexión sobre la evolución del concepto de calidad, se centra en tres apartados:

- Calidad del producto,
- Participación de los trabajadores y la
- Satisfacción del cliente.

Un elemento que se suma a esta visión integral, es el entorno, es decir, el impacto social de la actividad de la organización en la sociedad.

Así pues, para satisfacer a nuestros clientes, debemos concentrarnos en proporcionar productos y servicios de forma que éstos sean capaces de proporcionar bienestar, deleite y satisfacción de las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Cuatro, son los elementos básicos a partir de los cuales se puede gestionar nuestra capacidad de generar calidad:

- Las personas de nuestra organización,
- los recursos disponibles,
- los procesos que se llevan a cabo y el
- impacto en la sociedad.

Una vez concluida la revisión de los términos más comunes utilizados en los sistemas de calidad en la industria y la administración, el siguiente paso es realizar una revisión de la aplicación de esta terminología a los servicios en particular en el sector educativo.

## **B. La calidad en la educación superior**

La calidad es una de las expresiones más usadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o programa de acción en el sistema educativo a escala nacional, aunque hay que recordar que el concepto de calidad tiene su origen en el sector empresarial.

Hablar de calidad educativa supone, partir de criterios que obedecen a una forma de concebir y ver la educación. Por tanto sería oportuno definir y señalar, en concreto, lo subyacente al concepto de calidad antes de desarrollar cualquier idea o relación de calidad con cualquier otro término. Harvey y Green (1993), describen cinco diferentes concepciones de calidad que pueden aplicarse a la educación superior, en el sentido que pueden aportar claridad al término y permitir su medida y evaluación.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> <http://www.unives.es/s09000.htm>

<sup>16</sup> Citado por Esteve Jordá y Tomás Marina (2001), "La calidad y el modelo de financiación en las universidades públicas", *RELIEVE* vol. 7, n.º 1. Consultado en <http://www.unives.RELIEVE>.

**Cuadro 1-3**  
**Concepciones de calidad según Harvey y Green adaptación de De Adorno(1993).**

Concepciones de calidad	Características de cada concepción
Calidad como fenómeno excepcional.	<p>Pueden distinguirse tres variantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad como excelencia. Esta viene definida por los insumos y los resultados. Por ejemplo sería una universidad capaz de atraer a profesores premios Nobel y a los mejores estudiantes, con los mejores recursos y por consiguiente producirá los mejores graduados. Frecuentemente se confunde con reputación.</li> <li>• Idea tradicional o clásica. Implica distinción, elitismo, clase social alta, exclusividad.</li> <li>• La calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos. Los productos deben superar el llamado "control de calidad" y supone establecer estándares con relación a los cuales se mide la calidad.</li> </ul>
Calidad como perfección o coherencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad equivalente a cero deficiencias, evitar los defectos y procurar la perfección en los procesos. Se vincula a la concepción de cultura de calidad en el sentido que todos los miembros de la organización comparten y se responsabilizan de la calidad.</li> </ul>
Calidad como ajuste a un propósito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concibe como la adecuación de los procesos para conseguir los objetivos, resultados o productos propuestos. Se trata de una definición funcional: existe calidad si el producto se ajusta a aquello por lo que fue realizado.</li> </ul>
Calidad como relación valor-costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este concepto se sostiene sobre la idea de eficiencia económica o "accountability".</li> </ul>
Calidad como transformación (cambio cualitativo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En educación es especialmente válido porque la tarea educativa implica transformar al sujeto-educando independientemente de si consigue un resultado concreto o no, lo importante es conseguir esa mejora, esa transformación.</li> </ul>

Fuente: <http://www.ur.es/RELIEVE>

El cuadro muestra los diferentes enfoques del concepto de calidad, aparece como un proceso continuo que relaciona los términos: eficacia, eficiencia y funcionalidad y cuyo grado máximo es la excelencia. Supone además un óptimo nivel de coherencia entre cada uno de sus componentes, como transformación con el propósito de un cambio cualitativo. Establece una relación entre los insumos y los resultados bajo una cultura de calidad con educación y capacitación, evitando las deficiencias.

En este contexto, la calidad se define, como un conjunto de relaciones de coherencia entre los componentes de un modelo sistémico (contexto, entrada, proceso, producto y objetivos del sistema) De lo anterior se desprende que la calidad de las instituciones de educación superior, se puede lograr a través de un sistema que permita controlar, valorar y tomar decisiones en un proceso continuo y sistemático. Estos procesos continuos denominados programas de mejora van dirigidos a plantear reformas específicas que afectan la organización general de la institución.

Al respecto los Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, convocados por la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) a la IV Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación, celebrada el 24, abril de 1991, en Quito, Ecuador, reconocen que "Mejorar la calidad de la educación significa impulsar procesos de profesionalización docente y promover la transformación curricular a través de las propuestas basadas en la satisfacción de las necesidades



educativas, proteger y mejorar el medio ambiente, el patrimonio cultural y las propias condiciones de vida".<sup>17</sup>

El Modelo de Calidad Total aplicado a la educación hace énfasis en el destinatario, el sujeto de la educación, el cual ocupa el lugar del cliente, esta posición coincide con los cambios pedagógicos que se han realizado en la educación. El proceso educativo, está integrado por tres elementos fundamentales, los contenidos, el docente y los alumnos, sujetos de la educación. En una primera instancia, los contenidos jugaron un papel preponderante, posteriormente, lo fue el desempeño de los docentes, y en la actualidad la importancia se centra en los sujetos de la educación, sin descuidar por supuesto el papel del docente ni los contenidos programáticos.

Para que el proceso educativo se centralice en el sujeto de la educación, es preciso mejorar y optimizar el proceso de gestión de un modo continuo. Para ello se requiere que la institución educativa tenga bien claro su Proyecto Educativo. El Proyecto es un medio creado en función de los objetivos de la Institución, planificados y de los rendimientos o resultados constatados, que se desarrollan en una continua adecuación como se ejemplifica en el ciclo de Deming.

El sustento teórico metodológico de la calidad de la educación lo constituyen: la planeación estratégica y operativa (dirección, gestión por proyectos)

Existen tres aspectos del proceso humano en una teoría de producción que se aplica en las organizaciones; éstos son: las tareas, el sistema y la organización. Las tareas son lo que la gente hace para realizar el proceso material. El sistema es un componente conceptual (sistema de pensamiento) para describir, analizar, diseñar y mejorar el desempeño de tareas y organización. La organización es como las tareas que son especificadas, localizadas e integradas.

#### **a) Evaluación de la calidad en la educación**

Con el propósito de delinear el marco conceptual de la evaluación se describen los siguientes aspectos, definición, función evaluativa, atributos de la evaluación y organización de la evaluación.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), define la evaluación como un proceso orientado a apoyar la toma de decisiones, un conjunto de acciones posibles que se habrán de particularizar para cada caso específico en función del contexto.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> DECLARACIÓN DE QUITO en BOLETÍN 24, abril 1991, Proyecto Principal de Educación, en: <http://www.unesco.org/>

<sup>18</sup> XXI Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES Consultado en: Revista de Educación Superior No. 49 Enero-Marzo, 1994, en página <http://www.anues.mx>

Evaluar la educación superior 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. Ni especialistas en evaluación y ni los mismos representantes del medio universitario han logrado ponerse de acuerdo sobre la manera de proceder.

Las instituciones de educación superior han adoptado la planeación integral como un instrumento idóneo para responder a las demandas de la sociedad y lograr la articulación, el equilibrio y la coordinación que permita dar una respuesta más racional y efectiva.

En el proceso de planeación, la evaluación es el medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, el grado de avance, la eficacia, el impacto y eficiencia de las acciones realizadas. La información que resulta del proceso evaluativo es la base para establecer los lineamientos, las políticas y estrategias que orienten la evaluación. La evaluación adquiere sentido en la medida que apoya el desarrollo de los objetivos, es parte integral de los procesos de planeación, de las tareas académicas y de apoyo y no un Proceso superpuesto. Se trata de un proceso permanente con el cual es posible avanzar gradualmente en el mejoramiento de la calidad educativa. El dominio de este proceso es, el de la responsabilidad.

Si la evaluación significa la emisión de juicios de valor, todo juicio de valor implica una comparación entre lo existente y lo deseable; por lo tanto, la evaluación requiere de un paradigma o modelo que funcione como marco de referencia. Este modelo debe estar orientado por valores, aspiraciones y demandas que la sociedad requiere, ser dinámico y continuo, es decir, ajustarse a las circunstancias cambiantes, por lo que la toma de decisiones se interrumpe.

El proceso de evaluación es integral porque además de considerar todos los componentes del objeto de estudio (elementos, estructura, procedimientos y resultados) debe analizarse con relación al contexto en el que se encuentra inmerso. Es participativa porque involucra, la participación de la comunidad académica en el diseño, operación y análisis de resultados.

La selección sobre qué evaluar depende del interés manifiesto de los que habrán de tomar las decisiones, la unidad de análisis es diferente según el nivel en el que se sitúa la acción evaluativa. Pueden reconocerse los siguientes niveles:

- a) Nivel individual. Comprende la evaluación de los estudiantes y del personal académico y administrativo. Constituye la base para los siguientes niveles.
- b) Nivel de dependencia. Corresponde a la evaluación de las áreas o unidades que forman parte de la institución.

- c) Nivel institucional. La unidad es la universidad, el instituto o la escuela como organización, inmersa en un entorno específico.
- d) Nivel interinstitucional y regional. Pretende conocer el impacto que tienen los planes y programas académicos en el mejoramiento de la calidad educativa de cada institución de educación superior.
- e) Nivel de sistema. Se refiere al análisis del comportamiento de macrovariables que definen el sistema.

En el nivel institucional, la escuela como institución, siempre ha sido un centro de evaluación por excelencia, espacio donde todo lo que en ella vive o está, es objeto de evaluación: Profesores, alumnos, procesos de enseñanza – aprendizaje, programas, desarrollo curricular, relaciones interpersonales, etc. En la evaluación es importante contar con la participación de todos los integrantes, para que la evaluación resulte creíble además de educativamente valiosa, de esta forma se convierte en un instrumento eficaz para reformar o innovar el centro educativo.

La Secretaría de Educación Pública (SEP), considera la evaluación Institucional como parte del proceso de planeación, -en el que- la evaluación es medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, el grado de avance con respecto a los mismos, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. La información que resulta del proceso evaluativo es la base para establecer los lineamientos, políticas y estrategias que orienten la educación.<sup>19</sup>

#### **b) Metodología de la evaluación**

La metodología se traduce en técnicas de obtención de datos, instrumentos y procedimientos operativos que permiten captar distintas dimensiones de los programas a evaluar. Dependiendo del ámbito y objeto de estudio y del tipo de información a ser generada, se recurre a cualquier método.

En principio todas las organizaciones están en igualdad de condiciones para introducir mecanismos de autoevaluación pero esta debe ser complementada con evaluaciones externas.

---

<sup>19</sup> "Marco conceptual de la evaluación institucional." SEP.Consultado en: <http://www.sep.gob.mx>

- Autoevaluación

La evaluación puede ser efectuada por los propios responsables del diseño y operación del programa a ser evaluado (autoevaluación), por otros miembros del programas o institución que no son responsables del diseño y operación de dicho programa (evaluación interna), por personal ajeno a la institución (evaluación externa) La autoevaluación se define como un proceso mediante el cual la comunidad institucional reexamina y evalúa su misión o propósito, establece lo adecuado de sus recursos de acuerdo a las áreas o indicadores establecidos, y formula, además, recomendaciones que permitan a la institución cumplir con sus objetivos. Se concibe también, como un medio para identificar las instancias en las cuales una institución no cumple con los estándares establecidos.

Con la autoevaluación se propone, además de producir resultados útiles para la toma de decisiones, conducir a una auténtica toma de conciencia respecto del papel que desempeña cada cual dentro del programa. Este proceso se basa en la noción de que una vez conocida la realidad de programa, los individuos pueden proponerse objetivos comunes a fin de mejorar su funcionamiento global.

Caracterizar a la evaluación como un ejercicio de aprendizaje es importante cuando no existen metodologías uniformes para realizarlo y en todos los casos implica partir de definir los objetivos específicos dentro de la misión de cada organización en un momento dado. En las autoevaluaciones deben ser las organizaciones y sus dirigentes quienes establezcan los objetivos específicos, los indicadores a utilizar, los mecanismos de evaluación y los procesos de corrección.

- Evaluación Externa

En la etapa de evaluación externa el juicio sobre la calidad es emitido por los pares académicos. Es necesario que el equipo de pares encargado de ella incluya personas que posean la competencia necesaria en áreas relacionadas con la administración y la dirección universitaria.

Una condición fundamental en la labor de los pares académicos, es la capacidad de formar equipo sobre la base del respeto por las distintas competencias y del esfuerzo para constituir un lenguaje que haga posible la comunicación y el acuerdo. Dentro de los equipos de pares podrá darse una división del trabajo, pero es importante que se establezca una estrategia que permita llegar a acuerdos y sintetizar las contribuciones.

Los pares académicos deben tener conocimiento de los principios, presupuestos e implicaciones de las tareas que se realizan en su área; ello les permitirá examinar integralmente los procesos de formación correspondientes.

El par académico debe, además, ser sensible a las diferencias entre los proyectos que examina y su propio proyecto. Debe estar en capacidad de comprender y valorar la formación en el contexto de un Proyecto Institucional que comprende y respeta, sin que ello signifique que renuncia a las exigencias de alta calidad que impone la evaluación de una institución para la acreditación.

El par reconoce en la evaluación externa una oportunidad de poner en evidencia las fortalezas y debilidades de un programa académico para contribuir eficazmente en el mejoramiento de su calidad. Ello conlleva asumir la crítica en el sentido más académico del término, esto es, como capacidad de destacar lo que merece ser destacado y no como exploración unilateral de lo que debe ser rechazado.

Los diferentes conceptos sobre calidad revisados en este apartado, tienen algo en común, pretenden generar los mejores resultados con los mejores insumos. La calidad como principio filosófico o como una norma esta presente en cualquiera de los elementos de la tríada: insumos, proceso y resultados. Implica sobre todo un proceso de planeación, ejecución y evaluación de las tareas de cualquier organización e involucra y compromete a cada una de las personas de la organización.

En la actualidad, la filosofía de calidad esta siendo aplicada a las instituciones de educación superior en México, lo cual ha generado profundos procesos de cambio, los fines de calidad y excelencia educativa, basada en principios y normas, son las cualidades necesarias para promover la transformación del sistema educativo de México.

## **2. Marco de referencia**

En la actualidad el proceso de globalización económica, la interdependencia mundial y la conformación de bloques regionales constituye el marco de referencia en el que deben operar las instituciones de educación superior (IES), con todos sus desafíos y oportunidades.

### **A. La educación superior en México**

En estos momentos México se enfrenta a las exigencias de profundos cambios sociales, políticos, científicos, tecnológicos y educativos, muchos de ellos impulsados por la actual política de apertura e intercambio con los países desarrollados, que es más visible en el marco de los tratados comerciales como el de Libre Comercio de Norteamérica y la incorporación a organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La competencia entre universidades mexicanas y de otros países conlleva la necesidad de plantear programas de desarrollo de las Instituciones de Educación Superior (IES), con base en indicadores y estándares internacionales.

En este contexto se hace patente la necesidad de que México cuente con profesionales competitivos y responsables capaces de desenvolverse en el ámbito laboral. El nexo entre la formación y el empleo ha renacido en tiempos recientes, al subsistir la idea de que la educación opera como un filtro para identificar la productividad potencial de los trabajadores. Actualmente, algunas de las características de los mercados de trabajo globales que han sido señaladas en diversos estudios, tanto de la UNESCO como del Banco Mundial, son: el ritmo creciente de cambios en la estructura de puestos, la exigencia de una mayor cualificación en casi cualquier ocupación, contracción del empleo en el sector público y crecimiento relativo en el sector privado, disminución de las oportunidades de empleo en las grandes compañías, un aumento de oportunidades en el sector de empleo "no estructurado", pérdida de estabilidad y seguridad en el trabajo, una demanda creciente de conocimientos básicos de informática y capacidades en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, todo lo cual plantea nuevas exigencias de formación en los sistemas educativos.

Por otra parte, las IES enfrentan un doble desafío: por un lado, fortalecer sus objetivos, y por otro, encontrar un equilibrio entre la tarea que implica su inserción en la comunidad internacional y la atención a las circunstancias propias responder a las necesidades sociales de su entorno.

Para analizar el panorama educativo actual se examinará primero, la estructura del Sistema Educativo Mexicano. Este sistema se encuentra organizado en tres niveles:

- a) El nivel elemental que comprende la educación preescolar y primaria.
- b) El nivel medio que comprende la secundaria y los diferentes bachilleratos (incluidos los técnicos) Los bachilleratos son considerados en el nivel medio superior y cuentan con un alto grado de descentralización, diversidad y flexibilidad en torno a un currículum básico. Con pocas excepciones el bachillerato dura tres años.
- c) El nivel de educación superior, estructurado fundamentalmente en torno a las escuelas profesionales, en las cuales se imparten programas de estudio asociados a una profesión o carrera, (licenciatura y posgrado) Una característica distintiva de este nivel es que en él se concentran una gran diversidad de instituciones que generalmente, se integran en tres tipos o grupos: universidades públicas, institutos tecnológicos y universidades privadas, clasificación que de alguna manera corresponde a la fuente de financiamientos y autonomía, las cuales imparten estudios de licenciatura y de posgrado (especialidades, maestrías y doctorado)

En cuanto a las IES, la siguiente clasificación proporciona una idea general sobre las características que éstas poseen. El universo de instituciones de educación superior en México, está conformado por 1 259 instituciones, con una característica relevante, un grado de diversidad, que puede observarse en los siguientes aspectos:

I. Factores de carácter normativo y organizativo institucional:

1. El estatus jurídico de la institución (régimen legal): pública, particular, autónoma, no autónoma, federal, estatal, etc.;
2. La naturaleza institucional (expresada en su razón social): universidades, institutos tecnológicos, de educación normal, otras;
3. La oferta educativa, de amplio o de reducido espectro;
4. El nivel de los programas que conforman la oferta educativa: de educación media superior y licenciatura; exclusivamente licenciatura; licenciatura y posgrado; y exclusivamente posgrado;
5. La forma de organización académica: facultativa, departamentalizada, matricial, en *campus* o unidades, etc.
6. El tamaño de la matrícula que puede tener un rango muy amplio.

- II. Un segundo factor es el concerniente a los múltiples elementos internos y externos del desarrollo institucional, relativos a las autoridades, a los académicos, a los alumnos, a los recursos económicos disponibles, y a las características del entorno social, político y económico de la entidad.

Todo este conjunto de factores y de elementos influyen en la diversidad y heterogeneidad de las instituciones educativas, establecidas en una realidad nacional, distinta y determinante en sus diferentes regiones y entidades, desde el punto de vista demográfico, antropológico, geográfico, educativo y cultural, así como en desarrollo económico y social.

- El grupo de las universidades públicas cuenta con una mayor tradición histórica. Ésta compuesta por 168 instituciones, su fuente de financiamiento proviene de fondos públicos, los salarios de su personal están homologados a escala nacional y cuentan con una gran autonomía en su organización y operación. Su forma de gobierno suele ser a través de órganos colegiados. Se distinguen por realizar tareas de investigación y, en forma destacada, por atender a estudiantes que provienen de todos los estratos socioeconómicos. En la actualidad este tipo de instituciones atiende a cerca del 52% del total de la matrícula de la población estudiantil a escala nacional.<sup>20</sup>
- El segundo grupo corresponde a las instituciones de modalidad tecnológica, instituto y universidades, estas últimas muestran un crecimiento espectacular (actualmente 38 planteles en 19 entidades federativas), por el número de instituciones abiertas, por su matrícula y el presupuesto que se les otorga. Creadas con el propósito de formar "mandos medios" para la industria, las universidades tecnológicas cumplen 11 años de existencia en México. Su matrícula de 48 planteles suma casi 50 mil alumnos apenas el 3% de la población universitaria de todo el país.<sup>21</sup>

En regiones donde hay mayor desarrollo industrial y las expectativas de empleo para los egresados son mejores, esas universidades están a su máxima capacidad como ocurre en Querétaro, Nezahualcóyotl y Aguascalientes, donde hay entre 2 500 alumnos y tres mil estudiantes. Sin embargo en las zonas indígenas como las de la Huasteca y la del Valle del Mezquital los planteles están semivacíos (con una matrícula de 600 a 700 alumnos)

20 Observatorio Ciudadano de la Educación "La Educación Superior ante un nuevo siglo" Diciembre 10 de 1999 en: [www.observatorio.gob.mx](http://www.observatorio.gob.mx)

21 "Limitadas posibilidades de ascenso para egresados de Universidades tecnológicas" en *La Jornada 2 de Octubre 2002*, p. 48



Para la Secretaría de Educación Pública (SEP) representa una ventaja, haber logrado instaurar en México un modelo que a mediano plazo puede resultar más barato que el de las universidades tradicionales. Estas instituciones tecnológicas no tienen pesadas burocracias, la mayoría de sus docentes trabajan por contratos temporales, además son financiadas en partes iguales por la federación y por los estados, y no tienen límites para dar servicio a la industria, con el objeto de tener áreas autofinanciables.

Inspiradas en el modelo de los Institutos Universitarios de Tecnología(IUT) franceses, las universidades tecnológicas fueron creadas por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari con el propósito de otras opciones de educación superior.

Las carreras que ofrecen son: mecánica, electricidad y electrónica industrial, mantenimiento industrial, procesos de producción, metálica y autopartes, administración, turismo, informática y telemática. Su atractivo principal es el plan académico el cual consiste en 70% práctico y 30 % teoría, se trata de estudios intensivos.

Los egresados efectúan sus prácticas en las industrias, para lo cual hacen un proyecto innovador con el que obtienen su título de técnico superior universitario y que puede significar su contratación.

- El tercer y último de los grupos corresponde a las universidades privadas, instituciones que dependen fundamentalmente, casi sin excepción de las cuotas y colegiaturas de los estudiantes, aunque algunas han desarrollado otras fuentes de financiamiento; ofreciendo cursos y contratos a las organizaciones del sector público y privado. <sup>22</sup> Se caracterizan, además por la limitada fuerza de sus cuerpos académicos y de sus trabajadores, sus programas académicos están orientados en forma destacada hacia las áreas y profesiones económico- administrativas. El servicio educativo se ha dirigido hacia los estratos sociales medios. En 1975, las universidades privadas absorbían al 12% de la matrícula de licenciatura.

Actualmente las IES, privadas atienden al 28% del total este nivel y al 36% de los alumnos de posgrado. <sup>23</sup> A pesar de los esfuerzos realizados en el país a partir de la Revolución por construir un sistema educativo, solo se ha logrado edificar una aguda pirámide de escolaridad en la cual, la mayoría de los niños y jóvenes tienen acceso a los niveles básicos, pero solamente 17 de cada 100 jóvenes en la edad correspondiente cursan la educación superior. (Ver cuadro 1-4)

<sup>22</sup> OSBORNN, Thomas. *La Educación Superior en México*. México Fondo de Cultura Económica. 1987, (1ª ed.) p. 11  
<sup>23</sup> *Observatorio Ciudadano de la Educación Op. Cit.*

**Cuadro I-4**

**INDICADORES SOBRE CARACTERÍSTICAS EDUCATIVAS DE LA POBLACIÓN, 1990 Y 2000**

Indicador	1990 a/	2000 b/
Porcentaje de la población de 15 años y más, analfabeta	12.4	9.5
Porcentaje de hombres de 15 años y más, analfabetas	9.6	7.4
Porcentaje de mujeres de 15 años y más, analfabetas	15.0	11.3
Porcentaje de la población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela	14.2	8.2
Porcentaje de la población de 15 años y más, sin instrucción y con instrucción primaria incompleta	37.0	28.2
Porcentaje de la población de 15 años y más, con postprimaria	43.4	51.8
Porcentaje de la población de 18 años y más, con instrucción superior	9.4	12.1
Promedio de escolaridad de la población de 15 años y más	6.6	7.6
a/	Cifras al 12 de marzo	
b/	Cifras al 14 de febrero	

Fuente: Para 1990 INEGI Estados Unidos Mexicanos. XI Censo General de Población y Vivienda, 1990. Resumen General. Para 2000 INEGI Estados Unidos Mexicanos. XI Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos por Entidad Federativa. Bases de Datos y Tabulados de la Muestra Censal.

El único nivel relativamente afianzado es el de primaria. Sin embargo, millones de niños y jóvenes todavía quedan excluidos y pierden la oportunidad de continuar sus estudios. Un poco más de 5.5 millones de jóvenes entre los 13 y los 17 años (54% del total correspondiente) están fuera del sistema educativo.

Esta pirámide de escolaridad, excluye a muchos estudiantes y los deja sin oportunidades educativas, lo cual repercute en el promedio nacional de educación, el cual es de 7.7 grados, cifra que oculta otras desigualdades: 20% de los más pobres no llega a cursar tres grados, en tanto que el 10% de los más ricos alcanza más de 12 niveles.<sup>24</sup>

Otro aspecto de la educación en el país, es el analfabetismo, el cual se ha venido reduciendo en términos relativos a lo largo de la última década; actualmente es de 10% en el ámbito nacional, con notables diferencias por regiones geográficas, es inferior a 4% en las entidades con bajos niveles de marginalidad como el Distrito Federal, Nuevo León o Baja California, pero se quintuplica en aquellas más pobres como Oaxaca, Guerrero o Chiapas.

( Ver cuadro I-5)

<sup>24</sup> Observatorio Ciudadano de la Educación. Educación: apuntes para un balance, comunicado núm. 23 [www.observatorio.gob](http://www.observatorio.gob).

**Cuadro I-5**  
**INDICADORES SOBRE CARACTERÍSTICAS EDUCATIVAS DE LA POBLACIÓN POR**  
**ENTIDAD FEDERATIVA, 2000**

Entidad federativa	Población de 6 a 14 años que no asiste a la escuela (Por ciento)	Población de 15 años y más		
		Analfabeta (Por ciento)	Sin instrucción y primaria incompleta (Por ciento)	Con posprimaria (Por ciento)
<b>Estados Unidos Mexicanos</b>	<b>8.2</b>	<b>9.5</b>	<b>28.2</b>	<b>51.8</b>
Aguascalientes	6.9	4.8	22.8	55.1
Baja California	7.6	3.5	19.3	62.0
Baja California Sur	5.6	4.2	20.8	61.3
Campeche	8.1	11.8	34.0	47.2
Coahuila de Zaragoza	5.7	3.9	18.6	60.0
Colima	7.9	7.2	27.0	54.2
Chiapas	15.9	22.9	49.9	31.9
Chihuahua	8.4	4.8	23.0	51.8
Distrito Federal	3.6	2.9	12.1	71.7
Durango	8.2	5.4	28.5	37.8
Guanajuato	10.2	12.0	35.4	40.4
Guerrero	11.1	21.5	41.5	40.3
Hidalgo	6.0	14.9	33.9	45.3
Jalisco	8.6	6.4	26.5	51.1
México	5.8	6.4	20.7	59.3
Michoacán de Ocampo	11.8	13.9	39.8	39.2
Morelos	8.1	9.2	25.5	56.4
Nayarit	7.1	9.0	31.8	51.3
Nuevo León	12.6	3.3	16.3	65.5
Oaxaca	0.0	21.5	45.1	33.3
Puebla	10.4	14.6	34.9	43.0
Querétaro de Arteaga	7.8	9.8	25.9	52.5
Quintana Roo	6.8	7.5	24.9	57.0
San Luis Potosí	6.8	11.3	33.8	46.4
Sinaloa	8.7	8.0	30.0	52.5
Sonora	5.7	4.4	22.3	60.8
Tabasco	7.4	9.7	32.0	48.2
Tamaulipas	6.6	5.1	23.1	56.6
Tlaxcala	6.3	7.8	23.3	53.0
Veracruz-Llave	9.9	14.9	38.9	41.9
Yucatán	6.9	12.3	36.6	46.0
Zacatecas	9.3	8.0	37.2	39.0

FUENTE: INEGI. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos por Entidad Federativa. Bases de Datos y Tabulados de la Muestra censal.

Las desigualdades por regiones reaparecen en el acceso a los diferentes niveles escolares, en las entidades con bajos niveles de marginalidad, los porcentajes que logran inscribirse en la secundaria, el bachillerato y la licenciatura son 87, 42 y 18 por ciento, respectivamente. En los estados con alta marginalidad, se reducen a 72 para secundaria, 32 para educación media y 11 para superior.

En la distribución de los recursos destinados a educación se observan también grandes desigualdades. El gasto total en educación por habitante de 4 a 24 años es en promedio de 3 144 pesos (pesos corrientes de 1996) en las entidades más avanzadas, de 2 386 pesos en las de desarrollo intermedio y de sólo 1 999 pesos en las regiones de alta marginalidad.

## **B. El caso de la Universidad Chapultepec**

La Universidad Chapultepec, es una institución educativa de carácter privado que se constituye bajo la denominación social y con carácter jurídico de Asociación Civil, el 6 de junio de 1977. Inició su tarea educativa impartiendo las licenciaturas en administración de empresas turísticas y contaduría.

En septiembre de 1981, incorpora su oferta educativa el bachillerato tecnológico con terminales en las áreas de administración, contaduría y turismo.

El crecimiento de la Universidad de 1981 a 1985 se reflejó tanto en el número de los alumnos que ascendió a 800, como en la incorporación de nuevos programas académicos como la maestría en administración de empresas que además de ampliar el horizonte educativo se constituía en una opción para los estudiantes de la propia universidad como de otras instituciones.

No obstante, fue en ese mismo año de 1985, que los sismos que sacudieron a la Ciudad México, provocaron que la universidad cambiara de inmueble en diversas ocasiones siendo a partir de 1986 que la Universidad Chapultepec se instaló en el domicilio que actualmente ocupa en Avenida Eugenia 1010, Col. , del Valle, en el Distrito Federal

En la reestructuración que se hace en la institución, a partir de 1988, se liquida el bachillerato tecnológico, derivada de la creciente necesidad de ofrecer servicios educativos a la comunidad estudiantil y de acuerdo con la calidad y atención que ésta requiere, incorpora los estudios de preparatoria a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Complementa de manera integral la formación de sus educandos ofreciendo actividades adicionales como computación, lectura, danza, teatro, pintura y redacción.

En 1991, se contaba con 750 alumnos aproximadamente para ambos turnos. Es un año importante para la Universidad porque se ven resultados casi siempre favorables, de un trabajo de equipo.

En noviembre de ese mismo año, la Universidad Chapultepec logra finiquitar su deuda con el Centro Cívico de Solidaridad y se vuelve independiente.

En 1994 alcanza y supera las metas fijadas de reestructuración. En 1995, reforma su proyecto educativo y propone el Modelo de Universidad Total, concepto que responde a las actuales circunstancias de la sociedad.

La Universidad Chapultepec en su compromiso por formar profesionales que enfrenten los retos de la sociedad actual, decide implementar el modelo educativo. Modelo de Universidad Total, el cual tiene como base fundamental la atención y desarrollo de tres sistemas.

- a) El sistema académico.
- b) El sistema de atención a la empresa.
- c) El sistema de universidad virtual.

#### **a) Sistema académico**

Este sistema se propone proporcionar servicios en los niveles educativos de: Educación media superior, superior (plan cuatrimestral) y posgrado.

El proceso de enseñanza – aprendizaje está fundamentado en promover la participación y concientización del alumnado, así como, adecuar la cultura de la institución. Este proceso consiste en:

- Centrar el proceso en el autodidactismo.
- Otorgar el papel de facilitador al profesor.
- Reasignar un papel activo al estudiante en su aprendizaje.
- Promover el desarrollo de valores, actitudes y habilidades tomando como base la transmisión de conocimientos.
- Formar e inculcar en los estudiantes, valores y actitudes.
- Promover la participación de los profesores y expertos de otras universidades y centros de investigación.
- Propiciar el trabajo en equipo, la discusión y participación de los alumnos.
- Enfatizar en los grupos colaborativos de aprendizaje a distancia.
- Enfatizar el sistema denominado aprendizaje basado en problemas.

#### **b) Sistema de atención a la empresa.**

La Universidad pondrá a disposición de empresarios un equipo de investigadores quienes realizarán de forma gratuita un diagnóstico a las pequeñas y medianas empresas, con el apoyo de los alumnos de esta universidad. Este diagnóstico se dividirá en tres partes:

- Diagnóstico administrativo.
- Diagnóstico competitivo.
- Diagnóstico tecnológico.

## b) Sistema de universidad virtual

Introduce al mundo de la informática por medio de los sistemas modernos de comunicación y computación; que apoyan el aprendizaje de los alumnos fomentando el autoestudio, la investigación y la utilización correcta y eficiente de la información en la solución de casos, la asesoría a distancia, la colaboración entre estudiante, profesores e incluso entre instituciones.

Para el desarrollo de este modelo, la Universidad Chapultepec, cuenta con una planta docente, con experiencia en el ejercicio profesional y en la docencia; salones equipados con red de datos y red de video, auditorio con moderno equipo para presentaciones y teleconferencias, circuito cerrado de televisión, laboratorios de cómputo, biblioteca con red de cómputo y acceso a internet.

La Universidad Chapultepec tiene características particulares, porque es una institución que ofrece una alternativa para satisfacer la demanda de los alumnos que trabajan, tanto en el nivel de licenciatura como en el de posgrado, por esta razón, los sistemas académico y de universidad virtual son muy relevantes en el desarrollo del Modelo de Universidad Total (Ver anexo 1).

En el siguiente cuadro pueden observarse los avances logrados en el transcurso de diez años, resultado de las medidas implementadas.

**Cuadro I-6**  
**Avances logrados por la Universidad Chapultepec**  
**De 1985 a 1995**

Nivel	1985	1995
Preparatoria	0	1
Licenciatura	3	9
Especialidades	0	7
Maestrías	1	3
Profesores	20	117
Alumnos	390	879

Fuente: Universidad Chapultepec. Autoestudio. FIMPES  
Reporte General, p III

La población estudiantil actual de la Universidad, con datos correspondientes al ciclo 1999 – 2002 es el siguiente:

**Cuadro I-7**  
**Avances logrados por la Universidad Chapultepec de 1999 a 2002**

Nivel	1999	2002	Programas Académicos
	Alumnos	Profesores	
Preparatoria	317	40	1
Licenciatura	490	114	8
Especialidad	73	30	11
Maestría	70	9	3

Fuente. Universidad Chapultepec. Autoestudio FIMPES. Reporte General

La Universidad Chapultepec, fundamenta su quehacer educativo en el cuidado de los siguientes principios:

- *Como Institución educativa el fin de la Universidad Chapultepec es la formación integral de todos sus miembros, promoviendo permanentemente su espíritu de superación intelectual y cultural; a través de la creación de espacios en los que se generen, conserven y trasmitan los valores científicos, culturales y morales que requiere el país.*
- *El principio en que descansa la misión educativa de la Universidad Chapultepec es el respeto irrestricto a la libertad, manifiesta en todos los ámbitos del quehacer y convivencia humana, la fraternidad, frente a cualquier amenaza discriminatoria que pudiera lesionar la integridad moral, intelectual o física de cualquiera de sus miembros.*
- *La Universidad Chapultepec no reconoce para el logro de su fin educativo, más límites que los que marcan los ordenamientos jurídicos constitucionales vigentes y la moral.*
- *La autonomía a la que aludimos dentro de los principios de nuestro marco legal, corresponde a la necesidad de ejercer la libertad académica, de investigación y de extensión y difusión de la cultura sin la participación o intervención de interés políticos, económicos o religiosos ajenos a la Universidad Chapultepec.*

El Modelo Educativo que se promueve actualmente en la institución, enfatiza la adopción de un sistema educativo centrado en el alumno y en el desarrollo de un currículum académico basado en la calidad y la excelencia tanto de sus contenidos, como de sus maestros; currículum que contemple las experiencias educativas necesarias por medio de las cuales los alumnos se vinculen e interactúen permanentemente con su entorno socioeconómico.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.**

La importancia de la evaluación para los sistemas educativos es un punto en el que existe pleno consenso en la actualidad. De hecho cualquier acción educativa de un centro educativo es evaluada. La importancia de la evaluación se expresa en la creación o el fortalecimiento de áreas especializadas destinadas a esta tarea.

Paralela a la relevancia de la evaluación, se ha dado la incorporación del concepto en los discursos social y político. El tema de la calidad en la educación, lo mismo que el de eficacia y eficiencia representan un tópico de análisis de la acción de los gobiernos y con frecuencia se utiliza como indicador de desarrollo social.

Es conveniente recordar que el objeto de la evaluación no se circunscribe al aprendizaje que logran los alumnos; comprende también la formación y desempeño del docente, las estrategias de enseñanza-aprendizaje, los materiales y auxiliares didácticos, la infraestructura y la dinámica de las relaciones humanas de la institución educativa. Estos elementos representan los objetos de evaluación educativa. La evaluación comprende tanto los insumos, y los procesos educativos como los resultados y su impacto. El contexto es otro elemento que debe ser contemplado en el proceso de la evaluación.

En este capítulo se presenta la metodología de uso más frecuente entre los organismos evaluadores de Instituciones educativas, se analizan los diferentes modelos de evaluación utilizados desde la perspectiva de la mejora continua, diferenciando según el énfasis esté centrado en la evaluación institucional (autoevaluación) o en la evaluación externa como complemento de la interna. La mejora continua de los centros educativos, parece ser un criterio determinante de los sistemas de evaluación, tanto de la Secretaría de Educación Pública (SEP), como de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), y de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).



## **1. Propuesta de la Secretaría de Educación Pública (SEP)**

Las políticas de aseguramiento de la calidad en nuestro país han estado estrechamente asociadas con la búsqueda en la mejora de la calidad de la educación superior. Las primeras acciones empezaron por evaluar el desempeño de los académicos, los programas académicos específicos y las instituciones de manera individual. El procedimiento oficial en la evaluación de proyectos y programas institucionales tiene como finalidad otorgar recursos extraordinarios para el mejoramiento de la calidad de ciertas acciones académicas. Este procedimiento se aplica en organismos gubernamentales, como la SEP y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) que impulsan la transformación académica de IES públicas.

### **A. Antecedentes de las primeras experiencias gubernamentales de evaluación de la educación superior.**

Los primeros esfuerzos de evaluación de la educación en México se presentaron como ejercicios aislados al interior de algunas casas de estudio. La naturaleza de estas evaluaciones fue diversa, comprendió desde el diagnóstico institucional sobre aspectos específicos, hasta pronósticos de demanda y crecimiento y estudios para la certificación internacional, (en el caso de algunas universidades privadas).

La metodología utilizada en estas experiencias se basó en el autoestudio, que dio lugar a un conjunto de ideas y procedimientos para organizar programas específicos de desarrollo de las instituciones educativas.

En los años setenta del siglo XX, se iniciaron los primeros trabajos de evaluación relativamente globales, en 1971 se promovió el programa de la reforma integral de educación superior, un año más tarde, el programa nacional de formación de profesores. En estos años se empezaba a hablar de planeación de la educación superior en nuestro país y, simultáneamente, de evaluación institucional.

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey realizó su primer autoestudio en 1967, y fue seguido por otras instituciones, tanto privadas (Universidad Iberoamericana, Universidad Autónoma de Guadalajara, Instituto Tecnológico Autónomo de México) como públicas (Universidad Autónoma de Chihuahua, Universidad de Sonora) (cfr. Latapi, 1982, y Martínez Rizo, 1983).

De manera sistemática se realizó una evaluación en el área de la educación tecnológica. En 1973, el Centro de Enseñanza Técnica y Superior de Baja California (CETYS) realizó un autoestudio, y el resultado en este caso además de positivo, fue de gran significado. "El CETYS había funcionado con la idea de excelencia académica bastante difusa, sin haber

definido en qué consistía tal 'excelencia'. Esto produjo oscilaciones administrativas de cierta consideración. El autoestudio lo primero que planteó fue la necesidad de fijar los objetivos institucionales. Una vez definidos éstos, el siguiente paso consistió en concientizar a todo el CETYS de la existencia de los mismos."<sup>1</sup>

Se introdujo el concepto de autoestudio, como el medio más adecuado de actualización y de cambio. Al respecto, Arturo Dibar, rector de la Universidad Centroamericana, expresó con motivo de la evaluación institucional llevada a cabo en su universidad " . . . estamos ofreciendo una visión más objetiva de los valores y deficiencias que hayamos podido tener, lo más importante es que, al reconocer nuestros propios defectos, busquemos la manera de remediarlos, con el objeto de obtener la excelencia académica que buscamos".<sup>2</sup>

El planteamiento era que la evaluación institucional universitaria constituía el medio más adecuado para conocer la realidad y para construir, sobre esta base, el análisis académico y administrativo de una universidad.

En los años setenta se define la evaluación institucional como la etapa o estudio científico adecuado, realizado por un grupo idóneo, el cual, contando con instrumentos confiables, mide el grado en que los objetivos institucionales han sido alcanzados, se estima el valor del producto con respecto al insumo y a los medios invertidos, y se proporciona la base para el futuro planeamiento.

El plan nacional de educación de los años setenta, se proponía esencialmente, elevar la calidad de la educación, a través del desarrollo integral del individuo conforme a las siguientes estrategias:

- Mejorar la eficiencia interna del sistema de manera que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en condiciones que permitan el cumplimiento de los objetivos que persiguen los diferentes grados, ciclos, niveles y modalidades de la educación.
- Revisar e incrementar los programas dirigidos a la formación y mejoramiento del personal docente y al otorgamiento de estímulos y apoyos que promuevan su bienestar y propicien el más eficaz desempeño de sus tareas.
- Enriquecer la vida cultural, social y recreativa de las escuelas y de la propia comunidad para contribuir al desarrollo armónico e integral de los educandos. "<sup>3</sup>

1. "Memoria del Primer Seminario de Evaluación de un Plan de Desarrollo Universitario", CETYS, Mexicali, noviembre de 1971, p. 28. Citado por Salvador Navarro Venegas "La evaluación institucional agente eficaz del cambio social", en *Revista de Educación Superior*, ANUIES, No 5, Enero- Marzo, 1973, Consultado en: <http://www.com.mx>

2. Dibar Arturo citado por Salvador Sanchez Venegas. *Op. Cit.*

3. Fragmento del texto oficial del Plan Nacional de Educación, publicado por la Secretaría de Educación Pública, en agosto de 1977. *Revista de Educación Superior*, Anúes No 73 Julio-Septiembre 1977. Consultado en la página: <http://www.anui.es.mx>

Para llevar a cabo estas estrategias se determinó:

- Establecer Consejos Estatales de Educación e instancias que coordinaban las facultades concurrentes de la Federación y de las entidades y propiciaban la participación de los sectores interesados en el desarrollo de los servicios educativos.
- Se crearon Juntas Locales de Educación en cada municipio, Patronatos y Consejos en cada plantel, que pretendían fomentar la participación de las comunidades en el mejoramiento del ámbito escolar.
- Se organizaron sistemas de orientación a los padres de familia para que contribuyeran con mayor eficiencia a la educación de sus hijos y a las decisiones que afectaban la vida escolar.

El diseño de estas estrategias se orientaba fundamentalmente a mejorar la educación básica (primaria y secundaria) y a la evaluación de los maestros normalistas.

En cuanto a la evaluación del sistema de educación superior, es también durante la década de los setenta del siglo pasado cuando se inician los primeros trabajos de evaluación relativamente globales.

Las primeras experiencias, se realizaron de manera coordinada entre el Gobierno Federal y la ANUIES.

#### **a) Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES)**

A finales de los años setenta del siglo pasado, la SEP y la ANUIES promovieron un Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) para orientar y regular en su conjunto a este nivel educativo. A lo largo de la década siguiente los gobiernos estatales y regionales mostraron poca capacidad para tomar decisiones y lograr acuerdos significativos, razón por la cual se debilitó el SINAPPES en su conjunto.

Una de las instancias creadas durante el impulso del SINAPPES que ha seguido desempeñando un papel significativo para la concertación ha sido la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), la cual fue fundada en 1979, para diseñar la instrumentación de planes y políticas nacionales en las universidades y otras instituciones públicas. La CONPES es un organismo mixto conformado por el consejo nacional de la ANUIES, altos funcionarios de SEP y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHyCP) Hasta 1989 su función era llevar consultas sobre las iniciativas del Gobierno Federal para resarcir los ingresos de las IES, mediante nuevos mecanismos de financiamiento.

Entre otras actividades la CONPES y vinculada con la política de modernización de la educación del Estado se promovió un proceso de evaluación de las IES públicas a través de la constitución de la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA).

**b) La Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA)**

Esta comisión se creó con el propósito de implementar un proceso evaluativo de alcance nacional. Entre 1990 y 1993, asumió la responsabilidad de colaborar en la articulación de un proceso nacional de evaluación de la educación superior. Esta comisión propuso criterios de calidad para las funciones y tareas de este nivel educativo, como se observa en el siguiente cuadro. En la CONAEVA participaron funcionarios del Gobierno Federal y rectores de las universidades, así como representantes de la secretaría ejecutiva de la ANUIES.

Cuadro II-1  
CRITERIOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL, CONAEVA, 1990

CRITERIOS	
1. Docencia en licenciatura y posgrado	1.1 Oferta educativa 1.2 Planes de estudio 1.3 Estudiantes 1.4 Personal académico 1.5 Procesos de enseñanza-aprendizaje
2. Investigación	2.1 Líneas de investigación 2.2 Proyectos de investigación 2.3 Planta de investigadores 2.4 Resultados de la investigación 2.5 Vinculación docencia-investigación
3. Difusión y Extensión	3.1 Normatividad de la difusión y extensión 3.2 Oferta en difusión y extensión 3.3 Programas de difusión y extensión 3.4 Personal de difusión y extensión 3.5 Publicaciones y medios de comunicación
4. Normatividad y Gobierno	4.1 Instrumentos jurídicos 4.2 Organos normativos y de gobierno 4.3 Participación de la comunidad institucional
5. Organización	5.1 Estructura académico-administrativa 5.2 Sistemas y procedimientos de organización 5.3 Servicios estudiantiles 5.4 Servicios administrativos
6. Planeación y evaluación	6.1 Planes y programas 6.2 Sistemas de información 6.3 Instancias de planeación y evaluación
7. Financiamiento	7.1 Patrimonio 7.2 Ingresos 7.3 Ejercicio presupuestal 7.4 Control presupuestal
8. Relación educación superior-sociedad	8.1 Normatividad técnica 8.2 Instancias de vinculación
9. Política educativa	9.1 En materia de crecimiento 9.2 En materia de financiamiento 9.3 En materia salarial 9.4 En materia de calidad académica

Fuente: "Consideraciones generales sobre el proceso de acreditación de las Instituciones de Educación Superior en México"; Consultado en *Revista de Educación Superior*, ANUIES, Num. 88, Oct-Dic 1993

El Grupo Técnico de la CONAEVA impulsó acciones en el campo de la evaluación institucional que permitieron acrecentar la experiencia de las universidades públicas, lo cual contribuyó a lograr una nueva dimensión de la evaluación que permitió la apertura de nuevas perspectivas, se generaron elementos metodológicos innovadores y se despertó un mayor interés por la evaluación, en los diferentes aspectos de la comunidad universitaria. Estos avances en materia de evaluación institucional permitieron generar actitudes de mayor apertura hacia la valoración de las funciones universitarias y abrieron perspectivas en materia de acreditación institucional.

La acreditación, en su connotación tanto institucional como individual, implica una búsqueda de reconocimiento social y de prestigio por parte de individuos e instituciones.

En el aspecto individual, a partir de la CONAEVA se articularon las actividades de estímulos y becas al personal académico, autoevaluación de las instituciones y la evaluación de proyectos a través del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES), programa que evalúa los proyectos de las universidades públicas estatales para modernizar su infraestructura. Hoy en día, el FOMES toma como marco de referencia las políticas nacionales establecidas en el Plan de Desarrollo Educativo (PDE) relativas a la calidad, la pertinencia, la cobertura y la organización y coordinación. Mediante un diagnóstico las IES determinan sus fortalezas y oportunidades de desarrollo estratégico. La propuesta institucional derivada del diagnóstico debe ser compatible con las políticas nacionales.

Para 1993, esta instancia evaluadora consideraba cinco criterios generales con sus respectivos indicadores. Estos criterios deberían ser ponderados para obtener un juicio objetivo sobre la relevancia de dichos proyectos, el cual permitiría asignar los recursos disponibles para este fin, de manera conveniente. Los criterios y los indicadores respectivos se enuncian en el cuadro II-2.

Como una de las partes esenciales de la estrategia de evaluación propuesta por la CONPES, se acordó desarrollar un proceso de evaluación interinstitucional sobre programas y proyectos académicos, por área de conocimiento y por función, así como sobre los servicios de apoyo.

Para ello se crearon los comités interinstitucionales de educación superior (CIEES), y el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), organismos que han adquirido su propia fuerza y que actualmente no dependen ni reportan a la CONAEVA. En las últimas asambleas generales de la ANUIES se replanteó el interés por reestructurar a la CONAEVA, o en su caso crear una nueva estructura nacional que realizará funciones de coordinación y normatividad de la evaluación.

**Cuadro II-2  
CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA IES-PÚBLICAS, FOMES**

Criterios	Indicadores
a) Búsqueda de la excelencia académica:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidez y estabilidad del personal académico responsable de los proyectos.</li> <li>• Grado de dedicación, interés y productividad del personal académico involucrado en el proyecto.</li> <li>• Potencial de los proyectos para lograr la excelencia académica.</li> <li>• Perspectivas para producir efectos en la institución, y en otros ámbitos, como resultado de procesos de innovación académica planteados en los proyectos.</li> </ul>
b) Fortalecimiento de la pertinencia social:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en que los objetivos de los proyectos reflejan un conocimiento sobre los requerimientos sociales relacionados con el contenido de los proyectos.</li> <li>• Nivel de congruencia entre el contenido de los proyectos y las necesidades evidentes del entorno institucional.</li> <li>• Grado de participación de sectores externos a la institución en el desarrollo de la misma.</li> <li>• Nivel de compromiso que ha asumido la universidad y los sectores externos involucrados en la operación o financiamiento de los proyectos.</li> </ul>
c) Orientación evidente hacia el mejoramiento institucional:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autocrítica en la identificación de los problemas institucionales y de sus causas, tanto estructurales como de funcionamiento interno.</li> <li>• Nivel de correspondencia entre la naturaleza de los problemas detectados en la autoevaluación anual, la evaluación de programas por los "comités de pares" académicos; la evaluación y los objetivos y contenidos de los proyectos.</li> <li>• Capacidad de organización institucional y nivel de participación de los órganos colegiados para emprender acciones de mejoramiento.</li> <li>• Nivel de compromiso asumido por parte de las autoridades y demás sectores de la comunidad institucional para emprender acciones necesarias de reordenamiento interno.</li> </ul>
d) Alto nivel de calidad en el desempeño institucional:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances concretos logrados en materia de innovación educativa, en los últimos años.</li> <li>• Medida en que los proyectos se relacionan con los procesos de autoevaluación y planeación institucional, de manera que las acciones de mejoramiento propuestas sean congruentes con los resultados de dichos procesos.</li> <li>• Grado de cumplimiento, en años anteriores, de los objetivos de los "proyectos FOMES", así como de la calidad de sus resultados e impacto en la estructura, la administración y la operación de la institución.</li> <li>• Calidad y suficiencia de los reportes técnicos y financieros institucionales sobre los proyectos apoyados por el FOMES en años anteriores, así como la transparencia en el uso de los recursos asignados.</li> <li>• Esfuerzo de las IES por contribuir con recursos propios, estatales y privados para el desarrollo de los proyectos.</li> </ul>
e) Factibilidad técnica de los proyectos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad de las acciones y metas propuestas (secuencia, duración, interrelación)</li> <li>• Relación entre las acciones y las metas propuestas, así como entre éstas y el propósito fundamental del proyecto</li> <li>• Viabilidad de las acciones y las metas propuestas, en relación con el calendario y a los recursos disponibles y solicitados.</li> <li>• Veracidad y precisión del análisis de costos realizado.</li> <li>• Relación entre la prioridad asignada por la universidad al proyecto, y la prioridad identificada en procesos previos de evaluación (autoevaluación, comités de pares, evaluación externa, etc.)</li> <li>• Grado de suficiencia de la infraestructura y capacidad organizativa requeridas para asegurar la operación adecuada del proyecto.</li> <li>• Formación y capacidad de los recursos humanos que intervienen en la operación del proyecto.</li> </ul>

Fuente: "Consideraciones generales sobre el proceso de acreditación de las Instituciones de Educación Superior en México". Consultado en: *Revista de Educación Superior*, ANUIES, Num. 88, Oct-Dic 1993.

En 1997 la asamblea general de la ANUIES acordó impulsar la creación, por parte de la CONPES, de un organismo no gubernamental cuyo propósito fuera regular los procesos de

acreditación, y que diera certeza de la capacidad técnica y operativa de las organizaciones especializadas dedicadas a la acreditación de programas académicos.

Después de realizar un amplio proceso de análisis para definir la estructura, composición y funciones del nuevo organismo, a finales de 2000 fue instituido formalmente el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES)

El COPAES es una instancia capacitada y reconocida por el Gobierno Federal, a través de la SEP, para conferir reconocimiento formal a organizaciones cuyo fin sea acreditar programas académicos de educación superior que ofrezcan las instituciones públicas y particulares, previa valoración de su capacidad organizativa, técnica y operativa, de sus marcos de evaluación para la acreditación de programas académicos, de la administración de sus procedimientos y de la imparcialidad del mismo.

### **c) Evaluación de los docentes**

Las acciones de evaluación de los docentes del nivel de enseñanza superior no se habían realizado de manera sistemática y generalizada en las IES públicas, a pesar de que, desde los años setenta del siglo XX, la ANUIES realizó esfuerzos por promover el desarrollo de acciones de formación de profesores a través de programas nacionales de cobertura regional, en la mayoría de las universidades públicas. Hasta 1990, poco se sabía de experiencias que reportaran resultados de evaluación del impacto de tales esfuerzos.

La instrumentación de las propuestas de formación de profesores por parte de las universidades públicas, auspiciadas por la ANUIES y por la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) representó, para muchas de estas instituciones, la posibilidad de desarrollar estrategias de actualización de sus profesores, que más tarde aprovecharon para diseñar estrategias de evaluación de su personal docente, de acuerdo con las exigencias que, en esta materia, se perfilaban en la propuesta de la ANUIES sobre "Evaluación de la Educación Superior en México", presentada en la VII reunión extraordinaria de la Asamblea General de esta asociación, que tuvo lugar en la ciudad de Culiacán, en 1984. Los resultados de algunas de estas experiencias apoyaron los procesos de establecimiento de requisitos para la contratación, promoción y permanencia del personal académico, definidos por varias universidades públicas.

La puesta en marcha del Programa Nacional de Modernización (PNM), aprobado en 1989, entre sus objetivos de la evaluación dio especial énfasis al desempeño de los docentes, impulsó la definición de acciones específicas que atendieran dos objetivos fundamentales:

- Valorar la acción de los profesionales de la enseñanza, como una forma de ponderar los esfuerzos institucionales en la formación de los estudiantes; y, a través de este proceso.
- Justificar la necesidad de incrementar su retribución.

Durante el año de 1992, de manera consecuente con los lineamientos referidos por el PNME, y a instancias del gobierno federal, algunas de las principales Instituciones de Educación Superior Públicas desarrollaron proyectos de asignación de estímulos económicos para sus profesores, con el fin de contrarrestar los negativos efectos del acelerado proceso de deterioro del poder adquisitivo de los salarios del personal docente.

En 1993, varias universidades públicas empezaron a aplicar los programas correspondientes, con base en una evaluación del desempeño académico del profesor, cuyos criterios eran definidos por cada institución. Una de las exigencias que el Gobierno Federal estableció para otorgar el presupuesto correspondiente al Programa de Estímulos al Desempeño Docente en cada institución, fue que estos criterios se hicieran explícitos en un reglamento interno.

La necesidad de replantear el sentido de las estrategias orientadas a obtener una calidad substancialmente diferente, sustentó el espíritu de un nuevo programa que inició en 1996; el Programa de Mejoramiento del Profesorado de las Instituciones de Educación Superior (PROMEP), de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), el cual identifica la calificación deseable de los profesores en función de las características de los programas en los que trabajan (perfil docente) El programa distingue cinco líneas:

- Científico prácticos
- Prácticos con formación individualizada
- Prácticos
- Básicos, e
- Intermedios entre los científicos prácticos y los básicos <sup>4</sup>

De esta clasificación se desprende que lo deseable es que las IES tengan una proporción de profesores de tiempo completo y de asignatura y sus grados mínimos y preferentes de escolaridad. El PROMEP presupone que el desarrollo de los cuerpos académicos de cada una de las dependencias de las instituciones sea planeado y se establezcan convenios con las instituciones para impulsar que los cuerpos académicos alcancen los perfiles deseables.

<sup>4</sup> MALO Salvador, Velázquez Arturo. *Coord La calidad en la educación superior en México*, México: Coordinación de Humanidades Miguel Ángel Porrúa, 1998, p.149.



Los convenios definen el número de futuros profesores necesarios con los atributos deseables, apoyan las acciones tendientes a mejorar la infraestructura requerida por los perfiles óptimos, y coadyuvan a establecer normas internas y de gestión académica que concuerden con los objetivos del Programa.

A partir de 1990 se logró el consenso de las IES públicas para la aplicación de la autoevaluación institucional, como mecanismo auxiliar en la consecución de niveles óptimos de calidad del sistema de educación superior.

En cuanto al enfoque metodológico seguido por las universidades públicas para la elaboración de sus informes de evaluación, un importante grupo de ellas siguió los lineamientos generales para la evaluación institucional de la CONAEVA.

Algunas universidades trataron de combinar el empleo de estos lineamientos con los criterios de análisis cualitativo que la ANUIES propuso en la reunión extraordinaria de Tampico, en julio de 1990, con el fin de complementar la propuesta de la CONAEVA.

En la mayoría de los casos, las instituciones que emitieron juicio sobre su funcionamiento fueron aquellas que combinaron ambas metodologías, concertando en su análisis dos perspectivas diferentes para abordar un tema tan complejo como lo era la evaluación institucional.

La mayoría de las universidades públicas acompañó sus informes de evaluación con un programa especial, en el que se incorporaron soluciones para superar algunos de sus principales problemas a corto y mediano plazo.

Los proyectos o propuestas de acción tenían que ser congruentes con el propósito institucional, dar respuesta a las necesidades inmediatas.

A través de estos programas, las instituciones intentaron fundamentar sus requerimientos de incremento presupuestal, considerando pertinente solicitar, en estos últimos casos, un mayor esfuerzo por establecer prioridades en sus propuestas de acción con base en las necesidades más importantes y urgentes por atender, para dinamizar el desarrollo institucional.

A continuación se presentan los resultados de la primera evaluación institucional que realizaron las IES públicas, en ellas destacan los objetivos de los proyectos que las universidades presentaron para ofrecer una visión general de los esfuerzos de superación institucional en 1991 (Ver cuadro II-3).

**Cuadro II-3**  
**RESULTADOS DE LA PRIMERA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN IES-PÚBLICAS, 1991**

<b>Categorías</b>	<b>Objetivos</b>
<b>En el contexto general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar mayor incidencia de la universidad en el desarrollo estatal y nacional, para convertirse así en activo agente de cambio.</li> <li>• Promover mayor participación de la comunidad universitaria en el proceso de planeación.</li> <li>• Impulsar la reforma legislativa universitaria con el fin de que sustente la reorientación del desarrollo institucional</li> </ul>
<b>Docencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un sistema de planeación y de diseño curricular, que permita la creación y actualización de programas académicos, para responder a las necesidades del entorno.</li> <li>• Diversificar las opciones educativas emprendiendo estudios de factibilidad para el establecimiento de carreras prioritarias acordes con las necesidades de desarrollo local y nacional.</li> <li>• Incrementar la eficiencia terminal, disminuir el rezago y la deserción estudiantil.</li> <li>• Empezar estudios sobre seguimiento de egresados.</li> <li>• Promover el crecimiento de la matrícula en áreas tecnológicas.</li> <li>• Atender las necesidades de formación y actualización del personal docente.</li> </ul>
<b>Investigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar o fortalecer el desarrollo de la función de investigación.</li> <li>• Mejorar el equipamiento de talleres y laboratorios.</li> <li>• Promover la creación de centros de desarrollo tecnológico.</li> </ul>
<b>Difusión y extensión de la cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover procesos de divulgación de la ciencia y de difusión del quehacer universitario.</li> <li>• Reformar procesos administrativos para emprender o fortalecer la reordenación, simplificación, regulación y control de la gestión universitaria. Para este propósito se debe limitar el incremento del personal de esta área a los recursos humanos necesarios.</li> <li>• Desarrollar propuestas de realización del servicio social de los estudiantes, que estén acordes con las necesidades más urgentes del entorno.</li> </ul>
<b>Apoyo administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar o establecer sistemas de información adecuados al desarrollo de la tecnología en esta rama (centros de cómputo, acervos hemerobibliográficos, etc.)</li> <li>• Promover la diversificación de fuentes alternativas de financiamiento.</li> <li>• Establecer un programa de becas para estudiantes de posgrado, profesores e investigadores, que constituya un verdadero estímulo para su formación continua</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, basada en la información del artículo "Elementos analíticos de las evaluaciones de las universidades públicas" Jorge Harel et al. *Revista de Educación Superior*, Num. 79, Julio-Septiembre 1992, consultado en: <http://www.anuees.mx/>

A partir del año 2002, el Gobierno Federal ha iniciado nuevas políticas públicas en respuesta a las demandas internas producidas por tres tipos de cambios profundos y complejos:

- La modernización de las instituciones públicas,
- La difusión de la democracia y
- La adaptación a la globalización económica.

En este contexto fue necesario revisar la aplicación y los resultados de 25 años de crecimiento, de acciones y políticas en torno a la evaluación educativa.

La inquietud por evaluar los programas de estudio de licenciatura y de conocer el estado general del sistema de educación superior en su conjunto, llevó a la SEP a, la creación de diversos programas y organismos ya mencionados. Para el primer propósito se impulsaron los comités interinstitucionales de evaluación (CIEES), y para el segundo se invitó en 1990-1991 a un consultor externo ( PP. Combs, 1992) En 1994 -1995 se realizó una evaluación con la participación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

## **B. Evaluación interinstitucional de programas educativos.**

Como uno de los elementos esenciales de la estrategia de evaluación propuesta por la CONPES, se acordó desarrollar un proceso de evaluación interinstitucional sobre programas y proyectos académicos, por área de conocimiento y por función así como sobre los servicios de apoyo. Para ello se crearon los comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior (CIEES).

Los CIEES son cuerpos colegiados, integrados por distinguidos académicos de instituciones de educación superior, representativos de las diversas regiones del país, que tienen a su cargo la evaluación interinstitucional de programas, funciones, servicios y proyectos ubicados en el quehacer sustantivo de las instituciones.

Fueron formados mediante un acuerdo de colaboración entre las instituciones de educación superior y el Gobierno Federal, en el seno de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), en un marco de concertación entre la SEP y la ANUIES, con el objeto de apoyar los procesos del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior, que considera tres niveles de acción.

- La autoevaluación, realizada por las propias instituciones de educación superior.
- La evaluación interinstitucional por pares académicos, que efectúan los CIEES.
- La evaluación global del sistema y subsistemas de educación superior, realizada por la SESIC, la Subsecretaría de Educación e Investigaciones Tecnológicas (SEIT) y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

En junio de 1991, el Secretario de Educación Pública instala los primeros cuatro comités: Administración, Ciencias Agropecuarias, Ingeniería y Tecnología y Ciencias Naturales y Exactas. Tres años más tarde en enero de 1993 se instalan cuatro comités más: Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Administrativas, Educación y Humanidades y de Difusión y Extensión de la Cultura. En 1994 se instala el comité de Arquitectura, Diseño y Urbanismo. Cada comité es una instancia colegiada formada por nueve miembros del personal académico (pares) y un experto en el área respectiva, quien funge como vocal ejecutivo. Actualmente hay nueve comités interinstitucionales para igual número de áreas del conocimiento que realizan la evaluación diagnóstica de programas de licenciatura, especialización, maestría, doctorado y técnico superior.

Los objetivos de los CIEES son:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación superior en México, a través de la evaluación diagnóstica de las funciones institucionales de los programas que se ofrecen en las instituciones de ese nivel de estudios; propiciando que los modelos de organización académica y pedagógica orienten al aprendizaje como un proceso a lo largo de la vida, enfocado al análisis, interpretación y buen uso de la información más que a su acumulación.
- Coadyuvar a la promoción de la evaluación externa interinstitucional de los programas de docencia, investigación, difusión, administración y gestión de las instituciones de educación superior del país, procurando que los resultados se utilicen en la toma de decisiones de las instituciones educativas y gubernamentales.<sup>5</sup>

Para cumplir con sus objetivos los CIEES realizan las siguientes funciones básicas:

- Evaluación diagnóstica.
- Acreditación y reconocimiento.
- Dictamina sobre proyectos.
- Asesoría, capacitación y actualización.

La evaluación diagnóstica o interinstitucional, con un enfoque constructivista, busca el conocimiento más sólido posible de los logros y deficiencias de la institución o programa evaluado así como sus causas, para definir acciones de mejoramiento; tiene por objeto apoyar a instituciones y programas educativos para elevar la calidad de sus servicios.

Éste es precisamente el papel fundamental de la evaluación diagnóstica, externa e interinstitucional que efectúan los CIEES. Se basa en el principio de la cooperación entre las instituciones, como un mecanismo eficaz y eficiente para lograr la superación del *sistema de educación superior. Parte de la premisa de que el intercambio de experiencias, la formación de grupos* de pares académicos con conocimientos especializados y la difusión de estos conocimientos es el camino que puede conducir a una auténtica elevación de la calidad de la educación superior.

La acreditación de una IES constituye la demostración pública de la calidad de la organización, funcionamiento y sus servicios conforme a normas establecidas; es asegurar a la sociedad que la institución cumple con parámetros determinados para las funciones que realiza y las áreas que la integran; es una constancia de credibilidad. Acreditar una institución significa que ésta tiene un propósito adecuado al sistema de educación superior y

<sup>5</sup> <http://www.ciees.edu.mx/>

que cuenta con suficientes recursos, programas y servicios para lograr en forma continua su propósito.

El objetivo de la acreditación es mejorar la calidad de la educación superior y una forma de reconocimiento social de las instituciones, además de que las autoridades educativas podrán darle un uso particular, como la aprobación de proyectos y programas y la asignación de recursos.

En forma específica, la acreditación debe:

- Fomentar que las instituciones cumplan con su misión y sus objetivos.
- Dar reconocimiento público de la calidad de instituciones de educación superior y de sus programas académicos.
- Propiciar que las instituciones y sus programas cumplan con los parámetros de calidad académica, y que cuenten con la infraestructura y los mecanismos idóneos para asegurar la realización de sus propósitos.
- Establecer canales de comunicación e interacción entre los sectores de la sociedad en busca de una educación de mayor calidad y pertinencia social.<sup>6</sup>

Una característica muy importante que debe cumplirse en los procesos de acreditación y evaluación para que éstas realicen sus funciones adecuadamente es autonomía e independencia de los organismos evaluadores y acreditadores respecto de instancias de gobierno, pero con representación de éste y de la sociedad civil organizada, principalmente de los empleadores y las instituciones de educación superior.

Desde el inicio de su trabajo, y hasta el 31 de mayo de 2002, los CIEES han entregado 2 360 informes de evaluación, y han iniciado otros 608 proyectos. Del total de informes entregados el 92.8% corresponden a universidades públicas ubicadas en todo en país, el número total de instituciones que han sido evaluadas es 85. En los informes entregados se han hecho alrededor de 38 870 recomendaciones diversas para el mejoramiento de los programas e instituciones de educación superior.<sup>7</sup>

El esquema de evaluación utiliza cuatro referentes metodológicos que se complementan entre sí. Estos son:

- Evaluación de la normatividad y de la planeación académica del programa.
- Evaluación del desarrollo y de los resultados del programa.
- Evaluación del proceso académico y de sus insumos.
- Evaluación de la administración académica.

<sup>6</sup> <http://www.ciees.edu.com.mx>  
<sup>7</sup> Op. Cit.

La metodología radica en la comparación de la realidad del programa evaluado con dos referentes:

- El modelo propio de la institución que imparte el programa.
- El marco de referencia del comité que hace la evaluación.

El procedimiento consiste en una investigación integral que comprende varias etapas, entre ellas:

- La manifestación expresa de las autoridades de la institución de su determinación de ser evaluados.
- Recopilación documental de información proporcionada por la institución para realizar un estudio de gabinete llamado prediagnóstico.
- Una visita al programa evaluado, por algunos de los pares evaluadores del comité
- Formulación del informe final.

Entrega del informe al rector institucional, con carácter confidencial.

Los aspectos o categorías que evalúan los CIEES, y que las instituciones educativas deben cumplir son:

- Legislación y gobierno
- Planeación y evaluación
- Apoyo académico
- Apoyo administrativo
- Finanzas
- Coordinación y vinculación

La metodología empleada comprende seis fases sucesivas, señaladas más adelante la cual se desarrolla en aproximaciones sucesivas que van desde la identificación de la problemática institucional hasta las recomendaciones que hacen los pares, en tanto expertos en el área, para mejorar cualitativamente el desarrollo de las IES.

Las fases que comprende este proceso son las siguientes:

a ) Recopilación de información. Al iniciar una evaluación, se reúne la información documental relevante sobre la institución, empezando por la que ésta proporciona, y que incluye, en su caso, los reportes de autoevaluación, y los análisis o dictámenes sobre ellos; se consultan también otras fuentes, como las publicaciones de la SEP y la ANUIES.

Los datos recabados se complementan con la consulta a funcionarios, expertos e investigadores con el fin de obtener sus puntos de vista y opiniones sobre la institución.

b) Elaboración del prediagnóstico. Se hace una revisión analítica de la información documental recopilada para tener un conocimiento y una visión general de la institución

antes de visitarla. Se elabora una primera evaluación global y se formula, un prediagnóstico en el que se detectan los puntos y aspectos clave o relevantes sobre los cuales se habrá de profundizar en la visita, la cual tiene una duración variable de 1 a 3 meses, dependiendo del tamaño y la complejidad de la institución y la consistencia y oportunidad de la información disponible, entre otros factores.

c) La visita institucional. Con base en el análisis previo y el prediagnóstico, se efectúa la visita a la institución que se va a evaluar con objeto de corroborar o profundizar la información y formular los juicios de valor, se contrastan los indicadores identificados con los parámetros definidos. Para este efecto, se realizan entrevistas directas con autoridades, funcionarios y representantes de la comunidad académica y estudiantil, así como de organismos representativos de los sectores sociales del entorno local, y autoridades gubernamentales. Esta etapa tiene una duración de dos días o más, dependiendo de la dimensión y complejidad de la institución.

d) Elaboración del reporte. Con base en el prediagnóstico y la información recopilada durante la visita se procede a efectuar una contrastación para comparar las realizaciones con los planes y objetivos definidos por la propia institución. La elaboración del reporte de evaluación comprende dos momentos. En el primero, cada uno de los participantes en la visita prepara y somete a la consideración de los miembros del Comité el reporte de los aspectos a su cargo. En la segunda, se procede a la integración de un reporte preliminar, con base en los reportes parciales de cada par. Es a través del procedimiento colegiado donde se logra el consenso, mediante la discusión y el análisis que los expertos hacen de sus reportes para integrar un reporte global y definitivo. Esta participación colegiada es precisamente la que distingue a la evaluación interinstitucional. Esta etapa se lleva a cabo en uno o dos meses.

e) Entrega del reporte a la institución. El reporte final está conformado por una semblanza institucional, una valoración general de la institución y la descripción de los problemas identificados en cada una de las seis áreas, con sus juicios de valor. Se traducen en recomendaciones, y sugerencias para su operación, que hace el Comité a la institución. Este documento se entrega en una visita especial al rector o director de la institución, con quien se comentan los hallazgos del Comité. Se le solicita que analice la pertinencia de los juicios de valor y de las recomendaciones, y que envíe una carta donde emita su opinión sobre la evaluación realizada y sobre el trabajo del Comité.

f) Entrega del reporte a la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. Cuando se ha recibido la carta de respuesta de la institución, ésta se anexa al reporte que se entrega al Secretariado Conjunto de la CONPES.<sup>8</sup>

Enseguida se analizan otras experiencias paralelas a la evaluación del sistema de educación superior.

### **C. Evaluación de logros académicos: alumnos**

En la perspectiva de la modernización educativa se perfilaron, en el campo de la evaluación, tres líneas de acción paralelas: la autoevaluación institucional, la evaluación interinstitucional de programas académicos, a través de comités de pares, y la evaluación externa del sistema de educación superior mediante diversos instrumentos y técnicas.

A esta última línea, corresponde la evaluación de los estudiantes, tanto de ingreso como de egreso de la educación media superior y superior. Para ambas situaciones, ingreso y egreso, se fomentó el desarrollo de exámenes externos y comunes que se pretende lleguen a ser exámenes nacionales.

Por ello se inició la aplicación de un examen previo a la licenciatura, que deben sustentar todos los aspirantes a la educación media superior (Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior, EXANI-II), aparece en diversos acuerdos de la ANUIES. Por otra parte, se propuso también la aplicación de un examen externo, para quienes terminan la licenciatura (Examen General para el Egreso de la Licenciatura, EGEL). Ambos exámenes, además de su carácter externo y común, evalúan los resultados académicos y las habilidades fundamentales.

En 1993, el Secretariado Conjunto de la CONPES y el Consejo Nacional de la ANUIES propusieron crear una institución que se responsabilizará de esta nueva línea de evaluación: la evaluación de resultados. El antecedente inmediato del CENEVAL, fue el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CNEES)

En el anteproyecto de creación del CNEES se establecían algunas de sus principales tareas:

- La definición de perfiles de desempeño o niveles de logro académico de los egresados de las IES.
- La calificación de tales logros, y
- La promoción de programas de evaluación institucional.

<sup>8</sup> "Metodología" Consultado en: [http://www.ciees.edu.mx/resultados\\_obtenidos](http://www.ciees.edu.mx/resultados_obtenidos)



A principios de 1994, se crea el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (CENEVAL), organismo no gubernamental y autofinanciable, que lleva a cabo acciones necesarias para realizar los exámenes indicados (EXANI-II y EGEL), así como el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior (EXANI-I)

El CENEVAL tiene por objeto contribuir a mejorar la calidad de la educación media superior y superior mediante evaluaciones externas de los aprendizajes logrados en cualquier etapa de los procesos educativos, de manera independiente y adicional a las funciones que en esta materia realizan las propias autoridades e instituciones educativas. Evalúa los resultados del proceso educativo. Ambos exámenes son de carácter individual y, por tanto no evalúan propiamente a la institución.

#### **D. Evaluaciones externas**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es una organización con casi 40 años de existencia que agrupa a casi 29 naciones, la mayoría de los países con un alto promedio de desarrollo económico. México ingresó a esta organización en mayo de 1994 – a finales del sexenio de Carlos Salinas de Gortari-, en este periodo se había solicitado a dicha organización la realización de un diagnóstico, basado en un examen de las políticas nacionales de educación superior.

En sus estudios la OCDE, enfatiza “en qué medida el sistema educativo responde a las necesidades de la economía y de la sociedad actuales y en qué medida puede contribuir a la consecución del desarrollo económico y el progreso social.”<sup>9</sup>

El grupo de examinadores de la OCDE realizó una encuesta minuciosa durante tres visitas a México, encuesta que abarcó aproximadamente 600 entrevistas con altos funcionarios, rectores de universidades, profesores, investigadores, estudiantes, empleados, dirigentes de sindicatos y directores de asociaciones profesionales de abogados, médicos e ingenieros. El ejercicio, en conjunto, tardó más tiempo en realizarse de lo que se programó originalmente debido al cambio en el Gobierno Federal y a las consecuencias de la profunda crisis financiera de diciembre de 1994. Este marco cronológico extendido permitió al grupo de estudio investigar más a fondo la complejidad del medio social de México. De manera paralela, el nuevo gobierno publicó su Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PDE).

<sup>9</sup> “Sequencia de las reseñas de políticas educativas nacionales. La Educación Superior en México”, consultado en: <http://ses.c.sep.gob.mx/ocde>

En marzo de 1996, la OCDE entregó su informe con las recomendaciones que de alguna manera coincidieron con las políticas planteadas en el Programa de Desarrollo Educativo en lo que se refiere a las prioridades cuantitativas y cualitativas, la diferenciación institucional, la diversificación de los programas, el desarrollo del personal, la equidad, la importancia social y económica de la educación superior y la dirección del sistema.

Las medidas que proponen el grupo de examinadores, en las cuales hay coincidencia con las políticas vigentes son las siguientes:

- Satisfacer la demanda de educación media superior y superior mediante una expansión de la capacitación vocacional y tecnológica. Buscar oportunidades equitativas para la educación media superior y superior.
- Mejorar la importancia social y económica de los programas en vista de que, por razones históricas, el sistema de educación superior carece de los vínculos necesarios con la economía y con la sociedad en conjunto.
- Fomentar una diversificación de los niveles de graduación y una mayor movilidad de los estudiantes, para que los caminos que sigan sean más flexibles.
- Asegurar la calidad de los diplomas concedidos por medio de evaluaciones confiables, y reducir el número de fracasos y abandono de los estudios.
- Mejorar la calidad y la competencia del profesorado mediante nuevas contrataciones y capacitación en el servicio.
- Revisar los mecanismos para asignar fondos federales a las instituciones de educación superior y tener acceso a fuentes de financiamiento nuevas para las instituciones de educación superior fortaleciendo sus vínculos con la economía y la sociedad.<sup>10</sup>

Algunas otras recomendaciones, resultado del estudio no fueron contempladas en las políticas federales, dada la naturaleza de la petición como puede observarse en la siguiente lista:

- La reorganización de la estructura de la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- Reformar las instituciones de capacitación de los profesores, para acercarlos más a las universidades.
- Mejorar la confiabilidad de las evaluaciones semestrales, mediante la uniformidad en los exámenes, elaborados por especialistas calificados, medida que de alguna manera es imposible aplicarla, debido al criterio histórico de "libertad de cátedra"

---

<sup>10</sup> Op. Cit. Consultado en: <http://ses-c-sep.gob.mx/ocde/>

- Seguimiento de egresados, aquí se contempla, a los alumnos que se gradúan, y aquellos estudiantes que abandonan los estudios.
- Agilizar los mecanismos de graduación, tales como el requisito de presentar una tesis para los programas de licenciatura, que se está aplicando sólo en algunas instituciones.<sup>11</sup>

Como es habitual en los estudios de la OCDE, el Gobierno Mexicano convino con este organismo en presentar un informe de seguimiento sobre la utilidad y el efecto de las recomendaciones hechas dos años después de haberlas recibido. Los mecanismos nacionales orientados al aseguramiento de la calidad de la educación superior son diversos y varían en sus propósitos, origen, alcances y procedimientos. En general, el Gobierno Mexicano, a través de la Secretaría de Educación Pública, los ha promovido y prácticamente todos descansan en incentivos financieros y están dirigidos, fundamentalmente, a las instituciones públicas, como es el caso del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PFI).

#### **E. El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PFI)**

Durante el período 1990-2000 el Gobierno Federal apoyó a las universidades públicas con recursos extraordinarios destinados al mejoramiento de diferentes elementos institucionales:

- El profesorado, a través del PROMEP.
- La infraestructura, mediante el FOMES.
- La gestión a través del Programa de Normalización Administrativa (PRONAD).
- Los programas de cooperación entre instituciones mediante el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU) y la,
- construcción y equipamiento de espacios físicos mediante el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM).

Estos apoyos permitieron a las IES públicas avanzar significativamente en sus programas de desarrollo institucional, en la mejora del perfil de su profesorado de tiempo completo y en la ampliación y modernización de su infraestructura de apoyo al trabajo académico. El interés del actual gobierno se refleja en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 el cual establece como uno de los tres objetivos estratégicos: *"La educación superior de buena calidad"* y como objetivo particular: *"Fortalecer a las instituciones públicas de educación superior para que respondan con oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas del desarrollo nacional"*.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> OCDE y las universidades, en Observatorio Ciudadano de la Educación. Comunicado 32, 07/11/02  
<sup>12</sup> <http://www.sep.gob.mx>

La línea de acción para alcanzar este objetivo es que las IES formulen programas integrales de fortalecimiento. Para ello a partir del año 2001, el Gobierno Federal convocó a las universidades públicas a la formulación de un Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) el cual debe plantearse como objetivos:

- La mejora de la calidad de los programas educativos y servicios que ofrecen las instituciones, así como,
- El aseguramiento de la calidad de los programas educativos que hayan sido acreditados por organismos especializados o agrupados.<sup>13</sup>

Este PIFI, es una *estrategia* de las IES que impulsa y apoya el Gobierno Federal, para mejorar la calidad de los programas educativos y asegurar aquellos que han logrado la acreditación por un organismo reconocido por el COPAES. El PIFI está integrado por proyectos enfocados a la solución de los principales problemas que impiden a la institución acreditar sus programas educativos y certificar sus procesos de gestión o, en su caso, mantener la acreditación alcanzada y la certificación de sus procesos de gestión.

En el Programa Nacional de Educación 2001-2006 se señalan las características que debe tener un Programa de Fortalecimiento Institucional entre las que resaltan las siguientes:

- Formularse mediante un proceso participativo de planeación.
- Identificación de la situación actual de la institución (retos).
- Establecimiento de un conjunto de metas para cada uno de los programas académicos que contenga la IES.
- Establecimiento de proyectos jerarquizados para cada uno de los problemas institucionales, incidir en la mejora y en su caso el aseguramiento de la calidad de los programas educativos que ofrece y de los procesos de gestión académica administrativa.

A continuación señalamos algunas de las categorías más importantes que debe considerar un PIFI:

- La Visión. La visión indica la situación que desea la institución, representa lo que requiere lograr y para lo cual se dirigirán todos los esfuerzos de la institución.

La visión es un enunciado que expresa un futuro alentador, motivante y factible para la institución, representa la fuente para formular sus objetivos y estrategias.

- Misión de la institución. La misión define lo que la institución debe ser y hacer. Señala lo que la distingue, en términos de lo que se quiere lograr y a quien servir.

<sup>13</sup> Convocatoria Programa de Fortalecimiento Institucional (PIFI), Consultado en: <http://www.sesic.gob.mx/>

- Es necesario que el enunciado de la misión corresponda a la naturaleza de la institución, que exprese su compromiso con la calidad y sea del dominio público.
- Estructura de la institución (Dependencias de Educación Superior que comprende. Es la presentación de las instancias académicas que integran a la institución.
- Indicadores a nivel institución. Estos indicadores son expresiones numéricas que señalan el estado actual y si se está avanzando hacia la visión:
  - Programas educativos (licenciatura, especialización, posgrado)
  - Matrícula por área del conocimiento y tipo.
  - Normativa institucional (ley orgánica, estatutos, reglamentos)
  - Personal académico (perfil académico, tiempo parcial, completo)
  - Procesos educativos (becas, tutoría, titulación, estrategias orientadas a solucionar deficiencias en los alumnos)
  - Resultados educativos (seguimiento de egresados, servicio social, etc.)
  - Generación y aplicación del conocimiento.
  - Infraestructura: cómputo, acervos de libros en las bibliotecas de la institución cubículos, etc.
  - Gestión.
- Análisis de la situación actual de la institución, elemento relevante.
- Principales problemas de la institución (Autodiagnóstico)
- Estrategias para atender los problemas institucionales.
- Proyectos institucionales.<sup>14</sup>

Entre los proyectos que debe contener un PIFI y que aborda los aspectos señalados anteriormente se encuentran:

- Profesorado.
- Programas de estudio.
- Implementación de nuevos enfoques educativos.
- Atención de los estudiantes.
- Mejorar y fortalecer la infraestructura.
- Mejorar la gestión.
- Integrar un plan maestro de construcciones.

Todo programa de fortalecimiento institucional debe ser resultado de un proceso de planeación en el cual haya participado toda la comunidad de la institución, debe partir de la situación actual que guarda el funcionamiento y desarrollo de la IES en sus tres dimensiones. Institucional, el de sus dependencias y el correspondiente a cada uno de los

---

<sup>14</sup> <http://sesic.sep.gob.mx/ocde>

programas educativos que se ofrecen, el objetivo del PIFI es lograr que la institución mejore la calidad de sus servicios y programas educativos y alcance un escenario (visión) para el año 2006.

Una característica relevante es su integridad, mediante ella se pretende que las tres dimensiones antes mencionadas compartan una misma visión y misión, que armonicen sus estrategias de desarrollo académico e institucional, que realicen un mejor uso de sus recursos, y que orienten sus esfuerzos en una misma dirección.

Los programas y mecanismos para alcanzar, mejorar o sostener la calidad de la educación superior se ha multiplicado, paralelamente se han desarrollado diversas organizaciones especializadas que llevan a cabo procesos de acreditación de programas académicos, de las cuales no existía registro ni tampoco un mecanismo nacional que las regulara mediante un conjunto de lineamientos que permitiera la aplicación de metodologías homogéneas para la acreditación ni de un marco general básico de evaluación para reconocer la calidad de los programas académicos.

Para incidir en esta problemática, desde 1997, la ANUIES consideró necesario impulsar la creación, de un organismo no gubernamental cuyo propósito fuera regular los procesos de acreditación, a ello se sumaba la petición de la sociedad civil, que demandaba la creación de un organismo que garantizara la operación de procesos confiables, oportunos y permanentes para el mejoramiento de la calidad de la educación superior. Como respuesta, después de realizar un amplio proceso de análisis para definir su estructura, composición y funciones, a finales de 2000 fue instituido formalmente el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES)

#### **F. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES)**

El COPAES es la instancia capacitada y reconocida por el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para conferir reconocimiento formal a favor de organizaciones cuyo fin sea acreditar programas académicos de educación superior que ofrezcan instituciones públicas y particulares, previa valoración de su capacidad organizativa, técnica y operativa, de sus marcos de evaluación para la acreditación de programas académicos, de la administración de sus procedimientos y de la imparcialidad del mismo.

El reconocimiento que el COPAES otorga permite la regulación de los organismos acreditadores y los procesos de acreditación en las diversas áreas del conocimiento, con el objeto de evitar posibles conflictos de intereses y de informar a la sociedad sobre la calidad de un programa de estudios de nivel superior, particularmente a los posibles alumnos, padres de familia y a los empleadores.

El Consejo tiene el objetivo general de fungir como una instancia capacitada y reconocida por el Gobierno Federal para conferir reconocimiento formal a favor de organizaciones cuyo fin sea acreditar programas académicos de educación superior que se ofrezcan en instituciones públicas y particulares.

Entre las funciones del COPAES sobresalen:

- Elaborar lineamientos y criterios para reconocer formalmente a las organizaciones acreditadoras de programas académicos.
- Evaluar formalmente a las organizaciones que soliciten reconocimiento como *organismo acreditador* de programas académicos.
- Hacer pública la relación de *organismos acreditadores* reconocidos por el Consejo.
- Propiciar un mejor conocimiento de la educación superior mediante la difusión de los casos positivos de acreditación, con el propósito de orientar a la sociedad sobre la calidad de los programas de educación superior.
- Supervisar que los criterios y procedimientos que empleen los *organismos acreditadores*, reconocidos por el Consejo, tengan rigor académico e imparcialidad.
- Dar seguimiento a las actividades de los *organismos acreditadores* reconocidos por el Consejo.
- A solicitud de las partes, intervenir como mediador de buena fe en controversias entre los *organismos acreditadores* reconocidos y las instituciones de educación superior.
- Propiciar la coordinación, cooperación y complementación de los *organismos acreditadores* reconocidos.
- Fomentar la creación y consolidación de organizaciones acreditadoras de programas académicos que cubran debidamente las diversas disciplinas, profesiones y áreas del conocimiento. Celebrar convenios con las autoridades educativas federales y estatales para los fines propios del Consejo.<sup>15</sup>

La acreditación de un programa académico requiere de un proceso que deberá caracterizarse por ser: voluntario, integral, es decir, que valore los insumos, procesos y resultados del programa, objetivo, justo y transparente, externo, producto del trabajo colegiado de personas de reconocida competencia en la materia, representativos de su comunidad, con experiencia y capacidad en los procesos de evaluación. Ético y responsable. Temporal, esto es, que la acreditación de un programa académico tendrá validez por un periodo determinado.

Cualquier proceso de acreditación deberá realizarse siempre con base en el reconocimiento de la diversidad institucional existente en la educación superior.

<sup>15</sup> Desarrollo de criterios, indicadores y parámetros para cada categoría o factor del Marco General para los Proceso de Acreditación de Programas Académicos de Nivel Superior consultado en: <http://www.copaes.org.mx>

El proceso de acreditación lo integran diversas etapas, cada una de las cuales requiere de un procedimiento específico. Las etapas son las siguientes:

#### Autoevaluación.

El programa deberá efectuar una autoevaluación que considere, cuantitativa y cualitativamente, sus actividades, organización, insumos, procesos, funcionamiento general y resultados, así como el alcance de sus objetivos y metas. La autoevaluación deberá integrarse en un informe que se entregará al *organismo acreditador*.

Para realizar la autoevaluación se requiere de un alto grado de participación de la comunidad académica del programa.

#### Evaluación del organismo acreditador.

Con base en el informe de autoevaluación y la evaluación de las condiciones para iniciar el proceso de acreditación, el *organismo acreditador* hará la valoración integral del programa mediante la revisión documental y una visita de evaluadores a la institución que lo imparte, en donde éstos efectuarán entrevistas con representantes de los sectores de su comunidad y recabarán información complementaria. Los evaluadores o visitadores deberán elaborar un informe de la evaluación realizada, que contendrá la propuesta para otorgar o no la acreditación solicitada, así como las recomendaciones que, en su caso, el programa deberá atender para lograr la acreditación.

#### Dictamen final.

Con el informe de los visitadores o evaluadores, el organismo acreditador emitirá un dictamen final del que puede resultar una de las siguientes categorías:

- Acreditado. Para el programa que cumpla con lo establecido por el COPAES respecto a la calidad.
- Acreditación condicionada. Se otorga al programa que, aun cuando no cumple con todo lo establecido por el COPAES respecto a la calidad, podría ser acreditado si atiende ciertas recomendaciones en un plazo determinado.
- No acreditado. Se da al programa que no tiene condiciones suficientes para ser acreditado. Después de un periodo mínimo establecido por el organismo acreditador, el programa podrá solicitar otra vez su acreditación, siempre que haya atendido las recomendaciones que se le hicieron.

#### Mecanismo de revisión.

Cuando la institución exprese su desacuerdo con el dictamen final, podrá solicitar al *organismo acreditador*, por escrito y notificándolo al COPAES, la revisión de dicho dictamen final conforme al procedimiento establecido; deberá fundamentar la solicitud anexando la



documentación probatoria que considere necesaria. Si el dictamen revisado es aún insatisfactorio para la institución, un representante autorizado podrá acudir al COPAES, el cual promoverá, en su caso, después de analizar el dictamen de evaluación, la petición de la institución y la información generada para el proceso de acreditación, un nuevo proceso de evaluación ante el organismo acreditador, pero ahora con la presencia de expertos del área designados por el COPAES. El dictamen de evaluación será, en este caso, inapelable.

La metodología que deberá emplear el organismo acreditador deberá considerar por lo menos los siguientes elementos:

Categorías, factores, aspectos o áreas. Constituyen aquellos aspectos que evaluará el *organismo acreditador* en cualquier proceso de acreditación, los cuales deberán contener al menos los propuestos por el COPAES, y que son:

- Personal académico adscrito al programa.
- Currículum de cada académico.
- Métodos e instrumentos para evaluar el aprendizaje.
- Servicios institucionales para el aprendizaje de los estudiantes.
- Alumnos.
- Infraestructura y equipamiento de apoyo al desarrollo del programa.
- Líneas y actividades de investigación, en su caso, para la impartición del programa.
- Vinculación.
- Normativa institucional que regule la operación del programa.
- Conducción académico-administrativa.
- Proceso de planeación y evaluación.
- Gestión administrativa y financiamiento.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Op. Cit. consultado en: <http://www.copaes.org.mx>

## **2.Propuesta de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)**

En este apartado se revisan las propuestas metodológicas del primer organismo evaluador y acreditador del sistema educativo nacional, con una trayectoria cercana al medio siglo de vida, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha participado activamente en la formulación y concertación de programas, planes y políticas nacionales, orientados al desarrollo de la educación superior en México.

La ANUIES es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones mexicanas de educación superior del país, de diverso tipo y naturaleza jurídica. El común denominador de las instituciones afiliadas es su voluntad para establecer mecanismos que promuevan su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, para lo cual cuentan con el apoyo de la ANUIES que fomenta la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico de sus integrantes.

Hoy en día, la Asociación está conformada por 134 universidades e instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país, que atienden al 80% de la matrícula de alumnos que cursan estudios de licenciatura y de posgrado, a escala nacional.

Elo significa que la ANUIES es el colectivo más sobresaliente en el ámbito de la educación superior mexicana, con la experiencia y la capacidad de articular y representar las expectativas e intereses académicos y administrativos de sus asociadas ante los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, y organismos tanto nacionales como extranjeros.

### **A. Antecedentes**

Con el propósito fundamental de analizar problemas comunes relacionados con la educación superior, algunos titulares de universidades públicas y de diversas instituciones, en su gran mayoría institutos científicos, literarios y de ciencias y artes, de todo el país, decidieron reunirse durante los primeros años de la década de los cuarenta, para intercambiar información y experiencias en materia educativa, que los enriquecieran recíprocamente.

En 1944, los titulares de dichas instituciones definieron que las reuniones tuvieran el carácter de asambleas nacionales y, años más tarde, en 1948, acordaron promover la creación de un organismo que los agrupara con la finalidad de propiciar la concertación y colaboración entre los mismos, al tiempo que estimulara el diálogo permanente con las entidades y dependencias gubernamentales y que contribuyera a la definición de las políticas generales de la educación superior mexicana.

El 25 de marzo de 1950 se declaró constituida la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior; denominación que recibió en sus inicios, debido a que un número considerable de sus afiliados tenía la categoría de instituto y fue, en noviembre de 1991, cuando cambió su nombre por el actual: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), lo cual respondió al propósito de extender la cobertura de sus servicios y apoyos, a una mayor cantidad de instituciones.

La ANUIES agrupa a las principales instituciones de educación superior del país y tiene como misión:

- *"Contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, en el contexto de los principios democráticos, de pluralidad, de equidad y de libertad, para lo cual promueve la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre sus miembros.*
- *"Impulsa el desarrollo de la educación superior en las diversas regiones y estados del país en el marco del federalismo y el fortalecimiento de las diferentes modalidades institucionales. Para ello diseña y promueve iniciativas educativas, propone y concerta políticas de Estado en la materia, considerando las atribuciones de los organismos de la sociedad civil y los ámbitos de competencia de los tres niveles de gobierno, y realiza estudios estratégicos para prever las principales tendencias futuras y sustentar la toma de decisiones para consolidar el sistema de educación superior en México".*
- *"Articula y representa los intereses académicos y administrativos de sus afiliadas ante las instancias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal y ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, relacionados con la educación superior"<sup>17</sup>*

La ANUIES, por cuestiones operativas, ha dividido geográficamente al país en seis consejos regionales que equivalen a igual número de regiones. Los consejos especiales, son órganos colegiados de la Asociación, compuestos por los titulares de las instituciones afiliadas, según la siguiente integración:

- Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA), constituido por universidades públicas e instituciones afines.
- Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines (CUPRIA), integrado por instituciones particulares.

---

<sup>16</sup> <http://www.anui.es.mx>

La ANUIES ha realizado aportes significativos para la creación de organismos y definición de programas orientados al desarrollo y consolidación de la educación superior. Algunos de ellos son:

- a) El proyecto de creación de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y del Colegio de Bachilleres. Creados en 1973 con base en un diagnóstico sobre la oferta y la demanda de la educación media superior y superior de la Ciudad de México y su zona metropolitana.
- b) El Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) Se creó en 1978 para que los esfuerzos de planeación se realizaran de manera desconcentrada en el ámbito nacional, regional, estatal e institucional y lograr así un desarrollo armónico de la educación superior en el país.
- c) La Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) Se creó en 1978 como una instancia que establece lineamientos y políticas generales que son la base para el desempeño del SINAPPES, en su análisis y propuestas en aspectos de la evaluación, el posgrado, la investigación y la vinculación.
- d) Las Coordinaciones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) Creadas a imagen y semejanza de la CONPES, pero con impacto exclusivo en los estados.
- e) La Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) Se creó en 1989 y es una de las comisiones más importantes de la CONPES. Entre sus funciones más relevantes están las de promover las tareas de evaluación de la educación superior.
- f) Los comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior (CIEES) Creados en 1991 para realizar evaluaciones diagnósticas de las instituciones de educación superior, mediante el mecanismo de comités de *pares académicos*, lo que significa un apoyo mutuo de entre las casas de estudio.
- g) El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) Se creó en 1993 como *asociación civil* para impulsar la calidad de la educación superior. El CENEVAL es un organismo privado y no lucrativo que, para alcanzar sus propósitos, aplica el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Media Superior (EXANI I), el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior (EXANI II), el Examen Nacional de Ingreso al Posgrado (EXANI III) y el examen General de Egreso de Licenciatura (EGEL)
- h) El programa nacional de superación del personal académico (SUPERA).

Se creó en 1994, con la finalidad de mejorar el nivel académico del profesorado de las instituciones de educación superior del país, a partir del incremento del personal docente con grados superiores a los de licenciatura.

- i) El programa de mejoramiento del profesorado de las IES (PROMEP).  
Inició sus operaciones en 1996. Su propósito es mejorar la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las instituciones de educación superior.
- j) Los Programas de Desarrollo Educativo del Ejecutivo Federal.
- k) La propuesta del programa: La educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. ANUIES, 1999

La ANUIES, desempeña un papel importante en el fortalecimiento de los organismos de planeación de la educación superior en las entidades federativas. Participa activamente en el establecimiento de los estándares de calidad y en los procesos de planeación, evaluación y acreditación de la educación superior. Cuenta con criterios académicos por tipo de institución para ingresar y permanecer en la asociación y apoya a las afiliadas en el mejoramiento de su desempeño.

#### **B. Metodología de evaluación de la ANUIES, a través del sistema de ingreso y permanencia en la asociación.**

El estatuto de la ANUIES, aprobado en la Ciudad de Veracruz el 7 de noviembre de 1991 y que mantuvo su vigencia hasta el 27 de septiembre de 1998, en su Artículo 8º, establecía los siguientes requisitos para el ingreso y permanencia de las instituciones de educación superior:

1. *Realizar las funciones de docencia, investigación y difusión o extensión de la cultura y contar con programas formales para su desarrollo: a) en el caso de las universidades, tener por lo menos programas en tres áreas del conocimiento, y b) en el caso de los institutos y otro tipo de instituciones dedicadas a una sola área del conocimiento, contar por lo menos con tres programas de licenciatura o de posgrado.*
2. *Tener un mínimo de 1000 alumnos en licenciatura o 100 en posgrado.*
3. *Tener egresados que hayan obtenido el grado o título correspondiente.*
4. *Haber alcanzado los niveles de calidad, desarrollo y consolidación académica, que establezca periódicamente la Asamblea.*<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Estatutos de la ANUIES, consultado en: <http://www.anuies.mx>

En 1995 la asamblea general de la ANUIES en su XXVI sesión ordinaria, celebrada en Puebla estableció algunos indicadores para hacer explícito el punto cuarto del párrafo anterior, concerniente a los niveles de calidad, desarrollo y consolidación académica.

Los consejos regionales y el consejo nacional contribuyeron en la definición de criterios indicadores y parámetros que fueron en principio aprobados por la asamblea extraordinaria realizada en el Distrito Federal, en enero de 1996.

La secretaría general por encargo del consejo nacional y de la asamblea, puso en aplicación un cuestionario para las instituciones pertenecientes a la Asociación, en el que se solicitó información institucional sobre 51 aspectos generales y sobre datos relativos a 12 indicadores numéricos. Los resultados de la aplicación de este cuestionario, al que respondieron 69 instituciones, y sus conclusiones y sugerencias, fueron considerados y enriquecidos por el consejo nacional y por la asamblea en su XXVIII sesión ordinaria, realizada en Oaxaca en noviembre de 1997. La asamblea consideró necesario realizar un segundo ejercicio circunscrito a 12 indicadores, que en su aplicación abarcase un número mayor de instituciones de la asociación, con objeto de hacer los cambios y reajustes, que se creyeran convenientes, a los instrumentos de valoración. De noviembre de 1997 a abril de 1998, se llevó a cabo este segundo ejercicio en el que participaron 90 instituciones y se elaboró el informe: "Reporte del segundo ejercicio sobre los indicadores de ingreso y permanencia de las instituciones a la ANUIES".

En 1998 la Secretaría Ejecutiva de la ANUIES, elabora una tipología institucional que sin duda facilitó la adopción de criterios, indicadores y parámetros para el ingreso y permanencia de las instituciones a la ANUIES.

Los siguientes principios sirvieron de fundamento al diseño de criterios, indicadores y parámetros:

- *“ Que es imprescindible que las instituciones pertenecientes a la ANUIES alcancen un alto nivel de calidad, congruente con las necesidades y requerimientos del nuevo papel que deben asumir, para el progreso de la ciencia, la tecnología y la cultura, y para dar respuesta a los requerimientos económicos, sociales, políticos y culturales del país, en su etapa actual de cambio cualitativo y de desarrollo sustentable.*
- *Que es imprescindible, para establecer parámetros, diferenciar a las instituciones de acuerdo con su naturaleza jurídica, a su misión, al espectro de su oferta educativa, a sus características internas, a su entorno; en suma, a su identidad e historia.*
- *Que es imprescindible, en el juicio valorativo sobre la solicitud de ingreso de nuevas instituciones, tomar en cuenta, por una parte, la información institucional, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, apreciada a través de datos numéricos y, por otra parte, un diagnóstico evaluativo de la institución, con óptica integral, realizado por un equipo de expertos de prestigio que visite la casa de*

*educación superior para lo cual el Consejo Nacional, creará una Comisión de Expertos, a fin de que apoyen a los Consejos Regionales en el proceso de evaluación previo a la presentación del caso a la Asamblea General.*

- *Que el conjunto de indicadores y parámetros debe considerarse dinámico; por tanto, reajustable periódicamente, de acuerdo con los logros institucionales en materia de calidad académica, a la evolución de las instituciones en cuanto a la importancia que asuman sus diferentes funciones, a las nuevas necesidades de la sociedad, y a los cambios que ocurran en el mundo científico y tecnológico".<sup>13</sup>*

Que de conformidad con lo dispuesto en el estatuto de la asociación, que establece como objetivo básico "elevar la calidad de las funciones de las instituciones asociadas" (Art. 1º) y "promover el mejoramiento de las funciones sustantivas" (Art. 2º), en aquellas instituciones que no alcanzaran los valores fijados, se buscará establecer acciones de fomento a la calidad a través de programas que promuevan la superación académica.

El procedimiento para las instituciones que soliciten ingreso a la ANUIES, es el siguiente de conformidad con lo aprobado por la asamblea general, celebrada el 12 de enero de 1996:

La institución solicitante hará su petición formal al presidente del consejo regional respectivo, con copia a la secretaria general ejecutiva.

El Presidente del Consejo Regional, enviará a la institución solicitante, información sobre los requisitos relativos a datos e indicadores institucionales que requieren para considerar la petición.

La institución solicitante hará acopio de la información y la remitirá al Presidente del Consejo Regional.

El Presidente del Consejo Regional convocará al Consejo y solicitará a tres miembros de la comisión de expertos integrada por el consejo nacional se revise la documentación respectiva de la institución solicitante, se sugiera el tipo al que correspondería la institución, y evalúen sobre el cumplimiento de los parámetros establecidos en los indicadores respectivos.

La comisión de expertos con este objeto, además de revisar la documentación, efectuará una visita a la institución. La comisión de expertos emitirá opinión fundamentada sobre: el tipo al que correspondería la institución de acuerdo con la clasificación tipológica aprobada, y sobre el cumplimiento de los requisitos de calidad, desarrollo y consolidación académica y de los indicadores numéricos respectivos.

---

<sup>13</sup> Op. C.T. consultado en <http://www.anuies.mx>

El consejo regional, con base en el informe de la comisión de expertos emitirá una opinión sobre si la institución solicitante presentó la documentación respectiva de manera completa, y si, en consecuencia, se recomienda considerar, la solicitud de por las instancias correspondientes.

Una vez remitida la documentación al secretario general ejecutivo de la ANUIES, éste dará instrucciones para el examen de la documentación, y si fuera necesario, para recabar opinión jurídica.

El consejo nacional, con base en la opinión del consejo regional y de la comisión de expertos, recomendará o no a la asamblea general, el ingreso de la institución, así como el tipo al que pertenecería. La asamblea general decidirá en definitiva sobre el ingreso de la institución.

El procedimiento para a las Instituciones que ya pertenecen a la ANUIES es el siguiente:

- La institución elegirá, con base en la clasificación tipológica adoptada por la ANUIES, el tipo que considera que le corresponde (Ver cuadro: II-6).
- La institución, de conformidad con el Art. 3º del capítulo de Transitorios del Estatuto de la Asociación, dispondrá de cinco años para cumplir con el valor numérico de los parámetros correspondientes a los indicadores cualitativos y con los requisitos establecidos en los indicadores cuantitativos.

Los indicadores y parámetros que la ANUIES establece para evaluar la calidad de los programas y servicios académicos que proporcionan las IES afiliadas se pueden observar en el siguiente cuadro, II-4.

La ANUIES establece una clasificación de las diversas instituciones de educación superior que hay en México, se trata de un procedimiento para señalar diferencias y semejanzas de carácter cualitativo, permite además la elaboración de perfiles institucionales. Esta clasificación denominada "Tipología institucional", parte de la hipótesis de que la misión de la institución y su actividad preponderante, las áreas del conocimiento y el espectro de *programas* que conforman su oferta educativa, son elementos que básicamente definen el perfil institucional.

Los perfiles desarrollados por la ANUIES consideran algunos aspectos del programa de mejoramiento del profesorado (PROMEP), en lo relativo a la clasificación de programas y al establecimiento de los mínimos deseables, en cuanto al nivel y tiempo de dedicación de la planta académica (Ver cuadro II-5).



**Cuadro II-4**  
**INDICADORES Y PARÁMETROS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS ACADÉMICOS DE LAS IES, SEGÚN ANUIES.**

Parámetros	Indicador
La naturaleza y la misión de la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una misión claramente formulada, que sea coherente con su naturaleza y su definición institucional y que sea de conocimiento público. La misión debe reflejarse en las actividades académicas de la institución y sus logros deben ser susceptibles de evaluación.</li> <li>• Tener la antigüedad y la matrícula que establezca la Asamblea General de la ANUIES para efectos de ingreso.</li> </ul>
Sistema institucional para la planeación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de desarrollo institucional y un plan de desarrollo institucional como marco rector para la toma de decisiones</li> <li>• Procesos de seguimiento del cumplimiento de las políticas y utilización de los resultados de tal seguimiento para introducir mejoras en la institución.</li> <li>• Bases institucionales de datos automatizadas y alimentadas con estadísticas de los últimos diez años sobre población estudiantil, personal académico, planes de estudio, proyectos de investigación, difusión y extensión, organización académica y administrativa, normatividad, planeación y evaluación, financiamiento y principales logros académicos-institucionales</li> <li>• Mecanismos de seguimiento y evaluación de los programas de vinculación con el medio externo</li> </ul>
Normatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instancia colegiada para el desarrollo académico y la toma de decisiones.</li> </ul>
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas específicos destinados a la creación o consolidación de los servicios académicos (bibliotecas y centros documentales, laboratorios, cómputo académico, tecnología de la enseñanza, recursos audiovisuales, publicaciones e impresos, etc.)</li> <li>• Estructura organizacional con sistemas de administración y gestión que correspondan a la naturaleza, tamaño y complejidad de la institución y del programa</li> <li>• Organigramas y manuales de funciones y operación que comprenden todas las instancias de normatividad gobierno, organización académica y administración</li> <li>• Revisión sistemática de la adecuación y productividad de los sistemas y procedimientos de organización, a partir de la evaluación anual de los programas operativos.</li> </ul>
Infraestructura académica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura de apoyo a las actividades académicas es adecuada y suficiente para dar cumplimiento a los propósitos institucionales.</li> <li>• Recursos bibliográficos suficientes, accesibles, adecuados y actualizados de acuerdo con la naturaleza de sus programas académicos.</li> <li>• Planta física adecuada y suficiente para el desarrollo de sus funciones sustantivas y administrativas. Recursos para el desarrollo de las actividades de docencia e investigación, tales como talleres y laboratorios dotados con equipos y materiales adecuados y actualizados, según la naturaleza y exigencias de los programas de la institución, con archivos y medios audiovisuales, campos de práctica y medios de desplazamiento, suficientes y adecuados.</li> <li>• Recursos para el desarrollo de las actividades de docencia e investigación, tales como talleres y laboratorios dotados con equipos y materiales adecuados y actualizados, según la naturaleza y exigencias de los programas de la institución, con archivos y medios audiovisuales, campos de práctica y medios de desplazamiento, suficientes y adecuados</li> <li>• Suficiencia e idoneidad de los recursos informáticos y el acceso a servicios de información según la naturaleza del programa</li> <li>• Número de estudiantes y de profesores por tipo de recurso informático disponible para ellos.</li> <li>• Política de adquisiciones de material bibliográfico adecuada a las necesidades de la docencia y, en su caso, la investigación reflejada en la orientación de una proporción significativa del presupuesto institucional al acervo bibliográfico y documental</li> </ul>
Planes de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los planes de estudio vigentes y pertinentes a las necesidades de la sociedad</li> <li>• Existencia de políticas, criterios, instancias y mecanismos para la revisión y actualización permanente de los planes y programas de estudio</li> <li>• Coherencia entre el proyecto educativo de la institución y los objetivos, métodos y contenidos de los programas de estudio de las licenciaturas y posgrados que se imparten en la institución.</li> <li>• Congruencia de los contenidos del currículo que imparte la institución para lograr la formación que suponen los títulos que otorga la institución.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congruencia entre el número de alumnos por grupo y las actividades académicas de los programas.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: <http://www.anuiemx.org>

**Cuadro:II-5  
CLASIFICACIÓN DE PROGRAMAS ACADÉMICOS, DE ACUERDO A PROMEP**

Programas Prácticos (P)	Programas Científico-Prácticos (CP)	Programas Práctico-Individualizados (PI)	Programas Básicos (B)	Programas Intermedios (PI)
Programas cuya función predominante es la comunicación de una práctica profesional y que no contienen una fracción importante de cursos básicos de ciencias o humanidades. Ejemplo: Administración, Contabilidad y Derecho.	Programas cuya función predominante es la comunicación de una práctica profesional y que contienen una fracción importante de cursos básicos de ciencias o humanidades. Ejemplo: Medicina, las Ingenierías y algunas ciencias sociales como la Economía.	Programas cuya función predominante es la comunicación de una práctica profesional, no contienen una fracción importante de cursos básicos de ciencias o humanidades y requieren de una proporción considerable de cursos con gran tiempo de atención por alumno Ejemplo: Diseño gráfico o Industrial o Arquitectura	Programas cuya función fundamental es la formación para las funciones docentes y la investigación, contienen predominantemente cursos básicos de ciencias o humanidades y requieren atención de pequeños grupos en laboratorios y talleres. Ejemplo: Programas de ciencias básicas (Matemáticas, Física) o algunas ciencias sociales (Filosofía, Historia)	Orientados a la formación tanto para la práctica profesional como para la investigación. Ejemplos: Química, Computación, Sociología Orientados a la formación tanto para la práctica profesional como para la investigación. Ejemplos: Química, Computación, Sociología.

Fuente: Programa de mejoramiento para profesores. Consultado <http://www.v.promep.gob.mx>

A partir del análisis de la misión institucional y de la actividad preponderantemente desarrollada por las IES, se puede definir una primera categoría, la naturaleza funcional académica, que origina una diferenciación inicial de las instituciones en tres clases fundamentales, que son:

- Instituciones centradas preponderantemente en la transmisión del conocimiento.
- Instituciones orientadas simultáneamente a la transmisión y a la generación y aplicación del conocimiento.
- Instituciones preponderantemente orientadas a la generación y aplicación del conocimiento y a la transmisión del conocimiento en el nivel de posgrado.

Una segunda categoría de análisis esta relacionada con las áreas específicas del conocimiento en las que se materializan las funciones académicas. De estas áreas resultan las siguientes clases:

- Instituciones especializadas en una o dos áreas del conocimiento.
- Instituciones con programas académicos en más de dos áreas del conocimiento.

Por último, una tercera categoría de análisis está dada por los niveles de los programas de estudio que conforman la oferta educativa de una casa de estudios. De esta categoría la ANUIES, establece, las siguientes clases de instituciones:

- Instituciones que imparten programas en el nivel técnico universitario superior (nivel 5 de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación, ISCED por sus siglas en inglés).
- Instituciones que imparten programas de licenciatura.
- Instituciones que imparten programas de estudio en los niveles de licenciatura y especialización.
- Instituciones que imparten programas de estudio en los niveles de licenciatura, especialización y maestría.
- Instituciones que imparten programas de estudio en los niveles de licenciatura, especialización, maestría y doctorado.

La naturaleza funcional académica, los niveles y las áreas de los programas de estudio que ofrecen las instituciones de educación superior, configuran perfiles institucionales complejos, que conforman la base de la tipología. También tiene un peso significativo los programas de posgrado y la apertura de la institución a otras organizaciones educativas y de investigación, tanto nacionales como extranjeras.

A continuación se presentan los perfiles institucionales que establece la asociación de universidades, cuadro II-6.

**Cuadro II-6  
PERFIL INSTITUCIONAL, ELABORADO POR ANUIES**

<i>Perfil Institucional</i>	<i>Descripción</i>
<b>IDUT</b>	Instituciones de educación superior cuya misión establece como principal función la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico universitario superior.
<b>IDEL</b>	Instituciones de educación superior cuya misión establece como principal función la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura.
<b>IDLM</b>	Instituciones de educación superior cuya misión establece como principal función la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y de posgrado hasta el nivel de maestría.
<b>IDILM</b>	Instituciones de educación superior cuya misión establece como funciones principales la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado (preponderantemente en el nivel de maestría; eventualmente cuentan con algún programa de doctorado).
<b>IDILD</b>	Instituciones de educación superior cuya misión establece como funciones principales la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado hasta el nivel de doctorado.
<b>IIDP</b>	Instituciones de educación superior cuya misión establece como funciones principales la generación y aplicación del conocimiento, y que ofrecen programas académicos casi exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado.

Fuente: Tipología de las IES: ANUIES. Consultado en <http://www.anuies.mx>.

Significado de las abreviaturas: I. Institución D. Docencia UT. Universidad tecnológica E. Especializada D. Diversificada

### **3. Propuesta de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES)**

La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) es una asociación civil de afiliación voluntaria que acredita a instituciones particulares de educación superior que han alcanzado altos estándares de calidad. Su misión tiene que ver con:

- La superación educativa de sus instituciones afiliadas con el fin de promover la mejora de la calidad de la educación superior en México.
- El logro exitoso de los intereses comunes de sus afiliadas.
- El establecimiento de más y mejores posibilidades de colaboración entre sus afiliadas.

Entre las convicciones fundamentales de la Federación, está la referente a que el nivel de desarrollo de un país depende sustancialmente de la calidad de la educación que en él se ofrece.

La FIMPES ha fijado, entre sus principales objetivos, los siguientes:

- Estudiar problemas educativos y proponer soluciones para mejorar la calidad de las instituciones educativas.
- Desarrollar sistemas de evaluación que permita a las IES detectar sus avances y limitaciones para mejorar sus servicios y lograr un alto nivel de calidad.
- Fomentar la calidad de los servicios educativos de las instituciones afiliadas.
- Garantizar las condiciones de calidad en el subsistema de instituciones particulares de educación superior asociadas

La Acreditación de la FIMPES es de tipo institucional, lo que significa que abarca a todas las unidades académicas y los programas y servicios ofrecidos. La Federación reconoce y respeta el derecho de una institución a cumplir su misión en materia de educación superior; el de sus profesores a enseñar, investigar y publicar libremente, y el de sus estudiantes a aprender libremente. La acreditación que otorga no interfiere con la obligación social de una institución de ofrecer a sus estudiantes una educación completa y de alta calidad.

#### **A. Antecedentes del sistema de evaluación FIMPES**

En la XXI asamblea ordinaria de la Federación celebrada en 1992 se propuso que, a través de la Comisión de Docencia y Superación Académica se integrará un grupo de especialistas cuya tarea sería el establecimiento definitivo de un sistema de indicadores de calidad de las universidades asociadas, el cual se denominó Indicadores FIMPES.

Como resultado de la convocatoria, se logró la presencia y entrega de 32 especialistas de 22 instituciones. Para esos años, la Federación contaba con 61 instituciones afiliadas, lo que significó que la tercera parte de sus miembros asistiera a dicha reunión.

Si consideramos que el propósito fundamental de la Federación es la superación académica de sus instituciones afiliadas, así como la permanencia en un Subsistema de Educación Superior particular de calidad, en el ámbito nacional. Para su realización es primordial que cada institución integrante se supere en forma constante, condición que llevó a la Comisión de Docencia y Superación Académica, al establecimiento de un proceso de autoevaluación permanente, que definió a su vez un sistema de fortalecimiento institucional, lo cual permitió justificar el ingreso y permanencia de las instituciones en la FIMPES.

A partir de estas consideraciones se integró el "Sistema para el Ingreso y Permanencia en la FIMPES, a través del Fortalecimiento y Desarrollo Institucional" En marzo de 1999, la Asamblea decidió que no podían continuar afiliadas aquellas instituciones que no se hubiesen sometido al sistema.

Este sistema abarca la evaluación de once categorías, áreas o componentes del quehacer de una institución educativa en el ámbito superior, estas categorías son:

- I. Filosofía institucional.
- II. Propósitos, planeación y efectividad.
- III. Normatividad, gobierno y administración.
- IV. Programas educativos.
- V. Personal académico.
- VI. Estudiantes.
- VII. Personal administrativo, de servicio, técnico y de apoyo.
- VIII. Apoyos académicos.
- IX. Servicios estudiantiles.
- X. Recursos físicos.
- X. Recursos financieros.

Los criterios de la Federación, son 169 y se presentan en forma de requerimientos obligatorios, los cuales se relacionan con los procesos o elementos críticos de una institución de educación superior. Los requerimientos contienen la palabra "debe" en letras negrillas y seguido de un número único de identificación.

La aplicación de este sistema implica la realización de un autoestudio, responsabilidad de cada institución de manera independiente con el apoyo de la organización de la Federación.

## **B. Metodología de evaluación para la acreditación y pertenencia a la FIMPES**

El proceso de aplicación del sistema de indicadores está conformado por tres etapas estrechamente vinculadas que constituyen un continuo ordenado el cual se inicia con un autoestudio - autoevaluación, cuyos resultados en forma de informe, sirven de base para la segunda etapa o proceso de validación. A la validación sigue la etapa final, en la cual con base en los resultados de las primeras fases, se emite un juicio acerca de la acreditación.

- 1) El Autoevaluación - Autoestudio, proceso interno de reflexión que lleva a cabo la institución, en el que se constata lo que se tiene y lo que se debe tener la diferencia encontrada permite a la institución formular sus propias recomendaciones y sugerencias para alcanzar los indicadores, además de identificar sus fortalezas y debilidades.

En el momento en que la institución presenta su solicitud para iniciar el proceso de acreditación, es necesario que declare su compromiso de cumplir los deberes correspondientes.

En esta fase se nombra un asesor que es una autoridad académica de otra institución afiliada a la Federación y con experiencia en la dirección del proceso de autoevaluación bajo los criterios del sistema.

La institución nombra un Director de Autoestudio quien será el enlace con el organismo acreditador.

El Informe. Los resultados del autoestudio se describen en términos cuantitativos y cualitativos en el orden y numeración de las áreas a evaluar. El reporte debe incluir propuestas de solución a las diferencias encontradas entre lo mandado por el indicador y lo existente. Las propuestas de solución, una vez aprobadas por las autoridades universitarias, se integran a los planes institucionales de superación a corto, mediano y largo plazo. El reporte sirve al comité visitador de la FIMPES para validar las condiciones institucionales. Este informe es el resultado de la aplicación del Manual del Proceso para la Aplicación del Sistema.

El proceso de autoevaluación es periódico, en un ciclo de cinco años en el cual la comunidad institucional:

- Reexamina y evalúa su misión o propósito.
- Establece lo adecuado de sus recursos de acuerdo a las áreas y los indicadores.
- Formula recomendaciones que permiten a la institución cumplir con éstos y
- Proporciona información a la FIMPES, mediante el reporte de los resultados, para que emita un juicio acerca de la acreditación.

Para que el autoestudio cumpla con sus propósitos, es indispensable establecer el proceso como un proyecto de evaluación, es decir, además de identificar y reportar las congruencias y/o diferencias se deben formular recomendaciones que permitan, en el caso de congruencia, la superación del mínimo y, en el caso de diferencias, las acciones necesarias para cumplir con el estándar. De esta manera, el proceso se convierte en una estrategia de autoevaluación institucional para que al término de ésta, la institución posea y reporte una imagen precisa de las condiciones que prevalecen y la formulación de metas y objetivos que le permitan, de la mejor manera posible, cumplir con su misión o propósito y el logro de los estándares de FIMPES.

2) Visita de validación. La FIMPES selecciona y envía un equipo de visitadores, compuesto por honorables académicos generalmente directores de autoestudio de instituciones similares en tamaño a la institución que se visita encabezado por un Rector. Este comité genera un informe solo de las recomendaciones y sugerencias, resultado del incumplimiento de los deberes.

3) Dictaminación. En el seno de la FIMPES existe la Comisión de Dictaminación, conformada por rectores de las instituciones afiliadas a la Federación y cuya institución ha obtenido la acreditación. En sesiones especiales dictamina sobre la base del informe del autoestudio y el informe del Comité Visitador.

Los tipos de dictaminación que la Federación emite son los siguientes:

- Acreditada
- Acreditada con recomendación
- Acreditada con condiciones
- No acreditada

En los casos 2 y 3 se permite a la institución presentar un plan que integre sus propias recomendaciones y aquellas que surgan de la validación de los pares para cumplirse en determinados períodos.

La institución debe presentar informes periódicos para mostrar con evidencias los avances en el cumplimiento de los indicadores que la conduzcan a la acreditación total.

A continuación, en el siguiente cuadro se ofrece una breve descripción de los indicadores de evaluación de la Federación.

**Cuadro: II- 8**  
**INDICADORES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS**  
**ACADÉMICOS DE LAS IES, SEGÚN FIMPES.**

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
I) FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	La filosofía institucional describe la postura y el compromiso que tiene la institución con relación a la educación superior. Esta definición incluye la declaración de los principios y es marco de referencia de la misión. Es a través del cumplimiento de su filosofía donde se manifiesta la integridad ética de la institución, además de su compromiso con la sociedad.
II) PROPOSITOS PLANEACION Y EFECTIVIDAD	La planeación es uno de los procesos fundamentales de toda institución de educación superior. El concepto implica que la institución tiene y suscitado su futuro, está comprometida con un proceso de mejora y puede demostrar que tan bien cumple su misión y sus planes.
III) NORMATIVIDAD, GOBIERNO Y ADMINISTRACION	La asignación de autoridad, el establecimiento de una estructura organizacional, la definición de normas y el establecimiento de un proceso administrativo, son ingredientes importantes que favorecen el cumplimiento de la misión institucional.
IV) PROGRAMAS EDUCATIVOS	Las actividades medulares de una institución de educación superior ocurren en torno a sus programas académicos, programas educativos, investigación y extensión. Como se mencionó anteriormente, es a través de los programas académicos que la institución atiende su misión o, lo que es lo mismo, su compromiso con la comunidad.
V) PERSONAL ACADÉMICO	Uno de los elementos que mayor impacto tiene en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, en el nivel superior, es la calidad del personal académico. Por tanto, la selección, desarrollo y retención de un profesorado competente, en todos los niveles académicos, es de suma importancia para lograr altos estándares educativos en los programas de la institución.
VI) ESTUDIANTES	Los estudiantes son actores protagónicos de los procesos y actividades que diariamente se viven en las instituciones de educación superior. Son a ellos a quienes se dirigen la mayoría de las acciones y servicios que se ofrecen, lo mismo un programa académico que un servicio de becas o un reglamento.
VII) PERSONAL ADMINISTRATIVO	El personal administrativo tiene un papel muy importante en la consecución exitosa de la misión de una institución. Por ello, es importante considerar cuidadosamente las condiciones, políticas y criterios de selección, reclutamiento, contratación, inducción, desarrollo, evaluación y promoción del personal administrativo, de servicio, técnico y de apoyo de la institución.
VIII) APOYOS ACADÉMICOS	Los apoyos académicos son todos los elementos que se disponen alrededor de los estudiantes y de profesores y colaboradores, para facilitar las actividades académicas de la institución.
IX) SERVICIOS ESTUDIANTILES	En este apartado se examinan las políticas, estructuras, medios y recursos destinados a facilitar la educación integral del estudiante, a través de un ambiente de aprendizaje co-curricular y de programas culturales, artísticos, deportivos, recreacionales y de intercambio.
X) RECURSOS FÍSICOS	Las instituciones disponen de recursos físicos para el desarrollo de los programas que ofrecen, entre tales recursos se encuentran dichos edificios, estacionamientos, equipos, laboratorios, talleres y materiales.
XI) RECURSOS FINANCIEROS	Los recursos financieros son vitales para la continua operación de la institución. Cuando ésta es sana financieramente, está en posibilidades de ofrecer sus programas y servicios de acuerdo a lo planeado.

Fuente: "Sistema FIMPES para el Ingreso y Permanencia en la FIMPES a través del Fortalecimiento y Desarrollo Institucional."



### **CAPÍTULO III. EL CASO PRÁCTICO DE LA UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC.**

En este capítulo se expone el proceso formal de evaluación que se realiza en la Universidad Chapultepec de manera ininterrumpida desde mayo de 1999. Constituye el primer ejercicio formal de evaluación institucional que se realiza en la Universidad. Se encuentra documentado en todas sus fases y las conclusiones fueron sometidas a la consideración de un colectivo académico amplio integrado por el Comité de FIMPES.

Se selecciono de la metodología del Sistema para el Ingreso y Permanencia en la FIMPES a través del Fortalecimiento y Desarrollo Institucional por varias razones. La primera es que la Universidad Chapultepec, es miembro fundador de la Federación; otra, es la adaptabilidad en los criterios - indicadores, esta Federación, aplica los criterios indicadores a todas las instituciones mexicanas particulares de educación superior que estén afiliadas a ella o deseen afiliarse, independientemente del tipo de institución que sea, de su estructura financiera, de su orientación religiosa, o del tipo de programa que ofrezca. La Federación otorgará o reafirmará la acreditación solamente a aquellas instituciones que cumplan adecuadamente con los requerimientos y estándares de calidad que tiene establecidos

A continuación se ofrece una descripción detallada de las consideraciones metodológicas que se utilizaron en la evaluación y que a su vez estuvieron en la base de la reflexión de los distintos equipos responsables de la concreción del proyecto.

Se concibe a la evaluación como un proceso que debe integrarse de manera permanente a la cultura de la institución, no se intenta llegar a conclusiones sino apuntar posibles caminos por donde podría transitar el programa institucional que seguramente retomará la experiencia que aquí se presenta.

#### **1. Propuesta seleccionada**

##### **A. El contexto nacional de la evaluación**

Los años noventa del siglo XX han sido uno de los períodos más intensos en la historia moderna del mundo y de México. Los cambios registrados en los ámbitos geopolítico, económico, técnico - científico e ideológico tuvieron un ritmo vertiginoso y de efectos profundos. En México, por ejemplo, se registraron transformaciones relevantes, que sin subsanar las grandes desigualdades, afectaron diversos órdenes de la vida social.

Se reconoció la necesidad de revisar todos los aspectos inherentes al desarrollo nacional, para realizar ajustes ahí donde se requerían y al mismo tiempo afirmar las líneas de continuidad que dan sentido a nuestra identidad y a nuestro proyecto nacional. Por supuesto, esta nueva visión impregnó el campo de la educación superior.

El dinámico ritmo de crecimiento del sistema educativo, justificable en términos de incrementar las oportunidades de acceso al servicio, se sumó a la reducción en el financiamiento y a los rezagos e inercias estructurales conduciendo al deterioro en la calidad y al cuestionamiento, desde algunos ámbitos, de la pertinencia social de la educación superior pública. En éste marco, el debate de la utilidad del gasto en educación superior, la eficacia en el uso interno de los recursos y la calidad de los resultados académicos coincidió con la reorientación de las políticas federales y estatales hacia la educación superior.

En este contexto se inició la búsqueda de la calidad a través de la evaluación, donde se replanteó la relación estado, sociedad y universidad. En este esquema se organizaron diversos proyectos de evaluación, ya fuese por iniciativa de las instituciones, por acuerdos tomados en las asambleas de la ANUIES, o por concertaciones entre las instituciones y la Secretaría de Educación Pública. En términos generales, se puede considerar que la evaluación de las instituciones de educación superior (IES) se lleva a cabo en las siguientes cuatro vertientes:

- a) Una evaluación institucional o autoevaluación que realiza cada una de las instituciones de acuerdo con mecanismos establecidos en forma independiente. La gran mayoría de las IES ha establecido grupos internos de evaluación que realizan ejercicios de autoestudio con distintos enfoques y metodología.
- b) Una evaluación interinstitucional, también llamada evaluación por pares, que consiste en el estudio de cada institución por comités nacionales constituidos por expertos en distintas disciplinas. Estos comités son los que se han denominado comités de pares. Los comités analizan planes de estudio, plantas docentes, instalaciones físicas y aspectos semejantes relacionados con carreras afines entre sí. Se han integrado nueve comités de pares, uno de los cuales se encarga de los aspectos de organización y administración de la institución. Estos comités utilizan información proporcionada por cada institución y la recabada durante visitas que realizan a éstas (ANUIES, 1990).
- c) Una evaluación de aspirantes y de egresados mediante exámenes de conocimientos y habilidades. Existe consenso por parte de las IES, de que formen parte del proceso general de evaluación que se viene desarrollando a escala nacional.
- d) Evaluaciones externas, aunque no se ha iniciado formalmente una evaluación del sistema de educación superior en su conjunto - se han realizado algunos estudios y se han publicado algunos resultados.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> COOMBS P. (Comp.), *Estrategia para mejorar la calidad de la Educación Superior en México*, México. Fondo de Cultura Económica, 1992

Las cuatro vertientes de evaluación sirven de base para integrar un sistema de acreditación tanto de instituciones como de profesionales. Actualmente existe una organización el Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior, que pretende diseñar un sistema formal de acreditación de instituciones educativas, mediante el reconocimiento formal a favor de organizaciones cuyo fin sea acreditar programas académicos de educación superior que se ofrezcan en instituciones públicas y particulares.

Algunas instituciones privadas son acreditadas por organizaciones extranjeras, especialmente del sur de los Estados Unidos, sin otra consecuencia que la de lograr una imagen de seriedad académica ante los alumnos de la institución y la de identificar áreas en que deben mejorarse los servicios académicos en un legítimo afán de superación. En cuanto a la acreditación de profesionales, ésta se lleva a cabo a través de las asociaciones de profesionistas.

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

Dentro de este ambiente general de evaluación que priva en nuestro país, la Universidad Chapultepec desarrolló un autoestudio que se ubica en la vertiente de evaluación institucional mencionada.

## **B. El contexto institucional**

Ya que los procesos de evaluación deben reconocer las características de las instituciones en los que se llevan a cabo, se presentan a continuación en forma resumida las principales particularidades de la Universidad Chapultepec, pertinentes a este estudio.

La Universidad Chapultepec se fundó en 1977, como una institución de educación media superior y superior de carácter privado, la cual ha venido formando jóvenes comprometidos con el desarrollo social y económico del país. Actualmente con 25 años de experiencia, ofrece los estudios de preparatoria con estudios incorporados la Universidad Nacional Autónoma de México, licenciatura, especialidades y maestría, programas que tienen el Registro de Validez Oficial de Estudios (RVOE) por parte de la SEP. La institución actúa bajo la premisa de formar profesionistas que generen, conserven y trasmitan los valores científicos y culturales que se requieren para un desarrollo sostenido de nuestro país.

Para cumplir con su misión que es:

"Participar en el desarrollo del país, mediante la formación de profesionistas que aporten calidad y creatividad en todo lo que emprendan y se caractericen por su alto sentido de iniciativa, compromiso y superación en el ámbito de su competencia"

La Universidad Chapultepec en su compromiso por formar profesionales que enfrenten los retos de la sociedad actual, decide implementar su propio proyecto educativo denominado Modelo de Universidad Total, el cual tiene como base fundamental el desarrollo de tres sistemas.

- a) El sistema académico.
- b) El sistema de atención a la empresa.
- c) El sistema de universidad virtual.

Por las características particulares de la universidad, se trata de una institución que ofrece una alternativa para aquellos alumnos que trabajan, tanto en el nivel de licenciatura como el de posgrado, razón por la cual los sistemas académico y de universidad virtual son muy relevantes para el desarrollo del modelo de Universidad Total.

En congruencia con su propio modelo educativo y con la misión de FIMPES, que dice:

"La Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior es una agrupación en la que, voluntariamente se asocian las instituciones particulares de educación superior para promover los valores de la persona humana, representar a las instituciones asociadas e impulsar calidad y la superación académica para contribuir a conformar una sociedad con mayor justicia y desarrollo social",

Para ello, la Universidad Chapultepec se propone capitalizar los esfuerzos realizados y disponer de un proceso evaluativo dirigido a la toma de decisiones e integrarlo al ciclo de planeación de la misma universidad.

### **C. Metodología**

El objetivo de este apartado es presentar los lineamientos de la evaluación institucional, que se efectúa en la universidad, el propósito final es capitalizar los esfuerzos realizados y disponer de un proceso evaluativo dirigido a la toma de decisiones e integrarlo al ciclo de planeación de la universidad

#### **a) Lineamientos de evaluación.**

Para iniciar cualquier trabajo de autoanálisis se requiere de una labor intencionada y programada. En razón de esto se inició el Autoestudio de la Universidad Chapultepec, con el propósito de emprender y mantener un proceso permanente de mejora continua cuya

meta es *alcanzar mejores estándares de calidad en el proceso educativo*, basado en el modelo que propone FIMPES a fin de lograr su permanencia en dicho órgano.

Para ello la Universidad Chapultepec se propuso seguir los lineamientos de evaluación institucional, para llevar a cabo un proceso de evaluación institucional con características de sistematicidad y continuidad sustentado en un compromiso básico de organización y de planeación. El impulso por allegarse de información y por realizar estudios sin prioridades puede llevar a la institución a perder sentido y dirección, tan solo por consumir tiempo, recursos y esfuerzos en conseguir información al por mayor. La evaluación institucional ha de ser una herramienta que apoye las funciones de la universidad, y no un fin en sí mismo. Se sugieren los siguientes principios orientadores que permitan una guía racional y equilibrada de la evaluación institucional:

- La evaluación deberá ser parte del proceso de planeación y programación institucionales.
- Contemplará un carácter estratégico, en el sentido de seleccionar categorías y variables representativas para inferir resultados de mayor profundidad y calidad.
- Será un proceso sistemático, continuo y con la perspectiva de ser permanente, a fin de lograr la consolidación y coordinación de esfuerzos.
- Se emplearán dos tipos de parámetros: *autorreferidos* y *externos*. Los primeros corresponden a estándares construidos *ad hoc* por la universidad, para ser usados como forma de comparación contra sí misma. Los parámetros externos son los establecidos por la FIMPES, contra los que de manera obligada tienen que compararse las universidades afiliadas.
- Los resultados de la evaluación han de ser usados para la toma de decisiones y para garantizar la calidad institucional.
- La evaluación ha de ser participativa, en el sentido que la comunidad universitaria se incluya como sujeto u objeto de evaluación.
- La modalidad que se seguirá será una evaluación interna.
- La evaluación institucional se caracterizará por ser formativa, debido a la necesidad de mejora y fortalecimiento institucional.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> "Lineamientos de Evaluación Institucional para la Universidad Chapultepec", material mimeografiado

**b) Estrategias del autoestudio.**

- Definición de los objetivos generales y específicos de la evaluación institucional, las entidades responsables y los medios necesarios para el funcionamiento óptimo.
- Definición de qué se evaluará, para qué, quién evaluará, cómo y el producto esperado, con base en las áreas estratégicas que se desee consolidar o fortalecer.
- Establecimiento sistemático y continuo del proceso de planeación y programación institucional como parte del ciclo de planeación evaluación institucional, debido a que una parte de la evaluación institucional es el seguimiento de programas y su contribución al plan de desarrollo institucional.
- Formación de una comisión de planeación y evaluación institucionales, cuya función sea la coordinación, impulso de procesos o estudios evaluativos, recolección y consolidación periódica de información, difusión de resultados tanto al interior como al exterior de la universidad.
- Diseño de un sistema de información con las categorías y variables de desempeño institucional básico y estratégico, que sea coordinado por la comisión de planeación.
- Diseño de un conjunto de indicadores de desempeño autorreferido que sirvan de parámetro de evaluación.
- Establecimiento de un conjunto de estudios básicos que constituyan la agenda de la investigación institucional y que tengan un carácter permanente con periodicidad diferenciada. Estos estudios apoyarán los procesos de planeación, al aportar información indispensable sobre el desempeño y resultados del funcionamiento institucional. Estos estudios o procesos de evaluación pueden ser nuevos o de continuación. Por lo tanto, hay que definir qué estudios ya están operando, y cuáles se iniciarán.

**c) Propuesta de variables institucionales básicas y estudios por realizar.**

Las variables institucionales se refieren a datos que deberán tenerse actualizados para propósitos de información interna y externa. El siguiente cuadro, basado en las categorías de FIMPES, incluye necesidades mínimas de información, forma de obtenerla, periodicidad y objetivo.

El cuadro (III-1) es una muestra del tipo de información básica necesaria para ir conformando el proceso de evaluación institucional de la universidad, en el que considerarán los esfuerzos hasta ahora realizados, sumados a otros: bajo un enfoque de sistematicidad.

Una base fundamental para cualquier tipo de evaluación es la recolección sistemática de información confiable y válida que sirva para no sólo para la descripción, sino también para la toma de decisiones.

**Cuadro: III-1**  
**Lineamientos de evaluación institucional para la Universidad Chapultepec**

CATEGORÍA	COMPONENTE	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FORMA DE OBTENCIÓN	PERIODICIDAD	OBJETIVO
1. Filosofía Institucional	Misión	Opiniones de la comunidad	Cuestionario y reuniones	Sexenal	Conocer vigencia
	Principios	Opiniones de la comunidad	Cuestionario y reuniones	Sexenal	Conocer vigencia
2. Propósitos, planeación y efectividad	Sistema de información	Información básica de variables institucionales que alimenten el sistema de información	Reporte escrito de las áreas	Cuatrimestral o anual	Conocer cambios en las variables
	Plan de desarrollo	Contribución de los programas al plan de desarrollo	Reporte escrito de las áreas	Anual	Determinar el nivel de concordancia entre programas y plan
	Programas de trabajo	Logro de objetivos y metas de programas	Reporte escrito de las áreas	Anual	Dar seguimiento a los programas
3. Normatividad, gobierno y administración	Estatuto general	Opiniones del personal directivo	Reuniones y reporte escrito	Anual	Conocer seguimiento
	Reglamentos académicos	Opiniones del personal directivo	Reuniones y reporte escrito	Anual	Conocer seguimiento
	Políticas Estructura organizativa	Opiniones del personal directivo	Reuniones y reporte escrito	Anual	Conocer seguimiento
4. Programas educativos	Por nivel: preparatoria, licenciatura y posgrado	Modalidad No. de horas No. de créditos Fecha última de actualización Reconocimiento oficial de programas.	Reporte escrito	Cuando se modifiquen o creen nuevos	Mantener actualizada la información
	Procesos de actualización	Congruencia interna Congruencia externa	Procesos de evaluación curricular	Quinquenal	Responder a las necesidades del mercado laboral y del área de conocimiento
	Administración y cumplimiento	Alumnos inscritos Bajas de alumnos Materias de alta reprobación Promedio global de calificaciones por materia. Número de exámenes extraordinarios por materia.	Reportes estadísticos	Cuatrimestral o semestral	Identificar problemas de aplicación de los programas
	Normas académicas	Opiniones del personal directivo	Reporte escrito	Anual	Conocer vigencia

Fuente: Comité Directivo del Autoestudio de FIMPES

Continúa .....

5 Personal académico	Características cuantitativas por nivel y total	<p>Nombramiento</p> <p>Nivel de estudios</p> <p>Edad</p> <p>Género</p> <p>Datos socioeconómicos</p> <p>Antigüedad laboral</p> <p>Antigüedad académica</p> <p>Experiencia profesional</p> <p>Actividades profesionales</p> <p>Necesidades de formación y actualización</p> <p>Funciones</p> <p>Materias que imparte</p> <p>Horas frente a grupo</p> <p>Profesor por alumno</p>	<p>Cuestionario y reporte</p>	<p>Anual y cuatrimestral</p>	<p>Identificar el tipo de personal académico</p>
	Características cualitativas por nivel y total	<p>Nivel de satisfacción</p> <p>Opinión de los alumnos</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Anual</p> <p>Semestral o cuatrimestral</p>	<p>Fortalecer la retención del personal académico</p> <p>Mejorar el desempeño docente</p>
6. Estudiantes	Características cualitativas por nivel total	<p>Matricula total</p> <p>Ingreso</p> <p>Reingreso</p> <p>Género</p> <p>Perfil socioeconómico</p> <p>Resultados del EXANI</p> <p>Porcentaje de deserción</p> <p>Porcentaje de absorción</p> <p>Promedio de calificaciones finales</p> <p>No. de egresados</p> <p>No. de titulados</p>	<p>Cuestionarios o reporte</p>	<p>Semestral o cuatrimestral</p>	<p>Conocer el perfil de los alumnos de nuevo ingreso para captar población similar</p> <p>Fortalecer la trayectoria escolar</p> <p>Conocer el perfil de egresados y el impacto en el mercado laboral</p>
	Características cualitativas por nivel total	<p>Opinión sobre los servicios educativos</p> <p>Opinión sobre el nivel de satisfacción</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Anual</p>	<p>Mejorar los servicios educativos</p> <p>Fortalecer la retención de los alumnos</p>

Fuente: Comité Directivo del Autoestudio de FIMPES

Continúa.....



7. Personal administrativo	Característica cuantitativas del personal administrativo profesional	Nombramiento Nivel de estudios Edad Género Datos socioeconómicos Antigüedad laboral Experiencia profesional Actividades profesionales Necesidades de formación y actualización Funciones	Cuestionario y reporte	Anual	Conocer el número y tipo del personal administrativo
8. Apoyos académicos	Recursos didácticos (equipo)	Número, tipo, uso	Inventario	Anual	Identificar necesidades de apoyo para mejorar la docencia
	Biblioteca	Acervo total y por nivel: preparatoria, licenciatura y posgrado Tomos y volúmenes Recursos de informática Número de usuarios por nivel y total	Reporte	Semestral	
	Computo	Tipo de equipo y número Programas Función Computadoras por alumno Computadoras por docente Computadoras por administrativo Número de usuarios por nivel y total	Reporte	Semestral	
9. Servicios estudiantiles	Programas de educación integral	Número. Tipo. Cobertura	Reporte	Anual	Identificar las necesidades de los estudiantes
	Programa de vinculación con el contexto social	Número. Tipo. Cobertura	Reporte	Anual	
	Programas de apoyo	Número. Tipo. Cobertura	Reporte	Anual	
10. Recursos físicos	Fuente de captación	Fuentes	Reporte	Anual	Identificar la racionalidad en la distribución de los recursos físicos.
	Monto total de recursos	Distribución por funciones. Tipos de espacios Número de espacios. Área por alumno	Reporte	Anual	
11. Recursos Financieros	Fuente de captación	Fuentes Distribución por nivel y función	Reporte	Anual	Conocer la distribución de los recursos financieros y su impacto en las funciones de la universidad
	Monto total de recursos	Costo por alumno global, por nivel y carrera. Costos de los servicios	Reporte	Anual	

Fuente. Comité Directivo, del Autoestudio de FIMPES, 1999

Es indispensable que se desarrolle un sistema de información que se vaya alimentando con los datos captados. Cabe aclarar que este sistema deberá contener la información descriptiva de la Universidad.

En el citado cuadro se señalan las fuentes de información:

- Reportes periódicos que deben presentar las áreas y,
- Estudios específicos.

En cuanto a los estudios, éstos pueden clasificarse en dos: de continuación y nuevos. Para los primeros, sería importante disponer de su documentación y, si fuera el caso someterlo a revisión para su ajuste. En tanto que los nuevos deben ser presentados en proyectos o programas donde se justifique su realización.

#### **D. Realización del Autoestudio**

En la realización del autoestudio el proceso más importante es la contrastación entre lo que se tiene y lo que se debe tener. Inicia con la solicitud de autoestudio a la FIMPES, quien designa un asesor para orientación y seguimiento de autoestudio.

El asesor FIMPES para el autoestudio es una figura, dentro de este proceso, cuya misión es orientar a la institución con respecto a los lineamientos y aspectos organizativos del Sistema FIMPES, por tal razón no realiza tareas que se desprendan propiamente de la ejecución de autoestudio, tales como diseñar o revisar instrumentos de recolección de información, revisar y corregir redacción de los reportes, resolver controversias entre los comités, establecer formatos, establecer plazos etc. El asesor asignado para el Autoestudio de la Universidad Chapultepec, fue el Dr. Welti Chanes, Vicerrector Académico de la Universidad de las Américas de Puebla. Son funciones del asesor de FIMPES:

- Avalar el Manual para el Desarrollo del Autoestudio.
- Brindar apoyo al inicio del Autoestudio mediante la exposición, en la institución, de los lineamientos y características del "Sistema para el Ingreso y Permanencia en la FIMPES a través del Fortalecimiento y Desarrollo Institucional" y los procedimientos a seguir, a miembros de su institución que participarán en este proceso, especialmente al director del autoestudio, coordinadores y miembros de los comités principales.
- Durante la realización del Autoestudio, estará disponible para responder a las preguntas que puedan surgir durante el proceso y recomendar acciones que faciliten el trabajo.
- Fijará, de acuerdo con las autoridades de la Institución, las fechas para la entrega de:
  - Plan de Autoestudio o Manual Interno,
  - Reporte de avance y
  - Reporte final del Autoestudio.

- Verificará que el Reporte final del Autoestudio cubra los requisitos del Sistema de FIMPES.
- Fijará conjuntamente con las autoridades de la institución la fecha de la visita.
- Acompañará al equipo visitador al término del Autoestudio.
- Brindará la orientación necesaria para integrar la Respuesta Institucional a las recomendaciones formuladas por el Comité Visitador.

#### **Manual Interno del Autoestudio FIMPES**

De mayo a octubre de 1999, se organizó el trabajo del Autoestudio bajo una estructura de indicadores por áreas que orientaron las siguientes tareas:

- Organización y miembros de los comités.
- Asignación y responsabilidad de los comités.
- Metodología.
- Políticas, procedimientos y normas relativas al Autoestudio.
- Análisis y determinaron de los indicadores para definir la integración de los comités.
- Programa de actividades, indicadores y mecanismos por comité.
- Propuesta de los formatos para integrar el manual de procedimientos. (Ver anexo 2)

El Manual representa el trabajo de la colectividad, planeado y organizado para llevar a cabo el proceso de evaluación conforme a los criterios de FIMPES. (Ver anexo 3)

El documento consta esencialmente del programa de actividades, indicadores y mecanismos de cada uno de los trece comités.

Es una ventaja del autoestudio, la elaboración de un Manual interno, ya que son los propios miembros de la comunidad los que participan en el proceso, además, los parámetros de evaluación de los "debes" se analizan con relación a la propia escuela y su modelo y no en comparación con otras instituciones.

#### **El proceso del autoestudio**

El trabajo fue llevado a cabo por comités integrados específicamente para este propósito. Cada comité estuvo conformado por representantes de los diferentes sectores institucionales autoridades, profesores, estudiantes y personal administrativo y de apoyo.

Las autoridades académicas y administrativas se involucraron de manera activa en el autoestudio, participan en los comités principales. Sin embargo en ningún caso, una autoridad administrativa puede coordinar el comité responsable de evaluar su área de responsabilidad.

Las actividades de los comités responsables de llevar a cabo las tareas del autoestudio fueron coordinadas por el comité directivo, el cual a su vez fue coordinado por el Director del autoestudio que en este caso recayó en la figura del Director General académico.

La integración de los comités, estuvo acorde a las categorías de evaluación que establece FIMPES. Sobre el nombramiento de cada uno de los integrantes de los comités del autoestudio de la Universidad Chapultepec, se puede consultar el Manual Interno de Autoestudio. A continuación se enuncian brevemente las funciones de cada comité:

#### **Comité Directivo (Ver anexo 4)**

Este comité es responsable de la dirección general del autoestudio, de su planeación, supervisión, compilación de datos y de la elaboración del Reporte final.

#### **Filosofía Institucional**

Este comité es responsable de examinar los principios y valores que constituyen la razón de ser de la Universidad; en él se considera la integridad ética moral e involucra los esfuerzos de la institución, la administración y las autoridades universitarias, tomando en cuenta los cambios internos y los cambios en la responsabilidad de la institución hacia la comunidad en las que se encuentra inmersa.

#### **Propósitos, planeación y efectividad**

Este comité es responsable de analizar los procesos de planeación, evaluación e investigación institucional, así como identificar y evaluar los métodos y procedimientos para determinar el cumplimiento de los objetivos de la Universidad.

#### **Normatividad, gobierno y administración**

La responsabilidad de este comité será examinar la clara definición de las atribuciones de autoridad y de la estructura organizacional; las áreas de responsabilidad a través de organismos colegiados y unipersonales dentro del marco normativo emanado de la declaración de principios de la institución.

#### **Programas educativos**

Este comité examina todos los aspectos de los programas educativos que están claramente relacionados al propósito institucional (programas de licenciatura, maestrías, especializaciones, educación continua). También se verifica que la institución haya establecido los criterios adecuados para la administración de dichos programas, a fin de dar cumplimiento a los objetivos de los mismos.

### **Personal académico**

Este comité examinará todos los aspectos relacionados al cuerpo docente, de tiempo completo, tiempo parcial y de asignatura. En esta área también se involucran los procesos de investigación, sus características cualitativas y cuantitativas.

Evaluará aspectos de selección, contratación, promoción, desarrollo y retención. Evaluará su preparación académica, la labor docente y los sistemas y los sistemas de evaluación.

### **Estudiantes**

La responsabilidad de éste comité será examinar los procedimientos, programas, políticas y medios que promuevan el desarrollo académico estudiantil, dentro del marco de los propósitos y filosofía educativa institucional.

### **Personal administrativo y de apoyo**

Este comité será responsable de examinar las condiciones, políticas y criterios de selección, reclutamiento, contratación, inducción, desarrollo, evaluación y promoción del personal administrativo, de servicio, técnico y de apoyo a la institución.

### **Apoyos académicos**

Este comité se responsabilizará de analizar el estado de los servicios de apoyo al proceso educativo, en los que se incluyen los servicios de cómputo, también examinará que los recursos y servicios de la biblioteca sean adecuados para la indispensable función que desempeñan en los procesos de aprendizaje como adquisición de material, accesibilidad de profesores y alumnos, orientación en el uso de colecciones, personal. Por otro lado, involucra la actualización y pertinencia.

### **Servicios estudiantiles**

Examina las políticas, estructuras, medios y recursos destinados a facilitar la educación integral del estudiante a través de un ambiente de aprendizaje co-curricular y de programas culturales artísticos, deportivos, recreacionales y de intercambio, que favorezca su integración y desarrollo dentro de la Universidad así como su vinculación con la sociedad.

### **Recursos físicos**

Este comité estudia los recursos físicos los recursos existentes en la Universidad, las condiciones de servicio y funcionalidad en que se encuentran, y la medida en que satisfacen y se adecuan a los requerimientos para los fines educativos de la institución. Entre estos recursos se encuentran: construcciones, equipo, medio ambiente físico, manejo de espacios, mantenimiento de edificios, áreas de recreación y seguridad.

### **Recursos financieros**

Este comité examinará las fuentes de financiamiento y los recursos económicos de la institución, si son los necesarios y suficientes para el logro de su cometido, también examinará la organización para la administración de recursos, la planeación de presupuestos, el control de presupuestos, la contabilidad, la auditoría, el control de compras e inventarios, las inversiones y seguros.

### **Editorial**

Este comité unifica y sintetiza en un reporte descriptivo los resultados y recomendaciones del autoestudio, desarrolla los formatos de redacción junto con el comité directivo; auxilia en la revisión de los reportes de los comités principales y edita y produce el reporte final.

### **Reporte del autoestudio**

Este documento incorpora los resultados del trabajo de cada uno de los once comités (ver anexo 5) Contiene un capítulo introductorio y por cada área: miembros del comité, descripción del área a evaluar, descripción de la metodología utilizada, resultados, conclusiones, recomendaciones, sugerencias y listado de anexos. (Ver anexo 6).

El último capítulo esta conformado por un resumen de las recomendaciones y una propuesta del programa de trabajo para cumplir con los indicadores no cubiertos.

Este documento debió ser revisado y avalado por el Asesor designado de FIMPES en Marzo del 2000 para continuar con el proceso.

### **La evaluación externa. Validación de los resultados del autoestudio.**

#### **Visita de los Pares**

La Federación designó un equipo visitador conformado por seis destacados académicos y autoridades universitarias de instituciones que ya habían realizado su proceso de acreditación: Universidad del Noreste, Universidad Autónoma de Fresnillo, Universidad del Valle de Atemajac, Universidad Popular Autónoma de Puebla y del Instituto de Estudios Superiores del Bajío.

Este Comité Visitador realizó la visita a la Universidad Chapultepec del 12 al 14 de Noviembre. En dicha visita se verificó la información presentada en el Autoestudio, mediante entrevistas, revisión de documentos y observación directa.

Posteriormente se procedió a elaborar un informe que resume los aspectos relevantes y emite sugerencias y recomendaciones para el mejoramiento de la Universidad Chapultepec basadas en los criterio establecidos por la Federación.

## **Informe Complementario de la Universidad Chapultepec**

Una institución educativa no es estática, sobre todo cuando se encuentra en un proceso de autoevaluación. Por ello la Universidad tuvo que elaborar un informe que complementara el Reporte del Autoestudio que dio cuenta de los avances logrados entre Marzo del 2000 y Noviembre de ese mismo año, a fin de que el Comité Visitador tuviese una idea más cercana a la realidad del momento de la visita.

### **Respuesta Institucional.**

La Universidad Chapultepec recibe el informe del Comité Visitador. Después de un minucioso análisis y un trabajo colectivo importante, al interior de la institución, propone la respuesta que soluciona cada una de las sugerencias y recomendaciones hechas por el equipo visitador.

Este documento se entregó, oportunamente, a la Federación.

Las repuestas contenidas en este documento dieron origen al Plan de Desarrollo Institucional 2001-2004.

### **El proceso de dictaminación.**

En el seno de FIMPES, los miembros del Comité de Dictaminación revisan: el Reporte del Autoestudio, el Informe Complementario, el Informe del Comité Visitador y la Respuesta Institucional.

Con estos elementos el Comité dictamina sobre la acreditación. Para el caso de la Universidad se decidió otorgar la acreditación tres, en la que se nos permitió por un periodo de tres años, resolver todos los indicadores o debes no cubiertos o cubiertos parcialmente.

La Asamblea de FIMPES, en sesión ordinaria, otorga la acreditación a la Universidad Chapultepec en Marzo del 2001.

## **2. Plan y estrategias de implantación**

Recordemos que la calidad tiene un enfoque sistémico y en todo proyecto es necesario establecer un planteamiento lógico de lo que queremos lograr, a lo cual se le denomina planeación estratégica. Todo modelo de calidad debe tener un plan de acciones, un cronograma y una planeación estratégica.

### **A. El Proyecto institucional**

Plan de Desarrollo es el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en la universidad. (Ver anexo 7).

Si profundizamos en su naturaleza y contenido, el Plan de Desarrollo Institucional como proyecto es un instrumento en el que:

- Sintetiza una propuesta de actuación, explicitando sus principios y convicciones, es decir los objetivos que pretende y la estructura organizativa que utiliza para tratar de conseguirlos.
- Resume las convicciones ideológicas de la Institución.
- Se elabora y se aplica de manera participativa.
- Nace del consenso y de la confluencia de intereses diversos.
- Se funda en su coherencia interna
- Establece un patrón de referencia para cualquier tipo de evaluación de la acción educativa que se desarrolla en la institución

#### **B. Misión**

- *Participar en el desarrollo del país mediante la formación de profesionistas que aporten calidad y creatividad en todo lo que emprendan y se caractericen por su alto sentido de iniciativa, compromiso y superación en el ámbito de su competencia.*

#### **C. Visión**

La visión expresa el futuro de la Universidad Chapultepec, ésta deberá distinguirse en el futuro como una institución de educación superior de reconocido prestigio en el ámbito educativo y en la sociedad bajo, las siguientes orientaciones:

1. La implantación de su propio proyecto educativo denominado Modelo de Universidad Total que contiene:
  - a) Una formación educativa innovadora basada en habilidades y competencias personales requeridas por el mercado laboral, esto es un profesionista capaz.
  - b) Una formación humanista basada en valores para dar a la sociedad un hombre íntegro.
  - c) Una formación cultural amplia para un mundo sin fronteras, es decir, un hombre cosmopolita.
2. La consolidación de una planta docente y profesional de alto nivel competitivo y acorde con el Modelo de Universidad Total para fundamentar los nuevos procesos de enseñanza y aprendizaje.
3. Una estructura académica de nuestros servicios educativos, flexible, específicamente diseñada para dar respuesta a clientes diferentes, con relación a los avances del conocimiento y al alto grado de especialización en el mercado de trabajo.
4. La utilización de la tecnología de la información y comunicaciones para el apoyo del sistema académico.



5. La acreditación de la institución para formar parte del grupo de mejores universidades de México, que implica el compromiso por la mejora continua de la calidad educativa.
6. La vinculación con el sector institucional, público y privado para iniciar y fortalecer alianzas estratégicas que permitan el desarrollo de las involucradas.
7. La estructura organizacional y administrativa adaptable que coadyuve a las funciones sustantivas de la Universidad.
8. La consolidación de un nuevo diseño de la planta física acorde con los requerimientos de los servicios que se ofrecen.

#### **D. Propósitos**

En el Plan de Desarrollo de la Universidad, deberán definirse y considerarse entre otros, los siguientes propósitos:

- Consolidar los estudios de posgrado y la educación continua como área de proyección y símbolo de excelencia.
- Transformar la formación profesional con base a las demandas y perfiles de habilidades y competencias que el entorno competitivo requiere de los profesionistas.
- Ampliar la capacidad educativa institucional en la formación de recursos humanos, posibilitando el acceso a grupos de personas que no pueden asistir a la escuela.
- Los propósitos expuestos se relacionan con la ampliación de la capacidad académica y profesional de los recursos humanos de México.
- Implantar la investigación como fuente de creatividad para la generación de nuevos conocimientos y la solución de problemas.
- Los resultados, estudios y proyectos deberán estar agrupados en líneas de gran trascendencia para un mundo globalizado.
- Promover la continuidad del bachillerato, elevando la calidad educativa mediante la utilización de nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje. Mantener la matrícula constante e incentivar a los estudiantes brillantes para que alimenten a los estudios posteriores.
- Renovar la organización académica y administrativa de la institución para responder a las exigencias internas y externas.
- Actualizar y consolidar un sistema informático y de telecomunicaciones como apoyo a las funciones sustantivas a fin de extender sus acciones más allá de los límites que el espacio impone a la institución e incluso romper las barreras geográficas.
- Participar en la actualización de los egresados, propios y externos.

- Atraer, retener y capacitar al profesorado e investigadores para contar con recursos humanos de primer nivel.

#### E. Políticas

Las políticas constituyen las orientaciones o directrices que regirán la actuación de la Universidad Chapultepec para el período 2001- 2004.

- Los programas académicos de la Universidad Chapultepec deben estar centrados en el aprendizaje.
- La educación ofrecida se deberá centrar en la formación, es decir, atender también el desarrollo de valores.
- El personal docente se distinguirá por su alta calificación como profesional del aprendizaje ya que su tarea será lograr aprendizajes efectivos.
- La Universidad cumplirá cabalmente con todas sus obligaciones, al dotar de los elementos necesarios, para que el proceso de aprendizaje se lleve a cabo de acuerdo con las previsiones y normas de funcionamiento establecidas.
- La Universidad se someterá a un proceso de evaluación permanente que de cuenta de su funcionamiento para continuar con su proceso de mejora continua.
- Las estructuras de apoyo de la Universidad deberán ser ágiles y estar al servicio de las funciones sustantivas de la Instituciones.
- La institución deberá contar con la infraestructura física y material para su adecuado funcionamiento.
- La Universidad deberá asegurarse de incorporar las nuevas tecnologías de la informática y comunicaciones a la práctica educativa.
- Las funciones sustantivas serán prioritarias en la asignación de recursos.
- Como institución educativa y social, la Universidad brindará apoyos, para que sigan sus estudios, los mejores estudiantes cuya situación económica se los impida.

A partir del conocimiento sobre el funcionamiento académico e institucional de la Universidad de acuerdo a los indicadores que establece la FIMPES se diseñan las políticas, los proyectos y las acciones al menos en dos direcciones:

- Fortalecer aquellas áreas que no cumplen con los indicadores de calidad.
- Asegurar la calidad y el mejoramiento continuo de aquellas áreas que cumplen con los estándares de calidad.

## **F. Resultados del autoestudio**

A continuación se presentan los resultados de trabajo que se tuvieron en el autoestudio con relación al cumplimiento de uno o más indicadores conservando el orden de los indicadores que establece la FIMPES.

### **Filosofía Institucional**

La Universidad Chapultepec, definió su filosofía, la cual se encuentra publicada y difundida de manera explícita por diversos medios. La misión y los principios filosóficos de la institución responden a lo requerido y manifestado, en diversas instancias. La filosofía institucional es revisada y actualizada con la participación de la comunidad universitaria, con la realización de foros bajo la supervisión de los directivos y del comité responsable.

(Para verificar el trabajo realizado por este Comité, ver el anexo 3).

### **Propósitos, planeación y efectividad**

Se elaboró una publicación que contiene la misión, visión, filosofía, propósitos institucionales y una síntesis del Plan de Desarrollo Institucional. Esta publicación se hizo llegar a todos los alumnos, profesores, personal de la institución y directivos, con lo cual se asegura que su comunidad académica conoce los propósitos institucionales.

Además, se elaboraron las "Bases para la revisión, modificación y difusión de la misión, visión, filosofía, propósitos institucionales", en este documento que garantiza la participación de alumnos y docentes en el proceso de revisión de los propósitos.

La Universidad cuenta con un Plan de Desarrollo Institucional (PDI) que sustenta la toma de decisiones, define los resultados que se esperan en la institución y que son consistentes con su misión. El PDI cubre tanto el área educativa de la institución, particularmente sus programas educativos, como los servicios de soporte educativo, los procesos administrativos y los recursos humanos, materiales y financieros. En enero de 2001 se publicó un folleto que contiene la síntesis del PDI. Este documento se entregó a cada uno de los miembros de la comunidad, estudiantes, profesores y personal, a fin de darles a conocer las metas, objetivos y estrategias y de esta manera comprometerlos a participar en la ejecución de la planeación.

La universidad ha implementado un sistema de medición de la efectividad a través de una serie de estadísticas que muestran el grado de cumplimiento de los propósitos institucionales:

- La calidad de la enseñanza; a través de la evaluación del desempeño docente

- El desempeño de los estudiantes, por medio de los resultados de pruebas estandarizadas (CENEVAL), índices de egreso, titulación, reprobación y retención; resultados de pruebas de admisión.

#### **Normatividad, Gobierno y Administración**

La universidad cuenta con una estructura jurídica acorde a los niveles y programas educativos que imparte, misma que se integra por: Estatuto General, Reglamento general, reglamento de docentes, reglamento de alumnos (licenciatura y posgrado), reglamento de admisiones, reglamento para la obtención de títulos profesionales y grados académicos, así como un reglamento para las evaluaciones académicas.

#### **Programas educativos**

Los programas de estudio de licenciatura de la Universidad Chapultepec, cuentan con los perfiles de ingreso y egreso de los estudiantes. También se elaboró el documento Diseño y Evaluación Curricular, que contiene el marco general y pedagógico que da orientación a los procesos de actualización y construcción de la currícula.

Durante el período 2000 – 2001 se llevó a cabo la actualización de los programas académicos de cinco especialidades que ya contaban con reconocimiento de validez oficial: Finanzas, Impuestos, Informática, Recursos Humanos, Administración Hotelera; así como de las tres maestrías con reconocimiento de validez oficial; Administración de Empresas, Derecho Corporativo y Finanzas, programas que ya fueron aprobados por la Secretaría de Educación Pública. También se construyeron seis nuevas especialidades que ya fueron sometidas al trámite de reconocimiento de validez oficial de estudios.

La Universidad siempre se ha interesado en evaluar a sus docentes, por lo cual a lo largo de su historia ha tenido diversas formas de evaluación. En 1999 se modificó el proceso de evaluación de profesores, el cual consta de:

- Evaluación de los estudiantes a los profesores,
- Evaluación del coordinador académico a los docentes y
- Evaluación del director de la Unidad Académica.

Considerando la sugerencia del Comité Visitador de FIMPES se elaboró un Modelo de evaluación docente en el que se consideran criterios e indicadores del desempeño docente. Al seguir este modelo, la evaluación docente debe ser integral y continua, e incluso se prevé que tendrá efectos para las recontrataciones, la ubicación en las categorías de salarios y el otorgamiento de premios, estímulos o reconocimientos.

### **Personal Académico**

Se elaboró el documento "Perfil de los Profesores de los Programas Académicos de la Universidad Chapultepec". Este documento proporciona los elementos para realizar las contrataciones de acuerdo a la formación profesional, el plan de estudios, a la misión institucional y al modelo educativo.

En cuanto a la preparación académica de sus docentes, la universidad continúa haciendo un esfuerzo para que sus propios profesores se incorporen a los estudios de posgrado que ofrece, otorgándoles beca del 100%. De 1998 a la fecha se han formado y están en formación 28 profesores, cinco de los cuales ya obtuvieron el grado de maestro.

La institución seguirá ofreciendo esta opción a los profesores que cumplan los requisitos de elegibilidad para estudiar la maestría.

Por otro lado, la institución también se ha preocupado por la formación en el área de la docencia, por lo que estableció un Diplomado en Formación Docente, con una duración mínima de 125 horas. En el año 2000 inició la primera generación de este Diplomado que se imparte de manera permanente y no tiene ningún costo para los profesores.

### **Estudiantes**

La Universidad realizó un análisis de aquellas áreas en las que los estudiantes de nuevo ingreso a la Universidad Chapultepec presentan deficiencias previas. Aún no se ha realizado una investigación profunda sobre la relación de los resultados de los exámenes de admisión y el rendimiento académico. Sin embargo, se ha observado, que los alumnos que ingresan a la universidad presentan un mayor interés para la terminación de su carrera, por diversos motivos (incluida la edad), por lo que su grado de compromiso y su necesidad de lograr el éxito en sus estudios es mayor. Es decir, es más su necesidad de terminar estudios exitosamente en un plan intensivo que son capaces de superar las deficiencias que traen.

### **Personal administrativo, de servicios, técnico y de apoyo**

En el período 2000 – 2001 la estructura organizacional de la Universidad Chapultepec se completó con la contratación de personal que cubrió aquellas áreas de servicios generales (Orientación Psicopedagógica).

### **Apoyos Académicos**

Biblioteca y otros servicios de información

Acervo: La Universidad posee políticas documentadas acerca del desarrollo de la colección, en su "Manual de políticas y procedimientos para la administración y servicios académicos

del Centro de Información y Documentación", se elaboró un díptico informativo con el propósito de difundir las políticas y procedimientos referentes a la complementación y actualización del acervo bibliográfico.

En enero de 2001 se instituyeron las sesiones de Inducción a alumnos de nuevo ingreso para el uso del Centro de Información y Documentación, esto con el fin de proporcionar información que eleve el uso del material bibliohemerográfico como apoyo esencial en la formación de los estudiantes.

### **Servicios Estudiantiles**

La Universidad Chapultepec es una institución pequeña cuya estructura organizacional es sencilla, puesto que su población asciende actualmente a 965 alumnos en tres turnos, por ello las funciones de Servicios Estudiantiles se han cubierto con los directores de unidades académicas, coordinadores académicos y estudiantes de servicio social.

### **Recursos Físicos**

La institución cumple con el diseño de espacios ex profeso para la función educativa, como aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, entre otros. Cuenta con áreas comunes como son los pasillos, canchas de usos múltiples y áreas de descanso. La Universidad tiene por principio la optimización de los espacios.

Las líneas anteriores constituyen una respuesta de los avances que se han tenido en cada una de las recomendaciones y sugerencias que hiciera en Comité Visitador de FIMPES, incluidos en el Plan de Desarrollo institucional. Por supuesto, en algunos casos se ha avanzado más que en otros, dadas las características de la recomendación o el indicador que debe cumplirse.

Las respuestas de avance se han realizado con toda honestidad que, como valor, forma parte de nuestro ideario; con transparencia como requiere un proceso de autoevaluación, el cual tiene como finalidad ser de utilidad a la institución que lo realiza, de forma voluntaria para ejercer la verdadera autocrítica que nos permita mejorar.

### **3. Ventajas de la propuesta.**

Todo ésta en la mira de la evaluación, aunque, los intereses de y por la evaluación institucional tradicionalmente han estado fuera de la Universidad, en la última década ha surgido la necesidad, y la conveniencia de que la evaluación sea desarrollada por la misma institución, dado que esto le proporciona la oportunidad del cambio con el propósito de la mejora en la calidad de los servicios educativos que proporciona.

Adoptar la metodología de FIMPES, proporciona las siguientes ventajas, dadas las características de la Universidad Chapultepec:

**A. La autoevaluación institucional: un ejercicio de control vs una forma de cultura calidad de la institución.**

Es la gran diferencia y es el gran reto, una forma de entender la evaluación que mira no tanto a un rendir cuentas (accountability) por exigencias externas impuestas, sino que tiene en cuenta prioritariamente el desarrollo profesional de quienes hacen la universidad desde dentro día a día, que no quiere decir ni lo supone, que la deban hacer a puertas cerradas. Al contrario, en la medida que aseguran ese desarrollo profesional que debería ser de grupo garantiza que la misma universidad como totalidad funciona. La autoevaluación institucional en este sentido adquiere dimensiones más propias del desarrollo de la propia institución.

La evaluación institucional realizada desde la base de la participación de la comunidad, desempeña funciones importantes en el desarrollo profesional de quienes son protagonistas del trabajo diario y en el desarrollo de la Institución, poniendo atención en la mejora de los programas y en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje como una tarea de referencia necesaria, pero también como un ejercicio de responsabilidad en el que la transparencia del funcionamiento interno viene como una exigencia. Además, la evaluación interna, remite a cuestiones claves, desafíos y posibilidades, para modificar y mejora las prácticas organizativas y educativas como contribución al desarrollo institucional y profesional.

**B. La evaluación Institucional más que una actividad de control una tarea de aprendizaje.**

El proceso de autoevaluación se desarrolla gracias a una actitud de apoyo e interés, por la forma en que fluye la información que ilustra sobre objetivos, intenciones, finalidades, usos, destinatarios y posibles beneficiarios de la misma actividad evaluadora. Solo así se descubre el valor formativo de la evaluación interna, desarrollando actitudes fundamentalmente favorables y cooperativas *para la planificación y el perfeccionamiento*, así como la certificación y la rendición de cuentas.

De la evaluación institucional en (de) la universidad se espera que todos aprendamos y de la que podemos aprender.

- a) Aprende quien representa el poder, para facilitar, impulsar, garantizar, avalar cualquier innovación o condición de mejora que salga a la luz como resultado de la propia evaluación.
- b) Aprenden los responsables, directivos y administrativos, para conocer las condiciones sociolaborales, organizativas y administrativas en las que se desarrollan las actividades

cotidianas, en las que se "siente" la calidad de los servicios prestados, para conocer y poner remedios si hace falta, a cuanta dificultad vaya surgiendo en el camino.

- c) Aprenden los docentes, que podrán llegar a comprender cuánto pueden mejorar, cuánto necesitan de la cooperación y de la coordinación, creando una cultura de participación compartida, de comunidad escolar.

Necesitamos convencernos de que es – puede ser- un instrumento de unión y de cohesión –de ideas, de acción- cuando se hace como proyecto de todos entre todos, de obligado cumplimiento moral porque es empresa que a todos implica.

- d) Aprenden los estudiantes, porque si la universidad funciona, se atrae, si se erige y se forma como comunidad de trabajo educativo, todos nos sentiremos a gusto, primera condición imprescindible para que todo (comunidad) vaya bien.
- e) Aprende la comunidad social, que suele quedar al margen de la toma real de decisiones que afectan a quienes como alumnos en período de formación habitan la escuela y se incorporan a la sociedad como ciudadanos "educados", en la que la universidad se podrá integrar como centro cultural y educativo, que puede incidir dinámicamente en la cultura política, económica y ambiental.

La evaluación podrá ser instrumento válido para llegar a "conocer las características organizativas y de funcionamiento indispensables de la institución, identificar y diagnosticar sus problemas, realizar una labor sistemática de revisión de la acción docente" como condiciones indispensables para mejorar dicha acción. Otras cualidades de esta metodología son:

- Se trata de una tarea compartida, la necesidad de trabajar en equipo.

El ejercicio de autoevaluación institucional garantiza el desarrollo profesional de los propios partícipes. Llevada a término en equipo, de un modo colaborativo y deliberativo, para evitar caer en actitudes individualistas.

- Un recurso válido de formación permanente.

Toda evaluación que pretenda incidir, no sólo "conocer" desde fuera, en y sobre lo que sucede y tal y como sucede en la Institución debe contar necesariamente con los sujetos que participan en la Institución, si las intenciones y las finalidades que se persiguen son esencialmente formativas, lejos de convertirla en un ejercicio de auditoría.

Es importante destacar el carácter institucional no sólo porque se da en la universidad como institución sino porque en el se encuentra su significación y su alcance para los más directamente implicados y comprometidos con la educación, pero también se necesita del reconocimiento administrativo ante la autoridad competente (SEP).



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Después de la realización del trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

El autoestudio en el caso de la Universidad Chapultepec:

- a) Implicó un trabajo de liderazgo asumido por el director del autoestudio. En la experiencia de FIMPES se observó que muchas instituciones inician y no finalizan, otras terminan el autoestudio y no logran la acreditación.
- b) Logró unir esfuerzos para formar equipos de trabajo para evaluar los indicadores siguiendo cada equipo su propia metodología.
- c) Logró la participación de autoridades, profesores y alumnos preocupados por el avance de la institución.

Los resultados del autoestudio permitieron:

- a) Conformar un diagnóstico de fuerzas y debilidades de la institución.
- b) Empezar un proceso de planeación estratégica institucional.
- c) Conciliar su misión y filosofía institucional.
- d) Modificar su visión.
- e) Evitar el avance inercial y darle un sentido dinámico al trabajo universitario mediante una orientación basada en su visión y sus propósitos.

La Universidad logró la acreditación, condicionada a cumplir en tres años aquellos indicadores que a juicio del comité visitador y de la Comisión de Dictaminación no se habían cumplido. Obtener la acreditación en el 2001 permitió a la institución mantenerse como miembro de FIMPES y con este respaldo formar parte de las Universidades que trabajan en el mejoramiento de su calidad.

Entre las tareas principales que se realizaron en la universidad, en el marco de la evaluación institucional (Autoestudio) se pueden destacar las siguientes:

- La modificación de la estructura organizacional de la Universidad Chapultepec en las áreas académico administrativas, se crearon en 1999 las coordinaciones académicas para fortalecer el desarrollo y realizar un seguimiento académico.
- La revisión y actualización de la filosofía y propósitos institucionales de la universidad se efectuó mediante la realización de foros de discusión que garantizaron la participación democrática en igualdad de condiciones para todos los participantes sin excepción con propósito de medir el sentido de identidad y pertenencia por parte de la comunidad universitaria.

- Definición del perfil idóneo de la planta académica (porcentaje de profesores de tiempo completo y parcial; niveles de formación) con base en la naturaleza y características de los programas académicos que ofrece la universidad en sus diferentes niveles educativos.
- Se definió el perfil de ingreso y egreso de los alumnos de la Universidad Chapultepec
- Instalación de los Consejos Universitario y Técnico.

Para cumplir con el propósito de contar con una oferta educativa pertinente, diversificada y de buena calidad, la universidad viene realizando las siguientes acciones:

- Revisión y actualización de los planes y programas de estudio de nivel superior que se ofrecen.
- En el Postgrado se incluyeron nuevas áreas de especialización, en los programas ya existentes.
- Incorporación de cursos de idiomas en la programación académica, con el propósito de preparar a los estudiantes para su participación en un mercado laboral globalizado, en el cual el manejo de los idiomas se convierte en un activo de singular importancia.
- Incorporación de cursos de computación en la programación académica.
- Diversificación de las opciones de titulación, entre las que destacan la realización de tesis, proyecto de servicio social, experiencia laboral, presentación del Examen de Egreso de la Licenciatura (EGEL) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A. C. (CENEVAL), y estudios de posgrado.
- Operación de nuevos modelos de enseñanza basados en técnicas pedagógicas innovadoras en las que tiene un peso importante la enseñanza tutoría.
- Con el objeto de fortalecer el desarrollo de los programas de licenciatura y mejorar su operación, la universidad, además de impulsar la mayor habilitación de sus profesores mediante la realización de estudios de posgrados y el "Diplomado de Formación Docente" ha diseñado, diversos programas orientados a mejorar la formación de sus alumnos, reducir las tasas de reprobación y deserción, y mejorar las de titulación y egreso.
- A partir de 2001 la universidad ha venido realizando una minuciosa evaluación de su normativa institucional a fin de introducir las reformas necesarias para apuntalar su transformación académica. Entre las reformas realizadas merecen particular atención las relacionadas con los Reglamentos de los Consejos Universitario y Técnico,

Reglamento del Personal Académico para vincular el ingreso, la promoción y la permanencia de los profesores a procesos objetivos de evaluación.

- Actualmente se está llevando a cabo la adecuación de la reglamentación relativa al otorgamiento de estímulos al desempeño de los profesores, reforzándose los criterios de evaluación en el sentido de reconocer la formación del personal, el trabajo de calidad realizado para la consecución de las metas establecidas en los programas de desarrollo institucional y en el cumplimiento de las funciones que el personal docente tiene encomendadas.

En el transcurso de los últimos años, ha cobrado gran relevancia las actividades que se desarrollan en la institución, orientadas a estrechar los vínculos con los sectores social y productivo, dado que permiten captar con mayor nitidez las necesidades reales de la sociedad a la que sirven.

Estas actividades han generado efectos benéficos para la universidad en la medida en que le ha proporcionado elementos para la actualización de sus planes y programas de estudio, la innovación de los métodos de enseñanza - aprendizaje, la formación de los alumnos en estrecho contacto con la práctica profesional.

#### **Recomendaciones**

Que la institución además de continuar realizando su propio sistema de fortalecimiento mediante esta metodología, enriquezca esta generando su propio modelo de autoevaluación con indicadores y parámetros.

Que la experiencia adquirida en la evaluación institucional se aplique a otros procesos de evaluación externa en áreas que no fueron evaluadas, como servicios escolares, promoción, entre otros, y a otros niveles como es el caso de preparatoria.

Someterse a otros procesos de evaluación externa, para lograr la acreditación de los siguientes organismos:

- Acreditación de programas mediante, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES), y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).
- Acreditación de planes y programas de estudio de Contaduría y Administración, a través del: Consejo de Acreditación de la Enseñanza en la Contaduría y Administración, A.C (CACECA).
- Acreditación de planes y programas de estudio de Informática Administrativa mediante el Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación, A. C. (CONAIC).
- Acreditación de procesos a través del ISO 9000:2000, para lograr un sistema de administración de alta calidad.
- Acreditación de egresados de licenciatura, mediante el Examen General de Egreso de Licenciatura del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL).

# ANEXOS

- Anexo 1. Proyecto Educativo: Modelo de Universidad Total
- Anexo 2. Tabla de contenido del Manual Interno del Autoestudio FIMPES
- Anexo 3. Programa de actividades, indicadores y mecanismos por comité: **Comité de Filosofía Institucional**
- Anexo 4. Organización de los comités principales
- Anexo 5. Índice del Reporte General
- Anexo 6. Reporte del Comité de Filosofía Institucional
- Anexo 7. Plan de Desarrollo Institucional 2001 - 2004

**ANEXO 1: PROYECTO EDUCATIVO  
MODELO DE UNIVERSIDAD TOTAL**

## Proyecto Educativo: Modelo de Universidad Total

Lic. Francisco Isafas Lejarza Gallegos

### I. MARCO TEORICO

#### 1. Filosofía y misión de la Universidad

Hoy en día el ambiente académico y profesional de México, enfrenta el reto del cambio, actualmente los alumnos requieren una formación de mayor calidad que los prepare para vivir los constantes cambios que se presentan en la vida actual, tanto en el desarrollo científico y tecnológico, como en la globalización económica y la apertura de fronteras al comercio; factores que han demandado al sistema educativo en general y particularmente a las instituciones de educación superior, plantearse alternativas que contribuyan a atender las necesidades generadas por el cambio acelerado en el mercado de trabajo, así como en los flujos de información y comunicación.

La respuesta por parte de algunas instituciones de educación superior ha sido la búsqueda de modelos más flexibles que permitan elevar la calidad de su función, considerando las aportaciones de diversas disciplinas del conocimiento a la educación, para formar ciudadanos mejor preparados que logren una superación personal y social que conlleve a mejores niveles de vida.

Fundada en 1977 con el objeto de impartir enseñanza a nivel superior, la Universidad Chapultepec ha venido formando generaciones de jóvenes comprometidos con el desarrollo social y económico del país. Actualmente, con veinte años de experiencia, ofrece preparatoria, siete licenciaturas, seis especializaciones y tres maestrías, bajo la premisa de la formación de personas que generen, conserven y transmitan los valores culturales y científicos que se requieren para el desarrollo sostenible de nuestro país.

No obstante, ante la dimensión de los retos que se presentan, en 1995, La Universidad Chapultepec inició un proceso de revisión de su modelo educativo, para llevar a cabo una reforma en la manera en que se ha dado la práctica educativa, y así poder cumplir con sus objetivos y su misión de:

"Participar en el desarrollo social, político y económico del país mediante la formación de profesionistas que aporten calidad y creatividad en todo lo que emprendan y se caractericen por su alto sentido de iniciativa, compromiso y superación en el ámbito de su competencia."

Para el cumplimiento de esta misión, se ha desarrollado el concepto de **Universidad Total**, como un medio para elevar la calidad de la educación que ofrece.

#### **Modelo de Universidad Total.**

El modelo se conforma de tres sistemas; el sistema académico, el sistema de atención a la empresa y el sistema de universidad virtual, mediante el empleo adecuado de la tecnología en cómputo y comunicación en los programas académicos.

## **Sistema Académico**

Este sistema hace énfasis en la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, a través de la actualización permanente de la práctica educativa y de todos los elementos que conforman los currícula de educación media superior y superior: Planes y programas de estudio, planta docente, servicios de apoyo académico, entre otros.

Entre las características principales que debemos destacar del proceso educativo tal y como se concibe en este sistema académico, es que el proceso se centra en el aprendizaje, promoviendo el estudio independiente, lo cual modifica el papel tradicional del profesor, convirtiéndolo en un facilitador del aprendizaje, a través de métodos y técnicas de enseñanza con apoyo de los medios de comunicación e informática. El profesor propicia dentro y fuera del aula, el trabajo en equipo, la discusión y la participación de los alumnos en la búsqueda de la información necesaria para la solución de casos. En el apartado siguiente de este marco teórico, se presentan las principales aportaciones de la Psicología, que permiten sustentar este enfoque que se centra en un aprendizaje significativo.

La selección de este enfoque, obedece a la necesidad de transformar de fondo la práctica educativa, para estar acorde con la revolución de la información que ya no es compatible con los viejos paradigmas educativos. La información se ha convertido en la esencia de la actividad productiva y en el conducto a través del cual fluyen las ideas, los productos, la producción, la distribución de bienes y de servicios. La disponibilidad de la información transforma las relaciones laborales, productivas, políticas, y la educación no puede quedarse al margen.

El control de la información ha sido siempre una de las fuentes más importantes de poder; las comunicaciones y la capacidad de procesamiento de información son las dos tecnologías que necesariamente están transformando la realidad política del mundo. Mientras que en el pasado la información se podía ocultar, la esencia de la revolución implícita en estas tecnologías, es precisamente la contraria: las comunicaciones descentralizan el poder en la medida en que se descentraliza el conocimiento y la información.

La relación profesor-alumno, por tanto debe cambiar, hoy en día, la disponibilidad de la información a través de vehículos como Internet o televisión vía satélite, nos permite tener una visión inmediata del conocimiento. Esto implica que el alumno debe asumir un papel activo, formando grupos de aprendizaje a distancia para la discusión y solución de problemas, mientras que el profesor se convierte en un guía que orienta el trabajo hacia el uso adecuado de la información, hacia el desarrollo de competencias básicas tales como la capacidad de observación, análisis, síntesis y aplicación del conocimiento en la solución de problemas específicos en contextos determinados.

Otra premisa básica de la filosofía de la Universidad, se centra en el desarrollo de valores y actitudes; además del aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de habilidades, resulta imprescindible un sistema de valores para la formación de personas conscientes de sus derechos y obligaciones, capaces de defenderse del abuso de la autoridad y capaces también de favorecer la resolución de conflictos entre personas e instituciones. Valores tales como la honestidad, la responsabilidad, la conciencia de lo que sucede en el país, el compromiso de ser agentes del cambio, el respeto y la tolerancia hacia formas de pensamiento e ideologías diferentes.

A las instituciones educativas corresponde jugar un papel determinante en las transformaciones que nuestro país necesita, formando los recursos humanos con la preparación que el país requiere, aportando conocimientos para una mejor toma de decisiones tanto en el ámbito tecnológico como en el económico y social, pero sobre todo contribuyendo a preservar y enriquecer los valores de la cultura nacional. Para desempeñar adecuadamente este papel, se requiere llevar a cabo una revisión no solo de los planes y programas de estudio que ofrece la Universidad, sino de revisar en su totalidad el modelo educativo y la organización académico administrativa.

### **Sistema de Atención a la Empresa**

El cual se enfoca hacia una efectiva alianza entre la Universidad y la Empresa, atendiendo la problemática específica de la empresa mediante el empleo de los métodos desarrollados en la Universidad para hacer diagnósticos, proponer soluciones y diseñar programas sustentados en estos diagnósticos, todo esto bajo una perspectiva académica. Tanto las IES, como las empresas necesitan introducir cambios organizacionales, que actualicen sus concepciones y formas de operación actual.

Es incuestionable que el objetivo fundamental de la educación superior, es formar profesionales especializados en los diferentes campos del saber, que desarrollen capacidad para ejercitar la investigación, con el fin de renovar los conocimientos y preservar la cultura para extender sus beneficios a la sociedad en su conjunto. De esta forma es necesario incorporar estrategias para que el individuo desarrolle sus capacidades de análisis y reflexión para participar activamente en la transformación de la sociedad misma, por medio de la identificación de los problemas reales que enfrenta el sector productivo y de servicios, así como la búsqueda de soluciones a problemas de tipo científico, tecnológico o de organización. Creemos que es necesario llevar a cabo una efectiva vinculación entre la teoría y la práctica, para formar los recursos humanos que necesita el país.

En cuanto los estudios de posgrado, es el nivel educativo que ha ido adquiriendo una gran relevancia estratégica en el crecimiento equilibrado del país. Por lo que en la Universidad, se pretende establecer una mayor vinculación de sus programas de maestría y especialización, con las necesidades y requerimientos del sector de la producción y de los servicios; un mayor énfasis en el uso de las tecnologías disponibles, como herramientas de trabajo cotidiano, ya que para avanzar en las nuevas condiciones de nuestro país, el sector productivo necesita investigadores y expertos de alto nivel, por lo que el posgrado ha de jugar un papel central en la formación de este personal de alto nivel en los diversos mercados ocupacionales.

### **Sistema de Universidad Virtual**

El cual se sustenta en los sistemas modernos de comunicación y computación que apoyan los procesos de aprendizaje, fomentando el estudio independiente, la investigación y la utilización correcta y eficiente de la información en la solución de casos, la creación de grupos de aprendizaje a distancia, así como la posibilidad de asesoría a distancia para estudiantes tanto de la universidad, como de otras instituciones. A través de este sistema, el alumno cuenta con acceso a internet, consulta desde la Universidad a bibliotecas electrónicas, a maestros a través del correo electrónico, a otros compañeros de diversas instituciones educativas del país y del exterior.



Este apoyo académico permite al alumno tener una visión universal e inmediata del conocimiento con ventajas en tiempo, costo, cobertura y amplitud del conocimiento relativo a un tema en diversos contextos. Este tipo de apoyo académico promueve la interacción con profesores, expertos y expositores de diversas partes del mundo, por lo que la intención no es la de sustituir al profesor, sino de transformar la relación entre éste y los alumnos, los cuales toman un papel mucho más activo en su proceso de formación profesional, con la orientación y guía del docente como profesional con mayor experiencia en el ejercicio profesional.

Para el desarrollo, operación y consolidación de este modelo, la Universidad ha promovido la participación de aquellos docentes con experiencia en el ejercicio profesional y en la docencia, que están involucrados e identificados con la misión y la filosofía de la misma, capacitándolos en los conceptos y métodos del diseño curricular, de manera que a través de grupos académicos, se tomen decisiones colegiadas en torno a la actualización del currículum de las diferentes carreras que ofrece.

Asimismo se ha abocado a la actualización permanente de la infraestructura necesaria para proporcionar los auxiliares académicos necesarios que permitan desarrollar el proceso educativo tal y como se concibe dentro de este modelo. Existen ya salones equipados con red de datos y red de video, auditorio con moderno equipo para presentaciones y teleconferencias, circuito cerrado de televisión, laboratorios de cómputo, biblioteca con red de cómputo y acceso a Internet.

Todo esto aunado a un plan de permanente actualización de su planta de profesores tanto en aspectos disciplinarios, didácticos y de utilización correcta de la infraestructura desarrollada en cuanto a auxiliares académicos.

En resumen, la Universidad trabaja en programas de revisión y actualización permanente de todos los aspectos del modelo de universidad que nos hemos propuesto:

- \* La organización académico administrativa.
- \* Los perfiles de ingreso y egreso de los estudiantes.
- \* El proceso educativo.
- \* El perfil de su planta docente, así como su papel en el proceso educativo
- \* Los planes y programas de estudio
- \* El énfasis en las estrategias que promueven el aprendizaje
- \* La función de los diversos apoyos didácticos sustentados en la tecnología disponible en informática y telecomunicaciones
- \* La vinculación con la empresa para atender los problemas y enfrentar los retos que impone la situación actual, a través de la vinculación teoría práctica en el quehacer educativo.

**ANEXO 2: TABLA DE CONTENIDO DEL MANUAL  
INTERNO DEL AUTOESTUDIO FIMPES**

# UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC



"Por la Razón y el Saber"

## MANUAL INTERNO DEL AUTOESTUDIO FIMPES 1999

El Manual Interno, representa el trabajo planeado y organizado para llevar a cabo el proceso de evaluación conforme a los criterios de la FIMPES. Consta esencialmente del programa de actividades, indicadores y mecanismos de cada uno de los trece comités, únicamente se presenta la Tabla de contenidos, el documento puede ser consultado en la Biblioteca de la institución.



**"Por la Razón y el Saber"**  
**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**  
**AUTOESTUDIO FIMPES**  
**TABLA DE CONTENIDO**

<b>Presentación</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Propósito</b>	<b>6</b>
<b>Organización y miembros de los comités</b>	<b>8</b>
<b>Asignación y responsabilidad de los comités</b>	<b>13</b>
<b>Metodología</b>	<b>19</b>
<b>Políticas, procedimientos y normas relativas al autoestudio</b>	<b>22</b>
<b>Lineamientos generales de redacción</b>	<b>27</b>
<b>Formatos</b>	<b>32</b>
<b>Calendario general</b>	<b>40</b>
<b>Programa de actividades, indicadores y mecanismos por comité</b>	<b>44</b>
<b>Comité de filosofía institucional</b>	<b>45</b>
Indicadores de calidad	46
Mecanismos	47
Programa de actividades	51
<b>Comité de propósitos, planeación y efectividad</b>	<b>54</b>
Indicadores de calidad	55
Mecanismos	58
Programa de actividades	76
<b>Comité de normatividad, gobierno y administración</b>	<b>80</b>
Indicadores de calidad	81
Mecanismos	84
Programa de actividades	95
<b>Comité de programas educativos</b>	<b>96</b>
Indicadores de calidad	99
Mecanismos	105
Programa de actividades	139



**"Por la Razón y el Saber"**  
**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**  
**AUTOESTUDIO FIMPES**

Comité de personal académico	144
Indicadores calidad	145
Mecanismos	149
Programa de actividades	162
Comité de Estudiantes	165
Indicadores de calidad	166
Mecanismos	168
Programa de actividades	181
Comité de personal administrativo, de servicio, técnico y de apoyo	186
Indicadores de calidad	187
Mecanismos	188
Programa de actividades	191
Comité de apoyos académicos	195
Indicadores de calidad	196
Mecanismos	199
Programa de actividades	211
Comité de servicios estudiantiles	214
Indicadores de calidad	215
Mecanismos	217
Programa de actividades	222
Comité de recursos físicos	225
Indicadores de calidad	228
Mecanismos	228
Programa de actividades	237
Comité de recursos financieros	241
Indicadores de calidad	242
Mecanismos	243
Programa de actividades	248

<b>Comité de investigación</b>	<b>251</b>
<b>Indicadores de calidad</b>	<b>252</b>
<b>Mecanismos</b>	<b>255</b>
<b>Programa de actividades</b>	<b>266</b>

1. El Comité de Filosofía Institucional se creará en el mes de agosto del 2016, con el fin de promover y fortalecer la cultura institucional de la Universidad de la Guayana, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

2. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional.

3. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

4. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

5. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

6. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

7. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

8. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

9. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

10. El Comité de Filosofía Institucional será el responsable de la implementación del Programa de Actividades, Indicadores y Mecanismo por Comité de Filosofía Institucional, a través de la implementación de actividades y programas que permitan a los estudiantes, docentes y personal administrativo, comprender y vivir los valores institucionales.

**ANEXO 3: PROGRAMA DE ACTIVIDADES, INDICADORES Y MECANISMO POR COMITÉ: COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**



"Por la Razón y el Saber"

**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**

**AUTOESTUDIO FIMPES**

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES,  
INDICADORES Y MECANISMOS POR  
COMITÉ: COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

El presente documento constituye un ejemplo del Programa de Actividades de los Comités, se muestra el de Filosofía Institucional, responsable de examinar el propósito institucional.





"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

**AUTOESTUDIO FIMPES**

**INDICADORES DE CALIDAD**

**COMITÉ 01 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

**RESPONSABLE: Lic. Elena Georgina Canseco Flores**

No.	1. INDICADORES GENERALES
1	La filosofía institucional de la Universidad Chapultepec <b>debe</b> manifestar la integridad ético-moral de la Institución.
2	Los principios y misión de la Universidad Chapultepec <b>deben</b> interpretarse como el logro de la finalidad.
3	La Universidad Chapultepec <b>debe</b> contar con un documento en el que se manifieste de manera explícita la declaración de sus principios y su misión institucional.
4	La Universidad Chapultepec <b>debe</b> mostrar, además, que su declaración de principios y misión están relacionados con su evolución histórica.
5	La misión <b>debe</b> responder a la responsabilidad encomendada por la sociedad a las instituciones de educación superior.
6	La misión institucional <b>debe</b> ser fruto de la participación y el esfuerzo de su personal académico, administrativos y de las estructuras de gobierno.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

**AUTOESTUDIO FIMPES**

**MECANISMOS**

**COMITÉ 01 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

**RESPONSABLE:** Lic. Elena Georgina Canseco Flores

**DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR**

1.1 En la filosofía institucional debe manifestarse la integridad ético-moral de la Institución.

No.	ASPECTOS POR INVESTIGAR	MECANISMO A UTILIZAR	FUENTE (S) DE INFORMACIÓN
1	Investigar si la integridad de la ético-moral de la Universidad se manifiesta en su filosofía.	Investigación documental	Acta constitutiva de la Asociación Civil. Reconocimiento de validez oficial. Planes de Estudio. Reglamentos Folletos promocionales.
2	Investigar los fundamentos que dieron origen a la creación de la Universidad.	Entrevista	Fundadores Patronato

1.2 Los principios y la misión de la Universidad Chapultepec deben interpretarse como el logro de su finalidad.

No.	ASPECTOS POR INVESTIGAR	MECANISMO A UTILIZAR	FUENTE (S) DE INFORMACIÓN
2	Investigar cómo se interpretan los principios y la misión de la Universidad Chapultepec por personal académico.	Entrevista	Personal Docente



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

**AUTOESTUDIO FIMPES**

2	Investigar cómo se interpretan los principios y la misión de la Universidad Chapultepec por los alumnos	Entrevista	Estudiantes
3	Investigar cómo se interpretan los principios y la misión de la Universidad Chapultepec por los padres de familia	Entrevista	Padres de familia de alumnos del bachillerato y de licenciatura.

1.3 La Universidad Chapultepec debe contar con un documento en el que se manifieste de manera explícita la declaración de principios y su misión institucional.

No.	ASPECTOS POR INVESTIGAR	MECANISMO A UTILIZAR	FUENTE(S) DE INFORMACIÓN
1	Investigar si la Universidad Chapultepec cuenta con el documento de Declaración de principios y misión institucional	Investigación documental	Rectoría



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

**AUTOESTUDIO FIMPES**

1.4 La Universidad Chapultepec **debe** mostrar, además que su declaración de principios y misión están relacionados con la evolución histórica de la Institución.

No.	ASPECTOS POR INVESTIGAR	MECANISMO A UTILIZAR	FUENTE (S) DE INFORMACIÓN
1	Investigar la relación entre los principios y misión de la Universidad con su historia	Investigación documental	Políticas y procedimientos académicos Políticas y procedimientos administrativos Reglamentos Otros documentos

1.5 La misión **debe** responder a la responsabilidad encomendada a las instituciones de educación superior por la sociedad.

No.	ASPECTOS POR INVESTIGAR	MECANISMO A UTILIZAR	FUENTE (S) DE INFORMACIÓN
1	Investigar si la Universidad responde a las expectativas de la sociedad	Encuesta	Ex - alumnos Empresarios Padres de familia



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

**AUTOESTUDIO FIMPES**

1.6 La misión institucional **debe** ser fruto de la participación y el esfuerzo de su personal académico. Administrativos y de las estructuras de gobierno.

No.	ASPECTOS POR INVESTIGAR	MECANISMO A UTILIZAR	FUENTE (S) DE INFORMACIÓN
1	Investigar en que medida ha participado el personal académico, administrativo y las estructuras de gobierno en la elaboración de principios y la misión institucional	Investigación documental Entrevistas Encuestas	Rectoría Autoridades universitarias Personal docente Personal administrativo y técnico Documentos internos
2	Investigar el grado de conocimiento y la aplicación de la misión institucional	Encuesta	Autoridades universitarias Personal docente Personal administrativo y técnico



"Por la Razon y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### PROGRAMA DE ACTIVIDADES

COMITÉ		RESPONSABLE				PERIODO DE REALIZACION		
01. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL		Lic. Elena Georgina Canseco Flores				De: 15-07-1999		A: 06-03-200
CLAVE	SUBPROGRAMA DE ACTIVIDADES	INICIO	TERMINO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PART. %	RESPONSABLE	APOYOS
<b>010100</b>	<b>Integración del comité</b>	15-07-99	27-08-99			1		
010101	Presentación Del autoestudio e inducción a los miembros del comité	15-07-99	13-08-99	Reunión	1	0.5	Georgina Canseco	Fotocopias del Manual del Autoestudio
0110102	Formular calendario de reuniones	16-08-99	27-08-99	Reunión	1	0.5	Miembros del comité	
<b>010200</b>	<b>Análisis de indicadores y diseño de mecanismos e instrumentos</b>	30-08-99	10-09-99			5		
010201	Identificación y análisis de indicadores	30-08-99	10-09-99	Reunión	6	1	Georgina Canseco	Fotocopias de Manual de Autoestudio
010202	Determinación de los mecanismos	13-09-99	24-09-99	Indicadores mecanismos	6 9	2	Miembros del comité	



"Por la Haza y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

CLAVE	SUBPROGRAMA DE ACTIVIDADES	INICIO	TERMINO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PART. %	RESPONSABLE	APOYOS
010203	Asignación de actividades al comité para el diseño de mecanismos	27-09-99	01-10-99	Actividades	3	0.5	Miembros del comité	
010204	Formular instrumentos de evaluación	04-10-99	19-10-99	Instrumentos	9	1.5	Miembros del comité	Expertos en evaluación
<b>010300</b>	<b>Administración de los mecanismos de evaluación</b>	20-10-99	03-12-99			<b>60</b>		
010301	Diseño de cuestionarios, entrevistas y propuestas de investigación documental	20-10-99	11-11-99	Cuestionarios guías	5	5	Miembros del comité	Expertos en investigación
010302	Entrega de los diseños al Comité Directivo para aprobación	12-11-99	12-12-99	Cuestionarios y guías	5	1	Georgina Canseco	
010303	Imprimir cuestionarios y guías de entrevistas	15-11-99	19-11-99	Material Impreso		3	Georgina Canseco	
010304	Aplicar cuestionario y realizar entrevistas	22-11-99	03-12-99	Cuestionarios y guías	50	40	Miembros del comité	Profesores y alumnos
010305	Analizar e interpretar los resultados de los instrumentos aplicados	06-12-99	23-12-99	Resultados		10	Miembros del comité	Equipo de cómputo
010306	Informe al Comité Directivo de los resultados	29-12-99	29-12-99	Informe	1	1	Miembros del comité	



"Por la Razon y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

CLAVE	SUBPROGRAMA DE ACTIVIDADES	INICIO	TERMINO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PART - %	RESPONSABLE	APOYOS
010400	<b>Análisis de fortalezas y debilidades</b>	03-01-2000	14-01-2000			10		
010401	Análisis de las fortalezas de cada indicador	03-01-2000	07-01-2000	Documento	1	5	Miembros del comité	Manual del Autoestudio
010402	Análisis de las debilidades de cada indicador	10-01-2000	14-01-2000	Documento	1	5	Miembros del comité	Manual del Autoestudio
010500	<b>Sugerencias y recomendaciones</b>	17-01-2000	11-02-2000			14		
010501	Definir las sugerencias y recomendaciones	17-01-2000	21-01-2000	Documento	1	5	Miembros del comité	
010502	Jerarquizar sugerencias y recomendaciones	24-01-2000	28-01-2000	Documento	1	1	Miembros del comité	
010503	Presentación al Comité Directivo	31-01-2000	31-01-2000	Informe	1	1	Georgina Canseco	
010504	Definir las acciones para cambiar las debilidades a fortalezas	01-02-2000	04-02-2000	Informe	1	4	Miembros del comité	
010505	Proponer el Plan de Fortalecimiento Institucional	07-02-2000	11-02-2000	Plan	1	3	Miembros del comité	
010600	<b>Elaboración del Informe final</b>	14-02-2000	16-03-2000			10		
010601	Redacción del informe del comité	14-02-2000	29-02-2000	Informe	1	8	Miembros del comité	
010602	Entrega del informe al Comité Directivo	06-03-2000	06-03-2000	Informe	1	2	Georgina Canseco	



#### **ANEXO 4: ORGANIZACIÓN DE LOS COMITÉS PRINCIPALES**



**"Por la Razón y el Saber"**  
**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**  
**AUTOESTUDIO FIMPES**

**ORGANIZACIÓN Y MIEMBROS DE LOS COMITÉS PRINCIPALES**

**COMITÉ DIRECTIVO**

Coodinadora: Lic. Elena Georgina Canseco Flores  
Lic. Francisco Lejarza Gallegos  
Lic. Victor Hugo Olvera Morales  
Lic. José María Valadés Hernández  
Lic. María Teresa Camarillo Banuet  
Srita. Diana González Montiel

**FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

Coodinadora: Lic. Elena Georgina Canseco Flores  
Lic. Maribel Correa Martínez  
Sr. Eduardo Martínez Vázquez

**PROPÓSITOS, PLANEACIÓN Y EFECTIVIDAD**

Coodinador: Lic. Mario Villagómez de la Vega  
Lic. Francisco Balderas Escutia  
Lic. Elena Georgina Canseco Flores  
Sr. David Navarro Ventura (ex alumno)

**NORMATIVIDAD, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN**

Coodinador: Lic. Mario Escalona Hernández  
Lic. Eduardo González Gómez Tagle  
Lic. Juan Hernández Villaverde  
Héctor Estrada Rodríguez (alumno)

**PROGRAMAS EDUCATIVOS**

Coodinador: Lic. Victor Hugo Olvera Morales  
Lic. María de los Angeles Sánchez Arias  
Lic. Cristina Cruz Ulloa  
Profra. Leticia Duarte Ocaña  
Jonathan Reyes Ortiz (alumno)

**PERSONAL ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS, TÉCNICO Y DE APOYO**

Coodinadora: Mtra. Noemi Carrillo Delgado  
Sra. Lilia Aguilar Roqueñi  
Sra. Alma Serrato Méndez

**APOYOS ACADÉMICOS**

Coodinadora: Lic. María Teresa Camarillo Banuel  
Profra. Teresa López López (Coordinadora de Inglés)

Sra. Adriana Ángeles Osio (Asistente de promoción)  
Srita. Lariza Albores Gamboa (Asistente de promoción)  
Sr. Gonzalo Ávila Cordero (alumno)

#### **SERVICIOS ESTUDIANTILES**

Coordinador: Mtro. Alberto Cruz Blanco  
Sr. Gonzalo Ávila Cordero  
Janette Estrada Galicia (alumna)

#### **RECURSOS FÍSICOS**

Coordinador: Lic. José María Valadés Hernández  
Sr. Miguel Gabriel González  
Mara Escareño Galicia (alumno)  
C.P. Judith Marina Fomperosa.

#### **RECURSOS FINANCIEROS**

Coordinador: Lic. Faustino Hernández Vidal  
Lic. Antonio Castro López  
Lic. Francisco Lejarza Gallegos  
Lic. Elena Georgina Canseco Flores

#### **ESTUDIANTES**

Coordinadora: Lic. María de los Angeles Sánchez Arias  
Lic. Adriana Contreras Garduño  
Srita. Miriam Elizalde Tinoco (alumnas)  
Srita. Yolanda García Villaita  
Srita. Nayhely Gutiérrez Ramírez

#### **PERSONAL ACADÉMICO**

Coordinadora: Srita. Diana González Montiel  
Srita. Elizabeth Torres Estrada  
Lic. José María Valadés Hernández

#### **EDITORIAL**

Coordinador: Lic. Victor Hugo Olvera Morales  
Sra. Lilian González Almanza  
Mtra. Angelina Fernández Gauffeny  
Sr. Amando Moreno Hernández  
Sr. Alejandro Ramírez García.

#### **INVESTIGACIÓN**

Coordinador: Mtro. Adalberto Mirón Moreno  
Mtro. Alberto Cruz Blanco  
Mtra. Angelina Fernández Gauffeny

**ANEXO 5: ÍNDICE DEL REPORTE GENERAL  
DEL AUTOESTUDIO FIMPES**



"Por la Razón y el Saber"

## UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

### AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL

#### INDICE

#### INTRODUCCIÓN GENERAL

Semblanza histórica	I
Misión e ideario	IV
Organigrama general	V
Población escolar académica y administrativa	VI
Asociaciones a las que pertenece	VII
Metodología estadística	VIII
Comité directivo y Comité editorial	XI

#### CAPITULO I

##### FILOSOFIA INSTITUCIONAL

Miembros del Comité	1
Descripción del área a evaluar	2
Descripción de la metodología utilizada	3
Resultados	5
Conclusiones	11
Recomendaciones y sugerencias	12
Listado de Anexos	13

#### CAPITULO II

##### PROPOSITOS, PLANEACION Y EFECTIVIDAD

Miembros del Comité	14
Descripción del área a evaluar	15
Descripción de la metodología utilizada	17
Resultados	18
Conclusiones	29
Recomendaciones y sugerencias	30
Listado de Anexos	32

#### CAPITULO III

##### NORMATIVIDAD GOBIERNO Y ADMINISTRACION

Miembros del Comité	33
Descripción del área a evaluar	34
Descripción de la metodología utilizada	36
Resultados	37
Conclusiones	48
Recomendaciones y sugerencias	49
Listado de Anexos	51



"Por la Razón y el Saber"

## UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

### AUTOESTUDIO FIMPES

#### REPORTE GENERAL

<b>CAPITULO IV</b>	
<b>PROGRAMAS EDUCATIVOS</b>	
Miembros del Comité	53
Descripción del área a evaluar	54
Descripción de la metodología utilizada	56
Resultados	58
Conclusiones	76
Recomendaciones y sugerencias	79
Listado de Anexos	80
<b>CAPITULO V</b>	
<b>PERSONAL ACADEMICO</b>	
Miembros del Comité	82
Descripción del área a evaluar	83
Descripción de la metodología utilizada	84
Resultados	85
Conclusiones	100
Recomendaciones y sugerencias	102
Listado de Anexos	103
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>ESTUDIANTES</b>	
Miembros del Comité	104
Descripción del área a evaluar	105
Descripción de la metodología utilizada	106
Resultados	107
Conclusiones	117
Recomendaciones y sugerencias	118
Listado de Anexos	119
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO DE SERVICIO TECNICO Y DE APOYO</b>	
Miembros del Comité	120
Descripción del área a evaluar	121
Descripción de la metodología utilizada	122
Resultados	124
Conclusiones	128
Recomendaciones y sugerencias	129
Listado de Anexos	130
<b>CAPITULO VIII</b>	
<b>APOYOS ACADEMICOS</b>	
Miembros del Comité	131



"Por la Razon y el Saber"

## UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

### AUTOESTUDIO FIMPES

#### REPORTE GENERAL

Descripción del área a evaluar	132
Descripción de la metodología utilizada	134
Resultados	135
Conclusiones	146
Recomendaciones y sugerencias	147
Listado de Anexos	148

#### CAPITULO IX

##### SERVICIOS ESTUDIANTILES

Miembros del Comité	149
Descripción del área a evaluar	150
Descripción de la metodología utilizada	151
Resultados	152
Conclusiones	157
Recomendaciones y sugerencias	158
Listado de Anexos	159

#### CAPITULO X

##### RECURSOS FISICOS

Miembros del Comité	160
Descripción del área a evaluar	161
Descripción de la metodología utilizada	162
Resultados	163
Conclusiones	174
Recomendaciones y sugerencias	175
Listado de Anexos	176

#### CAPITULO XI

##### RECURSOS FINANCIEROS

Miembros del Comité	177
Descripción del área a evaluar	178
Descripción de la metodología utilizada	179
Resultados	180
Conclusiones	185
Recomendaciones y sugerencias	186
Listado de Anexos	187

**ANEXO 6 : REPORTE DEL COMITÉ DE  
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**





"Por la Razón y el Saber"  
**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**

**AUTOESTUDIO FIMPES**

**REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

**CAPÍTULO I  
FILOSOFÍA INSTITUCIONAL  
Miembros del Comité**

**Coodinador:** Lic. Elena Georgina Canseco Flores  
Directora General Académica

Lic. Maribel Correa Martínez  
Coordinadora del Centro de Información y Documentación

Sr. Eduardo Martínez Vázquez  
Asistente del Centro de Información y Documentación

Este reporte constituye una muestra metodológica que se utilizó para realizar el Autoestudio, el informe de las diez categorías restantes pueden consultarse en el Manual del Autoestudio de la Universidad Chapultepec que se encuentra en la biblioteca de la Institución.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### 1. Descripción del área a evaluar

El primer aspecto a evaluar en el Autoestudio, se refiere a la filosofía de la Universidad, la cual abarca el conjunto de principios y valores que constituyen la razón de ser la Universidad y que son el alma de su actividad.

Esta filosofía además de ser establecida, debe ser dada a conocer a toda la comunidad universitaria para que se refleje en su diario quehacer. Debe ser el fruto de la participación de los estudiantes, maestros y personal administrativo, pero también de la evolución histórica de la propia universidad.

El Comité de filosofía institucional se propuso identificar la filosofía de la Universidad Chapultepec, la forma como ha sido formulada, su difusión y sobre todo se pretendió comprobar que efectivamente inspira, orienta y transforma las actividades de toda la institución.

Las actividades que realizó el Comité fueron:

- a) Conocimientos profundos de los indicadores de calidad que FIMPES establece en esta área.
- b) Asumir la responsabilidad de investigar el grado de cumplimiento de los indicadores mediante el programa de trabajo.
- c) Revisión de la misión e ideario de otras instituciones educativas de nivel superior.
- d) Estudio del concepto de universidad, mediante la revisión bibliográfica.
- e) Elaboración de un documento interno de trabajo para análisis y discusión con la comunidad universitaria.
- f) Elaboración de los instrumentos que fueron útiles para la captación de información para evaluar los indicadores.

Para la realización de este trabajo, el Comité realizó 13 reuniones, cuyas minutas se encuentran en el anexo de la carpeta de este Comité.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### 2.- Descripción de la metodología

Para el análisis de los indicadores respecto a la filosofía institucional se emplearon los siguientes instrumentos metodológicos:

##### A. Investigación documental

Se recopilaron y se revisaron los documentos institucionales en los que se pudiese encontrar la misión y la filosofía; se hizo un análisis de los contenidos y se cotejó con los indicadores de FIMPES.

Se revisó la bibliografía correspondiente a los temas, educación, sociedad, objetivos de la educación entre otros.

##### B. Encuestas

Con estos instrumentos el Comité pretendió conocer el impacto de la filosofía institucional en la vida cotidiana de la comunidad universitaria.

Se elaboraron siete encuestas que se aplicaron a diversos sectores de la comunidad universitaria, en la que se incluyeron preguntas relativas a los indicadores de esta área.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

**AUTOESTUDIO FIMPES**

**REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

Estas encuestas reflejan las opiniones de:

NIVEL	MUESTRA	NÚMERO DE REACTIVOS
Estudiantes	215	1, 2, 3, 4 y 5
Docentes	40	1,2,3,4,5 y 30
Directores de unidades académicas y coordinadores académicas	9	1,2,3 y 5
Directivos	13	1,2,3,4 y 5
Egresados	85	1,2,3 y 4
Personal administrativo técnico y de apoyo	38	1,2,3,4 y 5
Rectoría	1	12
Total de la muestra	401	



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### 3. Resultados obtenidos

Dentro del marco de desarrollo del Autoestudio FIMPES se evaluó la filosofía institucional que comprende la misión y la declaración de los principios que dan orientación a la vida universitaria.

Los resultados que obtuvo el Comité de esta área no sólo comprenden el grado de cumplimiento de los indicadores que señala la federación a la cual pertenece la Universidad Chapultepec, sino también que se analizan en el sentido proporcionar un servicio educativo de calidad.

#### INDICADORES GENERALES

##### Indicador 1.1

**La filosofía institucional de la Universidad Chapultepec debe manifestar la integridad ético- moral de la institución.**

La filosofía institucional es una definición axiológica de la institución, apropiada a los fines de la educación superior. Incluye la declaración de los principios que profesa la institución y establece su misión.

La Universidad Chapultepec tiene definida una misión. Sus principios los tiene conceptualizados en el Ideario de la institución. Dicha filosofía se encuentra publicada en el Estatuto general, en los Reglamentos generales que preceden al Estatuto. En ella se manifiesta con claridad la integridad ético – moral de la institución.

La Universidad Chapultepec es una institución de educación superior de carácter privado y laica, por ello la orientación de su filosofía está centrada fundamentalmente en principios generales, morales intelectuales y sociales. La esfera de los valores religiosos se respeta.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

y se observa en sus principios un alto grado de tolerancia y aceptación del otro, respecto a sus ideas religiosas.

Con referencia a los valores afectivos, es una institución de tamaño pequeña que cree fundamentalmente en el individuo, y por ello, lo distingue de la colectividad. No deja de lado tampoco la vivencia de un valor económico, no material, pero que en la persecución de la necesidad de seguridad, forma al hombre para la satisfacción de sus propias necesidades, para su independencia.

El Comité considera que la institución y sus integrantes cuentan con un marco filosófico en el que se desenvuelve el hacer cotidiano.

#### Indicador 1.2

**Los principios y la misión de la Universidad Chapultepec deben interpretarse como el logro de su finalidad.**

De los resultados de las encuestas se desprende que la filosofía de la Universidad es, en forma regular, el fundamento de los procesos educativo y administrativo. Es decir, en la práctica si se concreta lo que establece la misión y los principios de la institución.

Se detectó que en las funciones operativas - administrativas, en menor medida, la filosofía es la guía de desarrollo de su trabajo, por lo que se observa una separación entre el ámbito propiamente académico y el administrativo.

El 84% del personal docente menciona que la misión y filosofía si son la guía en sus actividades; el 42% de los estudiantes también afirma que la filosofía es guía en sus actividades; el 66% de los directivos de unidades académicas y coordinadores señalan lo mismo, mientras que el 77% de los directivos en general considera que la filosofía guía sus trabajos. Sólo para el 29% de los trabajadores la filosofía es guía de su trabajo.



**"Por la Razón y el Saber"**  
**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**

## **AUTOESTUDIO FIMPES**

### **REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

#### **Indicador 1.3**

**La Universidad debe contar con un documento en el que se manifieste de manera explícita la declaración de sus principios y sus misión institucional.**

La misión e ideario se encuentran de manera explícita en:

- Estatuto general de la Universidad.
- Reglamentos generales de la Universidad.
- Folletos promocionales.

Asimismo la misión se encuentra expuesta en diferentes sitios de la Universidad, pero no se cuenta con un documento específico que contenga la misión y el ideario.

#### **Indicador 1.4**

**La Universidad Chapultepec debe mostrar además, que su declaración de principios y misión están relacionados con su evolución histórica.**

En 1981 se establece la primera misión, la cual se encuentra mencionada en el Manual de Contenido Múltiple. A partir de 1990, la institución tomó conciencia de que tenía que establecer una filosofía institucional más actual, lo cual queda plasmado en su Reglamento general de 1994; posteriormente en 1996 se realiza una revisión, se decide actualizar la misión y asume la vigencia de los principios declarados en 1994, lo cual se observa en el reglamento general de 1996 y en el reglamento general de 1997.

A la fecha se encontró que no hay un seguimiento de la evolución histórica de la Universidad y que no se ha revisado la filosofía con una periodicidad establecida.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

### Indicador 1.4.1

**La misión y la filosofía institucional deben estar publicados.**

Como se mencionó, la misión e ideario se encuentran publicados en los siguientes documentos:

- Estatuto general de la Universidad.
- Reglamentos generales de la Universidad.
- Folletos promocionales de los programas educativos.
- En cada una de las aulas
- En la página WEB de la Universidad

En este tema, los diversos sectores de la comunidad universitaria, señalaron conocer la misión de acuerdo a los siguientes porcentajes: directivos 61%, personal docente 75%, estudiantes 38%, personal administrativo 18% y egresados 28%.

Por otra parte, estos mismos grupos observaron que si está publicada de manera permanente la misión y filosofía, con los siguientes resultados: : directivos 69%, personal docente 70%, estudiantes 31%, personal administrativo 34% y egresados 27%.

La filosofía no se encontró en un documento único.





"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### Indicador 1.5

**La misión debe responder a la responsabilidad encomendada por la sociedad a las Instituciones de educación superior.**

La Universidad Chapultepec formuló su misión en forma coherente con los objetivos que emanan del sistema educativo nacional y con la responsabilidad que la sociedad le concede como una institución de educación superior.

En el documento del Modelo de Universidad Total se observa cómo este proyecto educativo y la misión si se enmarcan en los lineamientos generales de la educación superior.

#### Indicador 1.6

**La misión institucional debe ser fruto de la participación y el esfuerzo de su personal académico, administrativo y de las estructuras de gobierno.**

En cuanto a la participación en la elaboración y revisión de la misión y filosofía se encontró que el 30% de los directivos sí tuvieron participación; los docentes señalan que sólo el 43% conoce los mecanismos de participación para la revisión de la filosofía; los estudiantes señalan que únicamente el 48% conoce dichos mecanismos; el 12% de los trabajadores sí conoce cómo se participa en la revisión de la filosofía.



*"Por la Razón y el Saber"*

**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**

## **AUTOESTUDIO FIMPES**

### **REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

El Comité observa que la participación de los diversos sectores no está documentada, y ellos informan, que en un gran porcentaje, no conocen los mecanismos de participación para la modificación de la filosofía.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### 4. Conclusiones

- 4.1 La Universidad Chapultepec, cuenta con una misión y un ideario filosófico que orienta su actuación como una institución de educación superior y regula la conducta ética de sus miembros
- 4.2 Esta filosofía ha dado respuesta a las responsabilidades exigidas por la sociedad a la educación superior.
- 4.3 La filosofía institucional está publicada en diversos documentos institucionales pero no en un documento específico.
- 4.4 La mayoría de la comunidad universitaria conoce de manera regular la misión y considera que ha habido una regular difusión y que lo deseable sería reforzarla.
- 4.5 La filosofía de la Universidad se elaboró de manera centralista.
- 4.6 La comunidad universitaria conoce poco los mecanismos mediante los cuales puede participar en la revisión y modificación de la filosofía institucional.



"Por la Razón y el Saber"  
UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC

## AUTOESTUDIO FIMPES

### REPORTE GENERAL DEL COMITÉ DE FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### 5. Recomendaciones y sugerencias

##### Se recomienda

- 5.1 Elaborar y publicar el documento que contenga la misión y los principios institucionales (1.3 y 1.4.1)
- 5.2 Crear los mecanismos para que todos los sectores de la comunidad universitaria participen en el análisis, y en su caso la modificación, de la filosofía Institucional (1.6)

##### Se sugiere

- 5.3. Exponer permanentemente la misión y el ideario filosófico de la Universidad.

**ANEXO 7: PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL  
2001-2004**



"Por la Razon y el Saber"  
**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**

## **PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2001 - 2004**

La institución estableció un proceso organizado de planeación que le permite alcanzar sus propósitos, producto de esta planeación lo constituye el Plan de Desarrollo Institucional, el cual incluye el establecimiento de proyectos y programas observables y medibles.



-Por la Razón y el Saber"  
**UNIVERSIDAD CHAPULTEPEC**  
**METAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

**META:**

**1.- EDUCACIÓN DE CALIDAD Y VANGUARDIA**

**1.1 ESTUDIANTES**

**OBJETIVO:**

*Motivar la participación activa del estudiante en el proceso de aprendizaje mediante nuevas modalidades de interrelación con profesores y programas de estudio.*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>PERIODO</b>	<b>INVERSION</b>
1.1.1 Elaborar el perfil de ingreso por cada uno de los 17 programas académicos, uno de bachillerato, siete de licenciatura y nueve de posgrado.	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Dirección de Preparatoria Coordinaciones Académicas	A partir de enero 2001	\$ 30 000. 00
1.1.2 Aplicar exámenes psicométricos a los alumnos de nuevo ingreso a licenciatura, a fin de reforzar su elección vocacional.	Dirección de Licenciatura Área de psicopedagogía	A partir de enero de 2001	\$ 17 000. 00

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSIÓN
1.1.3 Se promoverá el uso de fuentes especializadas de información disponible en el Centro de Información y Documentación, a través de una campaña intensiva.	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas Centro de Información y Documentación	A partir de mayo de 2001	\$ 15 000. 00
1.1.4 Se creará un Departamento de Orientación Psicopedagógica.	Dirección General Académica Dirección General Administrativa	A partir de septiembre de 2002	\$ 10 000. 00 mensuales a partir de enero de 2001
1.1.5 Se asignarán las becas y créditos educativos a los mejores estudiantes.	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Dirección de Preparatoria	A partir de enero de 2001	Ninguna
1.1.6 Se realizarán durante el año cuatro torneos internos, 2 de basquetbol y 2 de voleibol con equipos de estudiantes.	Dirección de Recursos Humanos y servicios Universitarios Profesor de Educación Física	A partir de junio de 2001	\$ 42 000. 00
1.1.7 Los estudiantes asistirán al menos a dos obras de teatro en el año.	Dirección de Recursos Humanos y servicios Universitarios Departamento de Promoción, Difusión y Admisión	A partir de junio de 2001	Ninguna



ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSIÓN
1.1.8 Aplicar a los estudiantes dos veces al año una encuesta de opinión sobre los servicios de la institución y el clima institucional, para identificar áreas de oportunidad.	Departamento de Promoción, Difusión y Admisión	Marzo y octubre de 2001	\$ 10 000. 00
1.1.9 Ofrecer al menos 10 cursos de regularización, en licenciatura y preparatoria específicamente en las asignaturas de alto índice de reprobación.	Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas Dirección de Preparatoria	A partir de enero de 2001	\$ 22 500. 00
1.1.10 Al menos el 10% de los profesores de asignatura darán dos horas semanales de tutoría para los estudiantes con bajo desempeño académico.	Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas Dirección de Preparatoria	A partir de septiembre de 2002	\$ 102 000. 00

## 1.2 MODELO EDUCATIVO Y PLANES DE ESTUDIO

### OBJETIVO:

*Transformar los planes y programas de estudio con base en el modelo educativo de la Universidad Chapultepec y de acuerdo a las exigencias del entorno actual, y ampliar la oferta educativa.*

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSIÓN
<p>1.2.1 Revisar todos los programas académicos a través del Programa de Evaluación Curricular</p> <p>1.2.1.1 Poner en marcha una nueva organización curricular.</p> <p>1.2.1.2 Actualizar los contenidos temáticos.</p> <p>1.2.1.3 Introducir nuevos métodos de aprendizaje en el trabajo individual para la adquisición de conocimientos; trabajo grupal, para la integración, además se reforzará el trabajo en laboratorio y el análisis de casos para la práctica de habilidades.</p> <p>1.2.1.4 Incorporar la tecnología de la información para que al menos el 20% de los cursos sea a través de internet u otros medios electrónicos.</p> <p>1.2.1.5 Implantar el proyecto " Seguimiento de Egresados"</p> <p>1.2.2 Realizar un estudio de la demanda educativa en los tres niveles educativos para la apertura de nuevas opciones.</p>	<p>Dirección General Académica</p> <p>Dirección de Posgrado</p> <p>Dirección de Licenciatura</p> <p>Dos Asesores Externos</p>	<p>A partir de octubre de 2000 hasta junio de 2002</p>	<p>\$ 650 000. 00</p>

### 1.3 BACHILLERATO

#### OBJETIVO:

*Promover los estudios de bachillerato no sólo como una opción propedéutica sino también como una opción de capacitación técnica para el trabajo.*

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSION
1.3.1 Se integrará al programa académico una materia obligatoria, por cada ciclo, para el aprendizaje de la informática como herramienta de trabajo, con base en perfiles establecidos.	Dirección de Preparatoria	A partir de septiembre de 2001 Permanente	Ninguna
1.3.2 Se promoverá la obtención de al menos un Certificado de Competencia Laboral en una norma específica en el área de Informática	Dirección de Preparatoria Centro de Evaluación	A partir de septiembre de 2001 Permanente	Ninguna

#### 1.4 LICENCIATURA

##### OBJETIVO:

*Orientar los programas académicos hacia la formación de técnicos profesionales y profesionistas capaces de dar respuestas inmediatas a las necesidades individuales y sociales de nuestra Nación, en el marco de un mundo globalizado.*

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSION
1.4.1 Incluir salidas anticipadas de todos los planes de estudio de licenciatura, en el nivel técnico como profesional asociado.	Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas Dos Asesores Externos	A partir de enero de 2001	Misma que la estrategia 1.2.1
1.4.2 Ofrecer al menos una certificación en competencias laborales en normas específicas aplicables de acuerdo a la profesión.	Centro de Evaluación Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas	"	Ninguna
1.4.3 Incluir al menos cinco asignaturas para fortalecer la formación metodológica para la investigación, en todos los planes de estudio de la licenciatura.	Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas Dos Asesores Externos	"	Misma que la estrategia 1.2.1
1.4.4 Incrementar el índice total de titulación del 40% actual al 45%,a partir del 2001.	Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas	"	\$ 10 000. 00
1.4.5 Realizar una semana académica por cuatrimestre, es decir, tres por año.	Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas Departamento de Promoción	De enero a diciembre de 2001	\$ 15 000. 00
1.4.6 Incluir una estancia corta de los estudiantes en empresas por cada tres cuatrimestres de avance, para propiciar.	Dirección de Licenciaturas Dirección de Empresas Coordinaciones Académicas	Enero de 2002 Permanente	\$ 20 000. 00

**1.5. POSGRADO**

**OBJETIVO:** *Promover la mejora en la calidad de los estudios de posgrado e incrementar la oferta educativa de este nivel.*

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSION
1.5.1 Incluir opciones terminales en los programas de Maestría en Administración de Empresas y Finanzas.	Dirección de Posgrado Profesores de Posgrado Asesores externos	A partir de octubre de 2000 a junio de 2001	Misma que la inversión de la Estrategia 1.2.1
1.5.2 Introducir en todos los programas académicos de posgrado una mayor cantidad de actividades de aprendizaje independiente, para propiciar el autoaprendizaje permanente.	Dirección de Posgrado Profesores de Posgrado Asesores externos	"	Misma que la inversión de la Estrategia 1.2.1
1.5.3 Introducir el método de análisis de caso en el 90% de los programas como el medio de aprendizaje para la solución de problemas.	Dirección de Posgrado Profesores de Posgrado Asesores externos	"	Misma que la inversión de la Estrategia 1.2.1
1.5.4 Proporcionar el apoyo al tutor para que el estudiante realice una investigación de aplicación inmediata y directa, dada la formación profesionalizaste que caracteriza a los programas de posgrado y con base en el Plan Rector de Investigación.	Dirección de Posgrado Tutores autorizados	A partir de febrero de 2001	\$ 7 000. 00 por un tutor y por investigación terminada.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSION
1.5.5 Incrementar el índice de obtención de grado y diplomas, del 2.6 al 6% de la población total de egresados.	Dirección de Posgrado Tutores autorizados.	A partir d e enero a diciembre de 2001	Misma que la inversión de la estrategia 1.4.4
1.5.6 Incrementar la captación de los propios egresados de licenciatura para su incorporación a los estudios de Maestría en un 6% más que la cantidad lograda en el año 2000.	Dirección de Posgrado Departamento de Promoción, Difusión y Admisión	"	Parte de la inversión de la Estrategia 5.6
1.5.7 Poner en marcha cursos de maestría vía internet al menos en el 20% de las asignaturas.	Dirección de Posgrado Profesores de Posgrado.	A partir de enero a 2002 a junio de 2003	\$ 20 000. 00 por asignatura

1.6 CENTRO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

OBJETIVO: *Atender a la comunidad que así lo requiera en los procesos de evaluación y verificación interna para la certificación de competencias laborales referidas a la formación para el trabajo.*

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSIÓN
1.6.1 Ampliar a cinco la cantidad de calificaciones por norma de competencia laboral, que se evaluarán en el Centro de Evaluación.	Coordinadora del Centro de Evaluación	A partir de 1998 y hasta mayo de 2003	\$ 50 000. 00
1.6.2 Impartir dos cursos de formación en una norma de competencia laboral, en un año.	Coordinadora del Centro de Evaluación	A partir de febrero de 2001	Autofinanciable
1.6.3 Desarrollar los instrumentos de evaluación para evaluar candidatos y verificar el proceso de evaluación de la norma "Desarrollo de documentos con base en herramientas de cómputo" (procesador de textos).	Coordinadora del Centro de Evaluación Dos Asesores	A partir de mayo de 2003	\$ 6 000. 00
1.6.4 Realizar la promoción de los servicios del Centro al público en general, como un servicio a la comunidad.	Coordinadora del Centro de Evaluación Departamento de Promoción	A partir de septiembre de 2001 a diciembre de 2003	\$ 5 000. 00 (primera etapa)

**META****2. FORTALECIMIENTO Y PROMOCIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO**

**OBJETIVO:** *Promover que el personal académico cumpla con el perfil requerido por la institución para realizar las funciones de docencia e investigación con un alto grado de calidad*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>PERIODO</b>	<b>INVERSION</b>
2.1 Elaborar los perfiles actual y deseable del profesor por cada programa académico	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas	A partir de enero de 2002	Ninguna
2.2 Actualizar el documento "Políticas y Procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal Académico.	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	A partir de mayo de 2001	Ninguna
2.3 Establecer el Modelo de Evaluación Docente como un mecanismo de retroalimentación al profesorado y a la institución	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Coordinaciones Académicas	A partir de junio de 2001	Ninguna
2.4 Establecer el programa de Actualización que prevé:	Dirección General Académica Dirección de Posgrado	A partir de 1998 y hasta mayo 2003	\$ 1 230 000. 00 (abarca 2.4.1, 2.4.3, 2.4)



ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSIÓN
2.4.1 Incorporar a los profesores a los estudios de posgrado que ofrece la Universidad.	Dirección General Académica Dirección de Posgrado		\$ 880 000. 00 en becas a 22 profesores a estudios de Maestría por dos años. Ninguna
2.4.2 Establecer al menos un convenio con otra institución universitaria, nacional o extranjera, para que los profesores realicen estudios de posgrado.	Rectoría Dirección General Académica	A partir de febrero de 2001.	
2.4.3 Incorporar al menos a 20 profesores al Diplomado de Formación Docente.	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Dirección de preparatoria		\$ 50 000. 00
2.4.4 Poner en marcha el programa de estímulos y reconocimientos al personal académico	Dirección General Académica Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Dirección de Preparatoria	A partir de mayo de 2003	\$ 300 000. 00
2.5 Contratar personal académico de tiempo completo	Dirección General Académica Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Dirección de Preparatoria	A partir de septiembre de 2001 a diciembre de 2003.	\$ 720 000. 00
2.5.1 Regularizar la situación de cinco profesores de tiempo completo.	Dirección de Licenciatura Dirección de Preparatoria	A partir de diciembre de 2001	\$ 900 000. 00
2.5.2 Incorporar de cinco profesores de asignatura de régimen de tiempo completo	Dirección General Académica Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura	A partir de junio de 2002	Misma inversión que en 2.5

**META****3. INVESTIGACIÓN**

Objetivo :

*Iniciar a los profesores, estudiantes y directivos en las actividades formales de la investigación aplicada.*

<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>PERIODO</b>	<b>INVERSIÓN</b>
3.1	Elaborar el Plan Rector de Investigación para:	Dirección General Académica	A partir de e junio de 2001 a Junio de 2003	\$ 150 000. 00
3.1.1	Definir las áreas de conocimiento y líneas de investigación	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Asesor Externo		
3.1.2	Definir los tipos de investigación a realizar.			
3.1.3	Definir los mecanismos de evaluación.			
3.1.4	Asignar un presupuesto			
3.1.5	Definir los criterios para la publicación y participación en eventos académicos.			

**META**  
**4. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**  
 Objetivo:  
*Promover una planeación y evaluación participativas para definir el futuro de la Institución.*

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSIÓN
4.1 Poner en Marcha en Consejo Universitario.	Rector Dirección General Académica Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura	A partir de enero de 2001	Ninguna
4.2 Poner en marcha los Consejos Técnicos.	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura	A partir de enero de 2001	Ninguna
4.3 Realizar la difusión del Plan de Desarrollo Institucional a través de una campaña por diversos medios.	Dirección General Académica Dirección General Administrativa. Departamento de Promoción, Difusión y Admisión Comité de Planeación	A partir de enero de 2001	\$50 000 00
4.4 Realizar dos evaluaciones estratégicas una intermedia y una final.	Rector Comisión de Evaluación del Consejo Universitario	A partir de junio de 2001	Ninguna
4.5 Informar los resultados de la evaluación del Plan dos veces al año.	Rector	A partir de julio de 2001	Ninguna

**META****5. INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA****OBJETIVO:**

*Consolidar procesos ágiles y simplificados de administración a través de su permanente revisión y evaluación con el fin de que realmente apoyen las funciones sustantivas.*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>PERIODO</b>	<b>INVERSION</b>
5.1 Realizar una auditoria administrativa interna por área funcional, una vez al año.	Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	Enero a diciembre de 2001	Ninguna
5.2 Revisar las políticas, normas y procedimientos de cada área para ajustarlos a los procesos de simplificación y cambio, una vez al año.	Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	Enero a diciembre de 2001	Ninguna
5.3 Ampliar la estructura organizacional de la institución en tres etapas, una cada año.	Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	Primera etapa diciembre de 2002 Segunda etapa Diciembre de 2002	\$ 300 000. 00 el primer año
5.4 Implantar un Programa de Capacitación del Personal Administrativo, Técnico y de Apoyo.	Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	A partir de enero de 2002	\$ 60 000. 00

ESTRATEGIAS	RESPONSABLE (S)	PERIODO	INVERSION
5.5 Poner en marcha un programa de remuneraciones y estímulos de acuerdo al desempeño del Personal Administrativo, Técnico y de Apoyo.	Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	A partir de enero de 2003	\$ 100 000 00
5.6 Implantar una campaña de comunicación e imagen corporativa que coadyuve a la proyección institucional, interna y externa.	Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	A partir de junio de 2001. Permanente	\$ 600 000. 00 anuales
5.7 Implantar un sistema de información.	Dirección General Administrativa Departamento de Promoción, Difusión y Administración	A partir de diciembre de 2001	Ninguna
5.8 Diseñar un programa de adquisición de material bibliográfico, hemerográfico y videográfico para reforzar la colección del CID.	Dirección de Tecnología y Sistema Dirección General Académica	A partir de diciembre 2001	\$ 330 000. 00
5.9 Adquirir el seguro de accidentes para alumnos, profesores y personal de la institución.	Dirección General Administrativa	A partir de junio 2001 a julio de 2002	\$ 60 000.00 anuales
5.10 Adquirir el seguro de accidentes para alumnos, Profesores y personal de la institución.	Dirección General Administrativa Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios	A partir de septiembre de 2001	\$ 35 000. 00

**META****6. MEJORA CONTINUA DE LA PLANTA FÍSICA****OBJETIVO:**

*Contar con la planta física, instalaciones y equipamiento necesario para cumplir con las funciones sustantivas de la Universidad*

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>PERIODO</b>	<b>INVERSIÓN</b>
6.1 Evaluar dos veces al año el Programa de Mantenimiento del área física, instalaciones y equipamiento de la institución.	Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios Departamento de Servicio Generales	A partir de junio 2001	Ninguna
6.2 Realizar al menos un convenio con la Delegación Benito Juárez para el uso de las instalaciones deportivas.	Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios Departamento de Servicio Generales	A partir de junio de 2001	Ninguna
6.3 Realizar al menos un convenio para ofrecer el servicio de estacionamiento a estudiantes.	Dirección de Recursos Humanos y Servicios Universitarios Departamento de Servicio Generales	A partir de junio de 2001	Ninguna
6.4 Obtener una fuente adicional de recursos financieros para implantación del Programa de Expansión de la Planta Física	Rectoría Dirección General Administrativa	A partir de enero de 2004	Ninguna

**META****7. SOLIDEZ FINANCIERA****OBJETIVO:***Diversificar y ampliar la capacidad financiera de la institución*

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>	<b>PERIODO</b>	<b>INVERSIÓN</b>
7.1 Realizar anualmente una campaña de recaudación de fondos, por medio de una rifa al año	Rectoría Dirección General Administrativa Profesores, Estudiantes	A partir de octubre de 2001	\$ 100 000. 00
7.2 Incrementar la matrícula en un crecimiento sostenido del 10% a partir de 2001 y hasta 2004, para aprovechar la capacidad instalada, reforzando esta fuente de financiamiento.	Dirección de Posgrado Dirección de Licenciatura Dirección de Preparatoria Departamento de Promoción, Difusión y Admisión	A partir de septiembre de 2001	Igual que la estrategia 5.6
7.3 Establecer anualmente el presupuesto de inversión y gasto por programas específicos	Rectoría Dirección General Administrativa	A partir de enero de 2001	Ninguna

## Fuentes de Información

### Bibliografía:

1. CROSBY, Philip. *La calidad no cuesta*. México: CECSA, 1999, (12ª reimp), 238 p.p.
2. FEIGENBAUM Armand. *Control total de la calidad*, México: CECSA, 1992, (9ª reimp.) 871 p.p.
3. ISHIKAWA Kaouru. *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia: Norma. 1986.209 p.p.
4. JURAN, J.M. *Juran y el liderazgo para la calidad* México: Ediciones DÍAZ SANTOS, 1989, 363 p.p.
5. OSBORN N. Thomas. *La Educación Superior en México*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987, 176 p.p.
6. DEMING W. Edward, *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid:Díaz Santos, 1989, 391p.p.
7. MALO Salvador, Velázquez Arturo. coord. *.La calidad en la educación superior en México*, México:Coordinación de Humanidades/Miguel Ángel Porrúa 1998, p.149



## Hemerografía:

1. "DECLARACIÓN DE QUITO" en: BOLETIN 24, abril 1991 / Proyecto Principal de Educación.
2. "Marco conceptual de la evaluación institucional." Dirección de Educación Secundaria Tecnológica SEP.  
*La Educación Superior ante un nuevo siglo*" Observatorio Ciudadano de la Educación Diciembre 10 de 2000.
3. "Limitadas posibilidades de ascenso para egresados de Universidades tecnológicas" La Jornada, 2 de Octubre 2002, p. 48  
INEGI. Estados Unidos Mexicanos. *XII Censo General de Población y Vivienda, 2000*. Tabulados Básicos y por Entidad Federativa. Bases de Datos y Tabulados de la Muestra Censal.
4. INEGI. Estados Unidos Mexicanos. *XI Censo General de Población y Vivienda, 1990*. Resumen General  
*"La calidad y el modelo de financiación en las universidades públicas"*, RELIEVE, vol. 7, n. 1,  
*"XXI. Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la "*. Consultado en Revista de Educación Superior No. 49 Enero-Marzo, 1984.
5. Universidad Chapultepec. *Autoestudio*. FIMPES Reporte General. p III
6. "Memoria del Primer Seminario de Evaluación de un Plan de Desarrollo Universitario", CETYS, Mexicali, noviembre de 1971, p. 28, Citado por Salvador Navarro Venegas. en: Revista de Educación Superior. ANUIES, No 5, Enero- Marzo, 1973.
7. "La evaluación institucional agente eficaz del cambio social", en: Revista de Educación Superior. ANUIES, No 5, Enero- Marzo, 1973.
8. "Fragmento del texto oficial del *Plan Nacional de Educación*", publicado por la Secretaría de Educación Publicado en agosto de 1977. Revista de Educación Superior. ANUIES. No 73. Julio-Septiembre 1977.  
*"Desarrollo de criterios, indicadores y parámetros para cada categoría o factor del Marco General para los Proceso de Acreditación de Programas Académicos de Nivel Superior" "OCDE y las universidades"*, en: observatorio Ciudadano de la Educación. Comunicado 3
9. "Convocatoria. Programa de Fortalecimiento Institucional (PIFI)",  
*Estatutos de la ANUIES*

## **Sitios de Internet:**

<http://www.sep.gob.mx>

<http://www.aenor.es/iso9000.htm>

<http://www.rae.es/>

<http://www.unesco.cl/>

<http://www.observatorio.gob.>

<http://www.anuies.mx/>

<http://www.inegi.mx/>

<http://www.pntic.mec.es/calidad/modelo/.htm>

<http://www.cna.gov.co/publicaciones/calidad/evalexterna>

<http://www.uv.es/RELIEVE>

<http://www.ciees.edu.mx/>

<http://sesic.sep.gob.mx/ocde/>

<http://www.copaes.org.mx>

<http://www.sesic.gob.mx/>

<http://www.fimpes.org.mx>

<http://www.ceneval.org.mx>



**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/EG/2003**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Isaias Francisco Lejarza Gallegos**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.F. Eduardo Herrerías Aristi	Presidente
Dr. Raul Mejía Estaño	Vocal
M.A. Jorge Cardiel Hurtado	Vocal
M.E.S. María Elena Camarena Adame	Vocal
M.A. Eric Manuel Rivera Rivera	Secretario
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Suplente
M.C. María Elena Bettel Becerril Sánchez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 19 de agosto del 2003.

**El Coordinador del Programa**

  
**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

164