

# LA EVALUACION INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE QUEBEC EN MONTREAL

Richard Simoneau\*

## Características generales de la universidad

La Université du Québec (UQAM), fue creada hace unos 20 años y forma parte de la red de la Université du Québec. En 1991 contaba con 35 000 estudiantes, la mitad de los cuales eran de tiempo completo, 900 profesores regulares activos en una centena de programas de licenciatura, maestría y doctorado, así como unos sesenta programas cortos de primer ciclo.

A su inicio, en 1969, la UQAM adoptó objetivos y una forma de organización no tradicional, como lo hicieran otras universidades creadas en los años 60. Se definió desde sus orígenes como una universidad urbana, pública, que valoriza la inter-disciplinariedad, la función crítica, la accesibilidad, el servicio a la colectividad. Así por ejemplo, desde sus primeros días, y con el objetivo de contar con una mayor movilidad y accesibilidad, decidió no tener campus y residir al interior de inmuebles alquilados en diferentes sitios. Los programas de estudios se coordinaban mediante módulos que agrupaban a los profesores, los estudiantes, representantes de diferentes sectores externos; dichos módulos tenían la responsabilidad de asignar los recursos necesarios a los diversos departamentos a los cuales estaban siempre subordinados los profesores. Muchos de los programas de estudio eran programas originales que reflejaban los nuevos valores privilegiados por la universidad: ciencias sociales de tipo crítico, sexología, creación literaria, semiología, etc. La UQAM ofrecía también numerosos programas cortos para la clientela adulta. Su cuerpo de profesores era joven, sindicados y militante.

La UQAM tenía, a sus inicios, muchas actividades en el sector de la formación de profesores, una de las prioridades de Quebec en esa época, dado que debía responder al desarrollo acelerado de su sistema escolar público. No ofrecía, y no ofrece aún, programas en ciencias de la salud e ingeniería, dado que dichos sectores ya se habían desarrollado en las otras tres universidades presentes en Montréal, dos universidades muy activas en los estudios avanzados y en la investigación, y otra más desarrollada en las artes y ciencias, y en el primer ciclo.

La UQAM ha cambiado mucho en los últimos 20 años. Algunos de sus campos de actividad fueron ocupados por las universidades concurrentes, por ejemplo, todo el sector de los programas cortos y de la formación de adultos. Actualmente, las disciplinas dominantes han cambiado. La UQAM adquirió una reputación de excelencia en ciencias de la Administración, el que ha llegado a ser su sector más grande, y en ciencias naturales. Los profesores han envejecido y se han tranquilizado. La universidad cuenta ahora con su propio campus, moderno e imponente. Busca cómo desarrollar sus actividades en maestrías y doctorados, en investigaciones subvencionadas y en ingeniería. En síntesis, está en vías de adquirir una ocasión y una imagen de universidad seria y prestigiosa, aunque continúe en acordar una gran importancia a ciertas orientaciones que le pertenecen desde sus orígenes como lo son por ejemplo, la accesibilidad y el servicio a las colectividades.

## Las prácticas institucionales en lo que concierne a la planificación y la evaluación

Durante mucho tiempo la gestión de la UQAM, se centró exclusivamente en los objetivos de crecimiento, y ello era normal dado que en esa época se desarrollaba a gran velocidad. Sus planes de desarrollo, hasta mediados de los 80, consistían principalmente en grandes catálogos de nuevos proyectos, concebidos por los departamentos, y aprobados por los organismos centrales. La evaluación de las actividades existentes estaba más o menos ausente de la planificación institucional.

En lo que concierne a estos aspectos, el cambio se realizó progresivamente durante los años 80. Las restriccio-

---

\*Asesor del Consejo de Universidades de Québec.

nes presupuestarias forzaron a la universidad a organizar sus proyectos de orden de prioridad, dado que los mismos encontraban cada día mayores dificultades para obtener su aprobación y su financiamiento tanto de parte de las autoridades centrales de la Université du Québec, como de los organismos públicos. El Gobierno de Québec adoptó la evaluación institucional como una de sus prioridades e invitó con insistencia a todas las universidades a decidir políticas y mecanismos claros y creíbles sobre el particular. Las empresas, cada vez más presentes en el financiamiento de las universidades, insistieron igualmente en que se fortalecieran los mecanismos de planificación y de evaluación institucional.

En muchos sectores, la UQAM continúa practicando en el primer ciclo una política de gran accesibilidad. Muchos adultos fueron admitidos a sus programas sin tener los diplomas normalmente exigidos para continuar con sus estudios universitarios. Los logros y conocimientos generales de esta categoría de candidatos son sometidos a una evaluación un poco sumaria a su ingreso. Los mismos presentan, algunas veces, dificultades para avanzar en sus programas, aunque estas no son muy diferentes de las presentadas por otros estudiantes mucho más jóvenes. La deserción de los estudios universitarios en la UQAM es bastante alta en una buena cantidad de sectores. La formación de sus graduados ha sido algunas veces objeto de críticas de sus empleadores. Numerosos profesores regulares han abandonado sus trabajos de primer ciclo, para dedicarse a los estudios avanzados y han sido reemplazados por profesores adjuntos.

Considerando los objetivos de desarrollo que adoptó y los problemas que enfrenta, la UQAM, más que cualquier otra universidad quebequense, o montrealense, tenía que interesarse en la evaluación institucional, y en particular, en las normas corrientes de evaluación de la formación o de evaluación de los resultados aparecidas en América del Norte hacia los años 80.

Al momento de su creación, la universidad adoptó diversos mecanismos de evaluación. Así, los módulos asumieron la responsabilidad de realizar la evaluación continua de los programas. Los estudiantes participan de manera rutinaria en la evaluación de la formación. Los profesores son objeto de una evaluación cada tres años efectuada por comités departamentales. A los comienzos, todo ese trabajo se efectuaba en forma descentralizada; poco coordinado y poco dirigido por la universidad.

Hacia 1965, la UQAM decide revisar su proceso de planificación con el objeto de dotarse de un plan estratégico con prioridades trienales, un marco presupuestario anual vinculado con sus prioridades, con planes de actividades departamentales que tengan en cuenta las orientaciones del plan y del marco presupuestario institucional. La evaluación institucional representa uno de los componentes esenciales de este nuevo proceso. La misma debe ayudar a determinar las necesidades, apoyar la reflexión a propósito de los objetivos prioritarios y las estrategias y permitir una revisión periódica respecto del grado de cumplimiento de los objetivos. La UQAM dispone desde sus inicios de un servicio de investigación, bien experimentado, bien dotado en personal calificado, capaz de asesorar las instancias centrales y los departamentos en la realización de todas esas tareas de evaluación. Además de realizar los estudios necesarios para el plan trienal, la oficina de investigación institucional ayuda las unidades a preparar cada año su plan de actividades suministrándoles los datos que le permiten analizar su situación, sus cualidades y ventajas, y a contar con una visión de conjunto de la universidad.

## **La evaluación de la enseñanza en el 1er. ciclo**

En el transcurso de los cinco últimos años, la UQAM ha dedicado la mayor parte de sus esfuerzos a la evaluación de la enseñanza del primer ciclo. De ello tratará el resto de esta exposición.

“La consolidación de los estudios de 1er. ciclo y el mejoramiento de la calidad de la formación” es la tercer orientación general de su plan de desarrollo de 1988-1991. Dicha orientación se traduce en 14 objetivos operacionales que van de la precisión de los objetivos de 1er. ciclo hasta la racionalización de los pupitres, pasando por la innovación pedagógica y la reducción de la tasa de deserción. De todos esos objetivos, tres conciernen específicamente a la evaluación: objetivo “establecer los mecanismos que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de cada programa de estudio; objetivo 7 “ aplicar la política de evaluación de los programas ya adoptados en el 1er. ciclo aportándoles las mejoras necesarias”;

objetivo 10 “desarrollar instrumentos de evaluación de las prácticas pedagógicas y de la formación”. La universidad determina como blanco concreto, en el marco del plan trienal 1988-91, completar la evaluación del 60% de sus programas en tres años, y de obtener módulos de documentos que definan las estrategias pedagógicas y sus mecanismos de evaluación de los objetivos de formación.

Para cumplir con todos esos objetivos, la universidad emprendió una serie de acciones que abarcaron el periodo 1985- 1990.

**Primera acción:** La revisión de la política de evaluación de los programas de 1er. ciclo.

Iniciada en 1985, dicha acción presenta las siguientes características:

- los módulos han tenido siempre por disposición de los reglamentos de la Université du Québec- la responsabilidad de evaluar los programas. Sus responsabilidades a este respecto son confirmadas;
- los criterios tradicionales de evaluación, propuestos por los organismos centrales de la universidad y aplicados con bastante libertad, y a juicio discrecional de los módulos, continuaron prevaleciendo: necesidades socio-económicas y mercado; efectivos estudiantes (inscripción, deserción, graduación); satisfacción de graduados y empleadores; gestión de programas;
- sin embargo, la universidad introduce nuevos criterios de evaluación, los que conciernen a la estructura y coherencia de los programas y el valor de la tutoría pedagógica;
- un tronco común de sujetos relacionados con los objetivos, la estructura y contenidos del programa; la tutoría de profesores; el progreso de los estudiantes; los recursos de apoyo, son definidos por la universidad para apoyar mejor los módulos en correcta aplicación de los nuevos criterios;
- además, seis comités sectoriales fueron creados con el objeto de coordinar el proceso de evaluación en los seis grandes sectores de la universidad: ciencias humanas, educación, administración, ciencias, artes, letras. Sus funciones son las de apoyar a los módulos (definición de metodologías, de criterios y procedimientos de evaluación, de contenido del informe final), recibir los informes de evaluación de los módulos y transmitirlos a la universidad con un análisis crítico y recomendaciones. Según las universidades, dichos comités “aseguran una cierta homogeneidad y una mayor calidad metodológica de los trabajos, dando a los informes suficientes garantías de objetividad y credibilidad;
- la universidad se fijó como objetivo el de evaluar 20 programas por año. Los mismos serán escogidos por los comités sectoriales a la luz de diferentes criterios (número de años transcurridos sin evaluación del programa; problemas particulares a que se enfrenta el programa; deseos expresados por los módulos;
- mediante esta política interina, la universidad busca en primer lugar obtener una mayor aplicación de los profesores en la evaluación, y fortalecer las acciones continuas de revisión y modificación de programas desarrolladas por los módulos y sometidas a aprobación de los organismos centrales;
- la UQAM se dio cuatro años para validar dicha experiencia y poder llegar a determinar una política más completa que comprenda sujetos como los criterios comunes de evaluación, la periodicidad de la evaluación, la presencia de evaluadores externos y el contenido de los informes de evaluación, asuntos todos de importancia fundamental y sobre los que la universidad desea continuar reflexionando con la participación de todos los interesados.

**Segunda acción:** lanzamiento de experiencias piloto en desarrollo de programas

La política que acabamos de describir, adoptada en 1987, tiene un carácter provisional. Para dar consistencia a la reflexión general sobre dicha política, la universidad decide en 1988 estimular la investigación y los proyectos piloto. Desea apoyar en cada uno de los seis sectores de la universidad un gran proyecto de elaboración, experimentación y evaluación de programas. Dicho proyecto, vale la pena subrayarlo, no puede desembocar en el establecimiento de un nuevo programa.

- Cada proyecto piloto debe tratar de los siguientes sujetos: a) la definición de los objetivos del programa considerado, en términos de conocimientos y habilidades a ser adquiridas por el estudiante; b) la planificación del currículo, cursos obligatorios, operativas, etc.; c) las estrategias y los instrumentos pedagógicos; d) la evaluación del cumplimiento de los objetivos fijados para los estudiantes y para el programa mismo;
- cada proyecto será realizado en dos etapas: una etapa de concepción, de 15 meses y otra de experimentación y evaluación, de 3 a 4 años.
- un equipo de profesores, administradores, expertos en pedagogía y evaluación tendrá la responsabilidad de cada proyecto.
- la participación de los departamentos interesados y el informar regularmente a los profesores sobre la evolución de los proyectos son parte de los objetivos claves de dicho programa de investigación y de experiencias piloto;
- como ejemplo de los proyectos así iniciados tenemos: en biología, una nueva licenciatura que permitirá desarrollar ciertas habilidades cognitivas nuevas y algunas competencias profesionales precisas de sus graduados; en administración, una licenciatura que fortalece el bagaje de habilidades de base y la capacidad de adaptación a los cambios de sus graduados;
- el programa mencionado llegará pronto a la mitad del camino de su segunda etapa, la que corresponde a la experimentación de proyectos con grupos de estudiantes;

**Tercera acción:** la revisión de los procedimientos de evaluación de la enseñanza

- un reglamento de la universidad, en vigor desde su fundación, preve que los estudiantes evalúen la enseñanza que reciben. Sin embargo, dicho reglamento no dice nada en los que respecta a los objetivos, los instrumentos a utilizar y el seguimiento que debe dársele a las evaluaciones realizadas por los estudiantes;
- los módulos aplican múltiples métodos de evaluación de la enseñanza; muchos profesores dudan de la validez del ejercicio y consideran más o menos los resultados de las evaluaciones, las que son efectuadas mediante cuestionarios llenados por los estudiantes inscritos en el curso;
- en 1987, un comité de la universidad debió efectuar un balance de las prácticas de evaluación de la enseñanza. Sus conclusiones son las siguientes: los cuestionarios son heterogéneos; las preguntas no son siempre pertinentes con la enseñanza impartida; las preguntas sobrepasan algunas veces el nivel de competencia de los estudiantes;
- en 1988, la universidad creó un comité para revisar la política de la enseñanza, precisarla, en concierto con los módulos y los departamentos. El comité tiene como mandato específico:
  - elaborar un cuestionario institucional de evaluación con un tronco común de preguntas;
  - examinar los objetivos, los procedimientos, la distribución de responsabilidades, el calendario y el seguimiento de las evaluaciones;
  - apoyar a los módulos en el buen desarrollo de la operación.
- en su primer informe de octubre de 1989, el comité propuso una política completamente nueva de evaluación de la enseñanza.
- de acuerdo con dicho comité, hay tres dimensiones que deben ser evaluadas en cada materia enseñada:
  - la forma de impartir el curso, que debe ser evaluada por el estudiante;

- los conocimientos que posee el profesor en la materia, que debe ser evaluada por sus colegas especialistas;
  - la inserción del curso en el programa, que debe ser evaluada por los responsables de la gestión del programa.
- el comité propone que la evaluación tenga un objetivo más formativo que reglamentario. Propone además que una ficha de informaciones sobre el contexto sea agregada a cada expediente de evaluación de la enseñanza con el objeto de apoyar a las instancias responsables a interpretar los juicios de los estudiantes, y de los evaluadores;
  - la política sería progresivamente implantada, experimentándose sobre una base voluntaria, con el objetivo de probar, en primer lugar, el modelo propuesto, así como el de validar los nuevos mecanismos. Los tres aspectos de la política podrían ser aplicados progresivamente, uno después de otro;
  - en la actualidad, las consultas y los experimentos continúan en la universidad. Se piensa que durante el próximo trienio la universidad podrá pasar a la etapa de adopción de una nueva política.

**Cuarta acción:** una investigación que permita evaluar las causas de deserción de los estudiantes

- El problema de la deserción de los estudiantes representa un sujeto de interés particular para la UQAM, dado que una fuerte proporción de su población estudiantil está inscrita a tiempo parcial;
- la universidad decidió en 1987 hacer del mismo una de sus prioridades esenciales;
- la oficina de investigación institucional realizó en 1988 un estudio a profundidad con el objeto de delimitar estadísticamente el fenómeno de la deserción: ¿A quiénes concierne, donde, en qué momento?
- en 1989, un responsable administrativo de alto nivel, con rango de vicerrector asociado, fue contratado para responsabilizarse de dicho caso. El mismo procedió en primer lugar a efectuar una amplia consulta de las unidades - dos meses de reuniones y encuentros - con el objeto de discutir de los problemas que se encuentran a la base del fenómeno de la deserción (el por qué);
- un informe preliminar, conteniendo elementos de diagnóstico y de estrategias de acción, fue sometido en consulta a todos los interesados en 1990. Una serie de conferencias fue organizada por la universidad en el otoño del mismo año para discutir el caso;
- un informe final, adoptado por la universidad en el invierno de 1991, servirá de marco de orientación a mediano plazo de los trabajos que se continúan desarrollando. El caso continúa bajo la responsabilidad de un vicerrector asociado. Los trabajos serán escalonados en varios años. La próxima etapa consistirá en definir los planes específicos de acción de los diversos sectores de la universidad, y luego de los diferentes unidades afectadas por el fenómeno del abandono.
  - Las características claves del procedimiento de evaluación

Trataremos ahora de extraer las características claves del procedimiento de evaluación de la UQAM.

- En primer lugar es un procedimiento a todas luces bien diversificado, que comporta un gran número de objetivos, metodologías y de medidas. Está orientado simultáneamente hacia varias direcciones, las que fueron retenidas porque correspondían a retos percibidos como de particular importancia, capaces de generar acciones productoras de efectos de gran riqueza, según la opinión de los interesados. Es entonces un procedimiento de evaluación que no es general, sino selectivo, estratégico. Se trata de una estrategia bien planificada si se considera lo prescrito por la literatura especializada, dado que está centrada en objetivos claramente definidos, de mediano y largo alcance - objetivos que son periódicamente establecidos y revisados en el marco de los planes trienales. Además, dicha estrategia es aplicada en

forma gradual, experimentada, validada progresivamente con la participación de los interesados, lo que es considerado por muchos como la mejor manera de introducir cambios en un organismo como la universidad.

En ciertos aspectos, la estrategia es bastante descentralizada y al mismo tiempo bien coordinada. Toma en cuenta en primer lugar el contexto existente, criterios y procedimientos ya en vigor en los departamentos y módulos; aunque la universidad desea ampliar, enriquecer y estandarizar un poco, o mucho, dichos criterios y procedimientos de evaluación. En una primera etapa, realizará dicho trabajo a nivel de seis de los grandes sectores de enseñanza e investigación ciencias humanas, educación, administración, ciencias, artes y letras. Es únicamente en la medida en que la situación y las perspectivas propias a cada sector sean bien definidas, en la medida en que un consenso sectorial haya sido alcanzado, que la universidad tratará de establecer orientaciones institucionales más generales, y abordará algunos problemas claves. Algunas veces, a la inversa, la universidad definirá un cierto número de objetivos o criterios generales, dejando a los sectores y unidades el cuidado de volverlos operativos, de enriquecerlos y completarlos en la medida que ello fuere necesario.

- La estrategia retenida es pluralista en su concepción. Evita privilegiar una sola filosofía o una sola teoría. Se interesa mucho en la evaluación de la enseñanza y de los resultados, aunque no descarta el resto, el examen de los procesos y de las actividades, así como el de sus recursos. Dicha estrategia toma prestado a toda clase de métodos: análisis técnicos de gran profundidad; discusiones y consultas con los sectores interesados, con las unidades de base; concertación a nivel de los sectores y de las instancias centrales. Es un enfoque más consensual, político, de la evaluación que un enfoque estrictamente “científico” o “instrumental”. Toma en cuenta a la vez, las necesidades técnicas y los valores institucionales.
- Si la estrategia de evaluación de la universidad llega a tener algún éxito, y todo parece indicar hasta el momento que lo tiene, es debido a que reúne igualmente otros factores de éxito mencionados en la literatura. Recordemos algunos de ellos.
- Se trata de una universidad en proceso de cambio desde hace ya algún tiempo, que ha dado prioridades bastante exigentes, de común acuerdo con los medios interesados. Es una universidad abierta a los cuestionamientos y los debates, y entonces, a la idea misma de la evaluación.
- El liderazgo de la administración y de las instancias centrales de la universidad es no sólo bien marcado y visible, sino que además se ejerce con sabiduría, es decir con tacto, lucidez y pragmatismo.
- Se dedica gran cantidad de tiempo y esfuerzo a la reflexión sobre los retos y estrategias, y la participación del cuerpo docente en dichos trabajos es bien importante. La preparación de un plan estratégico cada tres años permite ya una ocasión única de concertación. Además, para sensibilizar los sectores interesados en los objetivos de la evaluación del 1er. ciclo, la dirección de la universidad ha dado algunos pasos como los son:
  - I) la organización, en la primavera de 1988, de seis coloquios sectoriales de uno o dos días para diagnosticar los problemas y necesidades para cada uno de los grandes sectores de la universidad;
  - II) celebró seis meses más tarde un coloquio institucional de dos días, con más de trescientos participantes;
  - III) luego organizó sesiones de estudio y conferencias con el objetivo de revisar periódicamente la evolución de los diferentes trabajos.
- Otros factores a mencionar son los siguientes: la cantidad y calidad de los recursos que la universidad dedica a la evaluación; la eficacia de los instrumentos de coordinación y dirección; la importancia de las comunicaciones, aseguradas no sólo por los coloquios y conferencias, sino también mediante la utilización frecuente del periódico de la universidad y de publicaciones especiales de la misma.

Aunque, pueden estarse preguntando ustedes, ¿cuál es la razón fundamental que hace que una universidad pueda, en un determinado momento, desplegar tantas energías y esfuerzos para evaluarse y tratar de transformarse? La competencia a la que se enfrenta cotidianamente, frente a las otras tres grandes universidades presentes en Montréal, es sin lugar a dudas uno de los primeros factores de explicación. La lucha sostenida por la UQAM durante un decenio para lograr el reconocimiento de un estatuto especial, y una mayor autonomía al interior de la red de la Université du Québec, es otra. La UQAM es una universidad que ha logrado atraer profesores y administradores diferentes de los demás, que profesan ideas bien particulares. La universidad ha sido sacudida por varias crisis internas, las que no sólo pudo superar, sino que además la ayudaron a madurar. En muchos campos la misma se encuentra aún en pleno desarrollo (estudios avanzados, investigación). Los éxitos alcanzados en los últimos años en ciertas nuevas empresas la han hecho pensar que puede aún ir más lejos y plantearse desafíos de mayor envergadura. El rol jugado por algunas personas, administradores y profesores, dotados de competencias profesionales brillantes, constituye otro factor de explicación. Los factores individuales, los factores organizativos y medioambientales se conjugan todos para hacer de la evaluación institucional del UQAM una empresa que cuenta con un dinamismo difícil de igualar.