



# ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS DE LICENCIATURA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS, MÉXICO

Accreditation of undergraduate programs at the Autonomous University of Zacatecas, Mexico

ALBA LUCIA MORALES ALVARADO, ÓSCAR PÉREZ VEYNA, ORALIA SALCEDO TRIANA  
Universidad Autónoma de Zacatecas, México

---

## KEYWORDS

Accreditation  
Higher education  
Quality management  
Continuous improvement  
Educational quality

---

## ABSTRACT

*The aim of this study is to analyze the accreditation processes of undergraduate programs at the Autonomous University of Zacatecas (UAZ), to identify opportunities for the consolidation of the process and programs. The approach is qualitative, the methodology used was institutional document review and semi-structured interviews with former officials, which were transcribed, coded and analyzed with the ATLAS.ti software. It is concluded that the consolidation of accreditation processes in the UAZ is a utopia. However, opportunities were identified as input for the ongoing University Reform Process.*

---

## PALABRAS CLAVE

Accreditación  
Educación Superior  
Gestión de la Calidad  
Mejora continua  
Calidad educativa

---

## RESUMEN

*El objetivo de esta investigación es analizar los procesos de acreditación de programas de licenciatura en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), para identificar áreas de oportunidad para la consolidación del proceso y de los programas. El enfoque es cualitativo, la metodología utilizada fue la revisión de documentos institucionales y la realización de entrevistas semiestructuradas a exfuncionarios, las cuales se transcribieron, codificaron y analizaron con el software ATLAS.ti. Se concluye que la consolidación de procesos de acreditación en la UAZ es una utopía. Sin embargo, se identificaron áreas de oportunidad como insumo para el Proceso de Reforma Universitaria en curso.*

---

Recibido: 15/ 08 / 2022

Aceptado: 14/ 10 / 2022

## 1. Introducción

**D**urante las tres últimas décadas, la acreditación de programas en Instituciones de Educación Superior (IES) se ha posicionado paulatinamente como un mecanismo efectivo para garantizar la calidad de sus actividades sustantivas y adjetivas, así como la gestión de recursos extraordinarios y la rendición de cuentas. Lo anterior en consonancia con el discurso de agencias internacionales y organismos multilaterales como Banco Mundial (BM), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Jiménez, 2011, p. 227).

En contraste, Linarez (2014) refiere que la educación se ha transformado en un bien o servicio, similar a un producto que debe pasar el control de calidad verificado por entes externos. Así mismo, Díaz Barriga (2008) señala que la evaluación se ha convertido en un acto compulsivo y burocrático para conseguir financiamiento adicional, sin tiempo para reflexionar ni revisar lo que se está realizando.

Particularmente la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), incursionó desde hace veinte años en los procesos de evaluación y acreditación de programas. En el inicio del proceso, el Congreso General de Reforma (CGR) (1998-1999) fue un evento trascendental, ya que permitió poner sobre la mesa las problemáticas que aquejaban a la educación superior en México y de la cual la UAZ no era la excepción. Los resolutivos emanados del CGR, sentaron las bases para la implementación del Modelo Académico UAZ Siglo XXI en 2005, el cual establece la estructura académico- administrativa actual de la institución.

En agosto de 2008, la UAZ se incorporó al Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), asociación civil que concentra a las IES de buena calidad en el país por medio de la movilidad e internacionalización de sus miembros, el cual determina como indicadores de ingreso y permanencia: contar con 92% de profesores de tiempo completo (PTC) con posgrado, 30% de cuerpos académicos consolidados, 80% de programas reconocidos por su calidad, 90% de matrícula atendida en programas reconocidos por su calidad, entre otros (Consorcio de Universidades Mexicanas [CUMEX], 2017).

En la UAZ, la Subcoordinación de Gestión y Aseguramiento de la Calidad Institucional, adscrita a la Unidad de Planeación, es la única instancia reconocida dentro de la estructura universitaria en cuanto al fomento y fortalecimiento del proceso de gestión de la calidad en los programas académicos. Su función principal es brindar asesoría y acompañamiento durante los procesos de acreditación de los diversos programas de licenciatura, realizar los trámites administrativos ante los organismos acreditadores, proporcionar y/o gestionar información institucional. Sin embargo, dichas funciones dependen de la voluntad de colaboración de los directores de unidad y/o responsables de programa. Desafortunadamente la cultura por la mejora en la gestión de los procesos institucionales, no se observa como una prioridad para quienes resultan electos en la sucesión administrativa.

De acuerdo con el primer informe de actividades del Dr. Rubén de Jesús Ibarra Reyes, Rector 2021-2025, la matrícula total de la UAZ durante el ciclo escolar 2020-2021, fue de 42,114 alumnos; con presencia en 16 municipios del estado de Zacatecas y una oferta educativa de 118 programas con matrícula activa que van desde nivel de educación secundaria, media superior, superior y posgrado. Del total de programas de educación superior (licenciatura) que se ofertan y que son evaluables, el 80% cuentan con una acreditación por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y/o por algún organismo reconocido por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), así como dos programas con reconocimiento internacional. Como resultado, el 92.7% de la matrícula está inscrita en un programa de calidad (Ibarra, 2021, p. 41). Así mismo, el Dr. Ibarra señaló que 292 docentes forman parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y 626 cuentan con perfil deseable en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) (Ibarra, 2021, pp. 45-46).

Lo anterior muestra que el esfuerzo institucional es permanente sobre todo en la formación de profesores, así como en la mejora de la infraestructura y la actualización de planes y programas. Sin embargo, todo ello, se percibe como un proceso superficial y en menor medida como una herramienta de mejora continua, debido a que la atención al proceso de acreditación se da en la cercanía del tiempo para llevar a cabo el ejercicio (reacreditación) y no constituye un proceso continuo, lo cual invita a generar dudas sobre la superficialidad de la experiencia; se estima que hay áreas de oportunidad que se requiere puntualizar, sobre todo ahora que la UAZ se encuentra inmersa en un nuevo proceso de Reforma Universitaria (Congreso Reforma Universitaria, 2022).

## 2. Objetivo

Analizar a partir de un período definido (2001-2021), los procesos de acreditación de programas de licenciatura en la UAZ, con el fin de identificar áreas de oportunidad para la consolidación del proceso y de los programas mismos.

## 3. Metodología

La investigación tiene un enfoque cualitativo, para comprender determinadas situaciones desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural (Hernández et al., 2014); para la recolección de información se

emplearon técnicas de revisión documental y entrevistas a profundidad a personajes clave en la implementación de la gestión de la calidad en la UAZ.

En cuanto a la revisión documental, la UAZ cuenta con una gran variedad de reglamentos generales y específicos para regular el desempeño de los universitarios en todos los niveles de convivencia; con base en su trascendencia institucional se seleccionaron algunos para su análisis: Ley Orgánica, Estatuto General, Modelo Académico UAZ Siglo XXI y el Plan de Desarrollo Institucional (2021-2025), así como la página web y los informes rectorales de los últimos veinte años. Lo anterior con el propósito de identificar el énfasis y relevancia normativa que la institución brinda a los procesos de gestión de calidad.

Para las entrevistas, se desarrolló una guía semiestructurada de doce preguntas dirigida a actores clave, que de una u otra manera influyeron en la implementación de los procesos de gestión de la calidad en la institución (rectores, secretarios generales, coordinadores de planeación, coordinaciones de gestión de la calidad). Así mismo, se redactó una carta de consentimiento informado para dar a conocer al entrevistado los objetivos, usos y confidencialidad de los datos, así como solicitar su permiso para grabar el audio de la entrevista. Las primeras entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial en diferentes sedes dentro y fuera de las instalaciones universitarias. Las últimas fueron a través de videollamadas por *Google Meet*, debido a la pandemia por COVID-19. Se realizaron ocho entrevistas con exfuncionarios. Posteriormente, se transcribieron a un procesador de textos, se exportaron a *ATLAS.ti* (versión 8) para la codificación, uso de herramientas analíticas y creación de redes.

## 4. Resultados

### 4.1. Revisión documental

1. *Ley Orgánica (2001)*. Publicada en el periódico oficial del Gobierno del Estado de Zacatecas en junio de 2001, propuesta por el entonces rector Lic. Virgilio Rivera Delgadillo. En dicho documento se establecen los fines sustantivos y adjetivos de la UAZ, principios e identidad, estructuras organizacionales, formas de gobierno y elección, planes y programas de estudio, así como las sanciones correspondientes. Un primer resultado de la búsqueda de términos como evaluación, autoevaluación, acreditación, mejora continua y calidad en el documento mencionado, no se encontró ninguna referencia.
2. *Estatuto General (2001)*. Derivado de la Ley Orgánica, tiene como propósito la organización académica y administrativa de la UAZ, así como la integración de los órganos de gobierno, autoridades, entidades de apoyo y sus formas de elección. Revisado y reformado en varias ocasiones por el H. Consejo Universitario; la última en abril de 2011.

Respecto a la gestión de calidad, el Artículo 94 (p. 29) establece que, para el ejercicio de las funciones del Consejo de Planeación, definidas en el Artículo 93, se tomarán en cuenta las evaluaciones propias y externas de la Institución. Así mismo en el Artículo 109 (pp. 34-35) sobre las facultades y obligaciones del Secretario Académico de la Universidad, en el inciso VII establece: "Propiciar y apoyar los procesos de evaluación y autoevaluación institucional de las áreas, unidades y programas académicos".

3. *Modelo Académico UAZ Siglo XXI (2005)*. Establece la estructura académico- administrativa en ocho Áreas del conocimiento, conformadas por Unidades Académicas afines y estas a su vez, por Programas Académicos. Plantea una serie de estrategias y planes para lograr la transición de un modelo tradicional a otro que sea pertinente, integral, flexible, polivalente y abierto. El modelo propone la articulación gradual en cuatro fases: diagnóstico, reestructuración, implementación y seguimiento-evaluación.

En cuanto a calidad, propone la evaluación y actualización del currículum para atender las recomendaciones de organismos nacionales e internacionales para mejorar la calidad educativa (2005, p. 29). Así mismo, establece la acreditación de programas académicos como uno de los rubros globales de trabajo para transitar del modelo departamental al modelo universitario de áreas académicas (2005, p. 75).

4. *Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2021-2025)*. Es un documento, que resulta de una de las primeras responsabilidades del rector electo, debe contemplar las líneas orientadoras del rumbo institucional por cuatro años; la administración en turno delimita su acción a través de objetivos, metas y estrategias; de éste, en teoría, se derivan los Planes de Desarrollo de cada Unidad y/o Programa Académico.

El documento está estructurado en tres ejes rectores y siete ejes transversales. El primer eje rector corresponde a Vanguardia Académica, el cual incluye la Calidad Educativa, cuyo objetivo estratégico es:

Impulsar una cultura de calidad educativa en los procesos académicos, alineados a las exigencias de los organismos e instituciones acreditadoras a nivel nacional e internacional, que permitan fortalecer la atención y cobertura de demanda de educación, sobre la base de un pensamiento crítico, los valores y atributos universitarios, la multi, trans e interdisciplina. (2021, p. 79)

Además, establece como meta al 2025, alcanzar el 90% de programas académicos reconocidos como de calidad.

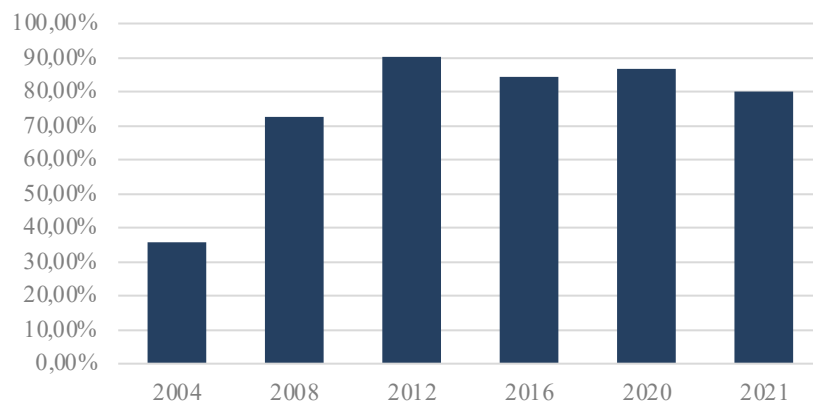
5. *Página web institucional (<https://www.uaz.edu.mx/>)*. Sitio oficial de la UAZ que transforma su imagen con cada administración. En éste se difunden la filosofía, normatividad, estructura organizacional, oferta educativa, así como noticias y/o eventos importantes de la institución, entre otros.

Referente a la obtención de acreditaciones o reacreditaciones, éstas suelen difundirse a través de Noti-UAZ, sitio de Facebook administrado por la Coordinación de Comunicación Social. No obstante, también se puede encontrar información actualizada, no histórica, en la página de la Coordinación de Planeación y de la Subcoordinación de Gestión y Aseguramiento de la Calidad.

6. *Informes rectorales de los últimos veinte años.* De acuerdo con la Ley Orgánica, Artículo 21, Fracción XI, el rector tiene la obligación de presentar ante el Consejo Universitario un informe general de su administración correspondiente al año inmediato anterior (2001, p. 33).

A diferencia de los documentos analizados previamente, fue complicado localizar los informes de administraciones anteriores (impresos o digitales), solamente se recuperaron uno o dos por periodo rectoral. De estos, se observó que los indicadores de programas de licenciatura acreditados cobraron relevancia de forma gradual como se muestra en la Figura 1. Destaca que la información estadística varía de una administración a otra.

Figura 1. Evolución del porcentaje de programas de licenciatura acreditados en la UAZ



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Entrevistas

Durante la década de los noventa (siglo XX), al igual que otras IES del país, la UAZ afrontaba situaciones como la masificación de la matrícula, la expansión de universidades privadas, prestaciones excesivas e insostenibles por logros sindicales, deudas históricas con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); no había normatividad (académico-administrativa) ni modelos educativos, no había orden de la información, ni planeación institucional. Los entrevistados describen que fue una época complicada para la institución, no solo por la situación financiera, sino por las secuelas de sus problemas internos y estructurales:

- Veníamos de unos procesos internos políticos muy desagradables. Teníamos ley orgánica y nadie la cumplía. Entre los profesores, había divisiones frontales, todo era un desastre. Pero lo más grave de esto era la ausencia total de respeto a la normatividad. (Ex-rector1)

No obstante, la aseveración del ex-rector, es importante aclarar que justo ese desorden permitía que, en su seno, la UAZ encontrara prácticas de un activismo ligado a partidos políticos, lo cual poco a poco fue desvirtuando su esencia.

En ese tiempo, la formación académica de la mayoría de los docentes era de nivel licenciatura, quienes tenían maestría o doctorado, lo habían logrado por iniciativa personal. De esta manera, frente al anacronismo y el desorden académico-administrativo, las dudas surgieron respecto a la continuidad del subsidio principalmente federal. En tal contexto las autoridades agobiadas por la presión económica y por el esquema corporativista en el que se hundió a la institución, impulsaron acciones para que los profesores poco a poco se fueran organizando en 'academias', donde realizaban acciones conjuntas, estudiaban, proponían mejoras. Es decir, buscaban mejorar por iniciativa de minorías, donde algunos participaban y otros no, pues en realidad no había nadie que los obligara.

- En la universidad, que todavía tenía vestigios de democrática, crítica, científica y popular en su discurso, rechazaba todo esto de la evaluación externa: que ningún externo iba venir a decirnos cómo, que eso es una imposición, que el neoliberalismo... (Ex-FuncionarioAcadémico1)

A pesar de las inquietudes, los docentes aceptaron poco a poco, ser evaluados por compañeros de otras universidades que estaban en la misma situación, así surgió la evaluación de pares, de manera informal. No había una idea o proyecto institucional para empezar a trabajar en la calidad de los programas.



Hacia principios del año 2000, se realizó una evaluación externa por parte de la federación, como política federal. Los resultados de diagnóstico fueron negativos; la estrategia de la administración de la UAZ fue condicionar el apoyo económico a unidades y programas académicos. Se empezó a trabajar en la evaluación interna con instrumentos propios y con la asesoría del Dr. Julio Rubio, Subsecretario de Educación Superior.

Otro factor importante para la incursión de la UAZ en las evaluaciones y acreditaciones, fue el surgimiento de programas federales como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), el cual también ha evolucionado. A través de este, de alguna manera se obligó a la institución a implementar estrategias de planeación y evaluación, así como a generar proyectos con el único compromiso de cumplirlos. Además, los programas del Área de Ciencias de la Salud tuvieron que entrar en esta dinámica por la Norma Oficial Mexicana NOM-234-SSA1-2003 para el uso del campo clínico, la cual establece que solamente se autoriza a instituciones educativas que cuenten con planes y programas de estudio acreditados o en proceso de acreditación por organismos reconocidos por la SEP (Diario Oficial de la Federación, 2005).

Al principio hubo resistencia ante las nuevas exigencias, las cuales implicaban salir de su zona de confort o peor aún, abandonar sus 'cotos de poder'. Poco a poco fue cambiando esta percepción, pero se tuvo que modificar desde el discurso: explicarles qué era calidad, mejora continua, qué implica, los beneficios, etc. Otros se mantuvieron escépticos ante estos cambios porque no los consideraban importantes ni necesarios. Una minoría se mostró indiferente y no se involucró en absoluto.

Fueron múltiples las dificultades que la UAZ afrontó al principio: cuestiones económicas, oposiciones políticas, sensibilizar al personal, lidiar con los sindicatos (académicos y administrativos), erradicar viejas prácticas (sobre todo en aquellos de mayor antigüedad), ordenar y sistematizar la información, unificar formatos, establecer límite de tiempo para trámites, revisar y actualizar planes y programas de estudio, entre otros.

Respecto a los objetivos de las evaluaciones y acreditaciones, así como los beneficios y/o desventajas que representan, las y los entrevistados manifestaron la importancia de dichos procesos y resaltaron las bondades para el personal, el programa y la institución. Del mismo modo reconocieron la importancia del liderazgo y apoyo institucional para poder realizar estos procesos.

- La acreditación permite saber qué estamos haciendo bien, qué estamos haciendo mal, por qué lo estamos haciendo bien, por qué lo estamos haciendo mal y qué debemos de proponer para mejorar nuestro objetivo fundamental: formar recurso humano mejor capacitado. (Ex-rector2)

Acerca de la objetividad de los organismos acreditadores, hubo opiniones encontradas, algunos expresaron acuerdo con la normativa y metodología empleada, reconociendo el trabajo que realizan por mantenerse vigentes y a la vanguardia, así como la adecuación de sus indicadores y el uso de plataformas tecnológicas. En contraparte, otros manifestaron repudio al cuestionar ¿quién evalúa a los evaluadores?, que son demasiados rubros a evaluar, que no consideran ciertas especificidades de la región y que las visitas *in situ* duran poco tiempo para evaluar a fondo:

- Es objetiva porque esta metodología es el resultado de por lo menos 20 años de experiencia a nivel nacional... y que además no fue la idea de alguien de aquí, sino que recibieron el apoyo de expertos extranjeros, que a su vez cuentan con el reconocimiento internacional. (Ex-Resp Aseguramiento Calidad 2)

Sobre el impacto real de los procesos de acreditación en la calidad de un programa o institución, las respuestas fueron divididas. En el sentido positivo, estos procesos permiten 'ordenar la casa', realizar cambios, establecer una línea de trabajo para la mejora, transformar la dinámica, detectar debilidades y fortalezas. Desde otro punto de vista, el reconocimiento no coincide con la realidad por diversas razones: se adolece de serias deficiencias en la parte administrativa, prevalece la simulación por acumular puntos en el programa de estímulos, predominan los intereses políticos.

Destaca que la mayoría coincide en que el seguimiento de las acreditaciones está descuidado, ya que cuando se recibe el resultado del organismo acreditador, las observaciones y/o recomendaciones se 'dejan dormir', por lo tanto, se pierde tiempo y no se vuelven a retomar hasta el último momento.

- Por supuesto que no hay un programa de seguimiento. Lo que se pueda maquillar, se maquilla; lo que no, a ver cómo lo hacemos. (Ex-Funcionario Académico 1)

- No cumplir con las recomendaciones, demerita el trabajo realizado durante la evaluación, es mejor explicar por qué no se cumplió al 100% con las recomendaciones y/o comprometerse en un porcentaje menor de avance (30% - 50%), de lo contrario solo es simulación. (Ex-rector1)

A dos décadas de distancia de los primeros procesos de acreditación en la UAZ, algunos participantes consideran que la institución mejoró considerablemente sus indicadores de calidad como porcentaje de programas acreditados, mayor reconocimiento y credibilidad por parte de la sociedad zacatecana, la evaluación es aceptada y es parte del discurso. En contraparte hay quienes opinan que la UAZ ha tenido un desarrollo desigual, creció físicamente, en oferta educativa y territorial, pero sin planeación y totalmente ajeno al Modelo UAZ Siglo XXI.

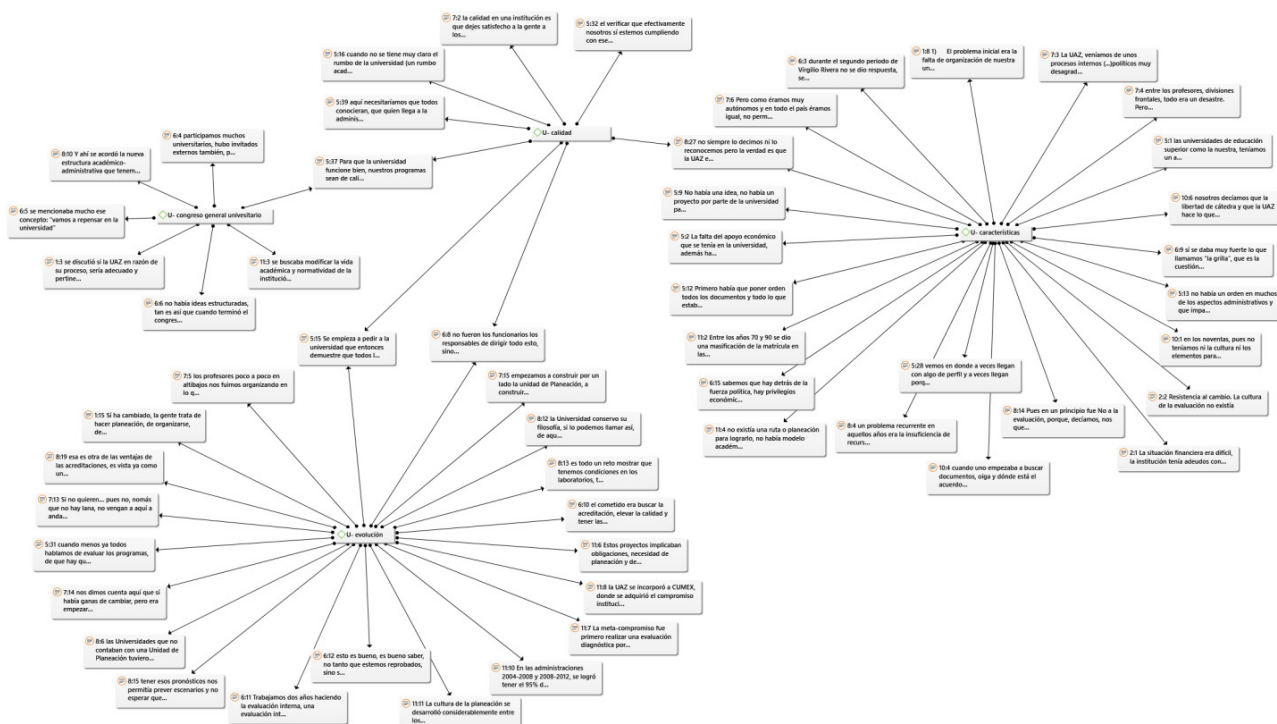
- Si volvemos al punto de la vocación: vocación de la universidad, vocación docente, vocación estudiantil, vemos como se da una cultura del menor esfuerzo, prácticas tradicionales, verticales en lo académico, en lo político, en lo organizacional, en lo administrativo. Entonces no se ha trastocado la cultura universitaria, podrá cambiar de discurso y adquirir discurso 'moderno', ahora hablamos de calidad, de indicadores, ahora soy PTC...Ok ¿y qué problemas me resuelves?. (Ex-Funcionario Académico 1)

Por último, se preguntó la opinión acerca de la cultura organizacional y cómo influye en los procesos de acreditación y viceversa. Todos coinciden en que la cultura organizacional es determinante, sensibilizar al personal sobre la importancia de la cultura de la calidad para que todos trabajen en el mismo sentido.

Posterior a un primer ejercicio de hermenéutica, las entrevistas se transcribieron en un procesador de textos y se importaron a ATLAS.ti (versión 8), software especializado en el análisis de datos cualitativos, donde se procedió a la codificación en torno a los siguientes términos: Universidad y Acreditación. Con base en lo anterior, se generaron dos redes.

La Figura 2 representa el énfasis que los entrevistados dieron sobre el tema de la universidad, la mayoría se enfoca en las características y la evolución de la institución, pero también dejan ver lo importante que debería ser el Congreso General de Reforma. La UAZ comparte ciertos rasgos con otras IES públicas como: autonomía, lucha permanente, crítica, política, problemas financieros, falta de planeación y organización; algunas no son favorables para su pleno desarrollo y compromiso con la sociedad, sin embargo, se asumen como algo natural con lo que se debe 'lidiar' y no como una problemática real que se debe atender de fondo.

Figura 2. Red del concepto Universidad



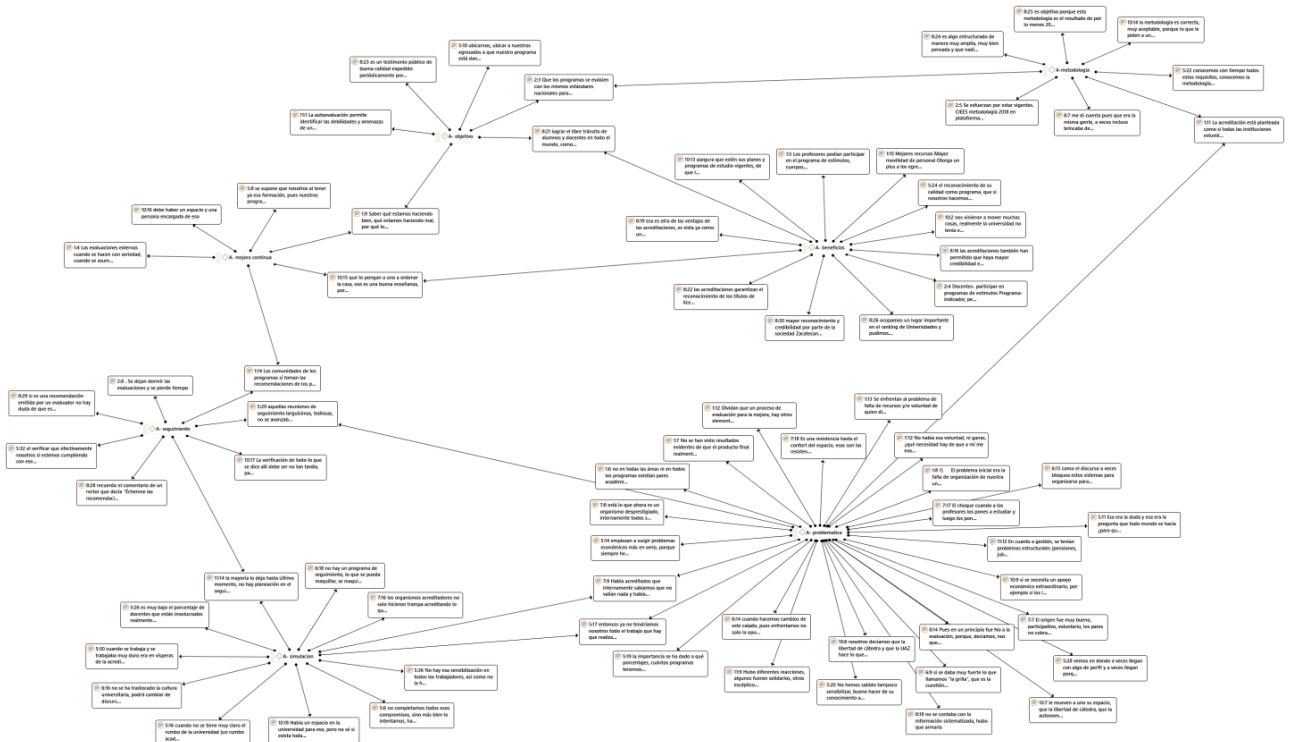
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 muestra las dimensiones relacionadas con la acreditación: objetivo, beneficios, metodología, mejora continua, seguimiento, problemáticas y simulación. Se observa una marcada tendencia hacia las problemáticas como la escasez de recursos económicos, la resistencia al cambio, la ausencia de liderazgo, la falta de apoyo institucional y los conflictos internos de la propia institución. De los anteriores, destacan la baja sensibilización hacia los procesos de calidad, así como la prioridad a lo cuantitativo, dando la impresión que la institución sólo se preocupa por los números (sin atender a la consistencia de los mismos), más allá de cumplir con su misión y compromiso social.

Otros conceptos que sobresalen, son los beneficios de la acreditación, la opacidad y simulación. El primero hace un recuento de las ventajas que obtiene el programa acreditado, la comunidad que lo integra y la misma institución, tales como: la participación en proyectos federales, incremento en la oferta educativa, mayor cobertura, intercambio y movilidad, superación académica y disciplinaria del personal, reconocimiento de estudios de los egresados, aumento en la confianza y credibilidad hacia la institución, etc. También es recurrente el término de la simulación, la carencia de seguimiento, la improvisación de evidencias y la ausencia de planeación. La ausencia de un sistema institucional de información, sin duda, permite la opacidad y simulación. La institución como otras

IES del país, fueron dotadas de recursos económicos para disponer de una red institucional que diera soporte al sistema de información institucional. Sin embargo, la inconsistencia de la información y el uso segmentado de la misma, luce como una práctica intencional que no favorece los procesos institucionales, no solo en la acreditación. El sistema institucional de información así fraccionado, se observa también como un sistema nervioso con severas dificultades para conducir lúcidamente a la UAZ.

Figura 3. Red del concepto Acreditación



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, con ayuda de las herramientas de análisis del software *Atlas.ti*, se realizó una tabla de co-ocurrencia absoluta de códigos, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Co-ocurrencia absoluta código-documento de entrevistas

	Exrector1	Exrector2	ExFuncAcademico1	ExRespGestion1	ExRespGestion2	ExCoordPlaneacion1	ExCoordPlaneacion2	ExCoordPlaneacion3	Totales
U-UNIVERSIDAD	8	3	10	2	9	8	12	3	55
A-ACREDITACIÓN	7	11	5	4	14	4	17	10	72
Totales	15	14	15	6	23	12	29	13	127

Fuente: Elaboración propia.

Esta dispersión sobre la acreditación en exfuncionarios implicados en ese proceso, deja ver las grandes dificultades de la institución en el proceso. Sin embargo, más allá de esto, es importante hacer énfasis en las enormes consecuencias cuando en el origen no está claro el propósito, entonces la dispersión se multiplica a nivel institucional y en consecuencia no hay un rumbo claro, tal vez haya buenas intenciones, pero no coordinación ni senderos de convergencia que aseguren un cambio de cultura organizacional enfocada hacia la calidad.

### 5. Discusión

De la revisión documental se identifica que la normatividad primaria (Ley Orgánica y Estatuto general) no contempla los procesos de acreditación y/o reacreditación de programas, lo que permite la dispersión y falta de seriedad por parte de las Unidades Académicas. Al no ser un proceso reglamentado ni regulado, afecta el impacto deseado, que es la mejora continua. El argumento podría ser que dichos documentos datan de hace veinte años, cuando recién iniciaba la evaluación de programas por organismos externos, más no es justificación para no

incluirlo en las reformas posteriores, sobre todo cuando es una tendencia en el contexto nacional e internacional de las IES.

Referente al Modelo Académico, en su momento se consideró claro y pertinente para encaminar a la institución, incluso todas las Áreas de conocimiento cuentan con programas acreditados, desafortunadamente no fue suficiente para la consolidación del mismo. El Área de Ciencias de la Salud fue la primera en trabajar bajo este esquema, según Rodríguez y Sotelo (2020) el proyecto no prosperó debido a las diferencias académico-administrativas entre los entonces directivos de las Unidades que la integran (Medicina Humana, Ciencias Químicas, Enfermería y Odontología), “el Modelo Académico UAZ Siglo XXI queda inconcluso y, a partir de allí, el Área misma se convirtió en una simple instancia burocrática” (p. 170). Así pues, estructuralmente cada Área cuenta con un coordinador y un consejo académico electos por votación, pero en lo académico-administrativo cada unidad y programa siguen trabajando de manera independiente y desarticulada, lo que dificulta la inter movilidad de estudiantes y la flexibilidad en la asignación de los créditos por programa.

Sobre el PDI 2021-2025, actualmente es el documento que mayor énfasis realiza sobre la acreditación y reacreditación de programas, pero su vigencia es temporal. Basta con un cambio de rector para que el PDI cambie sus prioridades. Caso similar ocurre con las páginas web de la institución. No existe normatividad respecto a lo que ésta debe contener. También su contenido cambia según la administración, incluido el logo institucional. Se observa por tanto, una ausencia de continuidad en el rumbo de la institución en el terreno académico y administrativo. Esta aseveración se fundamenta en la falta de continuidad de proyectos o actividades, fenómeno no exclusivo de la UAZ, sino de instituciones análogas y del país mismo; pues se ha instalado tras el cambio de administración federal, el cuestionar lo hecho en las administraciones anteriores y cancelar o reiniciar el trabajo en curso (más aún si lo realizado se asocia a otro grupo o partido político).

De los informes rectorales, se desprenden dos cuestiones importantes: a) no hay suficiente difusión de los archivos históricos para analizar la evolución y tendencia de los indicadores de calidad; b) la falta de consistencia en la información institucional, lo cual se considera grave, ya que como se mencionó líneas arriba, a la par de los procesos de acreditación se creó el Sistema Institucional de Información Administrativa y Financiera (SIIAF) con el objetivo de concentrar y homogeneizar los datos estadísticos de la UAZ. Este último también afecta a la autoevaluación de programas, al generar diferencias o conflictos en la información que se presenta en fracciones y altamente inconsistente.

Por otro lado, a través de las entrevistas se realizó un recuento de las condiciones caóticas que dieron lugar a la evaluación y acreditación de programas en la UAZ, aunque veinte años después, algunas de éstas condiciones persisten, en gran medida por el déficit económico que enfrenta. Este problema también se presenta en otras IES del país, para las cuales el panorama es poco favorable debido a los preceptos de la llamada Cuarta Transformación (4T) impulsada por el gobierno federal (2018-2024) para el combate a la corrupción y la pobreza, que incluye acciones como la suspensión de proyectos federales, específicamente el Programa Fortalecimiento a la Excelencia Educativa (PROFEXCE), enfocado a brindar apoyo extraordinario para atender las recomendaciones de organismos acreditadores. Otra acción de la 4T, fue la implementación del programa de Universidades para el Bienestar “Benito Juárez García”, el cual cuenta con más de 100 sedes distribuidas en todo el país (UBBJ, 2022). Ante este escenario, surge la duda ¿qué pasará con estas instituciones que recién emergen?, cuando universidades como la UAZ, cuyo origen se remonta hacia 1832, no han logrado su consolidación.

Entre las dificultades que enfrentaron para realizar las primeras evaluaciones (información inconsistente, desarticulada, evidencias de lo logrado, etc.), se observa que prevalecen hasta la fecha. Pese a ser un proceso relativamente ‘aceptado’, al menos en el discurso, todavía hay indiferencia por parte de algunos docentes y peor aún, de algunos directivos de las Unidades Académicas para involucrarse en la autoevaluación de programas, la cual suele ser elaborada por unos pocos. Lo anterior, es relativamente comprensible, ya que la gran mayoría de los docentes de las Unidades Académicas están contratados por hora, por lo que no tienen carga asignada para desempeñar actividades de gestión. Además, no se tiene la cultura de documentar y registrar el trabajo realizado: bitácoras, actas, minutas, fotografías, listas de asistencia, entre otros, lo que dificulta la conformación de evidencias.

El liderazgo es un concepto estrechamente ligado a los procesos de acreditación y gestión de la calidad, se espera que las autoridades sean las principales promotoras e impulsoras de éstos. Los entrevistados consideran fundamental el liderazgo de la administración y quien la representa. Pero si las autoridades electas y los líderes de los grupos al interior de la institución no están convencidos de qué rumbo quieren o no se atreven a tomar decisiones para no afectar los intereses de grupos o de personajes emblemáticos, a pesar del discurso y las ‘buenas intenciones’, muy probable es que todo siga igual, pero a cambio de un proceso de degradación de la vida institucional en todos los sentidos.

Por otro lado, aseguran que la UAZ evolucionó gracias al esfuerzo individual y de pequeños grupos de maestros, que vieron a la gestión de la calidad como un área de mejora o un reto para refrendar su compromiso con la institución y la sociedad. Por lo menos ahora la mayoría habla el mismo idioma: sabe de qué trata una acreditación, qué implica una autoevaluación y qué beneficios otorgan estos procesos, más allá del recurso económico



extraordinario. El punto frágil es el ‘después de...’, no se aprovechan las observaciones y/o recomendaciones de las acreditaciones como retroalimentación para la planeación y la toma de decisiones, sino que cada programa resguarda los informes con recelo sobre todo cuando éstos son desfavorables o puntualizan áreas sensibles, cortando de tajo la posibilidad de crecimiento, aprendizaje y mejora que pretende cualquier proceso de gestión de la calidad.

Desde el punto de vista de los entrevistados, hubo cambios positivos como la mejora en los indicadores de calidad o un mayor dominio en el discurso relacionado. No obstante, siendo pioneros del tema en la UAZ, algunos de ellos mostraron decepción al mencionar que poco a poco se fue perdiendo el interés y las ganas de un cambio real entre los integrantes de la comunidad universitaria, lo que deja en entredicho el impacto positivo que eventualmente reflejan esos indicadores. Finalmente, se preguntó sobre la importancia de la Cultura Organizacional (CO) en los procesos de acreditación, pues de acuerdo con Toca y Carrillo (2009), los esfuerzos de realizar reformas institucionales restan importancia éste importante atributo, por lo que su desempeño no refleja avances sustanciales y sostenidos. Al respecto, preocupa el arraigo de patrones de conducta negativos que afectan la mejora continua. A partir de estas reflexiones, se identificaron las áreas de oportunidad descritas en la Tabla 2.

Tabla 2. Áreas de oportunidad identificadas

Elemento(s) analizado(s)	Área(s) de oportunidad
Ley Orgánica y Estatuto General	Entre otros temas relevantes, considerar la gestión de la calidad, para estar acorde con la Ley General de Educación Superior (2021), la cual establece lineamientos claros y precisos para la evaluación y mejora continua de las IES
Modelo académico	Retomar y/o replantear los objetivos y las estrategias de implementación del modelo académico, de acuerdo al contexto actual.
PDI y páginas web	Dar continuidad a los proyectos encaminados a la concientización, seguimiento y consolidación de la gestión de la calidad en la institución.
Informes rectorales	Integrar un repositorio histórico con los informes de cada administración (impresos o digitales)
Participación de la comunidad	Realizar campañas de concientización sobre el seguimiento de las acreditaciones como estrategia para la planeación y la mejora continua Asignar a los docentes carga de trabajo para la gestión y/o nombrar a una persona encargada de la gestión de la calidad en cada Unidad Académica
Seguimiento de las acreditaciones	Impulsar un sistema de gestión y seguimiento de la calidad institucional Promover buenas prácticas como la documentación de procesos, encaminadas hacia la cultura de la calidad Generar espacios de comunicación para el intercambio de experiencias y recursos entre los programas acreditados
Sistema Institucional de Información	Aprovechar la infraestructura de comunicación para integrar y formalizar un solo sistema de información institucional (que no esté fragmentado)

Fuente: Elaboración propia.

Bajo la premisa de que las universidades son organizaciones complejas (González, 1997), se reconoce que las áreas de oportunidad anteriormente citadas no van a solucionar el cúmulo de problemas que las aquejan desde años; en la UAZ sin embargo, son una alternativa para que las autoridades puedan orientar sus esfuerzos y facilitar la transición hacia la cultura de la calidad y por ende, la mejora continua y la acreditación consistente de los programas académicos de licenciatura.

## 6. Conclusiones

De acuerdo con el objetivo planteado, se analizaron los procesos de acreditación de programas de licenciatura en la UAZ en el periodo comprendido de 2001-2021. Se concluye que estos veinte años de experiencia, no fueron suficientes para erradicar los ‘usos y costumbres’ de la comunidad universitaria, por lo tanto, la consolidación de procesos de acreditación es una utopía.

Dar cuenta de las rutas tan distintas por las que cursa el destino de una institución de educación superior como la UAZ, no resulta una tarea sencilla sobre todo cuando es común que por lo menos a nivel de rectores, al término del cargo, prácticamente desaparecen de la institución y suelen ser llamados a otras responsabilidades ya se trate dentro de la administración estatal o federal. Pero al ausentarse, con ellos se van hechos y circunstancias que es

necesario documentar para darle estructura al andar de la institución, no obstante los severos problemas que se han documentado.

Este ejercicio de autocrítica positiva, deja claro que hay bastante trabajo por hacer en la institución, sobre todo por su importante papel en la formación de los jóvenes zacatecanos y de otras entidades y países que llegan a sus aulas. Se han propuesto algunas tareas que operativamente podrían ayudar a que la UAZ se acerque a una conducción transparente, que tenga una facilidad inmediata para rendir cuentas ya se trate a la sociedad zacatecana o a las autoridades estatales y federales. Estas son acciones que no implicaría mayor esfuerzo que el que debe obligadamente desempeñar un rector e incluso ordenar desde un órgano colegiado como el H. Consejo Universitario. Pero queda claro que tanto uno como el otro, podrían moderar su responsabilidad por sus compromisos (en el primero) y por su composición (en el segundo), lo cual provocaría un retardo en la atención y puesta en operación de lo aquí propuesto.

Sin embargo, hay aspectos intangibles de la vida institucional que por más instrumentos metodológicos que se empleen, serán difíciles de evidenciar; es el aspecto altamente politizado que la institución resiente cuando hay procesos de elección de autoridades o líderes sindicales. Tras de estos procesos, se establecen compromisos que trastocan seriamente las estructuras institucionales y esto es así en virtud del raquítico conocimiento de aspectos como el descrito en este trabajo (la acreditación de programas de calidad), por parte de los candidatos. Es importante realizar esfuerzos como el presente, con el fin de ventilar e informar a la comunidad universitaria sobre los límites que, no obstante la autonomía universitaria, se deben contemplar, en aras de garantizar la continuidad de la institución en una entidad tan limitada del desarrollo ambiental, económico, social y político como es Zacatecas.

Actualmente desde la perspectiva oficial, se lleva a cabo un proceso de reforma institucional. La desinformación sobre el proceso, así como el desdén de los responsables del mismo hacia la necesaria participación de la comunidad universitaria, ha provocado un alejamiento del grueso de la población y por tanto, se corre un grave riesgo de seguir avanzando desde la cúpula, en un proceso no reconocido por los universitarios. Esta actitud es el reflejo de lo que ha sido la toma de decisiones en la institución.

Por último, cabe destacar que este escrito es con la intención de aportar a la cultura de la calidad y mejora continua, sobre todo cuando de acreditación de programas de calidad se trata.

## Referencias

- Congreso Reforma Universitaria (11 de julio de 2022). Presentación. <https://congresoreforma.uaz.edu.mx/>
- Consortio de Universidades Mexicanas [CUMEX]. (2017). Manual de ingreso y permanencia 2017. <https://www.cumex.org.mx/?seccion=ingreso>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2005). Norma Oficial Mexicana NOM-234-SSA1-2003. 5 Disposiciones Generales. [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=755577&fecha=06/01/2005#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=755577&fecha=06/01/2005#gsc.tab=0)
- Díaz Barriga, Á. (2008). El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y su impacto en la dinámica de las Instituciones de Educación Superior. En Á. Díaz Barriga, C. Barrón, y F. Díaz Barriga, Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana: Un estudio en las universidades públicas estatales (pp. 39-123). UNAM-ANUIES.
- González, O. (1997). El concepto de universidad. ANUIES, Revista de la Educación Superior, 26(102), 20-36. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2017/03/El-Concepto-de-Universidad.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta edición). McGraw Hill.
- Ibarra, R. (2021). UAZ. Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025. <https://www.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2021/06/PDI-P21.pdf>
- Ibarra, R. (2021). UAZ. Primer Informe de actividades (2021-2025). <https://www.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2021/09/INFORME-2021.pdf>
- Jiménez, M. (2011). El discurso mundial de modernización educativa: Evaluación de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología, 20(2), 219-238. <https://www.redalyc.org/pdf/122/12218869001.pdf>
- Jiménez, R., y Luna, F. (2005). Modelo Académico UAZ SIGLO XXI. [https://www.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2021/03/2\\_1\\_3\\_Modelo\\_Academico\\_UAZ\\_SIGLO\\_XXI.pdf](https://www.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2021/03/2_1_3_Modelo_Academico_UAZ_SIGLO_XXI.pdf)
- Linarez, G. (2014). Calidad en las instituciones de educación superior en México ¿utopía o desafío? Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 12. <http://1-11.ride.org.mx/index.php/RIDASECUNDARIO/article/viewFile/844/825>
- Rodríguez, A., y Sotelo, J. (2020). Campus UAZ Siglo XXI (2003-2008) Del proyecto inicial al final de la utopía (Primera edición). Los Reyes.
- Toca, C. E., y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Civilizar, 9(17), 117-136. <https://doi.org/10.22518/16578953.711>
- Universidad Autónoma de Zacatecas [UAZ]. (2001). Estatuto General. <https://gestionycalidad.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2021/05/Estatuto-General.pdf>
- Universidad Autónoma de Zacatecas [UAZ]. (2001). Ley Orgánica. <https://gestionycalidad.uaz.edu.mx/wp-content/uploads/2021/05/Ley-Organica.pdf>
- Universidades para el Bienestar “Benito Juárez García” [UBBJ] (01 de julio de 2022). Localización de las sedes. <https://ubbj.gob.mx/>