

EXPERIENCIAS EN LA AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL EN MEXICO

Carmen Carrión Carranza* y Alfredo L. Fernández**

1. Los Inicios

A partir de finales de los años sesenta, las Instituciones de Educación Superior (IES) consideraron necesario definir las pautas de su desarrollo de manera racional y planificada. Esta necesidad estuvo motivada por la escasez de recursos que ya desde ese tiempo se hacía sentir en toda la educación en general, y por la demanda masiva de educación superior, que implicaba un crecimiento sostenido, en todos los órdenes, de las universidades. Bajo estas condiciones se empezaron a desarrollar mecanismos de autoevaluación institucional (AI), con el fin de identificar los elementos y las situaciones que caracterizaban, en momentos determinados, el estado de las IES. La idea era que con base en el conocimiento fiel de las condiciones de las instituciones, se podrían establecer lineamientos para su consolidación y procedimientos eficaces para afrontar sus problemas.

Un primer acercamiento a la autoevaluación institucional lo constituyeron los autoestudios, que dieron coherencia a un conjunto de procedimientos y de ideas lógicamente inferidos, para organizar programas de desarrollo de las IES.

Los autoestudios estuvieron vigentes durante toda la década de los setenta y su práctica dió base para la creación ulterior de modelos alternativos. Algunos de éstos, que se revisarán más adelante, tienen algunas características en común:

- a) Son modelos de planeación institucional que integran, bajo un mismo concepto y un mismo proceso, actividades que con anterioridad se ejecutaban de manera aislada: diagnósticos, proyectos, evaluaciones, etcétera.
- b) El prefijo auto denotaba el hecho de que, aun cuando se consultaran expertos ajenos a la institución, la promoción y la interpretación última del estado de desarrollo de las funciones competía únicamente a los sujetos institucionales y, por lo tanto, la dirección que tomara el uso de resultados y las decisiones en cuanto al desarrollo de su educación superior, era responsabilidad de esos mismos sujetos. De hecho los primeros autoestudios, realizados a finales de los sesenta y principios de los setenta, fueron hechos a iniciativa de las propias instituciones, sin intervención de ningún organismo gubernamental.
- c) El objetivo de los autoestudios era diagnosticar el estado de desarrollo de las funciones universitarias, es decir, detectar las variables que afectaban de manera determinante a la docencia -principalmente- y a la investigación y a la extensión, para posteriormente programar cambios a esas variables, de una manera participativa y racional. De esta forma, el proceso de autoestudio adquiriría sentido dentro de un marco de planeación de modificaciones a las situaciones institucionales.
- d) La intencionalidad y la organización de procedimientos de los autoestudios estaban dirigidos a obtener una caracterización comprensiva e integral del devenir institucional. Se abocaban a indagar todo en todos los elementos constitutivos de las IES: en este momento, el diagnóstico era una forma de rastreo de cualquier tópico, satisfactorio o insatisfactorio, que diera base al desarrollo planificado. Estas características son las que definen a la autoevaluación institucional, a diferencia de las evaluaciones sectorizadas de las funciones de la educación superior.

*Coordinadora de Proyectos "B" DE LA CPA-ANUIES.

**Coordinador General de Programas Académicos de la ANUIES.

Se revisarán dos modelos de autoestudio:

1.1. La técnica del autoestudio asesorado¹

Este modelo fue diseñado y aplicado por Pablo Latapí y sus colaboradores en cuatro instituciones de educación superior. Cada autoestudio respondía a necesidades y motivaciones, diferentes entre sí, de cada IES, tendientes a la racionalización de sus actividades.

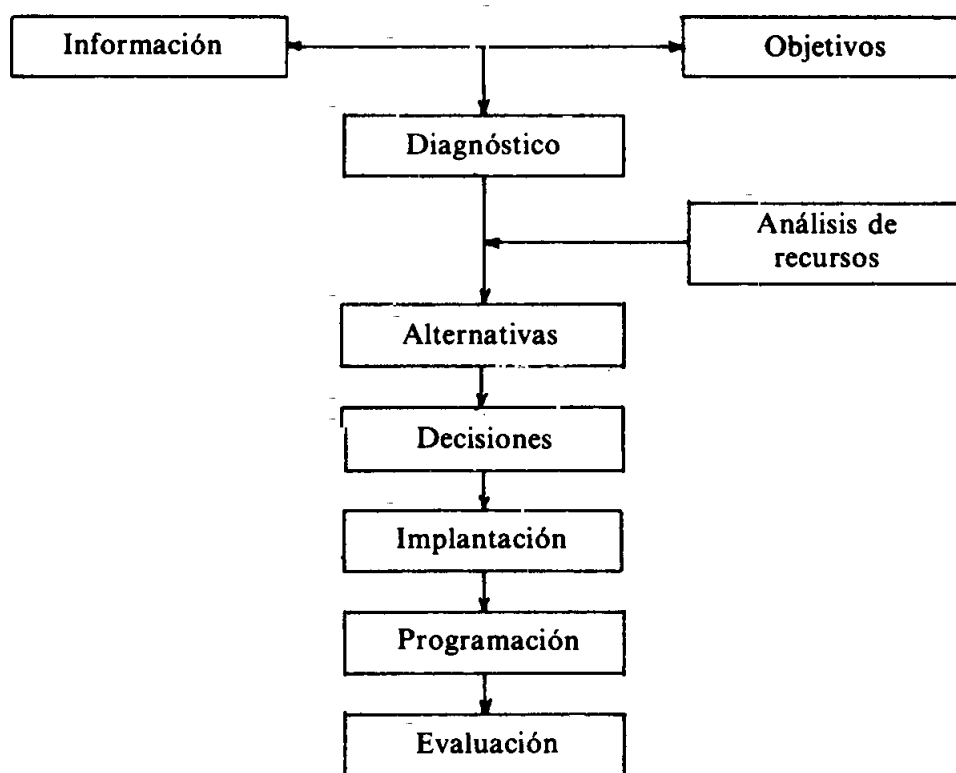
Los autoestudios perseguían dos objetivos: elaborar un plan de desarrollo y capacitar a la institución para regular su futuro.

El siguiente diagrama describe el modelo de planeación en el que se basaron los autoestudios:

El procedimiento aplicado era el siguiente: se procedía, primero, a realizar un diagnóstico mediante la aplicación de las premisas generales de toda la evaluación, la comparación entre los objetivos institucionales y la situación concreta del estado en que se encontraba la institución en el momento del autoestudio.

MODELO DE PLANEACION

Técnica de Autoestudio Asesorado



Basados en el diagnóstico, se diseñaban alternativas de acción, considerando los recursos disponibles. El proceso sucesivo es similar a otros modelos de planeación: toma de decisiones, programación, implantación y evaluación de la efectividad de las acciones programadas.

¹Latapí, Pablo (1982) Cuatro autoestudios asesorados: la experiencia del Centro de Estudios Educativos. A.C., Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. XII, No. 1, pp. 43-55.

Para caracterizar la situación actual de la institución se procedía a buscar información relevante al caso, de manera comprensiva. Para tal efecto se realizaban entrevistas, se formaban comisiones, se analizaba estadísticamente información demográfica u obtenida por encuestas, etcétera.

Una vez hecho esto se tomaban decisiones con respecto a cinco áreas, definidas por sus características de integralidad: organizativa, académica, proyección externa, factores externos y financieros.

Con respecto a los objetivos perseguidos por los autoestudios, los resultados fueron los siguientes: todas las IES integraron un programa de desarrollo, los cuales tuvieron un impacto en acciones concretas pero parciales, desde el punto de vista institucional. En cuanto a la capacitación del personal institucional sobre las cuestiones de planeación y evaluación no se obtuvo un impacto satisfactorio.

1.2 Modelo de Autoestudio diseñado por Jaime Castrejón y sus Colaboradores.²

El autoestudio propuesto por Castrejón y sus colaboradores, tenía como propósito conocer la situación, necesidades y posibilidades reales de desarrollo de las funciones de una IES. Era, también, un modelo de planeación institucional cuyo procedimiento es similar al modelo anterior: operativización de objetivos, búsqueda de información y toma de decisiones para la planeación. La diferencia radica en que este autor le da un tratamiento más sofisticado a la información: introduce la definición y cuantificación de indicadores y el procesamiento computarizado de la información.

El procedimiento para el diagnóstico en este modelo consiste en la captación de información relevante que pudiera encontrarse en estudios, respecto a la universidad, que se hubieran hecho en el pasado, para profundizar en los aspectos cuyos resultados no fueran concluyentes: si no hubieran estudios previos, se procede a hacer un análisis exhaustivo para conocer el estado administrativo, financiero, académico y social de las IES. Castrejón sugiere que el autoestudio debe ser permanente a lo largo de todo el proceso planificador.

El procedimiento consiste en los siguientes puntos:

- Identificar los objetivos de las IES y una vez identificados se seleccionan indicadores de medida para cada una de las funciones universitarias, incluyendo la organización administrativa. Se procura que algunos indicadores contengan medidas de demanda social y en todo caso que respondan a la especificación del estado del desarrollo de cada función.
- Se selecciona y clasifica el contenido sustantivo de las funciones universitarias. Por ejemplo, en docencia su contenido está constituido por las formas de organización curricular, tipo de profesores, perfil del alumno, etcétera.
- Se divide este contenido en elementos teóricos y técnicos constituyentes de las funciones, considerando aspectos de orden interno, definidos por la propia institución, y de orden externo.
- Se establece una relación entre elementos e indicadores para detectar aquéllos (elementos) que afectan el logro de los objetivos.
- Se determinan, mediante la información, las características actuales de los elementos y las posibles causas que las determinan.

En este punto se identifican los elementos que hipotéticamente afectan la satisfacción de los objetivos, y se procede a la búsqueda de información para confirmar la hipótesis. En este caso, un problema se localiza mediante la identificación de relaciones entre elementos y las desviaciones detectadas en los indicadores.

- Una vez obtenida la información se proponen soluciones para eliminar las causas de los problemas o para incorporar características al elemento analizado. Para llevar a cabo el autoestudio se forman 7 comisiones institucionales: de información, de enseñanza, de investigación, de difusión cultural, de organización y administración, de financiamiento y recursos y de planeación.

²Castrejón Diez, Jet al. (1974) Manual de Autoestudio para las instituciones de educación superior, México, SEP.

La primera tiene como fin allegar toda la información, captada por cuestionarios, entrevistas, análisis documental, estadísticas, etcétera, que necesiten las demás comisiones. Estas tienen como fin ponderar los elementos de las funciones, de acuerdo a los indicadores y una guía ad hoc preestablecida. Una vez hecho esto, las comisiones priorizan los indicadores a fin de tomar decisiones de planeación. La integración de las decisiones y las recomendaciones están a cargo de la Comisión de Planeación, formada por miembros de las otras comisiones. La toma de decisiones tiene tres condiciones: la relevancia política o el consenso que logre la puesta en práctica de una decisión; el tiempo que puede tomar una solución propuesta; y el costo de la solución.

Crítica a los Autoestudios

Si bien los autoestudios tenían una serie de elementos modélicos lógicos dentro de un marco técnico de evaluación y de planeación institucionales, su aplicación a contextos reales puso límites a los alcances originalmente esperados:

- a) La participación de los sujetos institucionales, salvo los integrantes de las comisiones, se restringió a la provisión de información dentro de sus áreas de competencia cuyo destino final fue el análisis estadístico. Las comunidades institucionales no conocían el proceso de toma de decisiones sino en sus resultados finales. Para ellos, los pasos intermedios entre la captación de información y la puesta en marcha de programas era un paso oscuro. Esto produjo, como lo menciona Latapi³, que los proyectos de autoestudio fueran considerados como parte de intereses políticos del rector respectivo o del grupo promotor de la autoevaluación.
- b) Los mismos modelos marcaban, como procedimiento, el análisis de las funciones aisladas entre sí. De esta forma, la intención original del modelo de establecer relaciones funcionales que explicaran el estado de la institución, de manera integral, se restringió a una serie de descripciones cuantitativas, conclusiones y recomendaciones que, si bien tenían valor para el mejoramiento de las funciones, no establecían el mejoramiento estructural de la institución, tomada como un todo orgánico.
- c) En consecuencia, las conclusiones referidas en los reportes de los autoestudios, se desprendían de una serie de ideas educativas preconcebidas y no de una interpretación de las expectativas de las comunidades institucionales. Los reportes generalmente se dividieron en análisis estadísticos acerca de la población escolar y de la información obtenida por las encuestas, y en una serie de recomendaciones de orden cualitativo que poco tenían que ver con los datos aportados.⁴ Bajo estas circunstancias se hacía necesario, si no descartar por completo estos esquemas modélicos, si darles otra orientación a la forma de entender la AI:
 - Considerar que la institución, desde el punto de vista funcional y estructural, es diferente a la sola suma de actividades de docencia, investigación, extensión y apoyo
 - La búsqueda de los datos debía ser discriminada y localizada, en concordancia con los objetivos de la AI.
 - Considerar que los sujetos institucionales son agentes activos en relación a la confiabilidad de la información y en el éxito de los cambios programados.

³Op. cit., pp. 54-55.

En efecto, el procedimiento metodológico no resuelve la desvinculación entre los datos estadísticos y las interpretaciones y recomendaciones para la solución de problemas y reorientación institucional.

Por otro lado, también existe un problema de orden conceptual y metodológico al esquematizar a los sistemas de orden social bajo las variables, insumo, proceso, producto, debido, entre otras cosas, a las siguientes razones:

- Construyen el dinamismo ordenado que, por definición, tiene todo sistema (sea biológico, social, cósmico, etcétera) a una serie de conceptos cuantificables sin establecer sus interrelaciones teóricas desde el punto de vista educativo. En otras palabras, no existe una definición estructural de la relación dinámica entre los componentes institucionales.

En consecuencia, los índices e indicadores dicen muy poco acerca del contenido de las situaciones institucionales. De esta forma, el proceso educativo, que en última instancia es causa y efecto de la satisfacción de necesidades, se convierte en una caja negra a la que se accede sólo mediante los productos cuantificables.

En general, tanto en los autoestudios como en el diagnóstico operacional se consideraba, de manera explícita, el análisis de los aspectos financieros como un elemento determinante para el buen funcionamiento institucional. Sin embargo, los análisis no arrojaban datos concretos acerca de la ponderación de las necesidades financieras de las IES y, mucho menos, se revelaban los mecanismos de asignación presupuestaria. En este último punto se consideraba, solamente, que existía una enorme irracionalidad, lo cual fue determinante para la introducción del presupuesto por programas dentro de las IES mexicanas, en específico en la UNAM.

2. La evaluación institucional y la asignación presupuestaria.

A principios de los años ochenta la situación económica prevaleciente obligó al Gobierno Federal a proponer una serie de medidas orientadas a racionalizar el gasto público. En el campo de la educación superior, la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) sugería la posibilidad de emplear un mecanismo de evaluación mediante el cual se relacionaba la asignación de una parte del subsidio público de las instituciones de educación superior, con el cumplimiento de un conjunto de criterios sobre su estructura y funcionamiento. Si bien el propósito sustancial de la medida implicaba una preocupación por elevar la calidad de la educación superior, la estructura, contenido y procedimientos de la propuesta no eran totalmente compartidos por la comunidad universitaria.

Un aspecto importante que fue motivo de debate fue el relacionado con el sujeto de la evaluación, dado que la proposición de SESIC implicaba que ese organismo dictaminaría sobre el estado de las instituciones poniendo en entredicho el ejercicio de la autonomía. El procedimiento no atendía directamente a la definición que tenían de sí mismas las instituciones y empleaba los criterios de evaluación de manera uniforme sin considerar los diferentes niveles de desarrollo de las IES. Aunado a lo anterior, el contenido mismo de la propuesta era discutible en tanto que no se reconocía fundamentalmente teórico suficiente en el modelo sugerido: por ejemplo, no existía un programa integral de desarrollo de la educación compartido entre las instituciones, que sirviera para interpretar el significado de los criterios propuestos; de esta forma, siendo el concepto de calidad el elemento central de la propuesta, y al poseer este término múltiples significados, sobre todo en el ámbito educativo, era difícil que las instituciones compartieran la concepción de calidad implícita en los indicadores sugeridos.

En este contexto se produjo la necesidad de crear un mecanismo autónomo para la ponderación de la asignación presupuestaria, basado en el autoconocimiento de necesidades de desarrollo y carencias operativas. Con el propósito de propiciar la discusión sistemática sobre este tema, el Secretario General Ejecutivo de la ANUIES propuso al Consejo Nacional de dicha asociación incluir en la agenda a considerarse en la XXI Reunión Ordinaria de su Asamblea General, celebrada en Mexicali, B.C., en noviembre de 1983, el tema “Criterios y procedimientos generales para la evaluación de la educación superior y la autoevaluación institucional”, a partir del cual se acordó estructurar un procedimiento general de A.I.

En febrero de 1984 se llevó a cabo la VII Reunión Extraordinaria de la Asamblea General de la ANUIES en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. En dicha reunión se presentó la ponencia “Evaluación de la Educación Superior en México” que respondía al acuerdo tomado en la reunión ordinaria mencionada, en relación a una estructuración metodológica, para concretar el compromiso de autoevaluación de las IES, en respuesta a los criterios propuestos por el gobierno federal. La ponencia “Evaluación de la Educación Superior en México” se estructuró con los siguientes apartados:

- Consideraciones generales y antecedentes de la evaluación de la educación superior en México.
- Algunos elementos para el marco teórico.
- Criterios, indicadores y procedimientos para la evaluación de la educación superior.

Estos apartados están relacionados con los fines de la educación superior, con la definición que se propone sobre evaluación y con la sugerencia de un modelo integral para la auto-evaluación de las instituciones de educación superior.

Dentro del apartado sobre consideraciones generales y antecedentes de la evaluación de la educación superior en México, se discute que las instituciones de educación superior se regulan con normas jurídicas y con un conjunto de postulados doctrinales acordados por las propias instituciones.

En relación con las normas jurídicas se menciona la necesidad de considerar lo establecido en el Artículo 3º Constitucional, la Ley Federal de Educación, la Ley de Planeación, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, así como en aquellas disposiciones contenidas en otras leyes que regulan el quehacer del Gobierno Federal, de los gobiernos de las entidades federativas y de sus respectivas instituciones, que son aplicables a las casas de estudio.

En lo que respecta a los principios sobre educación superior, destacan principalmente los acuerdos a los que se ha llegado en diferentes reuniones de la Asamblea General de la ANUIES. Entre estos sobresalen los relativos a la naturaleza de la educación superior, sus fines y objetivos, sus funciones, su planeación y las condiciones necesarias para su funcionamiento adecuado.

Más adelante se señala, dentro del mismo apartado, que los principios normativos y las directrices de la educación superior por sí solos no son suficientes para orientar el funcionamiento más específico de este nivel educativo, argumentando que es necesario considerar las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales del país en general, y de cada estado y municipio en particular. De lo anterior se concluye que “cada institución de educación superior, dependiendo de su naturaleza jurídica, filosofía institucional y de sus características particulares endógenas y exógenas, retoma las normas y los principios de la educación superior para traducirlos en los objetivos generales que orientan sus funciones sustantivas”.⁶ Precisamente estos objetivos generales constituyen lo que a nivel de cada institución debería considerarse en los esfuerzos de evaluación.

En el capítulo denominado “Algunos elementos para el marco teórico” se ofrece una definición que recoge lo expresado por las instituciones que participaron como ponentes en la Asamblea de Mexicali, además de considerar tanto las bases conceptuales producidas en el ámbito académico, como la experiencia en esta materia de los responsables de elaborar la ponencia. De esta forma se llegó a lo siguiente:

“La evaluación en la educación superior es un proceso continuo integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante, y que como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones”⁷.

⁶ ANUIES (1984), La evaluación de la educación superior en México, Culiacán, Sin., p. 14.

⁷ ANUIES; op. cit. p. 22.

Al referirse al concepto de evaluación a la identificación, análisis y explicación de una problemática a través de información relevante, se está suponiendo la posibilidad de establecer una comparación entre una situación actual y una deseada. Para ello, en la ponencia se sugiere como propuesta metodológica emplear un modelo general que permita identificar, analizar y explicar el funcionamiento de las instituciones y las características sociales específicas de su entorno.

El modelo de autoevaluación propuesto, descrito en el apartado sobre “Criterios, indicadores y procedimientos para la evaluación de la educación superior” de la ponencia, se fundamenta en una concepción dinámica del funcionamiento de las instituciones de educación superior, en donde cada una de ellas, con respecto al marco jurídico que posee y en relación con su contexto particular, tiene la posibilidad de analizar la medida en que el desarrollo alcanzado en sus funciones se relaciona con un proyecto de institución, sea éste explícito o implícito. Si bien dentro del modelo se sugiere un conjunto de categorías de análisis, aspectos focales, criterios e indicadores, tales elementos deben orientarse hacia lo que cada institución desea para sí misma.

Las categorías de análisis, los aspectos focales y los indicadores se presentan con la finalidad de permitir un análisis integral y sistemático del funcionamiento institucional.

Los criterios de evaluación reflejan, precisamente, la forma en que una institución en lo particular concretiza sus fines, permitiendo una comparación entre un deber ser y el estado en que dicha organización se encuentra.

Criterios e indicadores se presentan agrupados en un conjunto de aspectos focales y categorías de análisis. En el caso específico del modelo de autoevaluación, las categorías de análisis buscan servir como marco de referencia para valorar de manera integral el funcionamiento de la institución. De esta forma la atención se dirige hacia el estudio de los siguientes aspectos: recursos institucionales, procesos, productos, eficiencia y relación entre recursos y resultados.

Dentro del análisis de los recursos se propone considerar dos niveles: uno que se refiere a la congruencia externa y el otro a la interna. A través de estos análisis se busca conocer la relación existente entre las necesidades del entorno y el perfil de la institución, considerando este último como el conjunto de programas y acciones que pretende llevar a cabo la institución. Y por otro lado, la relación que se establece entre el perfil institucional y lo que en la realidad contiene cada programa y proyecto.

Otros dos criterios se proponen para el análisis de los resultados: uno para valorar la eficacia externa y otro para la interna. Se busca con esto tener información tanto de los avances logrados en cada uno de los aspectos focales⁸ considerados en el análisis, como del impacto ejercido sobre el entorno, de aquellos productos destinados a colaborar en la solución de la problemática y necesidades que presenta la sociedad.

Finalmente el modelo considera indispensable que se realice un análisis sobre la eficiencia del funcionamiento institucional, buscando relacionar los costos de la operación de cada una de las funciones con resultados obtenidos.

Como parte de los acuerdos logrados en la VII Reunión Extraordinaria de la Asamblea General de la ANUIES. Se aprobó en lo general la ponencia antes mencionada y se propuso que las instituciones de educación superior, miembros de la Asociación, la adoptarían como un instrumento metodológico para realizar sus evaluaciones en la medida que cada una lo considerara pertinente.

Con esto se logró modificar la propuesta original de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica sobre el modelo y los procedimientos sugeridos para evaluar a las instituciones de este nivel educativo. La participación de las casas de estudio en la Reunión de la Asamblea General de la ANUIES en Mexicali y luego en la elaboración de la ponencia presentada en Culiacán, mostró la preocupación de las instituciones por ser ellas las responsables de conducir cualquier proceso de análisis sobre su funcionamiento. Además dejó ver el interés por avanzar en el desarrollo de mecanismos que permitan a las instituciones mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a la sociedad.

⁸Docencia, investigación, difusión y extensión, normatividad, financiamiento, planeación, apoyo académico y administrativo.

2.1. Una crítica al modelo de indicadores

El modelo suscrito por la ANUIES, ciertamente, en cuanto a intenciones, pretendió estructurar herramientas de autoevaluación institucional, sin embargo el contenido del modelo no sustenta, en sí mismo, un patrón de autoevaluación; es decir, es un procedimiento técnico que puede ser aplicado bajo cualquier otra intencionalidad evaluativa.

Este tipo de modelos están fundamentados en teorías de informática cuya sofisticación, en términos prospectivos, tiende al logro de la idea cibernética de la automatización de las decisiones de planificación institucional. En esta idea subyacen una serie de supuestos, que llegan a ser condicionantes de la buena marcha de estos modelos:

- a) Cualquier situación institucional puede ser reducido a parámetros informáticos objetivos e interpretables en lenguaje cuantitativo.
- b) La base para llevar a cabo procesos de autoevaluación institucional es la existencia de sistemas de información veraces y confiables.
- c) La aplicación de estos procesos pueden calificarse de autoevaluativos porque son los mismos sujetos institucionales los que crean y proporcionan la información.

En el caso de la ANUIES el calificativo auto se da en tanto que las propias instituciones tengan la iniciativa de evaluarse a sí mismas.

Es claro que dentro de la practica evaluativa, los puntos a) y b) constriñen la posibilidad de aplicación de estos modelos: por un lado existen relaciones intrainstitucionales irreductibles a interpretaciones numéricas y por el otro la sofisticación tecnológica es una aspiración de largo plazo.

Bajo esta perspectiva, los modelos cibernéticos de autoevaluación institucional contienen en sí mismos sus propias limitaciones actuales.

En cuanto al punto c), la experiencia en procesos evaluativos ha demostrado que la participación consciente y convencida de los sujetos institucionales es la condición básica para asumir el éxito de estos procesos. Bajo esta perspectiva, la intencionalidad autoevaluativa no basta, es necesario diseñar metodologías y procedimientos que instrumenten, en sí mismos y directamente, la participación de los sujetos.

Por otro lado el modelo suscrito en Culiacán presenta algunas contradicciones en sus constructos lógicos:

- La definición de la Autoevaluación Institucional, es una idealidad modélica de la función social de las IES en relación al estado que guardan actualmente las prácticas evaluativas.
- El modelo tiene como intención atender la naturaleza dinámica de las instituciones y no hay nada más anquilosante que aplicar indicadores preestablecidos de manera generalizada e indiscriminada.

Esto, desde el punto de vista de la tecnología planificadora, es erróneo; generalmente una aplicación informática de este tipo lleva a la acumulación de datos con escasa utilidad, en tanto que no responden a procesos de verificación de ideas acerca del desarrollo institucional.

- El modelo establece la intencionalidad de comparar una situación real con una deseada implícita o explícita. Con las contradicciones arriba señalados la situación implícita puede ser cualquiera que se le ocurra al técnico o al político encargados de interpretar los datos; de modo contrario, el mismo proceso de evaluación debería establecer mecanismos de explicitación del proyecto institucional deseado. Si es explícita la búsqueda de información necesariamente es diferenciada, desde la perspectiva evaluativa. De cualquier forma un proyecto institucional, en la práctica, no se establece de una vez y para siempre; más bien es un proceso cambiante y dinámico de acuerdo a las situaciones y a las personas.

3. La aplicación de la autoevaluación en la ANUIES

Con el modelo de indicadores se inició, a mediados de los ochenta, una aplicación de la AI en distintas IES autónomas de las entidades federativas y del D. F., que estuvieran interesadas en autoevaluarse. Esto implicó un giro en la promoción de la AI de parte de ANUIES: de ser un proyecto de aplicación generalizada se buscó, entonces, en primera instancia, la aceptación de algunas IES para llevarla a cabo.

La promoción de la AI persiguió los siguientes objetivos:

- 1) La participación de las IES, en el inicio, de los trabajos de AI. Para cumplir este objetivo, se informó detalladamente a las IES interesadas en el proyecto de AI sobre los propósitos y contenido del mismo, enfatizando la necesidad de asumir por sí mismas el desarrollo del proceso de autoevaluación y la posibilidad de que a partir del conocimiento de su experiencia y perspectivas particulares al respecto sería factible proponer modelos y metodologías de uso más general para el conjunto de las IES.
- 2) Conocer la utilidad que en casos específicos podría tener la lista de indicadores de AI propuesta en la ponencia aprobada en la mencionada VII Reunión Extraordinaria, con la metodología que ahí se señaló.

Para cumplir este objetivo, se elaboró una serie de preguntas sobre los indicadores que permitieron conocer su utilidad desde la perspectiva particular de cada una de las IES participantes. De tal modo se tendrían elementos de juicio para decidir la conveniencia de fomentar la utilización directa del total de los indicadores, de sólo parte de ellos, o fomentar más bien el uso de elementos de análisis alternativos.
- 3) Conocer la experiencia y perspectivas en AI y áreas afines de las IES participantes, para de esta manera tomar los elementos mas valiosos y conformar una visión global que permitiría a la ANUIES proponer a sus miembros formas idóneas de trabajo en AI, según sus circunstancias y necesidades particulares.

Resultados

Las siete IES que participaron en esta etapa inicial son las siguientes:

- Universidad Autónoma de Yucatán
- Universidad Autónoma de Aguascalientes
- Universidad Autónoma de Baja California Norte
- Universidad Autónoma de Tlaxcala
- Universidad Autónoma de Morelos
- Universidad Autónoma del Estado de México
- Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Dicho grupo de instituciones representó una amplia variedad de situaciones dentro de la educación superior mexicana y puede considerarse como un grupo adecuado para realizar estudios de caso sobre el tema de interés.

Se presentan a continuación las conclusiones generales obtenidas de la participación de cada una de dichas IES.

1. Todas las IES consideraron que si bien algunos indicadores eran de utilidad, no todos eran aplicables a sus condiciones específicas.
2. Todas coincidieron en que la aplicación de un modelo de tal tipo requería de técnicas e instrumental sofisticado que no estaban en posibilidades de conseguir.
3. Todas coincidieron también en que no contaban con la información suficiente como para darle contenido a cada uno de los indicadores. Tres IES señalaron que dicha información no les era útil para sus formas particulares de planeación.
4. Una IES sugirió vincular la evaluación con la planeación y el ejercicio del presupuesto.
5. Todas las IES coincidieron en la necesidad de adecuar los procesos de AI a sus circunstancias políticas.
6. Tres IES coincidieron en manifestar que sus formas de AI estaban directamente relacionadas con las propuestas de sus planes particulares y definían sus propios indicadores para calificar la realización del mismo.

Estos resultados indicaban lo siguiente:

- Que si bien los Rectores de las IES se habían comprometido con la AI, a fin de vincular los niveles de desarrollo de las instituciones con los requerimientos presupuestales, la voluntad política tenía restricciones de orden contextual y situacional y no era suficiente una declaración propositiva para realizar la AI.
- La aplicación de una metodología que requería cierta sofisticación tecnológica no era viable en esos momentos.
- Los indicadores propuestos no eran generalizables. Las autoevaluaciones institucionales se propusieron para configurar dos problemas principalmente: la búsqueda de las causas de la baja calidad educativa y la necesidad impuesta por la realidad económica de racionalizar los recursos de las IES. Sin embargo, la experiencia demostró que el concepto de AI restringido a la medición de variables, sin marcos de interpretación y con sistemas de información poco desarrollados, eran de poca utilidad práctica; por otro lado, los parámetros de referencia, ya sea eficiencia de procesos y productos, considerados como compartimentos estancos, si no en teoría si por el instrumental técnico utilizado, provocaba insuficiencias interpretativas para la comprensión de la institución. Por ejemplo, no se podía, bajo este marco, responder de manera satisfactoria a preguntas como ¿qué relación hay entre la eficiencia de un plan de estudios y la baja eficiencia terminal?; lo que se podía encontrar con estos parámetros eran datos que podían relacionarse estadísticamente, pero la relación no decía nada acerca de las orientaciones curriculares, por lo que su utilidad ulterior, una vez hecha la medición, era cuestionable.

Por otro lado se observó que las propias IES empezaron a desarrollar patrones de AI de acuerdo con sus propias necesidades, que trascendían los cartabones metodológicos y conceptuales impuestos por agentes ajenos a su propia experiencia.

Por último y de manera fundamental, si bien las IES lograron que el gobierno federal diera marcha atrás sobre sus intenciones de intervenir en la calificación de la actuación de las IES y, a partir de esto, establecer rangos de financiamiento, las IES por su lado no lograron establecer, de manera fehaciente, sus costos de operación que fundamentaran sus peticiones presupuestales y tampoco lograron desarrollar elementos de autoanálisis de los mecanismos de asignación ad intra. El Programa Integral de desarrollo de la educación superior de 1985 tendría como eje fundamental el logro de la supeditación de la presupuestación a los proyectos de

planificación del desarrollo de la IES, y la Autoevaluación Institucional como una forma de verificación de la racionalidad de las actividades de las IES en todos los órdenes. De esta forma se pretendía resolver los problemas arriba apuntados.

Con estos resultados se empezó a idear una nueva aproximación a la promoción de la AI y a la AI misma, a fin de subsanar el escaso éxito de este proceso en el pasado inmediato. Para tal efecto se tomó como base las propuestas del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) dirigidas a apuntalar el Sistema Nacional Permanente de Planeación de la Educación Superior (SINAPPES).⁹

Quince IES en el Autoanálisis hoy

En vista de los resultados anteriores, el proyecto de autoevaluación que se propuso en el marco del PROIDES tiene similitudes y diferencias con los modelos desarrollados en los setentas y principios de los ochenta:

- Se comparte la idea de que los procesos de reflexión acerca del quehacer académico es responsabilidad última de los sujetos institucionales. En este contexto la promoción de la ANUIES debe ser de tal naturaleza que logre captar una necesidad de evaluación institucional para encauzarla. Esto quiere decir que de ninguna manera la promoción debe violentar, contradecir, acelerar o frenar procesos ya encauzados o procesos cuyo éxito sea remoto o cuya utilidad sea cuestionable. En este sentido el prefijo “auto” significa que es la institución y sus circunstancias específicas las que van a determinar la pertinencia y los alcances de la evaluación institucional.
- Se comparte también la idea de que la autoevaluación se inscriba en el marco de los procesos de Planeación Institucional (PI), pero en este caso para que la trascienda y la reencauce. Las razones son las siguientes: a partir de 1985, se iniciaron diagnósticos institucionales promovidos por el SINAPPES, que dieron las bases para el diseño del PROIDES. Para concretar el proceso técnico del diagnóstico se utilizó el concepto de “problema”, que significó la identificación de algunos aspectos institucionales que constituían factores “claves estratégicos” para su desarrollo; la función de este concepto para la PI fue la de localizar los “aspectos específicos” que debían ser considerados para el diseño de programas y proyectos. En este sentido, aun cuando el diagnóstico suponía una indagación comprensiva de la institución, los datos resultantes si bien constituyeron las bases para la PI no reflejan más que esos “aspectos específicos problemáticos”.

En este sentido, los diagnósticos institucionales consideraron sólo algunos elementos focales para la planeación de la institución pero no a la institución considerada en su totalidad. De modo que una autoevaluación institucional tendría que abocarse a indagar de manera exhaustiva el funcionamiento de los objetivos de la PI: docencia, investigación, extensión y gestión administrativa, pero bajo otra perspectiva: la integralidad y la complementariedad entre funciones para sentar las bases del desarrollo planificado de la institución, tomando a ésta como una totalidad.

- Las diferencias con los modelos descritos en los apartados anteriores radica en la concepción misma del proceso evaluativo y en las categorías metodológicas para llevar a cabo la autoevaluación institucional en específico, se consideran un proceso técnico y político generado desde el interior de la institución como respuesta a necesidades de mejoramiento de sus actividades y funciones; el énfasis conceptual se ubica, por lo tanto, en la organización de los sujetos, en la legitimación del proceso, en la participación de la comunidad institucional, en las formas de “proselitismo” para ganar adeptos al proceso, en la formación de una figura líder generadora, promotora y ejecutora de un proyecto autoevaluativo, la cual puede ser individual (p.e. un rector) o colectiva (p.e. una organización estudiantil). Este énfasis no niega la necesidad de una rigurosidad técnica para la captura y procesamiento de la información, más bien ubica el aspecto tecnológico de las autoevaluaciones dentro del contexto situacional (las circunstancias específicas) de la institución.

⁹CONPES (1986) Programa Integral de Desarrollo de la Educación Superior, México. ANUIES. pp.

Con esta nueva perspectiva se reformularon los objetivos que debía perseguir la ANUIES al promocionar un proyecto de este tipo:

Objetivos del Proyecto de Autoevaluación Institucional

En el PROIDES se marca el siguiente objetivo: “Promover la evaluación integral y periódica de las tareas y actividades de cada una de las IES...”¹⁰

Considerando los párrafos anteriores, el proyecto de AI se promocionaría en aquellas instituciones que lo consideraran pertinente y viable técnica y financieramente. No sería intención de un proyecto de este tipo probar modelos, ajustar indicadores, o experimentar metodologías, a menos que la institución lo considerara necesario. Para estos casos se proporcionarían diversas opciones para escoger la más adecuada a las características institucionales.

Las autoevaluaciones institucionales tendrían los siguientes objetivos de proceso:

- a) Propiciar la corresponsabilidad de los sujetos institucionales en la toma de decisiones dirigidas al logro del desarrollo institucional.
- b) Organizar mecanismos de verificación y retroalimentación de los planes de desarrollo institucional.

El primer objetivo se basa en la idea de que los procesos de autoevaluación lo realizan personas con intereses diversos y que los juicios acerca de las funciones universitarias deben ser legitimados a fin de lograr unificar criterios de racionalidad para el desarrollo ulterior de la institución.

Con el segundo objetivo se promovería la organización administrativa para la verificación de los cambios detectados por la evaluación, que dentro de la lógica planificadora, serán consecuencia de la puesta en marcha de programas y proyectos.

La ejecución del proyecto también tendría como fin el logro de los siguientes objetivos instrumentales:

- c) La creación de modelos, técnicas, procedimientos y metodologías de autoevaluación que consideren los aspectos estructurales y de interrelación de los elementos institucionales.
- d) La sensibilización de las comunidades institucionales acerca de la utilidad de la autoevaluación institucional.

Los objetivos de proceso e instrumentales se definieron para solventar los problemas de los modelos anteriores: la desvinculación metodológica entre mediciones e interpretaciones y la falta de participación de los sujetos. Estos objetivos podían ser logrados en un período más o menos corto, dependiendo de las circunstancias de cada institución: algunas ya habían desarrollado modelos de autoevaluación sin haberlo aplicado; otras empezaban procesos de autoevaluación sin una organización adecuada; y otras más, las menos, habían logrado integrar las autoevaluaciones a los procesos planificadores. Ambos tipos de objetivos se diseñaron para lograr con perspectivas de mayor alcance:

- e) Generar procesos de autoconocimiento institucional que permita anticiparse y transformar sus funciones de acuerdo con condiciones históricas, económicas, sociales, científicas, culturales, tecnológicas, etcétera.

La delimitación operativa de la Autoevaluación Institucional

De acuerdo con los objetivos se consideró como autoevaluación cualquier proceso organizado para obtener elementos de autoconocimiento, retroalimentar o verificar planes institucionales y las iniciativas para generar instrumentos de autoevaluación.

¹⁰CONPES (1986) Ibid. pp. 160-161.

Se consideraron las IES que ya tenían procesos regulares de AI, sin que fuera necesaria la promoción directa de la ANUIES; las que han recibido apoyo técnico por propia petición y las que, considerando que estaban en circunstancias favorecedoras, fueron objeto de promoción directa.

El contenido de la Autoevaluación Institucional

Los objetos de la autoevaluación institucional son las funciones universitarias con un agregado fundamental: la gestión administrativa.

Las primeras, en términos abstractos, se definen por los siguientes elementos: docencia, por el desarrollo curricular considerado en sentido amplio (organización de la enseñanza, organización de planes de estudio, perfiles del alumno y del profesor, etcétera); la investigación, por las líneas de investigación institucionales y el perfil del investigador; la extensión por la difusión de las manifestaciones artísticas y el extensionismo académico; la gestión administrativa por la organización para la obtención y asignación de recursos financieros y materiales y para la prestación de servicios.

Una autoevaluación, para ser institucional, tendría que caracterizar estado de las relaciones entre elementos. Por ejemplo, tiene que contestar preguntas como las siguientes:

¿La formación de X carrera (odontología) es un factor para la extensión académica (clínica odontológica)?;

¿Las líneas de investigación se incluyen en el currículum?;

¿La distribución de recursos se define por necesidades curriculares?;

¿La organización académica-administrativa es funcional para la aplicación de los planes de estudio?

De otra forma, la autoevaluación se restringiría a la evaluación de las funciones como compartimentos aislados en los que, aparentemente, el autoconocimiento de cada función se agotó sólo en sus elementos definitorios. Esto no quiere decir que, por procedimiento, no se pueda evaluar a cada función por separado, pero esto no es suficiente para comprender a la institución en toda su magnitud y complejidad; sólo la indagación de las relaciones entre elementos daría luz sobre el entramado institucional; además, la misma formulación de interrogantes definiría el sentido y las finalidades de cada función universitaria.

Estrategia General de Promoción del Proyecto de Autoevaluación Institucional

En tanto que la AI había sido tomada como un compromiso por los rectores al aprobar el PROIDES, la ANUIES se dio a la tarea de promocionar la puesta en marcha de estos procesos bajo una nueva estrategia: considerar los niveles de maduración de estos procesos en cada institución por separado, sin perder de vista los objetivos del proyecto, para definir el tipo y el nivel jerárquico de promoción. Pero además este proyecto se debía relacionar con los avances de la planeación institucional; la razón ya se esbozó más arriba: si bien la autoevaluación debía trascender los alcances de la PI, parte de sus contenidos y puntos de referencia ya habían sido definidos en los procesos anteriores de diagnóstico y planificación y, por lo tanto, en razón de la congruencia interna del mismo proceso de PI no era lógicamente consecuente dejarlo al margen de una AI. Es obvio que esta congruencia metodológica sólo podría esperarse en aquellas instituciones que hubieran iniciado dichos procesos; si no era así, la AI tendría como fin descubrir las causas por las cuales no se habían propiciado trabajos de coordinación y racionalidad institucional.

Dados los antecedentes y una nueva idea acerca del proyecto, se inició la promoción y la inducción para el desarrollo de este proyecto en aquellas IES que estuvieran en un momento político propicio y tuvieran experiencia en la organización de proyectos de magnitud institucional. Al mismo tiempo se inició la identificación de procesos de autoevaluación que hasta la fecha no habían sido detectados por no apearse al modelo de indicadores o por tener características poco ortodoxas desde el punto de vista teórico y técnico.

Las IES donde se identificaron tales procesos fueron las siguientes:

1. Universidad Autónoma de Zacatecas
2. Universidad Autónoma de Hidalgo
3. Universidad Veracruzana
4. Universidad Autónoma de San Luis Potosí
5. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
6. Universidad Autónoma de Yucatán
7. Universidad Autónoma de Nuevo León
8. Universidad Autónoma de Chihuahua
9. Universidad Autónoma del Estado de México
10. Escuelas Normales de Jalisco
11. Universidad Autónoma de Morelos
12. Universidad Autónoma de Baja California Sur
13. Universidad Autónoma de Tamaulipas
14. Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca
15. Universidad Autónoma de Coahuila

Análisis de los procesos de Autoevaluación Institucional

De acuerdo con la concepción política y técnica de la AI, se eligieron algunas categorías para su análisis:

- El sujeto promotor: ANUIES, alguna entidad gubernamental o la propia institución.
- El medio de legitimación de la AI.
- La figura líder de la AI.
- Sujetos-formas de participación de la comunidad institucional.
- Formas de proselitismo.
- Enfoque o modelo de evaluación.
- Técnicas para recopilar información.
- Técnicas de análisis de la información.
- Objetivo o uso de resultados.

Se presenta, como anexo, una serie de cuadros que describen el estado actual de la AI en las IES mencionadas, en relación a las categorías mencionadas; el orden de descripción no corresponde a la enumeración de las IES por considerar necesario salvaguardar la confidencialidad de los datos.

3.1 Los resultados del análisis

La información contenida en los cuadros acerca de la AI en las instituciones de educación superior, reafirmaron varias de las ideas acerca de la forma como tendría que aplicarse un proyecto de este tipo:

- a) Cada institución tiene su propia forma de entender y llevar a cabo la autoevaluación institucional.
- b) Las circunstancias políticas tienen que ser propicias para que la AI sea aceptada como parte de los procesos naturales de la institución. La mejor ocasión política sólo es conocida y definida por los propios actores institucionales. El promotor del proyecto debe identificar esas ocasiones para una mejor aceptación del proceso.
- c) La racionalidad institucional integra a la AI con los procesos de planificación. No tiene sentido una AI sin propósitos planificadores.
- d) La dinámica institucional, en la mayoría de los casos, no permite aplicar modelos evaluativos acartonados.
- e) En cuanto a la vinculación entre los mecanismos planificadores y la asignación presupuestaria, sólo se presentó en un caso de manera explícita y racionalizada, de tal forma que la evaluación determinó una mayor asignación, la supresión o el funcionamiento regular de proyectos específicos. De esta forma, no hay duda en que un paso posterior en el desarrollo de proyectos de AI debe enfatizar la vinculación entre esta, la planificación y la asignación presupuestaria.

ANEXO

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(1)	(2)
El sujeto promotor	El rector y su staff	ANUIES
Medio de Legitimación	A través de órganos colegiados	Anuencia del Rector
La figura líder del proceso	Comisión Institucional de Autoevaluación / El Director de planeación presidente de la comisión	Unidad de Planeación
Sujetos y formas de participación	A través de órganos colegiados	Por definir
Formas de proselitismo	No se necesitó	A través de “Jornadas de Balance interno de la Institución”
Enfoque o modelo de evaluación	Es una evaluación, basada en la comprobación del logro de objetivos estructurados en el Programa de Desarrollo Institucional	Evaluación comprensiva e integral
Etapas del proceso	Se diseñaron cuatro etapas: <ul style="list-style-type: none"> ■ Definición de líneas de acción ■ Comprobar logro de objetivos ■ Discusión en órganos colegiados ■ Reformulación de Programas. Se está en la tercera etapa.	Se está en la etapa de proselitismo, falta organizar la participación y la recopilación de información
Técnicas para recopilar información	Registro de cumplimiento de objetivos avalados por informes	Por definir
Análisis de información	Contrastación de informes objetivos predestinados	Por definir
Objetivos o uso de resultados	Reformulación del Programa de Desarrollo Institucional	Un plan de desarrollo que podría ser de reforma

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(3)	(4)
El sujeto promotor	El rector	El rector
Medio de legitimación	No se previó	A través del Consejo Universitario
La figura líder del proceso	No se precisa. Se presume la integración informal de un grupo de analistas	El Secretario Académico y su equipo con funciones de inducción y apoyo técnico
Sujetos y formas de participación	Por consulta o miembros de la Comunicación no definidos ni organización	Los directos de escuelas, facultades y administrativos elaborarían sus diagnósticos y programarían sus actividades
Formas de proselitismo	No se previó	A través de inducción de actividades de diagnóstico y programación
Enfoque o modelo de evaluación	Se identificaba un esquema de diagnóstico-programación- evaluación que no está claramente definido por el promotor del proceso	Diagnóstico-programación sectorizado facultades, escuelas y órganos administrativos
Etapas del proceso	Las etapas fueron: Consulta y elaboración de criterios finalizados e institucionalización de la AI (en proceso)	Organización del proceso (finalizada) Inducción, diagnóstico y programación (en proceso)
Técnicas para recopilar información	Recopilación de opiniones acerca de las funciones institucionales y su administración, gobierno y orden jurídico	Cada director usa el que cree conveniente, para entregar al final del proceso un informe al líder
Análisis de Información	Elaboración de criterios y proposiciones generales para iniciar un proceso de planeación	Cada director, el que cree conveniente. El grupo líder sintetiza los diagnósticos y la programación
Objetivos o uso de resultados	Estructurar criterios para un plan de desarrollo universitario	Lograr que todos los sectores programen sus actividades de acuerdo al diagnóstico. Con esto sintetiza una programación institucional
Acciones paralelas	Se organizaron foros de diagnóstico por grupos de la institución independientes del proceso promovido por el Rector, se presume que en forma contestataria	La unidad de planeación, en confrontación con éste proceso, pidió, por su lado, la programación de actividades a todos los sectores académicos

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(5)	(6)
El sujeto promotor	El Rector	El Rector
Medio de legitimación	Consejo universitario	Consejo universitario
La figura líder del proceso	Las Comisiones del Consejo Universitario con apoyo a la Unidad Institucional de Planeación	La Unidad Institucional de Planeación
Sujetos y formas de participación	Comisiones de órganos colegiados divididos por funciones hacen consultas, estudios, etc.	Directores Académicos y Administrativos mediante informes anuales
Formas de proselitismo	No se especifican	No está previsto
Enfoque o modelo de evaluación	Contrastación de resultados de actividades con los objetivos de un programa de Superación Académica de manera continua	Contrastación de los resultados de un programa con los objetivos
Etapas del proceso	El proceso de verificación de resultados de actividades es continua dado que se está implantando un nuevo modelo académico	Informes públicos, Adiestramiento en diagnóstico y programación; determinación de metas y unidades de medida; formulación del plan; evaluación. Estas etapas no son consecutivas dado que es irregular la evaluación programática
Técnicas para recopilar información	Mediante informes, estudios, consultas internas y externas, mesas de trabajo, etc.	Informes
Análisis de información	No se especifica. Se presume un análisis cualitativo acerca de las orientaciones del nuevo modelo académico	Comparaciones no sistemáticas entre lo descrito en los informes y lo programado
Objetivos o uso de resultados	Los resultados se usan como base para elevar la eficiencia de las actividades dirigidas a consolidar los cambios del modelo académico, y a elevar un Plan de Desarrollo Académico	Conocer el avance de la excelencia académica y retroalimentar el PIDE
Acciones paralelas		

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(7)	(8)
El Sujeto promotor	El Rector	Una coalición de estudiantes, maestros investigadores y administrativos
Medio de Legitimación	Consejo Universitario	Acuerdo entre autoridades y coalición
Sujeto y formas de participación	Directores Académicos y Administrativos, mediante informe de cumplimiento de objetivos y metas	La coalición mediante reuniones de trabajo alternamente politizados
Formas de proselitismo	No es necesario	Implícito en el movimiento institucional
Enfoque o modelo de evaluación	Evaluación Programática. Se aplican los principios del presupuesto por programa fundamentados en el Plan Institucional	Evaluación gradualista
Etapas del proceso	Elaboración de un PI de diez años el cual es evaluado cada trienio	Elaboración de un proyecto Convocatoria Actos públicos de consulta Síntesis y difusión de resultados Diseño y aprobación de acciones Ejecución LLevadas a cabo a diferente ritmo según el institucional
Técnicas para recopilar información	Básicamente por informes	Consulta de opiniones
Análisis de información	Comparación sistemática entre el PI y el cumplimiento de programas	De índole cualitativo tendiente a establecer nuevas formas de relación al interior de la institución
Objetivos o uso de resultados	Retroalimentar el PI y dar base a la forma de decisiones para la planeación subsecuente	Modificaciones a la Ley Orgánica de la Institución: reforma o mecanismos administrativos, etc.
Acciones paralelas		La coalición logró la renuncia de las autoridades institucionales y acordó con las nuevas iniciar un proceso de análisis institucional.

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(9)	(10)
El sujeto promotor	El Rector	La COEPES del Estado
Medio de legitimación	Consejo Universitario	Mediante un curso técnico-político a los elegidos para implantar el proceso
La figura líder del proceso	Unidad Institucional de Planeación	Depto. de Educación Pública del Estado
Sujetos y formas de participación	Los sujetos involucrados en los programas del plan institucional	Funcionarios y directivos de escuelas normales del Estado
Formas de proselitismo	Consulta mediante cuestionarios para estructurar el plan institucional	El mismo proceso
Enfoque o modelo de evaluación	Evaluación programática: verificación del desarrollo de programas	Se hizo una evaluación sectorizada por unidades escolares para luego sintetizarla en un diagnóstico general
Etapas del proceso	Programación, presupuestación, control y seguimiento, reprogramación	Adiestramiento a evaluadores Análisis de procedimientos Diseños de instrumentos Aplicación: Análisis de datos Conclusiones y reporte
Técnicas para recopilar información	Observación directa, cronogramas, informes	Entrevistas Cuestionarios Análisis documental
Análisis de información	Contratación de lo programado con los objetivos y metas	Cualitativa y Estadística
Objetivos o usos de resultados	Ajustar programas a las condiciones de financiamiento y suprimir, modificar o implantar permanentemente programas	Obtener un diagnóstico del Sistema de Educación Normal del Estado
Acciones paralelas		

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(11)	(12)
El sujeto promotor	El director de planeación de la institución	El Rector
Medio de Legitimación	Anuencia del Rector	Consejo Universitario
La figura líder de participación	La Dirección de Planeación	Unidad Institucional de Planeación en coordinación con el Secretario General
Sujetos y formas de participación	Emisión de opiniones de directores y sujetos escogidos Informes	Directores, profesores y alumnos mediante informes, encuestas y mesa de trabajo
Formas de proselitismo	No está previsto	No está previsto
Enfoque o modelo de evaluación	CIPP	Modelo de indicadores ANUIES
Etapas del proceso	Formulación del proyecto (terminado) Implantación, análisis de resultados	Creación de UIP, formación de personal técnico: aprobación del proyecto; implantación (en marcha)
Técnicas para recopilar información	Encuestas Análisis documental Análisis estadístico	Análisis de encuestas de informes y de conclusiones de mesas de trabajo
Análisis de la información	Por definir	Dirigida a la identificación de problemas y sus posibles soluciones
Objetivos o uso de resultados	Elaboración de un plan de desarrollo	Tener una imagen integral de la institución para formular cambios
Acciones paralelas		

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(13)	(14)
El sujeto promotor	El Rector	El Rector
Medio de Legitimación	La Asamblea Universitaria	El Rector mismo
La figura líder del proceso	La Unidad Institucional de Planeación	Secretaría Académica en Coordinación con la Dirección de planeación
Sujetos y formas de participación	Toda la comunidad universitaria mediante foros temáticos	Directivos por medio de informes
Formas de procelitismo	Los mismos foros se convierten en foros de debate	No están previstas
Enfoque o modelos de evaluación	Evaluación integral gradualista	Sectorizada y circunstancial
Etapas del proceso	Foros regionales, foro general de debate; documento síntesis y aprobación	Diagnóstico y reordenación institucional a corto plazo
Técnicas para recopilar información	Elaboración de ponencias	Informes
Análisis de información	Análisis de las ponencias	Cualitativo con orientaciones controladas por el rector
Objetivos o uso de resultados	Reflexión sobre la realidad institucional y elaboración de un plan de desarrollo de cada sector: facultad, escuelas y órganos administrativos	Iniciar la planificación institucional para reordenar las actividades académicas y administrativas y racionalizar los recursos
Acciones paralelas		

ANALISIS DE LAS AUTOEVALUACIONES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR

	(15)
El sujeto promotor	La comunidad institucional mediante coalición de grupos políticos
Medio de legitimación	El consenso de la comunidad para iniciar un proceso de autoanálisis
La figura líder del proceso	Una comisión institucional organizadora del proceso con miembros de los diferentes procesos con miembros de los diferentes grupos
Sujetos y formas de participación	Toda la comunidad mediante ponencias
Formas de proselitismo	Un seminario preparatorio en el que participó ANUIES Convocatoria Pública
Enfoque o modelo de evaluación	Gradualista
Etapas del proceso	Realización de un Congreso Universitario
Técnicas para recopilar información	Promoción de elaboración de ponencias
Análisis de información	De orden cuantitativo
Objetivos o uso de resultados	Iniciar procesos que integren la planeación con la presupuestación
Acciones paralelas	