

Secretaría Técnica del Consejo de Planeación  
Dirección General de Planeación  
Grupo Técnico de Responsables de Estadística y Planeación Institucional

Primera edición 2003  
Dr. © 2003 Universidad Nacional Autónoma de México  
Cd. Universitaria, C.P. 04510, México, D. F.  
Impreso y hecho en México  
ISBN 970-32-1352-9



**CRITERIOS MÍNIMOS PARA  
LA ELABORACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA  
EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y  
PROYECTOS DE DESARROLLO DE LAS  
ENTIDADES Y DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS**

**UNAM**  
**México, 2003**



# CONTENIDO

PRESENTACIÓN	9
CAPÍTULO I	13
Elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo	13
1. Concepto de planeación en la UNAM	14
2. Criterios normativos que debe seguir el proceso de planeación en la UNAM	14
3. Etapas del proceso de planeación institucional	17
4. Criterios metodológicos de los componentes del proceso de planeación	17
4.1 Diagnóstico	17
4.1.1 Diagnóstico externo o exploración del entorno	17
4.1.1.1 Análisis de amenazas	19
4.1.1.2 Análisis de oportunidades	19
4.1.2 Diagnóstico interno o análisis de los recursos	20
4.2 Finalidades: misión, visión, objetivos y metas	21
4.2.1 Misión	21
4.2.2 Visión	22
4.2.3 Objetivos	23
4.2.4 Metas	24
4.2.5 Condiciones que deben cumplir los objetivos y las metas	24
4.3 Diseño de soluciones: las estrategias	24
4.4 Especificación de medios: políticas, programas y proyectos	25
4.4.1 Políticas	25
4.4.2 Los niveles operativos de la planeación: plan, programa y proyecto	25
4.4.2.1 Plan	26
4.4.2.2 Programa	26
4.4.2.3 Proyecto	26
4.5 Previsión de recursos	27

CAPÍTULO II	29
Evaluación institucional	29
Primera parte	
Marco normativo y conceptual	30
1. El Reglamento de Planeación de la UNAM	30
2. ¿Qué es evaluar?	31
2.1 Distinción entre medición y evaluación	31
3. Tipos de evaluación	32
4. Criterios de evaluación	33
5. El concepto de evaluación institucional en la UNAM	33
6. Criterios generales para la evaluación institucional	35
7. ¿Quién demanda la evaluación?	36
8. ¿Quién realiza la evaluación institucional?	36
9. ¿Qué evaluar?	36
10. ¿Cómo evaluar?	37
10.1 Planeación de la evaluación	37
10.2 Ejecución	37
10.3 Elaboración y comunicación de las conclusiones	37
11. La evaluación de planes y programas institucionales	38
12. ¿Qué son un Plan de Desarrollo Institucional y un programa?	38
13. ¿En qué consiste la evaluación de un Plan de Desarrollo Institucional?	40
14. ¿Para qué se evalúa un PDI o un programa institucional?	40
15. ¿Cómo se evalúan los planes y programas?	41
Segunda parte	
Aspectos técnicos-metodológicos de la evaluación de programas	41
1. Conformación del equipo de evaluación	41
2. El plan y/o programa en sí mismo	42
2.1 Identificación de los elementos o componentes de un plan	42
2.2 Procedimiento	42
3. El plan y/o programa en su desarrollo y en sus resultados. Identificación de los programas, clasificación de objetivos y tipo de evaluación.	44
3.1 Identificación y clasificación de los programas y objetivos	45
3.2 Tipos de evaluación	45

4.	Construcción de los indicadores	46
4.1	Características de los indicadores	47
4.2	Problemas para su obtención y uso	47
4.3	Clasificación de los indicadores	47
4.4	Estructuración de un sistema de indicadores	49
4.5	Construcción de los indicadores necesarios para la evaluación	50
5.	Recopilación, organización y procesamiento de la información	51
6.	Análisis e interpretación de la información y valoración y toma de decisiones	52
7.	El informe de evaluación	52
7.1	Informes de actividades anuales y rendición de cuentas	53
7.2	Modalidades de rendición de cuentas	54
Capítulo III		
Seguimiento Institucional		57
1.	¿Qué es?	57
2.	¿Para qué nos puede servir?	57
3.	Necesidad de un seguimiento y una evaluación eficaces	57
4.	Diseño del sistema de seguimiento: cinco componentes	58
GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN		61
ANEXOS		67
1.	Criterios mínimos de evaluación institucional	69
2.	Árbol de problemas	70
3.	Componentes del proceso de planeación	71
4.	Guión para la elaboración del plan de desarrollo en una entidad de docencia	72
5.	Guión para la elaboración de programas de trabajo de dependencias universitarias	76
6.	Guión para la elaboración de informe de cumplimiento del plan de desarrollo de una entidad académica de docencia	78
7.	Guión para la elaboración del informe de cumplimiento del programa de trabajo de una dependencia universitaria	82
BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA		85
ÍNDICE DE LÁMINAS, TABLAS Y CUADROS		89





# PRESENTACIÓN

La planeación y la evaluación institucionales adquieren una gran importancia para la Universidad, como instrumentos útiles para atender la demanda social de mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas; así como la exigencia por el logro de mejores resultados académicos, tanto por su pertinencia, como por su relevancia para el desarrollo nacional.

Hay que destacar que la Universidad como una institución viva y en constante transformación, se encuentra en un proceso permanente de reforma, en el cual están involucrados tanto sus autoridades como los diversos órganos colegiados que la componen, como un ejercicio de autoevaluación con una visión integral y de largo plazo, en donde además, se busca involucrar a la propia comunidad universitaria. Todo ello, en el interés de fortalecer a la propia institución en base a propuestas concensadas que den viabilidad y certeza a la propia institución.

En este contexto, el 11 de febrero, por Acuerdo del Rector Dr. Juan Ramón de la Fuente, se crea la Secretaría de Planeación y Reforma Universitaria, cuyo objetivo fundamental es fortalecer los procesos de planeación y vincularlos con la reforma universitaria.

Por otro lado, del 16 al 18 de julio de 2002, la Secretaría Técnica del Consejo de Planeación de la UNAM, la Dirección de General de Estadística y Desarrollo Institucional, actualmente Dirección General

de Planeación, y el Grupo Técnico de Responsables de Estadística y Planeación Institucional (GREPI), organizaron el *Primer Encuentro de Planeación Institucional* como parte del conjunto de acciones encaminadas a fortalecer los procesos de planeación y evaluación de la Universidad. En dicho Encuentro, se identificaron como algunos de los retos que enfrenta la institución en materia de planeación y evaluación institucionales, los siguientes:

- La renovación del marco normativo y conceptual del proceso de planeación universitaria.
- La institucionalización de un sistema plenamente integrado de planeación y evaluación, estableciendo vínculos eficientes entre las distintas fases del proceso y formalizando el funcionamiento de áreas definidas de planeación, además de construir mecanismos claros de coordinación y comunicación entre las entidades y dependencias y al interior de las mismas.
- El fortalecimiento de la cultura de la planeación, la evaluación y la rendición de cuentas, armonizando las metodologías que ahora se aplican y crear un sistema de indicadores estratégicos institucionales que contribuyan con la toma de decisiones en los diversos niveles.
- El fortalecimiento del carácter colegiado y participativo de la planeación y la

evaluación involucrando plenamente a los órganos colegiados, a los cuerpos directivos de entidades y dependencias, así como a los responsables de las áreas de planeación.

- La consolidación de la planeación como instrumento de defensa y garantía de la autonomía universitaria.

Para hacer frente a esos retos, las diferentes mesas en las que participaron los asistentes al encuentro plantearon, entre otras propuestas encaminadas al fortalecimiento de la planeación y evaluación universitarias, la necesidad de:

- Unificar los criterios para el manejo de la terminología y métodos utilizados para la planeación, programación y evaluación dentro de la UNAM.

En este sentido, tanto por la necesidad manifestada por el Grupo Técnico de Responsables de Estadística y Planeación en el encuentro antes señalado, como por el nuevo contexto institucional en el que se enmarcan la planeación y la evaluación en la Universidad, la Comisión de Planeación del GREPI, la Dirección General de Planeación y la Secretaría de Planeación y Reforma Universitaria, se dieron a la tarea de elaborar los *Criterios mínimos para la elaboración, el seguimiento y la evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias universitarias*.

Este documento tienen como marco de referencia al *Reglamento de Planeación de la Universidad*, en el que explícitamente se destaca el carácter participativo de los procesos de planeación y evaluación institucionales, enfocados tanto al mejoramiento permanente de los programas de las diversas entidades y dependencias universitarias, como hacia la transparencia de la información sobre el desempeño de la institución y la rendición de cuentas sobre los resultados de sus actividades.

Se plantearon como criterios para que al mismo tiempo que establezcan las reglas o preceptos mínimos que permitan unificar la

terminología y los métodos utilizados para la planeación, programación y evaluación dentro de la UNAM, sean lo suficientemente flexibles para considerar las diferencias y particularidades entre áreas, subsistemas, entidades y dependencias.

¿Qué se busca y cómo?

- Promover una cultura de la planeación y la evaluación institucionales entre cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas que conforman a la UNAM, en la que la planeación se conciba no como un mero ejercicio de carácter administrativo, sino como un instrumento para el mejoramiento continuo tanto de sus funciones sustantivas – docencia, investigación y difusión de la cultura– como de los procesos y resultados de sus programas institucionales,

A través de:

- Compartir un lenguaje y enfoque común que, considerando las diferencias entre las áreas de la Universidad, permita una adecuada comunicación y coordinación en las actividades de planeación y evaluación institucional de nuestra casa de estudios.
- Unificar los procesos metodológicos y las técnicas de planeación y evaluación institucionales entre los responsables de esta actividad en la UNAM.

¿Cuáles son los beneficios para las entidades y dependencias universitarias, así como para la UNAM en su conjunto?

- √ Contribuir a la construcción de un sistema integral de planeación universitaria al servicio de los responsables de planeación, que permita articular los elementos necesarios para elaborar los planes estratégicos y programas de trabajo.
- √ Actualizar la reglamentación y normatividad de planeación institucional, en sus aspectos conceptuales y metodológicos.

- √ Construir un modelo de planeación y evaluación para la Universidad que considere las particularidades de los diversos niveles de toma de decisiones estratégicas.
- √ Establecer un esquema institucional de planeación y evaluación.
- √ Establecer formatos comunes de evaluación por plataforma, que consideren definiciones y un lenguaje común.
- √ Constituirse en una guía básica común para la planeación y la evaluación en entidades y dependencias universitarias.

#### Proceso de elaboración

Un primer documento, *Criterios mínimos para la elaboración de planes, programas y proyectos de desarrollo de las entidades y dependencias universitarias*, fue sometido a revisión por toda la comunidad de responsables de estadística y planeación de la Universidad a lo largo de todo el año 2002. Finalmente, este documento fue avalado por el pleno de la Comisión de Planeación del GREPI en su última sesión del 13 de marzo del año en curso.

Un segundo documento, *Criterios mínimos para la evaluación institucional y seguimiento de las entidades y dependencias universitarias*, es más reciente y se presentó a revisión de octubre de 2002 hasta febrero de 2003. De igual modo, éste fue avalado por el pleno de la Comisión de Planeación del GREPI en su última sesión del 13 de marzo del año en curso. Hay que destacar que estos dos documentos continuarán abiertos a nuevas revisiones o ajustes como resultado de su práctica; es decir, como producto de la aplicación por parte de los responsables de planeación y estadística.

Adicionalmente, a petición tanto de la Comisión de Planeación del GREPI y de los participantes del Primer Encuentro de Planeación, se elaboró un *Glosario de términos técnicos de planeación y evaluación* que ayudarán a una mejor comprensión de los dos trabajos anteriores. Posteriormente, la comisión de Planeación del GREPI discutió y aprobó la unificación de los tres documentos, para lograr una mejor comprensión y una visión integral de los procesos de planeación y evaluación institucionales. En consecuencia, para dar cumplimiento a esta resolución, se presenta el siguiente trabajo.



# CAPÍTULO I

## ELABORACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

### INTRODUCCIÓN

En la década de los años sesenta, la Universidad Nacional Autónoma de México comenzó a utilizar la planeación como una de sus herramientas fundamentales en sus formas de conducción y operación. Más adelante, en la década de los años noventa, incorporó la evaluación. Sin embargo, estos procesos requieren ser actualizados de manera continua. Asimismo, se hace necesario que los responsables de la planeación institucional de entidades y dependencias, así como las autoridades y, en general, todos los miembros de la comunidad involucrados en estas tareas, compartan un lenguaje y enfoque común que permita una adecuada comunicación y coordinación en las actividades de planeación y evaluación de nuestra casa de estudios.

En ese contexto, y derivado del *Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México*, se presenta el siguiente documento, el cual contiene los criterios técnicos y metodológicos mínimos que deberán seguir las entidades académicas y las dependencias administrativas universitarias para la elaboración de sus planes, programas y proyectos de desarrollo institucional.

Hay que señalar que estos son criterios de carácter general, que no invalidan ni contradicen los criterios o lineamientos de planeación elaborados por los propios subsistemas de la Universidad –Coordinación de la Investigación Científica, de Humanidades, de Difusión Cultural, de Docencia– sino que, en todo caso, se complementan.<sup>1</sup>

Este documento se inscribe en la llamada *planeación estratégica* que se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización –en este caso, tanto de la UNAM en su conjunto como de cada una de sus entidades académicas y dependencias administrativas– y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance. En este sentido supone una visión de futuro que permita a la institución alcanzarlo transformando sus debilidades en fortalezas, enfrentando los retos y amenazas de su entorno y aprovechando las oportunidades que le brinda el ambiente en el que se inscribe para, de esta manera, cumplir con su misión.

---

<sup>1</sup> Cfr. Coordinación de Humanidades; **Documento para la Planeación Académica en el Subsistema de Humanidades**; México, UNAM, 1997, 83 pags.

Es importante destacar que en la UNAM, dada su autonomía, tanto la planeación como la evaluación son actividades que se inscriben en un proceso de autorregulación, lo que la distingue de las instituciones de educación superior que dependen del ejecutivo federal o de los gobiernos estatales.

## 1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN EN LA UNAM

En la Universidad, la planeación se concibe como un proceso permanente, participativo y colegiado, que se orienta al cumplimiento de sus fines sustantivos –docencia, investigación y difusión y extensión de la cultura– tal como son señalados en su Ley Orgánica, así como de sus actividades administrativas de apoyo, y que permite la coordinación de los esfuerzos de la comunidad en el logro de sus objetivos fundamentales. Asimismo, la planeación busca la participación efectiva de los universitarios en los programas, proyectos y acciones mediante sus órganos colegiados y mecanismos institucionales; permite fortalecer sus vínculos con la sociedad para conocer sus necesidades y anticipar sus requerimientos; sirve, también, para consolidar las relaciones de comunicación, coordinación y complementación entre órganos colegiados, entidades académicas y dependencias administrativas de la Universidad; proporciona información oportuna y relevante sobre su desarrollo y, finalmente, contribuye a hacer un uso más eficiente de los recursos.

En los diferentes subsistemas que conforman a la UNAM, se han desarrollado diferentes experiencias, con enfoques y metodologías diversas, de planeación y evaluación que atienden a sus características y procesos particulares y específicos, como sería el caso del subsistema de Investigación en Humanidades. Sin embargo, el tipo y enfoque de planeación aquí adoptado es el que se fundamenta en el pensamiento estratégico, esto es, la planeación estratégica.

## 2. CRITERIOS NORMATIVOS QUE DEBE SEGUIR EL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LA UNAM

En la UNAM, el proceso de planeación encuentra su fundamento jurídico en la Ley Orgánica de la UNAM, el Estatuto General de la UNAM, el Reglamento de Planeación y el Acuerdo para la Instalación del Consejo de Planeación.

A partir de este marco, se pueden señalar los siguientes criterios:

- La formulación de los planes de desarrollo, programas y proyectos de las entidades y dependencias, deberán formularse dentro de los primeros seis meses de la gestión de sus respectivos titulares, y deberá basarse en procesos de consulta a las respectivas comunidades y con su participación.
- Los planes de desarrollo de las entidades académicas (escuelas, facultades, centros e institutos) y los programas de trabajo de las dependencias universitarias, en tanto son parte constitutiva del sistema de planeación institucional, deberán ser coherentes y armonizarse con el Plan de Desarrollo Universitario y los programas estratégicos.
- En el primer año calendario de gestión del titular, deberá formularse el programa de trabajo anual y el proyecto de presupuesto correspondiente a dicho ciclo.
- Los procesos institucionales de planeación estarán vinculados sistemáticamente a los de evaluación de lo realizado y a los recursos financieros asignados.
- En el contexto del proceso de seguimiento y evaluación, los titulares de las entidades académicas deberán rendir ante sus respectivas comunidades un informe en el que se de cuenta de los avances en la ejecución de los programas de la entidad.

LÁMINA 1

**NORMATIVIDAD DEL PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL**

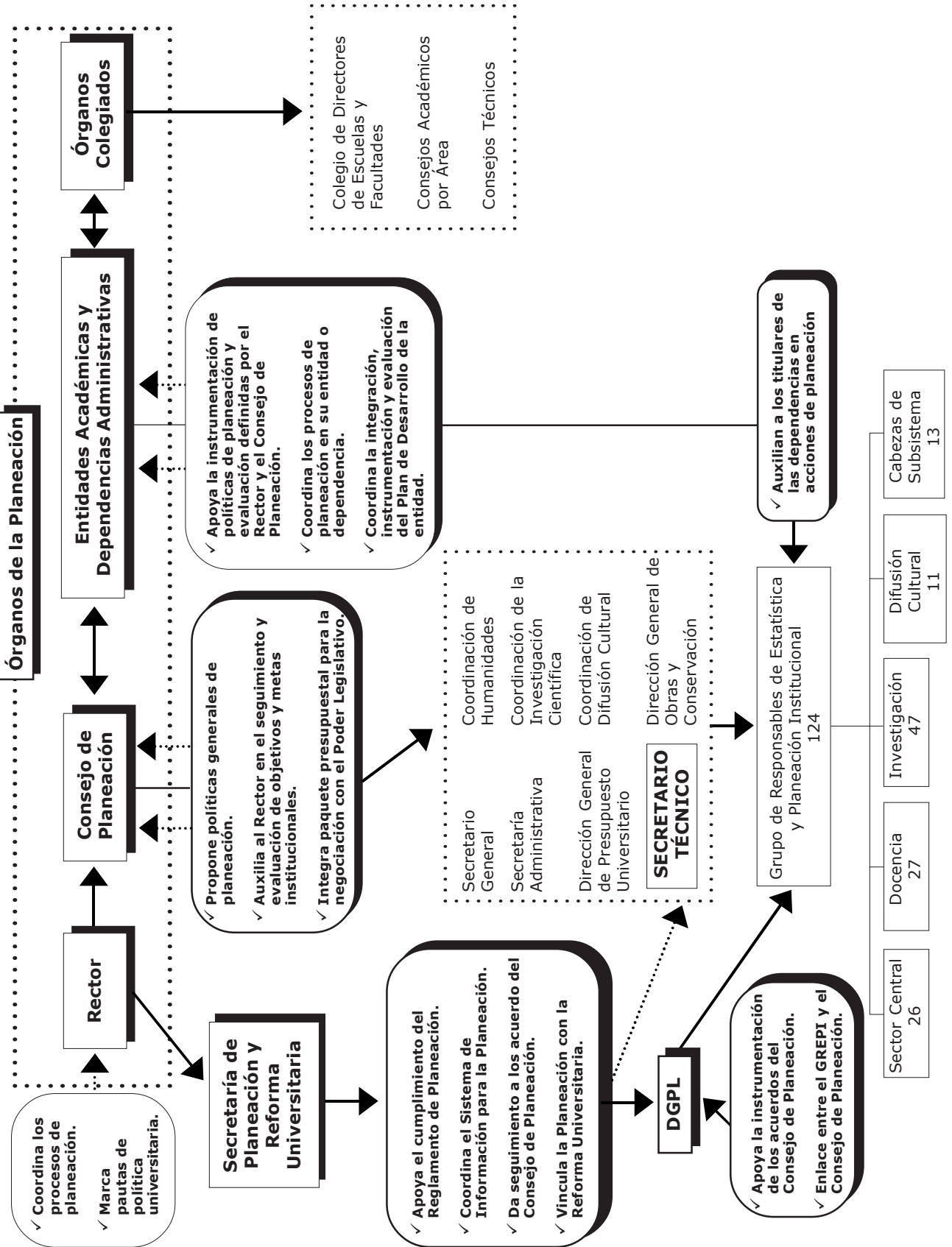
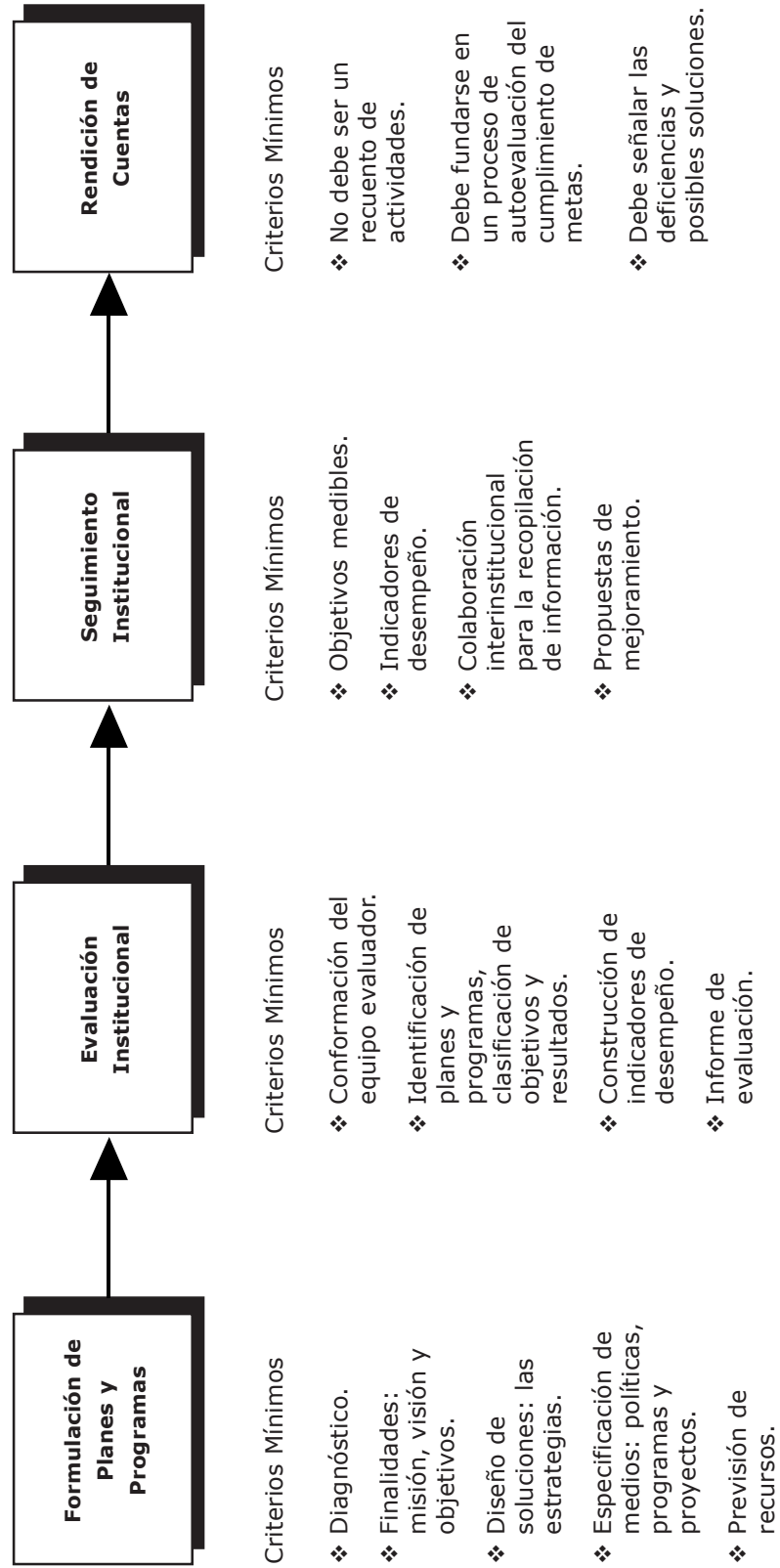


LÁMINA 2

**CRITERIOS MÍNIMOS PARA LA ELABORACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS**





### 3. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

El proceso de planeación, tal como se establece en el *Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México*, deberá ser un proceso cíclico que comprenderá las siguientes fases:

- I. **Diagnóstico**, que consiste en el **conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria**: su situación pasada, actual y sus tendencias, con el fin de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.
- II. Determinación de los **objetivos** y las **metas** para el corto, mediano y largo plazos.
- III. Diseño de **soluciones y estrategias** que permitan plantear los cursos de acción factibles.
- IV. **Especificación de medios**, que consiste en la definición de las **políticas, programas y proyectos** destinados al cumplimiento de los objetivos, así como en la identificación de los soportes jurídicos y administrativos necesarios.
- V. **Previsión de recursos**. Que implica la estimación de los recursos financieros y su distribución racional para hacer posible la ejecución de los programas y proyectos acordados.
- VI. **Seguimiento y evaluación** que consiste en la verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como en la valoración de sus alcances, mediante programas de evaluación de los subsistemas, entidades y dependencias universitarias.

A su vez, cada una de estas fases o etapas, están conformadas por un conjunto de elementos, criterios y procedimientos de carácter técnico, los que a continuación se describirán.

### 4. CRITERIOS METODOLÓGICOS DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN<sup>2</sup>

Las etapas o momentos del proceso de planeación antes señalados, comprenden un conjunto de elementos cuya elaboración o desarrollo debe de fundamentarse en los siguientes principios técnico-metodológicos.

#### 4.1 Diagnóstico

Puede concebirse como el análisis de la situación en la que se encuentra la entidad o dependencia en un momento determinado, respecto de sí misma y respecto de su entorno o contexto.

Comprende dos dimensiones: externa e interna.

##### 4.1.1 Diagnóstico externo o exploración del entorno

Con la exploración del entorno o diagnóstico externo, se busca:

- √ reducir la incertidumbre a partir de una comprensión integral del ambiente que rodea a la institución; y,
- √ comprender los cambios y tendencias importantes que han ocurrido en el mundo que rodea a la organización, y que de una u otra manera le afectan.

---

<sup>2</sup> Para profundizar en los criterios aquí señalados puede consultarse: Millán Benítez, Prócoro; **Bases para el diseño del plan de desarrollo de una institución de educación superior**; México; UNAM; fotocopia; 1998; 52 pp.

### *El entorno o ambiente<sup>3</sup>*

Por entorno se entiende el medio ambiente económico, político, social, educativo, científico y tecnológico en el que se encuentra inmersa la Universidad y cada una de sus entidades y dependencias.

Comprende cuatro planos principales:

- a) *Entorno internacional*: se refiere a los cambios y tendencias económicas, políticas, sociales, científicas, tecnológicas, culturales, etcétera que se observan a nivel mundial. Es un enfoque global que de alguna manera (directa o indirectamente) afecta a la institución; por ejemplo, globalización económica, libre comercio, el desarrollo científico y tecnológico, entre otros.
- b) *Entorno nacional*: se centra en las tendencias económicas, laborales, educativas, demográficas, científicas, tecnológicas y políticas en el país.
- c) *Entorno institucional*: se enfoca a la zona de influencia de la institución (el entorno inmediato) y comprende aspectos tales como su imagen pública, el número y tipo de instituciones de educación superior (IES) en la zona, procedencia y preferencia de los estudiantes por las diferentes instituciones, etcétera.
- d) *Entorno competitivo*: es un enfoque interno que busca identificar, entre otros aspectos, la trayectoria de los egresados (nivel de aceptación en el mercado laboral, nivel de ingresos, sectores en los que se ubican, etcétera),

nuevos mercados de trabajo, tipo de conocimientos y habilidades requeridas de los egresados de la educación superior, etcétera.

### *El análisis del entorno*

El análisis o exploración del entorno parte de las siguientes interrogantes:

- ⇒ ¿Cuáles han sido las principales características del entorno en los últimos diez años, que han incidido sobre el desarrollo de la UNAM, y cuáles serán sus tendencias o proyección en los próximos cinco o diez años?
- ⇒ ¿Qué oportunidades y amenazas se vislumbran para la entidad o dependencia a partir de las características y tendencias observadas en el entorno?

El análisis del entorno debe considerar dos tipos de información:

- ⇒ Información de la situación y tendencias económicas, sociales, políticas, científicas, tecnológicas y demográficas, a nivel nacional e internacional.
- ⇒ Información sobre otras instituciones de educación superior.

Con los datos obtenidos a partir de esta información se hace un pronóstico del probable escenario futuro en el que se encontrará y desenvolverá la UNAM en su conjunto, o alguna de sus entidades académicas o dependencias administrativas. Para que este examen del entorno tenga una mayor utilidad y efectividad, los **escenarios** que se construyan deben valorarse en términos de **oportunidades y amenazas**.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> En la teoría de los sistemas, se entiende por ambiente o entorno, todas aquellas variables (procesos, hechos, eventos, etcétera) que se encuentran fuera del sistema considerado, y con el cual se establecen intercambios en el caso de los sistemas abiertos. En el caso que nos ocupa, la Universidad, su ambiente sería el sistema educativo nacional, la sociedad mexicana en general considerando sus dimensiones económicas, políticas, culturales, ecológicas, etcétera. Además del sistema internacional.

<sup>4</sup> Se entiende por *Oportunidad* aquella situación o circunstancia en los entornos antes descritos, que favorecen el desarrollo de la organización en el corto, mediano y largo plazos. Por el contrario, una *Amenaza* es aquella circunstancia o situación presente en los diferentes entornos, que afectan negativamente el desarrollo de la organización en el corto, mediano y largo plazos.

#### 4.1.1.1 Análisis de amenazas <sup>5</sup>

Para la Universidad o para alguna de sus entidades y dependencias, no todas las amenazas tienen la misma importancia; por ello, en el análisis hay que considerar dos dimensiones:

- Su potencial severidad, medida por la cantidad y calidad de recursos o prestigio

que la institución perdería de materializarse la amenaza;

- La probabilidad de que ocurra.

Considerando estas dimensiones, se construye una matriz (ver tabla 1) que permite ponderar a las amenazas del entorno.

**Tabla 1**  
**Matriz de amenazas**

	Probabilidad de ocurrencia	
	Alta	Baja
Severidad potencial		
Alta		
Baja		

#### 4.1.1.2 Análisis de oportunidades

Potencialmente, el análisis de las oportunidades puede ser más importante y provechoso para la entidad o dependencia que el de amenazas. Al igual que las amenazas, no todas las oportunidades son igualmente atractivas para una entidad o dependencia. Por ello, hay que valorarlas a partir de dos criterios:

- El atractivo potencial, en términos de los recursos que la entidad o dependencia considera importantes o valiosos; y,
- La probabilidad de éxito que pueda tener la entidad o dependencia para aprovechar la oportunidad.

A partir de los dos criterios antes mencionados se puede construir una *matriz de oportunidades* (tabla 2):

**Tabla 2**  
**Matriz de oportunidades**

	Probabilidad de éxito	
	Alto	Bajo
Atractivo potencial		
Alto		
Bajo		

<sup>5</sup> Cfr. Millán Benítez, Prócoro, Op. Cit.; pp. 8-9.

#### 4.1.2 Diagnóstico interno o análisis de los recursos

Puede concebirse como una evaluación del estado en que se encuentra la entidad o dependencia en un momento determinado, generalmente el presente.

Los propósitos del diagnóstico o análisis interno son:

- Identificar los principales recursos, procesos, productos y resultados con que cuenta y desarrolla la entidad o dependencia, esto es sus **fortalezas**, o bien,
- Identificar las carencias, necesidades o problemas que se presentan, es decir, sus **debilidades**.

En este sentido, una institución debe de buscar alcanzar sus objetivos y metas a partir del mantenimiento y mejoramiento de sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que se le presentan en el entorno, y tratar de transformar sus debilidades en fortalezas.

Considerando que una Universidad es un sistema de transmisión del conocimiento, y por tanto, formador de recursos humanos, sus principales recursos, procesos y productos o resultados son los siguientes:

##### *Recursos*

- a) Recursos humanos o capital intelectual: personal académico (profesores, investigadores y los auxiliares de ambos); personal directivo (autoridades y funcionarios), y personal administrativo.
- b) Recursos materiales o infraestructura y equipamiento: edificios e instalaciones por función (docencia, investigación, administración y gobierno, actividades deportivas, recreativas, culturales, bibliotecas); equipamiento con que cuenta la Universidad, según la función que cumplan: laboratorios para la enseñanza e investigación, computadoras destinadas a la

enseñanza, investigación y administración, medios didácticos, telecomunicaciones, etcétera

- c) Recursos financieros o presupuestales, que incluyen: subsidio, ingresos por cuotas de los alumnos, ingresos extraordinarios y su distribución por áreas o unidades funcionales o por programas institucionales.
- d) Recursos estudiantiles, aun cuando se podría incluir este recurso dentro de la primera categoría, se le ha reservado un lugar aparte porque se requiere del diagnóstico diferenciado de las características tanto psicosociales como académicas y socioeconómicas de los estudiantes que ingresan a la Universidad.

##### *Procesos*

- a) Docencia
- b) Investigación
- c) Difusión y extensión
- d) Administración y gestión
- e) Servicios

##### *Productos y resultados*

- a) Egresados
- b) Innovaciones
- c) Servicios a la sociedad
- d) Productos académicos
- e) Nuevos conocimientos científicos y humanísticos

##### *Elaboración del diagnóstico interno*

El diagnóstico, en términos de fortalezas y debilidades, requiere de patrones o estándares a partir de los cuales la información de cada uno de los componentes del sistema se valore o pondere. Así, los insumos, procesos, productos y resultados deben valorarse o ponderarse a partir de cuatro categorías: deficiente, regular, bueno y excelente (ver tabla 3).

**Tabla 3**  
**Diagnóstico interno**

Alumnos: insumos

<b>Evaluación diagnóstica</b>	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Antecedentes académicos				
Promedio del nivel educativo antecedente				
Promedio del examen de ingreso				
Nivel de compromiso con la institución				

Alumnos: procesos

<b>Evaluación diagnóstica</b>	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Proceso de selección				
Proceso de ingreso				
Distribución de los alumnos entre tipos de estudios				
Ethos escolar				

Alumnos: resultados

<b>Evaluación diagnóstica</b>	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Alumnos aceptados				
Calificación de corte				
Satisfacción con el estudio asignado				
Satisfacción con las normas institucionales				

#### 4.2 Finalidades: misión, visión, objetivos y metas

Cualquier institución u organización, incluidas las universidades, tiene una razón de ser y propósitos que cumplir, es decir, tiene una finalidad. En el contexto de la planeación estratégica que se sigue en la Universidad, estas finalidades están constituidas por la *misión*, la *visión*, los *objetivos* y las *metas*.

##### 4.2.1 Misión

La declaración de una misión es el paso más importante del proceso de planeación, ya que fundamenta las decisiones básicas de la dirección y de la administración. En

general, es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace ésta. Es un compendio de su razón de ser, su naturaleza, su propósito, sus historia, sus tradiciones y su papel en la sociedad.

Hacia el interior de la propia institución, la misión es una guía para la toma de decisiones tanto académicas como administrativas, fijando el rumbo hacia el que habrá de dirigirse la Universidad en su conjunto. Sirve para generar o promover la identidad de los miembros de la institución; explicita sus fines, proporciona un marco de referencia y promueve el compromiso de los miembros de la organización.

Hacia el exterior, esto es, hacia su entorno (gobierno, agencias internacionales, sociedad en general) la misión permite comunicar sus grandes propósitos y permite, además, establecer un criterio que la distinga de otras instituciones con funciones semejantes.

*Propósito de la misión*

Hacia el interior de la propia institución:

- Establece y mantiene la consistencia y claridad de los propósitos de la institución como un todo.
- Sirve de marco de referencia para las decisiones de planeación importantes.
- Busca obtener el compromiso de la mayoría de los miembros de la comunidad, a través de una comunicación clara de la naturaleza y filosofía de la institución.

*Hacia su entorno:*

- Proporciona una idea clara de lo que es y hace la institución a los destinatarios de sus servicios y productos.
- Atrae la comprensión y apoyo de personas externas interesadas en la institución.

- Proporciona elementos para distinguirla de otras instituciones de educación superior.

*Formulación de la misión*

Una misión comprende los siguientes elementos:

- Concepto y naturaleza de la institución
- Su razón de ser
- Sus destinatarios
- Los principios y valores que la orientan.

Para que la construcción de la misión puede ser útil, se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿A qué se dedica o cuál es la razón de ser de la institución?
- ¿En qué actividades o servicios debe de participar?
- ¿Qué es lo distintivo u original de la institución?
- ¿Quiénes son o deberían ser sus destinatarios o beneficiarios?

A partir de estas interrogantes, para la formulación de la misión puede utilizarse un formato como el que a continuación se describe:

**Formato para formulación de la misión**

¿A qué se dedica o cuál es la razón de ser de la institución? Fines	¿Qué es lo distintivo u original? Valores	¿En qué actividades o servicios debe participar y ofrecer? Servicios y programas	¿Quiénes son sus destinatarios o beneficiarios? Destinatarios

Ya que la misión busca comunicar, guiar y mover voluntades en la consecución de los fines de la institución, es necesario que ésta se haga explícita, por escrito, en un documento que sea accesible a toda la comunidad.

4.2.2 Visión

La visión o imagen-objetivo es una representación social de la forma en que se desearía que fuera vista la institución en el futuro por sus destinatarios: personal

académico y administrativo, autoridades académicas, estudiantes, padres de familia, agencias que aportan recursos y público en general. Sirve de guía y da sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones; establece el rumbo que debe seguir cada miembros de la organización.

La visión debe presentar las siguientes características:

- Ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspirar y plantear retos.
- Ser creíble y consistente con la misión y los resultados de la exploración del entorno.
- Servir como punto de consenso para los principales actores de la institución.
- Mostrar la esencia de lo que debe llegar a ser la institución.
- Permitir flexibilidad y creatividad en su ejecución.

#### *Formulación de la visión*

La formulación de la visión puede realizarse a partir de las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es lo que se considera clave en el futuro de la institución?
- ¿Qué transformaciones habrá que hacer en el futuro?
- ¿Qué valores deben ser acentuados?
- ¿Cuáles deberían ser las competencias distintivas de la institución?
- ¿Cuál debería ser la posición de la institución en aspectos como los destinatarios, el entorno, la productividad, la tecnología, la calidad, los empleados y otros aspectos estratégicos?
- ¿Cuáles podrían ser las mayores oportunidades de crecimiento para la institución?

#### 4.2.3 Objetivos

Los objetivos describen lo que la institución se propone lograr en el futuro a mediano y largo plazos (de cinco a diez años) dentro del periodo de una administración. Los objetivos constituyen los logros que deben alcanzarse como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo; expresan la intencionalidad de un plan en aras de la concreción de la imagen objetivo o visión. Representan las soluciones a los problemas y a las necesidades detectadas a partir de la exploración del entorno y del diagnóstico interno.

#### *Enfoques para la determinación de los objetivos*

Cualquier institución tiene múltiples objetivos que lograr pero al mismo tiempo cuenta con recursos escasos, por lo que los involucrados en el proceso de planeación deberán seleccionar aquellos que sean prioritarios. Para ello, los objetivos pueden formularse considerando los siguientes aspectos:

- El desempeño pasado
- Cálculo de los recursos disponibles
- Resultados del análisis de la situación (análisis de recursos y exploración del entorno) a fin de capitalizar la potencialidades (fortalezas y oportunidades), o bien, evitar o minimizar el impacto de las limitaciones (debilidades y amenazas), a la luz de la misión y visión.

Es útil, en la formulación de los objetivos, considerar las siguientes interrogantes:

- ¿Quién (es) es (son) el destinatario, beneficiario u objeto?
- ¿Cuál es el resultado o producto que se pretende alcanzar?
- ¿Cuáles serían las condiciones bajo las cuales se ha de verificar el resultado?
- ¿Qué datos, criterios, estándares o indicadores, habrán de utilizarse para valorar el éxito de los resultados o productos logrados?



Se debe evitar en la redacción de los objetivos introducir el cómo se logrará alcanzarlos –métodos, técnicas, medios, recursos– ya que esto se contempla en las estrategias y líneas de acción.

#### 4.2.4 Metas

Por su parte, las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos, y enuncian la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado. La meta hace referencia muy concreta al **cuánto** y **cuándo**. Las metas que emanan de los objetivos del plan se programan anualmente, lo que representa la **planeación operativa** o el **programa de trabajo anual**.

En el proceso de establecimiento de las metas, se requiere la participación del mayor número posible de los actores y miembros principales (académicos, alumnos, autoridades, trabajadores) de la comunidad de una entidad o dependencia universitaria.

#### 4.2.5 Condiciones que deben cumplir los objetivos y las metas

- √ Definir con claridad lo que se pretende resolver, modificar, desarrollar, prevenir, etcétera.
- √ Permitir valorar los alcances durante y después de la implantación y ejecución (seguimiento y evaluación).
- √ Proporcionar información detallada sobre los resultados que se pretenden lograr y el tiempo considerado para su logro.
- √ Ser congruentes con los objetivos y metas del nivel jerárquico superior.
- √ Ser realistas.
- √ Que puedan ser evaluados sistemáticamente.
- √ Que se expresen de manera clara y concreta.
- √ Que admitan rectificaciones y ajustes de acuerdo al desenvolvimiento del plan.

- √ Que se ubiquen en un contexto temporal determinado con precisión.
- √ Que remitan a un solo resultado final.
- √ Que puedan ser cuantificables y medibles.

#### 4.3 Diseño de soluciones: las estrategias

Una vez realizado el diagnóstico y la exploración del entorno, establecidas la misión y visión de la institución, y formulados los objetivos y metas, es necesario determinar el **cómo** se cumplirán las metas y objetivos, y cómo se avanzará en la consecución de la visión, considerando los recursos disponibles y las fortalezas de la entidad o dependencia; es decir, hay que seleccionar las **estrategias** que habrán de seguirse.

##### *Estrategias*

En el ámbito de la planeación, una estrategia describe cómo lograr algo. Es un proceso para determinar el curso de las acciones que la institución u organización necesita instrumentar para avanzar en el logro de sus objetivos. La estrategia es la forma como se dirige el cumplimiento de un plan y la consecución de las acciones programadas.

El éxito de un plan dependerá en mucho de las estrategias diseñadas para su realización; a su vez, el éxito de las estrategias dependerá de su capacidad para vencer las resistencias en un ambiente de incertidumbre, así como del número de adeptos a ellas.

En este sentido, el diseño de las estrategias debe contemplar dos elementos: uno político y otro técnico.

El **elemento político** tiene como propósito lograr la aceptación y la concurrencia de los diferentes actores y grupos que existen en la institución; busca hacer permeable la voluntad colectiva institucional y extrainstitucional con respecto a los fines propuestos; convencer de los



beneficios a largo plazo que pueden lograrse y, en última instancia, tener el consenso para la ejecución del plan en todas sus etapas.

El **elemento técnico** considera la cantidad y el tipo de insumos necesarios para poner en marcha las acciones programadas, la cantidad y tipo de personal necesario en cada etapa del plan, y el control y seguimiento de las actividades, con el fin de que mantengan el rumbo hacia los objetivos y metas en los plazos estipulados.

Correspondiendo a sus funciones, algunas de las estrategias que una entidad académica o dependencia universitaria deben contemplar, se refieren a las siguientes áreas:

- Académicas: flexibilización de planes y programas; evaluación del desempeño docente; actualización tecnológica; titulación y graduación de egresados; innovación educativa; acreditación de programas; fomento de la investigación y el desarrollo.
- Administrativas: equipamiento de aulas y laboratorios; modernización de bibliotecas.
- Organizacionales: organización académico-administrativa; vinculación docencia e investigación.
- Financieras: fuentes complementarias o adicionales de financiamiento.
- Vinculación: cooperación académica con otras universidades; vinculación con sectores productivos.

Como componente operativo de un plan, las estrategias se concretan en los diferentes **programas** y **proyectos** de desarrollo institucional.

#### 4.4 Especificación de medios: políticas, programas y proyectos.

##### 4.4.1 Políticas

Se entiende por **políticas** las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal y jurídico que guían las acciones dirigidas a

realizar el conjunto de propósitos definidos. En tal sentido, las políticas suponen una concepción sobre cómo conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos que constituyen un marco dentro del cual deberán desarrollarse las actividades para alcanzar las metas, los objetivos, la visión y cumplir con la misión de las entidades y dependencias. Las políticas delimitan y encauzan el número de opciones posibles de acción institucional al expresar prioridades para llevar a cabo las distintas tareas; al determinar la forma más adecuada de emplear los recursos; al establecer los referentes básicos de las relaciones sociales, académicas y administrativas intra y extrainstitucionales.

La determinación de las políticas supone procesos de participación de todos los actores colectivos, expresando puntos de vista generalmente diferentes y hasta contrapuestos. Por este motivo, la etapa de definición de políticas debe considerar la posibilidad de recurrir a un conjunto de mecanismos aptos para garantizar la participación de dichos actores. El establecimiento de las políticas supone, asimismo, considerar el marco normativo (ley orgánica, estatuto general, reglamentos, etcétera) de la institución.

Es necesario destacar la relación directa entre las políticas y las estrategias. Las políticas desempeñan el papel de orientaciones generales que repercuten en la marcha general de un sistema sujeto a procesos de planeación y gestión, mientras que las estrategias constituyen cursos de acción que deberán atender determinadas situaciones particulares y resolver problemas y necesidades concretos, estableciendo el cómo, quiénes y cuándo.

##### 4.4.2 Los niveles operativos de la planeación: plan, programa y proyecto

En tanto proceso técnico, se pueden distinguir en el proceso de planeación tres niveles operacionales, según su grado de concreción y operatividad. Estos son:

#### 4.4.2.1 Plan <sup>6</sup>

En términos generales, el proceso de planeación se concreta documentalmente en el Plan, el cual hace explícitas las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. El plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo institucional. Si bien un plan engloba programas y proyectos, no está compuesto sólo por un conjunto de programas y proyectos. Y esto por una razón fundamental: porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma total de programas y proyectos. El plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se constituye en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. El horizonte temporal del plan es el largo o mediano plazo (cinco a diez años). En la UNAM, tanto en su conjunto como para cada una de sus entidades o dependencias, generalmente se establecen **Planes de Desarrollo Institucional** para un periodo de cuatro años.

Los elementos o componentes mínimos de un plan, en tanto documento escrito, son:

- Misión y visión
- Diagnóstico externo o exploración del entorno
- Diagnóstico interno o análisis de recursos
- Objetivos y metas
- Políticas y estrategias
- Mecanismos de evaluación y seguimiento

#### 4.4.2.2 Programa <sup>7</sup>

En sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas. Puede decirse que un programa operacionaliza las estrategias formuladas en el contexto de un plan, mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. Los programas se establecen para el mediano o corto plazo (uno a cinco años). En la UNAM, el *Reglamento de Planeación* establece que los **programas de trabajo** deberán presentarse al inicio de cada año calendario por el titular de la entidad o dependencia.

Los elementos o componentes de un programa son:

- Enunciado del programa
- Justificación
- Prioridad
- Objetivos y metas
- Líneas de acción
- Proyectos específicos
- Instancias de apoyo y coordinación
- Responsables
- Calendarización
- Indicadores de evaluación
- Presupuesto y calendario de gastos

#### 4.4.2.3 Proyecto

Hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y

<sup>6</sup> Cfr. Anexo 4 donde se muestra el guión y los formatos-guía para la elaboración de Planes de Desarrollo.

<sup>7</sup> Cfr. Anexo 5 donde se muestra el guión y los formatos-guía para la elaboración de Programa de Trabajo de las dependencias de Difusión Cultural y la Administración Central.

coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.<sup>8</sup> Al igual que los programas, el *Reglamento de planeación* de la UNAM, establece que el **proyecto de presupuesto** deberá presentarse al inicio de cada año calendario.

Los elementos que debe contener un proyecto son:

- Denominación del proyecto
- Naturaleza del proyecto:
  - > Descripción del proyecto
  - > Justificación o fundamentación
  - > Marco institucional
  - > Finalidad del proyecto
  - > Objetivos y metas
  - > Beneficiarios
  - > Productos o resultados esperados
  - > Localización física y cobertura espacial
- Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar
- Métodos y técnica a utilizar
- Determinación de los plazos o calendario de actividades
- Determinación de los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros)
- Cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto
- Administración del proyecto
- Indicadores de evaluación

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos específicos. La diferencia entre un

programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

#### 4.5 Previsión de recursos

Dado que los objetivos y metas a alcanzar por una institución son múltiples y los recursos con que se cuentan son escasos, se hace necesario prever los recursos con que se contará para llevar a cabo el plan, los programas y los proyectos.

La previsión de los recursos constituye el proceso de programación, el cual debe de mantener la coherencia entre los objetivos por alcanzar, las actividades a realizar y los recursos a emplear.

En términos sistémicos, los recursos son los insumos necesarios para realizar un programa y/o proyecto. Los recursos pueden ser:

- *Recursos humanos*: se refiere a las personas necesarias para la realización de las actividades y tareas especificadas en el plan, programa o proyecto. La asignación de los recursos humanos supone, cuando menos, especificar la cantidad de personas, las calificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando las responsabilidades de cada uno de los involucrados.
- *Recursos técnicos*: se refiere a los medios para lograr un resultado o producto. Tendrían dos alcances diferentes. Por un lado, hacen referencia a los instrumentos y técnicas profesionales que se requieren para realizar algo tangible; y por otro, a las técnicas de intervención social.
- *Recursos financieros*: se trata del capital necesario para la ejecución del plan, programa y/o proyecto, debe asignarse de manera que se disponga del flujo monetario suficiente y oportuno para cada una de sus etapas.

<sup>8</sup> **Actividad** es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos específicos de un proyecto. **Tarea** es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre otras muchas de las que hay que realizar para concretar un proyecto o la prestación de un servicio.

- *Recursos materiales:* Consiste en la provisión adecuada y oportuna de la infraestructura y el equipamiento necesarios para la realización de los programas y proyectos.

Hay que señalar que en la consecución de la visión, los objetivos y las metas previstos

en el plan, se hace necesario que los programas, los proyectos y los recursos utilizados atiendan a criterios de **eficiencia**, es decir, hay que considerar la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados, y la **eficacia**, esto es, el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

# CAPÍTULO II

## EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### INTRODUCCIÓN

Una tarea de vital importancia en las actividades que desarrolla cualquier organización es la evaluación. En efecto, la evaluación es una herramienta fundamental para mejorar la calidad de los bienes y servicios que se generan y se desprenden de las diferentes actividades humanas e institucionales. Entre estas actividades, desde luego, se encuentra la educación superior.

De esta manera, la evaluación institucional es parte consustancial del proceso de desarrollo institucional, es una actividad que permite la valoración de los logros, resultados y productos resultantes de los procesos y recursos que la Universidad opera para la consecución de sus fines.

Asimismo, la evaluación institucional –o autoevaluación, dado que es realizada por la misma institución– está ligada estrechamente con la calidad, al contribuir al mejoramiento de las actividades que realiza la Universidad. También, la evaluación institucional, al aportar datos, información y juicios confiables y verídicos sobre su funcionamiento y operación, se convierte en un componente básico y requisito indispensable para la rendición de cuentas públicas sobre el desempeño de la institución.

Sin embargo, y a pesar de que en la UNAM se percibe a la evaluación como un proceso necesario y consustancial a la realización de sus fines sustantivos, y de que se han dado importantes experiencias en este sentido (particularmente en lo que tiene que ver con

la evaluación del aprendizaje y del personal académico), no existe una verdadera cultura de la evaluación, particularmente en lo que tiene que ver con evaluaciones institucionales integrales.

Ello se manifiesta en la ausencia de requisitos metodológicos de evaluación en la elaboración de los planes y programas de desarrollo; en limitaciones conceptuales y técnicas en el diseño de indicadores, de procedimientos y de metodologías de evaluación, así como su escasa utilización en la toma de decisiones fundamentales para la gestión académico-administrativa, es otro de los rasgos que presenta esta práctica evaluativa deficiente.

La falta de una cultura de evaluación entre los actores principales de la Universidad, puede obedecer al rechazo a una concepción tradicional de la evaluación como un control externo que tiene una función penalizadora.

Una nueva forma de considerar a la evaluación implica tener en cuenta una pluralidad de aspectos, entre los que se hallan: evaluar la gestión de un programa en función tanto de sus procesos como de sus resultados; mejorar la gestión y la capacidad institucional; promover la participación en la evaluación de los actores involucrados en los programas académicos y administrativos, y mejorar la calidad de las intervenciones.

En este sentido, esta propuesta se dirige a promover una cultura de la evaluación

institucional y el seguimiento de planes y programas cuyo propósito central es el mejoramiento permanente de la calidad, la eficiencia y la eficacia en la gestión de programas y proyectos institucionales, así como en general el desarrollo de la Universidad. Una cultura orientada a sus usuarios y/o beneficiarios, basada en la noción del verdadero servicio público y en la efectiva rendición de cuentas de lo actuado, como componente fundamental para articular capacidad y transparencia. De esta manera, la evaluación permite tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en general, obtener información acerca de las funciones sustantivas de la institución.

## PRIMERA PARTE MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL

### 1. EL REGLAMENTO DE PLANEACIÓN DE LA UNAM

La fundamentación legal para realizar evaluaciones institucionales en las entidades académicas y dependencias administrativas de la UNAM, se encuentra establecida en el *Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México* y en el *Acuerdo de Instalación del Consejo de Planeación de la UNAM*.<sup>9</sup>

Así, en la exposición de motivos se establece que la evaluación formará parte de un *Sistema de Planeación Institucional*, en el que con la participación de los cuerpos colegiados, se fomente y asegure la realización de evaluaciones sobre el desarrollo

y avance de las entidades, dependencias y programas generales, con vistas al mejoramiento permanente de la Universidad.

En el artículo 3, inciso VI, se establece que los procesos de seguimiento y evaluación forman parte del proceso de planeación institucional, y se les define como la "verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como la valoración de sus alcances, mediante programas de evaluación de los subsistemas, entidades y dependencias".<sup>10</sup>

En los artículos 9, 10 y 18 en los incisos IV y V, se establece que los titulares de las entidades académicas deberán entregar anualmente, a las autoridades universitarias correspondientes, dentro del primer mes de cada uno de los primeros tres años de su gestión, una evaluación del cumplimiento de las metas contempladas el año anterior. Asimismo, rendirán anualmente ante su respectiva comunidad, un informe en el que de cuenta de los avances en la ejecución de su programa de desarrollo académico.<sup>11</sup>

En el mismo reglamento se establece que los titulares de las entidades académicas deberán llevar a cabo procesos de seguimiento y de autoevaluación o evaluación, y generar los informes que den cuenta del cumplimiento de las actividades previstas y alcances logrados con relación al plan de desarrollo y al programa anual de trabajo.<sup>12</sup>

La evaluación que hagan las entidades académicas y las dependencias administrativas,

---

<sup>9</sup> En la UNAM, la evaluación es, cada vez más, parte de su actividad cotidiana, lo que se refleja en sus diversos ordenamientos normativos. Así, la normatividad sobre la evaluación de los procesos de docencia (alumnos, profesores y planes y programas de estudio) así como de las tareas de investigación, se encuentra establecida en diversas normas de la legislación universitaria como el *Estatuto General*, *Reglamento General de Exámenes*, *Reglamento General para la Presentación, Aprobación y Modificación de Planes de Estudio*, *Reglamento General de Estudios de Posgrado*, *Reglamentos Internos del Consejo Técnico de la Investigación Científica y de Humanidades*, *Reglamento General de Incorporación y Revalidación de Estudios*, *Acuerdo para la instalación del Consejo de Planeación*, etcétera.

<sup>10</sup> Artículo 3, **Reglamento de planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México**; Secretaría de Planeación; UNAM; Cuadernos de Planeación Universitaria; México; 1998; p. 16.

<sup>11</sup> Artículo 9, *Ibidem*.

<sup>12</sup> Artículos 10 y 18, *Ibidem*.



no sólo dará cuenta de lo avanzado respecto de su propio plan de desarrollo y de su programa de trabajo, sino también de sus aportaciones al cumplimiento de los objetivos y metas del plan de desarrollo y del programa de trabajo de la Universidad en su conjunto.

## 2. ¿QUÉ ES EVALUAR?

El auge que ha tenido la práctica de la evaluación, particularmente en los últimos años, ha hecho que el término evaluación se utilice para referirse a diferentes objetos y prácticas, lo que ha creado cierta confusión conceptual.<sup>13</sup> No obstante, de manera general hay un cierto acuerdo en concebir a la *evaluación* como el proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo. El término genérico se aplica para las cosas u objetos que se están evaluando (*objeto de evaluación*).

Otra definición de evaluación dice que ésta es un proceso de análisis estructurado y reflexivo que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción del objeto.

En este sentido y para el caso que nos ocupa, pueden ser objetos de evaluación: los programas institucionales, las políticas y los productos académicos, el personal, los desempeños o rendimientos, etcétera de la Universidad Nacional como un todo o de alguna de sus entidades, dependencias o subsistemas.

Ahora bien, en este documento definiremos de manera operativa a la evaluación institucional, como el *proceso de analizar y valorar periódica y estructuradamente la pertinencia, los resultados, la eficiencia y los impactos (previstos o imprevistos) de un plan,*

*programa o proyecto con relación a los objetivos previstos, así como de los insumos y procesos o actividades involucrados.*

En cualquier caso, es importante destacar la noción de *proceso de análisis estructurado* que implica tres aspectos de vital importancia:

- La planeación previa de lo que se va evaluar.
- El desarrollo de instrumentos para obtener la información.
- El análisis, valoración, toma de decisiones y comunicación de la información obtenida.

### 2.1 Distinción entre medición y evaluación

Ahora bien, es importante diferenciar entre medición y evaluación.

**Medición:** *medir es asignar números a propiedades o fenómenos, a través de la comparación de éstos con una unidad preestablecida.*

Hay dos puntos importantes en esta definición. Debe quedar claro que el objeto de la medición siempre es una **propiedad** y nunca la cosa o la persona que la posee: no se mide al hombre sino su estatura, su peso, etcétera

Las propiedades físicas son objetivas, dependen del objeto que las posee y no del sujeto que las percibe, de manera que todos están de acuerdo acerca de su naturaleza y su esencia: cuando se habla de longitud, todos estarán pensando en la misma propiedad.

Por el contrario, las propiedades que son no físicas son subjetivas y su definición depende en gran medida del sujeto que las percibe. Así, cuando varias personas hablan

<sup>13</sup> Stufflebeam, Daniel L. y Anthony J. Shinkfield; *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*; Madrid, España; Paidós/M.E.C.; 1987; 379 pp.

de la inteligencia, cada cual podrá pensar en cosas distintas.<sup>14</sup>

Las propiedades físicas son siempre objetivas y unívocas y se pueden medir con unidades significativas. En cambio, las propiedades no físicas son subjetivas y equívocas; es decir, su definición es diferente para distintas personas, y en consecuencia las medidas son también distintas y carecen de significados universales.

**Evaluación:** *Es un proceso que consiste en obtener información sistemática y objetiva acerca de un fenómeno y en interpretar dicha*

*información a fin de seleccionar entre distintas alternativas de decisión.*

La evaluación supone dos operaciones fundamentales: obtener datos objetivos – medición– y la de interpretarlos. La extensión y complejidad de la segunda operación depende del grado de significado que posea la unidad con que se hizo la medición. Asimismo, la evaluación comprende a la medición, pero no al revés. El siguiente cuadro puede ayudar a comprender esta diferencia:

**Cuadro 1  
Medición y Evaluación**

Medición	Evaluación
Es un juicio de valor absoluto	Es un juicio de valor relativo
Es un momento estático, no dinámico	Es dinámica
Subsumida en la evaluación	Subsume a la medición, es más extensa
No implica evaluar	Entre otras cosas, supone medir
Constituye un medio para valorar	En sí misma es valoración
Su propósito es obtener datos	Su propósito es comparar datos con resultados previstos

### 3. TIPOS DE EVALUACIÓN

Existen diferentes tipos de evaluación ya sea que se atienda a criterios metodológicos o funcionales. Así, podemos hablar de evaluación *formativa, sumativa y libre de objetivos*. Asimismo, los campos de la evaluación provienen de la aplicación de la evaluación a alguna área de estudio (o parte de ella), previamente seleccionada y clasificada, como sería el caso de la educación, la cual genera, por tanto, *evaluaciones educativas*. Otros campos donde se aplica la evaluación es en la calidad de la administración y la producción, de la salud, entre otros.

También la clase o tipo de objeto sometido a un proceso de evaluación define el tipo de ésta,

así si la evaluación se refiere a una clase particular de objetos como programas o alumnos, se tratará de una *evaluación de programas* o una *evaluación del aprendizaje*, etcétera.

Asimismo, la posición o el lugar de los evaluadores puede determinar el tipo de evaluación. Así, si éstos son ajenos a la institución, se hablará de *evaluación externa*. Por el contrario, y como es el caso que aquí nos ocupa, si quienes realizan la evaluación pertenecen a la institución se tratará de una *evaluación interna o autoevaluación* (también conocida como *autoestudio*).

Así, algunos criterios para clasificar el tipo de evaluación son la finalidad o función, la extensión, los agentes, el área y la temporalidad.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Cfr. Livas González, Irene; **Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa**; México; Trillas-ANUIES; 1988.

<sup>15</sup> Cfr. Ruíz, José María; **Cómo hacer evaluación de centros educativos**; Madrid, España; Narcea, S.A. de ediciones; 1998.



**Cuadro 2**  
**Criterios para clasificar a los tipos de evaluación**

<b>Finalidad o función</b>	Formativa Sumativa Libre de objetivos Administrativa	
<b>Área</b>	Educación Medio ambiente Económica Social Etcétera	
<b>Extensión</b>	Global Parcial	
<b>Agentes</b>	Interna Externa	Autoevaluación
<b>Momento de aplicación</b>	Inicial Procesual Final	

Hay que destacar otra categoría de objetos de evaluación de particular importancia y que son las propias evaluaciones; a este tipo de evaluación se le conoce como *metaevaluación*.

intrínseca de su dinámica. Esta característica da a la evaluación su dimensión formativa y retroalimentadora de aquellos aspectos que se quieren modificar o mejorar.

#### 4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

- a) Integral y comprehensiva:** Es decir, que se hace sobre todas las variables del ámbito que se vaya a evaluar, usando cualquier tipo de técnicas e instrumentos para obtener la información pertinente en armonía con su diseño (planeación). Toda información sobre el objeto evaluado contribuye a cualificar el juicio emitido a cerca de él.
- b) Indirecta:** Las variables en el campo educativo sólo son mensurables y, por tanto, valoradas, en sus manifestaciones observables.
- c) Científica:** Ya que utiliza metodologías, técnicas e instrumentos del método científico.
- d) Referencial:** Toda acción valorativa tiene como finalidad esencial relacionar los logros obtenidos con las metas u objetivos propuestos o programados.
- e) Continua:** Integrada en los procesos de cada ámbito y formando parte

- f) Cooperativa:** Participan todos los involucrados.

#### 5. EL CONCEPTO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNAM

Como ya hemos establecido, en el contexto de la planeación del desarrollo institucional, la evaluación juega un papel de primera importancia. Es una actividad que permite la valoración de los logros, resultados y productos resultantes de los procesos y recursos que la Universidad opera para la consecución de sus propósitos sustantivos, con el fin de ir mejorando cada vez más su desempeño y calidad. En este sentido, la evaluación institucional es un componente de las actividades de gestión académico-administrativa, y se concibe como un proceso permanente de indagación y valoración de la planeación, ejecución y finalización de un programa académico o administrativo.

Su finalidad es generar información sobre el desempeño de sus entidades académicas y dependencias administrativas y, por lo tanto, lograr un mejor conocimiento y aprendizaje dirigidos a sustentar la toma de

decisiones oportunas y pertinentes para garantizar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos, los resultados y los impactos de los planes, programas y proyectos. Asimismo, la evaluación institucional es un elemento fundamental para la rendición de cuentas públicas sobre su desempeño.

La evaluación es un proceso permanente que se inicia al momento de identificar el problema que da origen al plan (programa o proyecto) y acompaña toda la vida del mismo hasta finalizar su ejecución.

Es posible trascender la concepción de la evaluación como una etapa, para tratar de concebirla como un proceso permanente dentro de las actividades de la gestión académica y administrativa. La evaluación no debe de ser concebida como una actividad fiscalizadora o de control, sino un proceso que permite a los actores involucrados aprender y adquirir experiencia de lo planeado y actuado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa y garanticen mejores resultados e impactos (*autognosis*).

Bajo esta concepción, se trataría más bien de un proceso de autoevaluación que la institución como un todo (la Universidad en su conjunto) o alguna de sus partes (entidades académicas o dependencias administrativas) lleva a cabo a fin de mejorar su desempeño.<sup>16</sup>

Un proceso de *autoevaluación* puede definirse como "una descripción y análisis acerca de las condiciones, intenciones o propósitos, procesos y resultados de una organización, realizado tanto por el equipo directivo de la misma como por otros actores involucrados".<sup>17</sup>

El propósito central de un proceso de esta naturaleza es asegurar el mejoramiento

continuo de los resultados, productos o servicios derivados de la misión de la organización. Es decir, lo que se busca es mejorar y/o asegurar la calidad en las actividades de la institución.

La palabra clave de la definición es *proceso*, que resulta de la elección que se tiene que hacer acerca de qué evaluar y los pasos específicos que se tienen que dar para asegurar que se están cumpliendo los propósitos de la evaluación. Un proceso de autoevaluación debe diseñarse a la luz de un diagnóstico previo de las condiciones y necesidades de la organización.

Entre los beneficios potenciales de la instrumentación de un proceso de autoevaluación institucional, encontramos los siguientes:

*Primero*, comprometerse en un proceso analítico es una oportunidad de aprendizaje para los miembros recién llegados de la administración, la participación en este proceso es una ocasión propicia para lograr una comprensión útil de la problemática de la organización.

*Segundo*, un proceso de autoevaluación, apropiadamente diseñado y conducido con convicción, puede ofrecer la oportunidad para la comprensión de la "mentalidad colectiva de la organización", o en otras palabras de "cómo piensa la institución". El conocimiento generado por esta comprensión institucional será de gran utilidad para encontrar las mejores soluciones propias a los problemas de la organización. En este sentido, las entidades, dependencias y la Universidad como un todo, se convierten en una organización que aprende.

*Tercero*, el beneficio generado por un proceso participativo, es decir el

---

<sup>16</sup> Si bien en una concepción formal la evaluación *institucional* comprende tanto la autoevaluación como la evaluación externa, en este trabajo se utilizarán indistintamente los términos *evaluación institucional* o *autoevaluación* para referirnos al mismo proceso, sin referirnos a la evaluación externa.

<sup>17</sup> Millán Benítez, Prócoro; *Apuntes del curso de evaluación*; Subdirección de Desarrollo Institucional, Dirección General de Estadística y Desarrollo Institucional, UNAM; 2001.

fortalecimiento de la apertura de la institución hacia la práctica de la rendición de cuentas. Se puede concebir al proceso de autoevaluación institucional como un conjunto de patrones grupales de comunicación, confianza, diálogo, abordaje y búsqueda de soluciones a los problemas de la institución, los cuales resultan en un desarrollo de la misma.

*Cuarto*, el proceso de autoevaluación institucional conduce hacia un mejoramiento global de la calidad y efectividad de la organización como un todo.<sup>18</sup>

## 6. CRITERIOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El establecimiento de criterios de evaluación forman parte de la planeación. A través de estos procesos se busca recolectar, verificar e interpretar la información sobre la ejecución de los programas y proyectos. Se trata de interpretar si los resultados efectivamente se están alcanzando o si hay desviaciones y obstáculos que impiden alcanzarlos.

La evaluación será relativamente sencilla, si se establecen con precisión los objetivos y las metas. A partir de éstos habrán de definirse los indicadores, estándares y criterios, cuantitativos y cualitativos, para verificar el avance y los resultados de los programas, proyectos y servicios que desarrolla la institución.

Ahora bien, el proceso de evaluación tiene dos dimensiones. Una que comprende los valores, los intereses y las perspectivas de los actores en la institución y, otra, de carácter técnico o empírico.<sup>19</sup>

Respecto a la primera dimensión, es necesario considerar que por más subjetivos

y contradictorios que puedan ser los valores y las opiniones de los miembros de la comunidad participantes en los procesos de evaluación, es necesario tomarlos en cuenta en el establecimiento de los criterios de evaluación. Aquí, entonces, hay que distinguir entre el establecimiento de los criterios y la aplicación de éstos.

El establecimiento de los criterios implica una etapa de negociación racional entre los principales involucrados en las actividades significativas de la institución, donde cada uno propone sus criterios, y donde llegan a establecerse aquellos que logran el mayor consenso.<sup>20</sup>

Por su parte, los criterios generales de aplicación –legitimidad, representatividad, economía, eficiencia, eficacia, etcétera– suelen relacionarse con los roles de quienes han de asumir la evaluación y de sus destinatarios: funcionarios, agentes gubernamentales, académicos, estudiantes, empleadores, etcétera. Dada la diversidad de los interlocutores, se puede considerar la realización de una “evaluación múltiple” en la que se reconoce la legitimidad de los diferentes criterios y perspectivas de los actores y grupos de interés, y también sugiere la necesidad de llegar a un nivel de entendimiento común que sea algo más que la suma de las partes.<sup>21</sup>

Es necesario que la evaluación se centre en el análisis de los resultados. Es decir, que genere información pertinente para conocer si los planes, programas y proyectos efectivamente se están cumpliendo; si la calidad es la adecuada; si su costo refleja la utilización eficiente de los recursos públicos, y si esas intervenciones están modificando realmente las condiciones educativas. La evaluación de los resultados también implica la evaluación de los procesos, ya que para obtener resultados de calidad, hay que generar procesos de calidad.

<sup>18</sup> Millán Benítez, Prócoro; Op. Cit.

<sup>19</sup> Cfr. Millán Benítez, Prócoro; *Guía...* Op. Cit; p.36.

<sup>20</sup> Ibidem. p.37.

<sup>21</sup> Ibidem. p. 37.

Ahora bien, es necesario establecer con claridad tres aspectos fundamentales: ¿quién evalúa? ¿qué se evalúa? ¿cómo se evalúa?

## 7. ¿QUIÉN DEMANDA LA EVALUACIÓN?

Para definir el tipo de preguntas que se desean contestar con la evaluación y para precisar el tipo de información requerida, es necesario conocer quien demanda la evaluación y quién o quiénes serán los usuarios de la información que resulta de la evaluación. Así, entre los posibles demandantes de una evaluación se pueden identificar, para nuestro caso: autoridades o agencias públicas federales o estatales; autoridades universitarias, ya sean de la administración central o de una entidad o dependencia en particular; organismos financieros nacionales e internacionales; fundaciones; etcétera.

Hay que considerar, también, que los participantes en el programa bajo evaluación, son uno de los principales usuarios de la información de la evaluación; es decir, los académicos, los alumnos y los trabajadores administrativos, son o deberían de ser también, los beneficiarios de la información generada a partir de una evaluación, ya que una de sus finalidades principales es el aprendizaje colectivo.

## 8. ¿QUIÉN REALIZA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL?

Como establece el *Reglamento de Planeación de la UNAM*, los titulares de las entidades académicas y dependencias administrativas tienen la obligación de realizar evaluaciones que permitan conocer los avances, logros y resultados de sus planes, programas y proyectos de desarrollo institucional. En este sentido, es la propia entidad o dependencia la que realizará la evaluación institucional.

Para ello, será necesario que las autoridades formen un equipo o grupo de evaluación. Este equipo podrá formarse con

miembros del Consejo Técnico o Interno, si lo hubiera, con el Consejo o Comité Interno de Planeación de la entidad o dependencia, con miembros del *staff* del director, pero también deben participar miembros de la comunidad académica (profesores, investigadores y alumnos) sin cargo alguno.

Este equipo deberá participar en todos los momentos metodológicos de la evaluación, aportando criterios y definiendo prioridades acerca de lo que se va a evaluar, cómo se va evaluar, cómo interpretar la información, los juicios valorativos a ser construidos y las decisiones que se deriven de la evaluación.

## 9. ¿QUÉ EVALUAR?

Ésta es una de las interrogantes fundamentales para iniciar cualquier proceso de evaluación. Esta interrogante alude directamente a la parcela de la realidad que será *objeto* de nuestra intervención evaluativa; es decir, una de las primeras tareas será definir y establecer nuestro *objeto de evaluación*, el cual, desde luego, también se relaciona con los propósitos, fines u objetivos que se persigan con la evaluación.

En una institución de educación superior son diversos los objetos de evaluación. Así, es posible evaluar los planes y programas de estudio, a los alumnos, a los académicos, el aprendizaje, la gestión y dirección, entre otros.

Sin embargo, en el contexto de este documento, *serán sujetos de la evaluación institucional todas aquellas actividades que realizan las entidades y dependencias de la UNAM y que utilizan recursos financieros, humanos y materiales.*

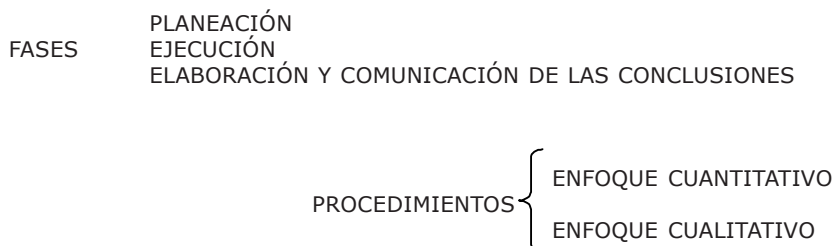
Es decir, la evaluación consustancial al desarrollo institucional, es una valoración de los logros, resultados y productos resultantes de los procesos y recursos que realiza y opera la Universidad o alguna de sus entidades y dependencias, a través de sus planes de desarrollo institucional, sus programas estratégicos y/o institucionales, y sus proyectos para dar cumplimiento a sus funciones sustantivas.

## 10. ¿CÓMO EVALUAR?

En general, cualquier evaluación comprende tres grandes fases o etapas que son planeación,

ejecución y elaboración y comunicación de las conclusiones. Asimismo, puede recurrir a dos tipos de procedimientos metodológicos: enfoques cuantitativos o enfoques cualitativos.

**Figura 1**



Enseguida describiremos brevemente cada una de las fases y procedimientos.

### 10.1 Planeación de la evaluación

- Descripción precisa y clara del problema o factor que es motivo de realizar una evaluación.
- Definición del ámbito y finalidad del estudio evaluativo.
- Elección del enfoque metodológico.
- Definición y construcción de los indicadores, determinación de las fuentes de información y de los procedimientos e instrumentos para obtenerla.
- Establecimiento de los procedimientos de análisis e interpretación de los datos.
- Previsión de los mecanismos de discusión y elaboración de conclusiones.
- Formación del equipo evaluador y asignación de responsabilidades a los participantes.
- Calendarización.
- Presupuesto.

### 10.2 Ejecución

En esta etapa se procede a obtener la información necesaria para sustentar los juicios de valor que toda evaluación implica. Supone obtener información veraz, confiable, válida, precisa y consistente con los propósitos de la evaluación.

### 10.3 Elaboración y comunicación de las conclusiones

Es en este momento metodológico en el que se establecen, a partir del análisis de la información y los datos recabados, los juicios de valor y se llega a las conclusiones sobre el objeto evaluado. En general estas conclusiones, así como el proceso de evaluación seguido, se presentan en un informe que variará en su naturaleza y extensión de acuerdo a las audiencias a las que se dirige. Pero cualesquiera que sean estas audiencias, el informe debe de comunicar públicamente los resultados y conclusiones alcanzados.

Respecto a los procedimientos, de manera muy agregada, podemos ver que existen dos grandes enfoques metodológicos: el enfoque cuantitativo y el cualitativo.

**Enfoque cuantitativo:** Son todos los procedimientos que requieren de la medición

y cuantificación de los fenómenos bajo observación. Busca establecer relaciones de causa-efecto entre las variables independientes (intervenciones) y las variables dependientes (resultados). Desde una perspectiva económica, este tipo de enfoques se centraría en el análisis de costo-beneficio.

**Enfoque cualitativo:** Considera que cada fenómeno, en este caso el educativo, es único y está condicionado por el contexto. Ello dificulta las generalizaciones, por lo que propone evaluar a los fenómenos en su contexto natural y con procedimientos que permitan captarlos en su integridad. Los métodos y técnicas de este enfoque, observan los fenómenos y los sigue, en vez de aislar unas cuantas variables y cuantificarlas.

#### 11. LA EVALUACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES

Como apuntamos en el apartado referente al objeto de evaluación, en este documento nuestro objeto de evaluación serán los planes y programas que operan las entidades y dependencias de la UNAM.

Consideraremos a la evaluación de planes y programas como el proceso sistemático para obtener la información necesaria para tomar decisiones respecto a la calidad y la mejora de los planes y programas institucionales que desarrolla la UNAM a través de sus entidades y dependencias.

De esta noción de evaluación de programas, podemos destacar al menos tres aspectos:

- Es un proceso sistemático.
- Que busca obtener información, valorarla a partir de criterios y referencias preestablecidos y tomar decisiones.
- Y debe orientarse al aprendizaje colectivo y a la mejora, y no al control o sanción.

En este sentido, la evaluación de planes y programas institucionales es parte consustancial del proceso de planeación y gestión, y no un añadido al final de estos procesos.

#### 12. ¿QUÉ SON UN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y UN PROGRAMA?

Un *Plan de Desarrollo Institucional (PDI)* es el documento que resulta de un proceso de planeación estratégica, entendiendo por ésta, el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y puede abarcar a toda la Universidad como institución, o a alguna de sus entidades académicas o dependencias administrativas.

En el PDI se establecen las acciones que se realizarán para pasar de un estado dado de cosas a otro deseado, es decir, se puede considerar como una toma de decisiones anticipada, y comprende los siguientes elementos:

- Misión y visión.
- Diagnóstico: fortalezas y debilidades de la institución, entidad o dependencia.
- Exploración del entorno (oportunidades y amenazas) en el que se encuentra la institución, entidad o dependencia.
- Objetivos y metas estratégicos.
- Políticas.
- Estrategias y líneas de acción (generalmente reflejadas en los *programas estratégicos*).

Por su parte, podemos definir un **programa** de manera operativa, como la actividad o conjunto de actividades dirigidas a un fin o a metas y objetivos, académicos o no académicos, que consumen recursos financieros, humanos, materiales, de tiempo y de espacio.

A través del tiempo, las instituciones han creado programas para llenar ciertas necesidades sentidas en un momento en particular o para ciertas audiencias; y han asignado recursos a estos programas, se ha permitido que se considere a estos programas como parte de los planes, el presupuesto y las obligaciones de la institución.



Es importante distinguir entre *programas y facultad, escuela, centro, instituto o departamento* que los ofrece. Los programas (académicos) son generalmente más estrechos y tienen un carácter disciplinario. Una facultad o instituto, por su parte, son las unidades académico-administrativas establecidas para administrar los programas a su cargo. Éstas pueden administrar varios programas.

La definición de programa incluye todos los programas a los que se le han asignado recursos. Otra manera de enfocarlo es que todos los recursos de una institución deben estar asignados a uno o más programas. Los ejemplos abundan, programa de bachillerato, de licenciatura, de posgrado, de investigación, de difusión cultural, de servicios escolares, de bibliotecas, de orientación educativa, etcétera.

En la mayoría de las IES los programas satisfacen muchas necesidades. Por ejemplo, un programa como bachillerato, licenciatura o posgrado comúnmente está compuesto, a su vez, de muchos subprogramas o de múltiples cursos o planes de estudios.

En el caso de la UNAM, los diferentes y diversos programas que opera para cumplir con sus objetivos y metas, se agrupan en sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión, así como en sus funciones complementarias de apoyo.

La estructura programática de la UNAM comprende 24 programas presupuestales: 9 de docencia; 5 de investigación; 5 de extensión; y 5 de apoyo.

Comprende:

1. Docencia:

- 1.1 Educación media superior
- 1.2 Educación técnica
- 1.3 Educación de licenciatura
- 1.4 Educación de posgrado
- 1.5 Formación complementaria

- 1.6 Servicios a estudiantes
- 1.7 Servicios de coordinación, apoyo y superación a la docencia
- 1.8 Servicios a la comunidad en docencia
- 1.9 Construcción, adaptación y mantenimiento en docencia

2. Investigación

- 2.1 Investigación en ciencias y desarrollo tecnológico
- 2.2 Investigación en humanidades y ciencias sociales
- 2.3 Servicios de coordinación, apoyo y superación a la investigación
- 2.4 Servicios a la comunidad en investigación
- 2.5 Construcción, adaptación y mantenimiento en investigación

3. Extensión

- 3.1 Difusión de actividades artísticas, científicas y culturales
- 3.2 Extensión educativa
- 3.3 Servicios de divulgación
- 3.4 Servicios a la comunidad en extensión universitaria
- 3.5 Construcción, adaptación y mantenimiento en extensión universitaria

4. Apoyo.

- 4.1 Dirección
- 4.2 Planeación.
- 4.3 Servicios administrativos generales
- 4.4 Servicios a la comunidad en apoyo
- 4.5 Construcción, adaptación y mantenimiento en apoyo

### 13. ¿EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL?

La evaluación de un PDI, consiste básicamente en formular y contestar un conjunto de preguntas precisas con respecto a uno o varios de sus componentes y/o programas estratégicos, así como aspectos relacionados a su planeación, ejecución y terminación.

La formulación de estas preguntas se realiza en el diseño de la evaluación, en el cual, además, se identifican las fuentes y los métodos de recolección de datos. A partir del diseño, para dar respuesta a estas preguntas, debe realizarse un proceso de investigación evaluativa, es decir, un proceso de recolección, ordenamiento, procesamiento, análisis e interpretación de información pertinente y relevante.

La evaluación, sin embargo, no finaliza con el proceso de investigación. La evaluación requiere de la construcción de juicios de valor por parte del evaluador y de la toma de decisiones por parte de la autoridad competente para alimentar o retroalimentar la gestión del programa.

Un proceso de autoevaluación comprensivo de una IES, o sus facultades, escuelas, institutos y centros, normalmente requerirá de 9 a 12 grupos o equipos de trabajo, encargados del estudio sobre los siguientes elementos o dimensiones, cada uno de los cuales se expresa en el plan a través de *programas estratégicos*, y que constituirán nuestros objetos de evaluación.<sup>22</sup>

Así, estos elementos son:

1. Propósitos educativos; misión, visión, objetivos y metas.
2. Alumnos y otros destinatarios.
3. Planes y programas de estudio: licenciatura y posgrado, enseñanza escolarizada y abierta.

4. Los procesos de enseñanza; sus métodos, ambiente de aprendizaje y efectividad.
5. Los servicios a los estudiantes; separando los de carácter académico (biblioteca, computación, idiomas, programas remediales, etcétera) de los de otro carácter (recreativo, deportivo, cultural, etcétera).
6. Personal académico, perfiles por categoría y nivel de los docentes e investigadores; productividad, desempeño, ambiente.
7. Investigación; programas, áreas o líneas de investigación, vinculación, impacto, fuentes de financiamiento, etcétera.
8. Servicios administrativos, incluyendo infraestructura y equipamiento.
9. Organización y gobierno; formulación de políticas y toma de decisiones.
10. Presupuesto.
11. Servicios al público; educación continua y servicios comunitarios.

### 14. ¿PARA QUÉ SE EVALÚA UN PDI O UN PROGRAMA INSTITUCIONAL?

La evaluación de un PDI tiene la finalidad de retroalimentar la gestión institucional, esto es, proporcionar información continua para tomar decisiones respecto de:

- La consistencia de la planeación del plan.
- La viabilidad y sustentabilidad de los componentes y las acciones del plan.
- Los procesos de distinto tipo que se generan en la ejecución de las acciones del plan.
- El cumplimiento de las acciones y de los resultados del plan según el cronograma y la inversión económica-financiera previstos.

<sup>22</sup> Millán Benítez, Prócoro; Op. Cit.



- La perspectiva de los usuarios y de la institución que ejecuta el plan acerca de los procesos y resultados del mismo.
- La eficacia, la eficiencia y la calidad de los resultados e impactos que genera el plan.
- La modificación de lo planeado.
- La rendición pública de cuentas de los recursos empleados en su ejecución.

#### 15. ¿CÓMO SE EVALÚAN LOS PLANES Y PROGRAMAS?

En este trabajo se propone un modelo de evaluación de programas que comprende tres momentos:

- a) El programa en sí mismo.
- b) El programa en su desarrollo o seguimiento.
- c) El programa en sus resultados.

Cada uno de los cuales está organizado en torno a varias dimensiones y centrado en diferentes objetos.

#### SEGUNDA PARTE ASPECTOS TÉCNICOS-METODOLÓGICOS DE LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS

En esta parte se presenta el modelo de evaluación de planes y programas propuesto en la sección anterior, y que comprende tres momentos: la evaluación del plan y/o programa en sí mismo; el plan y/o programa en su desarrollo y en sus resultados.

#### 1. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Como primer paso es necesario conformar el equipo de evaluación. Esta es una etapa crucial. Implica la convocatoria, la conformación inicial y la consolidación de un equipo de trabajo entendido como un espacio de participación y comunicación a partir de

la definición compartida de los objetivos de la evaluación y de las actividades a realizar, de los principales actores involucrados en la planeación y ejecución del PDI.

A partir de esto, algunas de las características que tendría que tener el equipo de trabajo son:

- Deben de participar todos los integrantes y no sólo aquellos que tengan más capacidad para expresarse.
- Todos tienen espacio para pensar y expresar ideas.
- Se admite e incluso se promueve el disenso y los puntos de vista opuestos para sustentar la base de una construcción colectiva.
- El equipo debe esforzarse por encontrar puntos comunes y acuerdos a partir de las opiniones diferentes.
- En un equipo de trabajo hay que reconocer que no todos los participantes son iguales y que cada uno tiene diferentes recursos, experiencias, formas y tiempos para construir el conocimiento y en esa medida son necesarios continuos procesos de negociación y de equilibrio para la consolidación del equipo.
- En un equipo de trabajo, la solución a un problema se encontrará cuando todos los actores encuentren sentido a esa solución y la comprenda en su lógica y razonamiento.
- En los acuerdos y los consensos no debe asumirse como que todos piensan igual, sino que significa un acuerdo compartido, aunque se mantengan perspectivas e ideas diferentes.

Ahora bien, en el equipo de trabajo deberán ser acordados los siguientes aspectos del diseño y ejecución de la evaluación:

- Qué se entiende por evaluación.
- Cuáles serán los objetivos y la finalidad de la evaluación.

- Se deberán acordar los aspectos técnicos de la evaluación, considerando que se trata de una evaluación integral que comprende productos, resultados, procesos e insumos, que es multidimensional, cuantitativa y cualitativa, y que debe integrar indicadores. Asimismo, se acordarán los canales, tiempos y formas para comunicar a todos los demás miembros de la comunidad el desarrollo de la evaluación.
- Acordar los usos que se dará a los resultados y al informe de la evaluación, para no generar falsas expectativas ni temores, y para tener clara la forma, las dimensiones, los mecanismos y los destinatarios de la comunicación de los resultados de la evaluación.
- Los compromisos y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo de evaluación, así como los tiempos y recursos empleados.

En general, se puede recomendar que en una autoevaluación los responsables de cada uno de los programas del plan deben de formar parte del equipo evaluador y participar activamente.

## 2. EL PLAN Y/O PROGRAMA EN SÍ MISMO

Esta es una etapa necesaria para entrar de lleno a la evaluación propiamente dicha. Esto nos permitirá aclarar mejor el objeto de evaluación, es decir, qué evaluar. En esencia se trata de hacer el análisis de la formulación del plan.

### 2.1 Identificación de los elementos o componentes de un plan

Para el análisis de la formulación del plan, es necesario identificar los elementos o componentes del plan, para después pasar a su análisis y evaluación.

Los elementos mínimos con que debe de contar un plan, son:

- Propósitos educativos explícitos: Misión, Visión, Objetivos y Metas.

Expresan la dirección en la que se dirigen los esfuerzos y acciones de la entidad o dependencia en un horizonte temporal de mediano plazo (5 a 10 años).

- Diagnóstico: fortalezas y debilidades.

A partir del diagnóstico se identifican las carencias, necesidades o problemas más importantes, es decir, sus debilidades, así como los principales recursos, procesos, productos y resultados con que cuenta y desarrolla la entidad o dependencia, esto es sus fortalezas.

En este sentido, una institución debe de buscar alcanzar sus objetivos y metas a partir del mantenimiento y mejoramiento de sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que se le presentan en el entorno, y tratando de transformar sus debilidades en fortalezas.

- Programas estratégicos.

Son los instrumentos o el medio para alcanzar los objetivos y metas propuestos, así como para resolver los problemas (debilidades) identificados en el diagnóstico. Los programas suponen la realización de diferentes actividades y el consumo de recursos humanos, financieros y materiales.

### 2.2 Procedimiento

En primer lugar se deberá verificar si el Plan cuenta con los componentes mínimos que todo plan debe contener. La siguiente tabla de verificación puede ayudar a identificar estos elementos:

**Tabla 4**  
**Tabla de verificación de los componentes de un plan de desarrollo institucional<sup>23</sup>**

Componente del plan	Si	No
Misión		
Visión		
Diagnóstico		
Objetivos		
Metas		
Políticas		
Estrategias		
Recursos		
Evaluación y seguimiento		

Enseguida se deberá hacer un análisis de congruencia y consistencia de las declaraciones de intenciones o propósitos explícitos que persigue el plan; esto es, de la misión, objetivos, metas y visión.

- Congruencia y consistencia

La **congruencia** se refiere a la articulación o conexión lógica entre los elementos o componentes del plan, mientras que la **consistencia** atiende a la solidez de sus enunciados, argumentaciones, planteamientos, etcétera, es decir, a que tan bien fundamentado se encuentra el plan.<sup>24</sup>

Así, se deberá revisar sí:

- La misión: ¿está redactada claramente? ¿Se establece con claridad el concepto y la naturaleza de la institución, así como su razón de ser? ¿Se contempla a sus destinatarios? ¿Se enuncian sus valores y principios? ¿La dota de identidad propia, distinguiéndola de otras instituciones similares? Es decir, se trata de saber si contemplan los fines, los valores, los servicios y programas y los destinatarios.

- La visión: ¿establece efectivamente lo que la institución quiere llegar a ser? ¿Es breve? ¿Es fácil de captar y recordar? ¿Contiene aspectos claves para el futuro de la institución? ¿Es consistente con la misión?
- Los objetivos y metas: ¿son congruentes con la misión y la visión? Los objetivos ¿describen clara y precisamente lo que la institución pretende lograr en el futuro? ¿Se corresponden con los problemas detectados en el diagnóstico? ¿Contemplan los recursos disponibles? ¿Contribuyen a acercarse a la visión? ¿Contemplan a los destinatarios? ¿Establecen el resultado, producto o finalidad que se desea alcanzar? Por su parte, las metas ¿están expresadas cuantitativamente? ¿Se establece el periodo en el que se quieren alcanzar? ¿Están redactadas de manera operacional? Tanto los objetivos y las metas ¿contienen criterios o indicadores que permitan su medición, es decir, son mensurables?

La tabla que se presenta a continuación puede ayudar a realizar el análisis de consistencia y congruencia:

<sup>23</sup> Esta tabla también puede aplicarse a los programas.

<sup>24</sup> Cfr. UNESCO-Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales, Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social; **Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación de programas sociales**; Buenos Aires, Argentina; FCE-Secretaría de Desarrollo Social; 1999.

**Tabla 5**  
**Tabla de análisis de congruencia y consistencia**

	<b>Criterios</b>
<b>Misión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está redactada claramente?</li> <li>• ¿Se establece con claridad el concepto y la naturaleza de la institución, así como su razón de ser? ¿contempla a sus destinatarios?</li> <li>• ¿Se enuncian sus valores y principios?</li> <li>• ¿La dota de identidad propia, distinguiéndola de otras instituciones similares?</li> </ul>
<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Establece efectivamente lo que la institución quiere llegar a ser?</li> <li>• ¿Es breve?</li> <li>• ¿Es fácil de captar y recordar?</li> <li>• ¿Contiene aspectos claves para el futuro de la institución?</li> <li>• ¿Es consistente con la misión?</li> </ul>
<b>Objetivos y metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son congruentes con la misión y la visión?</li> <li>• Los objetivos ¿describen clara y precisamente lo que la institución pretende lograr en el futuro? ¿Se corresponden con los problemas detectados en el diagnóstico?</li> <li>• ¿Contemplan los recursos disponibles?</li> <li>• ¿Contribuyen a acercarse a la visión?</li> <li>• ¿Contemplan a los destinatarios?</li> <li>• ¿Establecen el resultado, producto o finalidad que se desea alcanzar?</li> <li>• Por su parte, las metas ¿están expresadas cuantitativamente?</li> <li>• ¿Se establece el periodo en el que se quieren alcanzar?</li> <li>• ¿Están redactadas de manera operacional?</li> <li>• Tanto los objetivos y las metas ¿contienen criterios que permitan su medición, es decir, son mensurables?</li> </ul>

Si la respuesta a estas interrogantes es positiva, se puede considerar que el plan estuvo bien formulado.

Este mismo procedimiento puede hacerse con los programas y los proyectos.

### 3. EL PLAN Y/O PROGRAMA EN SU DESARROLLO Y EN SUS RESULTADOS. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS, CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y TIPO DE EVALUACIÓN

Una vez que se ha realizado el análisis de la formulación del plan y/o programas, se

procede a la evaluación de los programas, es decir, se entra de lleno en la valoración de los logros y resultados establecidos en el plan, ya que los programas son los medios o acciones concretas para llevar a cabo los propósitos estratégicos del plan. La evaluación y el seguimiento en la ejecución de los programas permite valorar cómo se están llevando a cabo las acciones y si se alcanzaron los propósitos del plan. Para ello es necesario identificar los programas y sus objetivos, clasificar los objetivos, determinar el tipo de evaluación que se realizará e identificar y construir los indicadores pertinentes.

### 3.1 Identificación y clasificación de los programas y objetivos <sup>25</sup>

En primer lugar es necesario identificar los programas de acuerdo a la función sustantiva de la que se trate (docencia, investigación, extensión) y al sector de la comunidad al que se dirige (académicos, alumnos).

Por otro lado, los programas son diseñados para alcanzar objetivos sectoriales a largo plazo, pero, como mínimo, sus objetivos inmediatos deben poder medirse fácilmente; es decir, los objetivos describen lo que la institución se propone lograr en el futuro a mediano y largo plazos (de cinco a diez años) dentro del periodo de una administración. Los objetivos constituyen los logros que deben alcanzarse como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo; expresan la intencionalidad de un plan en aras de la concreción de la imagen objetivo o visión. Representan las soluciones a los problemas y a las necesidades detectadas a partir de la exploración del entorno y del diagnóstico interno.

Los objetivos deben tener especificidades con respecto a las medidas de intervención de los proyectos; deben ser realistas en relación con el marco cronológico de ejecución de los mismos, y deben ser mensurables a efectos de la evaluación.

En la clasificación de los objetivos del plan, los programas o proyectos por niveles destaca el hecho de que la administración deberá elaborar sistemas que proporcionen información en todos los niveles: desde contabilidad básica hasta estadísticas con respecto a los objetivos del plan, los programas o proyectos.

Ahora bien, para la identificación, clasificación y jerarquización de los objetivos, se puede recurrir a la técnica conocida como *análisis de problemas* a partir de la construcción de un *árbol de problemas*, como se muestra en el apéndice 1.

### 3.2 Tipos de evaluación

En el contexto de este documento, y a partir de un enfoque sistémico proponemos los siguientes tipos de evaluación: de insumos, de procesos y de productos o resultados.<sup>26</sup>

**a) Evaluación de insumos.** Se enfoca en la cantidad y la calidad de los recursos empleados para la realización de un plan, programa y/o proyecto. Se refiere al número y calidad del personal, a la información disponible, a la magnitud del presupuesto, etcétera. En este tipo de evaluación es difícil determinar la eficacia de un plan o programa, a menos que se pueda establecer una relación clara entre los insumos y los resultados de un programa en una institución educativa.

**b) Evaluación de procesos.** Su objeto son las acciones y las operaciones que realizan los actores de los programas del plan de desarrollo y sus consecuencias. Entre las variables a evaluar cabría señalar: los contenidos educativos, los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje, los métodos de enseñanza, los procesos de investigación, etcétera. Este tipo de evaluación es el más sutil e informativo de los tres.

**c) Evaluación de productos o resultados.** Consiste en la comparación entre los objetivos planteados y los resultados o productos efectivamente alcanzados. Su utilidad está condicionada a que las metas y los resultados sean mensurables, con una precisión razonable. Si el indicador adoptado se expresa por la distancia entre metas y resultados, entonces las metas tendrán que definirse con claridad, los resultados deberán ser mensurables y sin ambigüedad y el instrumento de medición deberá ser confiable. El

<sup>25</sup> De manera operativa y por un principio de economía del lenguaje, utilizaremos el término *objetivo* para referirnos a los propósitos o finalidades (metas, productos, resultados, impactos, etcétera) explícitas del plan o programa.

<sup>26</sup> La evaluación del impacto es una evaluación que se realiza a largo plazo.

ejemplo más conocido de este tipo de evaluación son las pruebas estandarizadas de rendimiento o diagnóstico, las cuales proporcionan información numérica y objetiva de las capacidades académicas de los alumnos, pero no explican el por qué de esos resultados y, en consecuencia, dicen poco a los interesados (padres de familia, autoridades educativas, maestros, alumnos) de cómo mejorar esos números. Para ello se requiere conocer los procesos que ocurren en el aula.<sup>27</sup>

#### 4. CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES

Una vez que se han identificado, clasificado y jerarquizado los programas y los objetivos, y se ha definido el tipo de evaluación que se realizará, es necesario identificar y construir los indicadores.

En muchos casos, las preguntas clave requieren ser concretadas o especificadas como indicadores. Así, es necesario que el equipo evaluador identifique si ya existen los indicadores pertinentes para las preguntas y objetivos establecidos, o bien es necesario construirlos. Los indicadores son necesarios particularmente en la etapa de ejecución y cuando ha finalizado el programa.

Ahora bien: ¿Qué es un indicador? El *Diccionario de la Real Academia Española* lo define como: "que indica o sirve para indicar" e indicar es "dar a entender o significar una cosa con indicios (señales que dan a conocer lo oculto) y señales (marca o nota que se pone o hay en las cosas para darlas a conocer y distinguirlas de otras). Del mismo modo, el *Diccionario Oxford* dice que "es aquello que señala o dirige la atención hacia algo". Es decir, que como la propia palabra

sugiere, indicador es la señal o indicio que nos muestra qué sucede.

Siguiendo el criterio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se puede dar la siguiente definición de indicadores:

"Series de datos establecidos con el objetivo de aportar respuestas a las cuestiones específicas sobre el sistema de educación superior, científico y tecnológico, su estructura interna, sus relaciones con el mundo exterior y su medida dentro de la cual responde a los objetivos de aquellos que los han dirigido y de quienes trabajan de un modo u otro sometidos a su influencia... Las estadísticas son el material de base (los átomos) a partir de los cuales los indicadores (las moléculas) se construyen. Las cuestiones a las que los indicadores deben de responder conciernen a aspectos de problemas más generales de los que pueden ser examinados por medio de técnicas cuantitativas".<sup>28</sup>

En nuestro caso en particular los indicadores están referidos a algunas variables educativas, y por ende a conceptos. De tal manera que al hablar de indicadores es posible hablar de marcos teóricos que están detrás de los mismos. Los indicadores proporcionan información acerca de cómo afectan a un determinado sistema de educación superior o a una institución en concreto los cambios en el contexto o en determinadas variables reguladas por quienes realizan y ejecutan la planeación.<sup>29</sup>

Algunas de sus principales características son:

- Combinar diversas variables con el objetivo de proporcionar una visión de conjunto de la situación analizada.

<sup>27</sup> Millán Benítez, Prócoro; *Bases para el diseño del plan de desarrollo de una institución de educación superior*; UNAM; México; 2000; p.39.

<sup>28</sup> OECD; *The OECD international education indicators. A framework for Analysis*; París, Francia; Center for Educational Research and Innovation-OECD; 1992.

<sup>29</sup> Kisilevsky, Marta; "*Potencialidades y limitaciones de la acción informativa sobre la uni (di)versidad*"; IV Encuentro internacional de responsables de información estadística en la educación superior; 8 de septiembre de 1998.



- Su carácter temporal. Los valores sólo se pueden predicar en un periodo de tiempo determinado.
- La necesidad de disponer de algún valor de referencia con el cual comparar la información que se obtenga; estos valores pueden referirse a otras instituciones, otros períodos de tiempo, u otros países.
- Su capacidad de predecir, al menos de forma aproximada, eventos futuros relacionados con una institución o sistema.

#### 4.1 Características de los indicadores

Algunos de los criterios para juzgar su utilidad son:

- *Relevancia*: nivel de adecuación entre la información que suministra el indicador y las prioridades que se fija cada institución. Por ejemplo, el indicador "porcentaje de docentes de tiempo completo" es relevante cuando se intenta explorar aspectos relacionados con la calidad de la docencia.
- *Validez*: deben medir lo que dicen medir.
- *Precisión*: ajuste entre la información que suministra el indicador y la realidad objeto de análisis. Por ejemplo, el costo por estudiante por sí mismo es un indicador poco preciso. Un elevado costo por estudiante puede deberse a la existencia de despilfarro o a una mayor atención hacia el alumnado; en estas situaciones es necesario complementar la información proporcionada por un indicador mediante la utilización de indicadores adicionales.
- *Confiabilidad*: deben medir lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.
- *Disponibilidad y actualización regular*: grado de accesibilidad a datos actualizados regularmente.

#### 4.2 Problemas para su obtención y uso

- *Manipulabilidad*: facilidad con que el valor de un indicador puede ser alterado

con objeto de favorecer los intereses de la institución.

- *Costo*: grado de dificultad que presenta la obtención de los datos. Por ejemplo, en aquellos casos en que los datos ya han sido recogidos por alguna entidad, los costos para su utilización en el cálculo del indicador, son mínimos; por el contrario, un indicador como el de tasa de inserción en el mercado laboral de los egresados implica costos elevados debido a la necesidad de estudios *ad hoc*.
- Parte de los datos requeridos para la construcción de indicadores no pueden ser recogidos a través de procedimientos administrativos normales, sino que deben recogerse vía encuestas. Estas encuestas pueden ser efectuadas por la autoridad educativa central, por las propias instituciones o por las instituciones nacionales encargadas de producir estadísticas públicas.
- Definición de variables, lo cual determina la comparabilidad de las unidades y sistemas analizados; para que la medición sea exacta es necesario que el proceso presente las siguientes condiciones:
  - √ Una definición coherente, exenta de ambigüedades, de la variable sobre la que se recogen los datos.
  - √ Inexistencia de errores en los instrumentos utilizados para recoger los datos.
  - √ Ausencia de errores derivados del procesamiento de datos (involuntarios o voluntarios).

#### 4.3 Clasificación de los indicadores

Para disponer de información sobre el progreso logrado ya desde las primeras etapas de ejecución y a lo largo de todo el ciclo del plan, programa o proyecto es necesario estructurar indicadores. El **enfoque del marco lógico** del diseño de planeación da lugar a una estructura eficiente, al postular una jerarquía de objetivos para los cuales se requieren los indicadores.

Así, la siguiente tabla, puede ser de ayuda:

**Tabla 6**  
**Tabla de clasificación de objetivos e indicadores**

Objetivos	Tipo de indicadores
Meta	Impacto
Finalidad	Resultados o efectos
Productos	Productos
Actividades	Proceso
Insumos	Insumos

**Indicadores de insumos:** tienen que ver con los recursos humanos y financieros empleados por las IES. Se pueden agrupar características del alumnado, del profesorado, de los recursos financieros, etcétera. Para cada caso, el término características se refiere a la disponibilidad de recursos, su naturaleza, la calidad y cantidad utilizada.

La información referente a los **indicadores de insumos** proviene en gran medida de registros contables y de administración. Los indicadores de insumos suelen dejarse al margen del proceso de seguimiento, aunque forman parte del sistema de información gerencial. Se requiere un adecuado sistema contable para mantener información sobre el gasto y suministrar datos de costos para el análisis de los resultados en materia de productos. Los **indicadores de insumos** son utilizados principalmente por los administradores que mantienen una relación más próxima con las tareas de ejecución, y se consultan frecuentemente.

Ejemplos de indicadores de insumos son:

- √ Proporción de gasto de sistema de educación superior con relación al total del gasto público.
- √ Porcentaje de recursos propios con relación al total de recursos.
- √ Porcentaje de alumnos inscritos que pertenecen a diferentes estratos socioeconómicos.

- √ Porcentaje de alumnos de tiempo completo.
- √ Tasa de feminización de la matrícula
- √ Porcentaje del profesorado femenino.
- √ Porcentaje de docentes con estudios de posgrado.
- √ Porcentaje de docentes con dedicación exclusiva.

**Indicadores de proceso:** están relacionados con las preguntas acerca de la ejecución de las actividades, tareas, los recursos y el presupuesto. Se refieren a los medios a través de los cuales los insumos se transforman en productos (outputs). Este tipo de indicadores describe la intensidad o la productividad de los recursos utilizados así como el esfuerzo administrativo aplicado a los insumos y el funcionamiento de la organización.

Con frecuencia se tabulan como conjunto de obras terminadas, o hitos extraídos de un plan de actividades (cronograma).

Ejemplos son:

- Número de alumnos por aula.
- Proporción alumnos/profesor
- Proporción de profesores titulares respecto a los auxiliares.
- Grado de avance del alumno en la carrera.
- Costo por alumno.



**Indicadores de producto (output):** apuntan a responder las preguntas que tienen que ver con los bienes y servicios que generan las actividades del programa y con la calidad y cantidad requerida. Se refieren a los efectos directos e inmediatos del proceso educativo. Incluyen desde efectos como el nivel de aprendizaje alcanzado por el alumno hasta cuestiones relacionadas con la equidad. Ejemplos de indicadores de eficiencia terminal son:

- Proporción de egresados sobre ingresados.
- Proporción de egresados pertenecientes a familias de menores ingresos.
- Proporción de egresados de las carreras técnicas sobre el total de egresados.

**Indicadores de resultado (outcome):** hacen referencia a la interacción entre los productos y el entorno social. Permiten conocer el logro de los objetivos específicos del programa. Aquí se incluyen los efectos de la educación sobre el nivel de ingresos de los individuos, el puesto de trabajo, el nivel de consumo, satisfacción laboral, etcétera. Por ejemplo:

- Relación entre el año de egreso y el año de obtención del primer empleo.
- Proporción de egresados universitarios respecto de la población desempleada.
- Proporción de egresados que se encuentran desempleados.
- Distribución de la población según nivel educativo y nivel de ingresos.

**Indicadores de desempeño:** son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis

comparativos posteriores. Ejemplos de indicadores de desempeño son: tasa de ingreso de alumnos, tasa de egreso, eficiencia terminal, costo promedio por alumno, etcétera. En términos generales, un indicador educativo nos dice algo acerca del desempeño o comportamiento de un sistema educativo o de una institución educativa y su propósito es ofrecer información para la toma de decisiones sobre el sistema o institución en cuestión. Para que un dato o un estadístico pueda ser considerado como indicador, dicho dato debe tener un punto de referencia contra el cual pueda juzgarse. Comúnmente el punto de referencia es un estándar social, académica o disciplinariamente establecido. Obviamente, los indicadores no sirven como explicación sobre el funcionamiento del sistema o institución educativa como un todo.

**Indicadores de impacto:** se refiere a los efectos indirectos, a mediano y largo plazo que puede tener un programa; también a la variación a mediano o largo plazo en materia de desarrollo institucional. Permiten analizar los cambios que genera el programa. Este tipo de indicadores generalmente requieren de realizar encuestas. Por ejemplos: tasa de continuación de licenciatura a posgrado, por sexos; inserción en el mercado de trabajo, etcétera

#### 4.4 Estructuración de un sistema de indicadores

La identificación, clasificación y jerarquización de objetivos e indicadores, permite estructurar un sistema que brinde información a los diferentes niveles de la administración para el seguimiento y evaluación del plan, los programas y los proyectos.

La mayor parte de los indicadores de insumos, procesos y resultados se generan en el marco de la administración o gestión del proceso de planeación, esto, de planes, programas y proyectos.

Otros, como el logro de los objetivos del plan, programa o proyecto depende normalmente de la reacción de los beneficiarios con respecto a los bienes,

servicios y acciones suministrados y llevados a cabo, por lo que será necesario realizar investigaciones del tipo de mercado.

La tabla que sigue puede ayudar a establecer los criterios para definir un sistema de información a partir de indicadores.

**Cuadro 3**  
**Estructuración de Indicadores para un sistema de información**

<b>Función/Programa</b>	<b>Nivel de objetivos</b>	<b>Carácter de los indicadores</b>	<b>Responsabilidad</b>
Docencia: Académicos Investigación Extensión	Meta	Pruebas estadísticas a largo plazo de repercusiones del proyecto.	Administración central.
	Objetivo	Encuestas de resultados y efectos de los proyectos. Indicadores de orientación que brindan alerta temprana sobre las percepciones de los beneficiarios y su reacción frente al proyecto.	Evaluadores de los proyectos o evaluadores independientes. Personal encargado de la planeación y ejecución.
	Productos	Registros administrativos. Información interna.	Personal encargado de la planeación y ejecución.
	Actividades	Administración de tareas de procesos del proyectos. Contabilidad financiera. Registros administrativos de avance.	Personal encargado de la planeación y ejecución.
	Insumos	Contabilidad financiera. Registros administrativos de recursos disponibles y utilizados.	Personal encargado de la planeación y ejecución.

Es probable que la importancia relativa de los indicadores varíe durante la ejecución del plan, los programas o proyectos, haciéndose mayor énfasis en los indicadores de insumos o procesos, y más tarde en los de productos, resultados, desempeño o impacto. Se trata de una distinción entre indicadores para medir el avance en la ejecución y los que miden los logros en materia de desarrollo institucional.

#### 4.5 Construcción de los indicadores necesarios para la evaluación.

No existe un procedimiento único para la identificación y construcción de indicadores. Este proceso requiere de un conocimiento profundo del tema que se va evaluar, así como de análisis y reflexión sobre los parámetros que mejor reflejen la realidad de lo que se desea evaluar.

Un procedimiento para la construcción de indicadores sería:

- a) Identificar las palabras clave del Plan o del programa, es decir, misión, visión, objetivos estratégicos, metas, y construir de manera consensuada el significado de cada una de las palabras clave seleccionadas.
- b) A partir del significado que se ha construido de cada palabra clave,

relacionar esos significados e incluir la definición cuantitativa del indicador (números absolutos, porcentaje, razón, etcétera)

Así, podemos ilustrar este proceso con un programa estratégico referido a la función de docencia contenido en un plan de desarrollo de una entidad académica de la UNAM.

**Ejemplo:**

<b>Programa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Significado palabras clave</b>	<b>Indicador simple complejo</b>	<b>Indicador</b>
Captación y selección de aspirantes a la docencia	Seleccionar a los mejores candidatos	Mejores candidatos: aquellos que cumplan con el perfil de ingreso	Número de aspirantes a la docencia que cumplen con el perfil de ingreso establecido	Número de aspirantes a la docencia que cumplen con el perfil de ingreso establecido/ número total de aspirantes a la docencia
Superación académica	Incrementar el número de profesores con grado superior a la licenciatura	Grado superior a la licenciatura: Profesores que cuentan con una maestría o un doctorado	Número de profesores con grado de maestro  Número de profesores con grado de doctor	Número de profesores con grado de maestro/ total de profesores en la entidad  Número de profesores con grado de doctor/ total de profesores en la entidad

- c) Verificar si los indicadores tienen las siguientes características:

- Pertinencia: correspondencia con el programa y con el contexto institucional en el que se encuentra.
- Sensibilidad: refleja el cambio de la variable en el tiempo.
- Relevancia: sirve al organismo ejecutor para la toma de decisiones.

- d) Priorizar y seleccionar los indicadores teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Prioridad para la toma de decisiones del responsable directo.

- Acceso a la información.
- Costo accesible en la recolección de la información.

## 5. RECOPIACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Es el momento metodológico en el cual, a partir del diseño o preparación de la evaluación, se procede a recopilar la información. Aquí el evaluador o el equipo evaluador, ya sea directamente o a través de técnicos preparados para tal efecto, recurre a las fuentes de información para obtener los datos mediante el método o instrumento ya seleccionado.

En muchos casos, los datos de la información que requieren los indicadores

están disponibles en los registros administrativos que cualquier organización recopila y registra cotidianamente; en nuestro caso se trataría de los registros escolares, la agenda estadística, la memoria de la UNAM, la contabilidad de las entidades y dependencias, censos, publicaciones internacionales, etcétera. Esta información se obtiene de **fuentes secundarias**.

En otros casos, sin embargo, será necesario acudir a **fuentes primarias** para obtener la información requerida de los indicadores elaborados. Para ello, es necesario acudir a las técnicas e instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa que propone la investigación social.

Para obtener la información de las fuentes primarias es necesario:

- **Identificar el universo de estudio.** Para el caso de las fuentes primarias de información, es necesario obtener los datos directamente de la población involucrada o sujeto del programa. El universo de estudio es el conjunto total de una población para ser analizada. Muchas veces, sin embargo, no se puede estudiar al conjunto total de esta población o universo, por lo que es necesario tomar una muestra.
- **Determinar los instrumentos de recolección de información.** La recolección de información requiere del diseño de instrumentos y técnicas apropiadas. Éstos pueden ser de carácter cuantitativo o cualitativo, y deben de ser adecuados a las preguntas e indicadores planteados.
- **Periodicidad en la recolección de la información.** Las necesidades institucionales así como el tipo de indicador, determinarán la periodicidad con que la información debe de ser recolectada.
- **Plan para el análisis de la información.** Al mismo tiempo que se construyen los instrumentos y técnicas para recolectar los datos, es necesario diseñar un plan para la organización y análisis de la información, así como

establecer los criterios para interpretar estos datos considerando siempre que la evaluación consiste en establecer juicios de valor compartidos por todos los actores involucrados en el programa que se evalúa.

- **Preparar el trabajo de campo.** El equipo de evaluación debe de prever quiénes recogerán la información en el terreno, cómo serán capacitadas y cómo será la distribución y supervisión del trabajo, si es que no lo hacen por sí mismos.

## 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y VALORACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Es el momento metodológico central, que permite que la investigación evaluativa sirva a la gestión académica. Se trata de que el equipo de evaluación construya juicios de valor pertinentes y necesarios para retroalimentar a la toma de decisiones con el propósito de que se dirijan a mejorar la planeación y/o ejecución de los planes de desarrollo institucionales que se encuentran bajo evaluación, así como a mejorar o asegurar la calidad de los procesos, los insumos, los productos y resultados del quehacer institucional.

En este momento metodológico adquiere relevancia el diseño de los informes de evaluación que presenten conclusiones del proceso evaluativo y propongan recomendaciones que alimenten en forma pertinente y oportuna las acciones de los responsables de tomar decisiones.

## 7. EL INFORME DE EVALUACIÓN

Es necesario definir los elementos que contendrá el informe de la evaluación, el cual no deberá omitir los principales **resultados, conclusiones y recomendaciones**. Para ello es necesario considerar quién o quiénes demandaron la evaluación, para qué la demandaron, quiénes serán los usuarios de la información y qué tipo de decisiones se tomarán a partir de ellas.

### 7.1 Informes de actividades anuales<sup>30</sup> y rendición de cuentas

Como se señaló en el apartado relativo a la normatividad del proceso de evaluación institucional, los titulares de las entidades y dependencias universitarias tienen la obligación de presentar anualmente ante sus comunidades, un informe sobre lo realizado y lo alcanzado con relación a su plan de desarrollo y su programa de trabajo. Este informe, sin embargo, no debe consistir en un mero recuento de actividades o una colección de datos sobre cada una de sus unidades funcionales. Debe fundarse en un proceso de autoevaluación de su propio plan de desarrollo, y servir a los propósitos de la rendición de cuentas. Asimismo, la evaluación o autoevaluación debe tener un sentido pedagógico en sí misma, es decir, debe servir para que los participantes aprendan y para retroalimentar la gestión académica.

El gran reto del equipo evaluador es lograr que los aprendizajes obtenidos en el proceso de evaluación, y las recomendaciones que de éstos se desprenden, sean considerados en la toma de decisiones en el contexto de las actividades de dirección y gestión académica, para de esta manera contribuir al desarrollo de la entidad o dependencia.

El esquema general de un informe de evaluación de un PDI puede comprender los siguientes aspectos:

1. Contexto del plan.
2. Entidad o dependencia que ejecuta el plan.
3. Componentes del plan.
4. Productos o resultados previstos.
5. Objetivos de la evaluación.
6. Posibles usuarios de la evaluación.
7. Actores participantes.

8. Aspectos técnico-metodológicos del diseño de la evaluación.
9. Metodología: procedimientos, instrumentos y criterios para la recopilación, organización, procesamiento y análisis de la información.
10. Hallazgos fundamentales de la evaluación en cada fase del plan.
11. Conclusiones específicas.
12. Conclusiones generales.
13. Recomendaciones.
14. Estrategias para instrumentar las recomendaciones.

En las IES, la rendición de cuentas es un proceso en el que el responsable de la conducción del plan de la institución informa y comunica a la comunidad, a la institución, a las agencias que aportan recursos y, en general, a todos aquellos interesados, los resultados logrados en un periodo determinado (anualmente o en el periodo de una gestión).

La rendición de cuentas de la organización educativa a su propia comunidad, implica:<sup>31</sup>

Asegurarse de que la institución está cumpliendo con sus propios estándares públicos; enfatizando la docencia, investigación y los programas académicos, así como los servicios comunitarios que proporcionan. Para lograrlo, la organización ha de utilizar todos los medios internos para mantener sus estándares de calidad.

En sentido estricto, la rendición de cuentas significa aportar pruebas sobre el uso transparente de los recursos destinados a la institución para alcanzar sus metas y objetivos. Esto implica un proceso de autoevaluación de la institución, en el cual se hace público el estado en el que se encuentra, en cada uno de sus servicios y programas significativos.

<sup>30</sup> Cfr. Anexos 6 y 7 donde se muestra los guiones y los formatos para informar sobre el cumplimiento de un Plan de Desarrollo y un Programa de Trabajo.

<sup>31</sup> Millán Benítez, Prócoro; Op. Cit.; 2001.

Si la evaluación significa hacer juicios acerca del desempeño o los resultados logrados por una IES, la rendición de cuentas consiste en el uso de tales juicios para tomar decisiones en torno a la asignación de recursos y otorgar o no el reconocimiento público a la institución.

Aunque la evaluación y la rendición de cuentas se encuentran estrechamente relacionadas, no hay una relación lineal. Es decir, la rendición de cuentas presupone una evaluación, pero la evaluación no necesariamente implica la rendición de cuentas.

El concepto de rendición de cuentas implica algún procedimiento de acción con relación a quienes se está juzgando por su desempeño conforme a ciertos indicadores o estándares previamente acordados. La rendición de cuentas es un medio para traducir los resultados de una evaluación en decisiones prácticas.

Frecuentemente las IES evalúan los procedimientos y resultados de sus unidades funcionales, las cuales a su vez realizan evaluación y seguimiento de sus actividades a partir de estándares e indicadores acordados con la administración central. Estas evaluaciones se convierten en áreas operativas, que responden a diferentes niveles de rendición de cuentas (social, económico, cultural, etcétera) que responden a diferentes demandas y requerimientos de los solicitantes.

## 7.2 Modalidades de rendición de cuentas <sup>32</sup>

Las IES pueden presentar tres tipos de rendición de cuentas: la pública contractual y gerencial, enfocada a rendir informes a los diferentes niveles de gobierno; profesional o académica, enfocada a rendir informes a las autoridades colegiadas, y el tipo de los clientes, dirigida hacia los estudiantes y empleadores de los egresados de la institución.

**a) Rendición de cuentas bajo contrato público.** Atiende las demandas de quienes otorgan los subsidios a las IES, que en el caso de las instituciones públicas son las agencias de gobierno. Generalmente se miden los resultados a partir de indicadores de desempeño mutuamente acordados. Estos indicadores son de carácter general y referidos básicamente a la aplicación de los recursos a los programas institucionales básicos (docencia, investigación, difusión de la cultura, administración y servicios). Ejemplos de estos indicadores serían, por citar sólo unos cuantos, matrícula, eficiencia terminal, número de alumnos por profesor, número de proyectos de investigación, número de publicaciones, etcétera. En general, los indicadores para la rendición de cuentas de este tipo son de insumos o de resultados y productos más que de procesos, ya que a las agencias gubernamentales lo que les interesa es el destino y uso de los recursos otorgados.

**b) Rendición de cuentas profesional o académica.** Parte del supuesto de que los colegios académicos u órganos colegiados son los que establecen los estándares con los que han de ser evaluados. Aquí los criterios externos son considerados subordinados a los estándares de calidad inherentes al trabajo académico. La autoevaluación o evaluación de pares aparecen como los más indicados para este tipo de rendición de cuentas. El interés se centra en los objetivos de los procesos académicos.

**c) Rendición de cuentas hacia los clientes.** Parte de la idea de "mercado" en la que hay que dar cuentas a los clientes acerca de que la educación que se les ofrece es de calidad, en función del buen desempeño de la institución y de las buenas posibilidades de ingreso al mercado laboral de sus egresados.

---

<sup>32</sup> Ibidem.

Estos tres tipos de rendición de cuentas pueden coexistir en una misma IES dado que obedecen a propósitos distintos. Sin embargo, común a estos tres tipos es la idea y el principio de la transparencia en el uso de los recursos que se le asignan y el

mejoramiento cualitativo y cuantitativo de sus procesos y resultados en función de sus fines o misión.

La siguiente matriz sirve para guiar un proceso de rendición de cuentas.

**Tabla 7<sup>33</sup>**  
**Matriz para la rendición de cuentas**

Funciones sustantivas	Objetivos-metas ¿qué se propone lograr?	Programas ¿cómo se propone lograrlo?	Recursos asignados ¿con cuánto se cuenta?	Indicadores o estándares ¿cómo se medirá?	Evaluación ¿qué se juzgará como un buen desempeño?	Rendición cuentas ¿a quién se informará?
Docencia						
Investigación						
Difusión y extensión						
Administración						
Servicios						

<sup>33</sup> Ibidem.





# CAPÍTULO III

## SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL

El seguimiento o monitoreo resulta un componente fundamental en el proceso de planeación –dado que no existe un plan perfecto ni definitivo, que sea lo suficientemente flexible y adaptable para ajustarse a los continuos cambios del entorno– ya que permite verificar y sopesar el desenvolvimiento de lo planeado y programado, de manera que, si se considera necesario, se puedan hacer los ajustes y correcciones pertinentes para la buena marcha del plan.

### 1. ¿QUÉ ES?

Se entiende por *seguimiento* la verificación continua del cumplimiento de las condiciones de éxito y la ejecución de los programas o proyectos con relación a un plan acordado, y de la utilización de insumos, infraestructura y servicios por parte de los beneficiarios del programa o proyecto. Puede entenderse también como el monitoreo de las actividades y de los recursos utilizados en la consecución de los objetivos y metas de un programa institucional.

### 2. ¿PARA QUÉ NOS PUEDE SERVIR?

Para:

- Proporcionar información constante a los directivos, administradores y otros interesados, de manera que retroalimente la ejecución de los programas o proyectos de un plan.
- Identificar, con la mayor prontitud posible, éxitos y dificultades reales o potenciales,

y facilitar la oportuna modificación de la operación de los programas o proyectos.

### 3. NECESIDAD DE UN SEGUIMIENTO Y UNA EVALUACIÓN EFICACES

La labor de seguimiento constituye una actividad valorada cada vez más ampliamente como un instrumento indispensable de gestión de los programas o proyectos de un plan.

La labor de seguimiento también sirve de base para hacer efectiva la responsabilidad en el uso de los recursos destinados al plan de desarrollo. Dada la mayor transparencia que ahora se espera de las Instituciones Públicas, entre las que se encuentran las de Educación Superior, los gobiernos y los organismos que las asiste; tienen que responder a las exigencias de un mayor "éxito sobre el terreno" proporcionando ejemplos del impacto de sus programas o proyectos y demostrando que disponen de sistemas que respalden un aprendizaje logrado a través de la experiencia.

El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a reforzar el diseño y la ejecución de los programas o proyectos institucionales y estimular la formación de sinergias de esfuerzos con interesados en los mismos. Las actividades de seguimiento y evaluación pueden:

- *Influir sobre la estrategia de desarrollo institucional.* A través de análisis pertinentes que surjan de la evaluación

de programas y políticas se pueden destacar los resultados de medidas de intervención anteriores, así como las virtudes y defectos de su ejecución actual.

- *Mejorar el diseño de los programas.* La utilización de instrumentos de diseño de proyectos tales como el marco lógico, da lugar a una selección sistemática de indicadores para el seguimiento de los resultados de los programas. El proceso de selección de indicadores para el seguimiento pone a prueba la solidez de los objetivos del plan del que emanan los programas y puede mejorar el diseño de los mismos.
- *Tener en cuenta las opiniones de los interesados.* Se comprende cada vez con mayor claridad que la participación de los destinatarios de un programa en su diseño y ejecución logra que ellos se comprometan en mayor medida con los objetivos del mismo y aumenta la sustentabilidad de sus logros. Esta participación fomenta una mayor responsabilidad, especialmente cuando ellos han participado desde la elaboración de los objetivos y la selección de los indicadores, procura una identificación compartida de los objetivos y las metas. Asimismo, la detección temprana de problemas que se presenten permite adoptar medidas correctivas antes de que los costos sean mayores.
- *Revelar la necesidad de correcciones a mitad del trayecto.* El flujo de información confiable durante la ejecución de los programas permite a los administradores realizar el seguimiento del avance logrado y reajustar las operaciones teniendo en cuenta la experiencia.

#### 4. DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO: CINCO COMPONENTES

Lograr un adecuado diseño del seguimiento y la evaluación durante la preparación de un plan constituye una labor mucho más amplia que la mera preparación de indicadores. Un adecuado diseño tiene cinco componentes, que se examinan a continuación:

- **Objetivos mensurables**, claramente redactados, para el plan y sus programas componentes, para los cuales puedan definirse indicadores.
- **Indicadores de desempeño** que comprenda los **insumos, procesos y productos** o resultados del plan y sus programas componentes, así como de sus repercusiones sobre los destinatarios.
- **Medidas** referentes a la recopilación de datos y al manejo de los registros del plan y sus programas componentes, a fin de que los datos requeridos por los indicadores sean compatibles con las estadísticas existentes y puedan obtenerse a un costo razonable.
- **Colaboración** inter-institucional para la recopilación, análisis e información de datos del plan y sus programas componentes y para la creación de una capacidad evaluativa con el fin de respaldar al servicio de seguimiento y evaluación.
- **Propuestas** referentes a los mecanismos que permitan la retroalimentación de las conclusiones de la labor de S y E en el proceso de adopción de decisiones.

La presencia de esos cinco componentes ayuda a asegurar que la labor de seguimiento y evaluación es pertinente, dentro de los

límites de capacidad de la institución y puede utilizarse eficazmente.

**Tabla 8**  
**Matriz para el diseño del sistema de evaluación y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional**

Funciones sustantivas	Objetivos-metas	Programas	Criterios ¿qué evaluar?	Insumos	Procesos	Resultados	Procedimientos ¿cómo evaluar?
Docencia							
Investigación							
Difusión y extensión							
Servicios							
Administración							



# GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

**Actividad.** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

**Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores:

- Las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.
- Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución.

**Audiencia.** Es el conjunto de personas a quienes se dirigen los informes de resultados de un plan o programa de una institución u organización y quienes pueden valorar los méritos de las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.

**Auditoría de un plan.** Es un examen y verificación de los recursos y resultados alcanzados por un plan de desarrollo de una institución u organización, que permite constatar la adecuación con la que se aplicó, la precisión de sus resultados y la validez de los mismos, en función de los objetivos trazados.

**Benchmarking.** Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio. También se le puede concebir como un programa que se sustenta en la idea de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya se encuentra haciéndolo. Implica un proceso de aprendizaje abierto sobre cómo están haciendo algo, mejor de cómo lo está haciendo la propia, otras instituciones afines y que uno lo puede imitar y quizá hasta mejorar. Comúnmente, el proceso de benchmarking requiere de los siguientes pasos: (1) Identificar el área o proceso a evaluar, esta actividad permitirá determinar las ventajas competitivas de la institución; (2) Identificar la medición apropiada de los resultados o productos del área o proceso objeto de la evaluación; (3) Seleccionar un conjunto accesible de instituciones competidoras que sean las mejores en el medio contra las cuales hacer comparaciones; (4) Calcular las diferencias entre las evaluaciones de desempeño propias contra las de las mejores instituciones en el medio y determinar a qué se deben dichas diferencias; (5) Desarrollar programas tácticos para cerrar las brechas de desempeño; (6) Instrumentar los programas y comparar los resultados con nuevas evaluaciones contra los de las mejores instituciones en el medio.

**Conferencia de búsqueda.** Es un método de planeación participativa, desarrollado por Emery y Trist en el Instituto

de Tavistock en Londres (1969), que capacita a un grupo grande de personas para crear colectivamente un plan, cuya instrumentación será realizada por los propios miembros del grupo. Comúnmente, el tamaño del grupo, proveniente de una organización o comunidad, puede variar entre veinte y cuarenta personas que se reúnen para trabajar progresivamente en tareas de planeación durante dos o tres días, principalmente en sesiones plenarias entre todo el grupo. Los participantes desarrollan visiones estratégicas de largo plazo, metas alcanzables y planes de acción concretos. Después de la conferencia, los participantes habrán desarrollado un fuerte compromiso con la instrumentación de sus planes, manifestado en una gran energía y determinación.

**Contexto.** Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

**Coordinación.** Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

**Criterio de evaluación.** Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

**Diagnóstico.** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

**Eficiencia.** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Eficacia.** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

**Entorno.** Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

**Escenario.** Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

**Estándar de evaluación.** Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

**Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizativa.** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

**Evaluación.** Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo.

**Evaluando u objeto de evaluación.** El término genérico se aplica para cosas u objetos que se están evaluando (objeto de evaluación) –por ejemplo, programas, productos, políticas, personal, desempeños. Otra categoría de objetos de evaluación de particular importancia lo constituyen las propias evaluaciones, a la que se le conoce como meta-evaluación–. Cada tipo de objeto de evaluación define lo que se conoce como “tipo de evaluación”, por ejemplo evaluación de programas. Los tipos de evaluación también se les puede definir a través de criterios metodológicos o funcionales; así podríamos hablar de evaluación formativa, sumativa y libre de objetivos.

**Evaluación de programas.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el

propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

**Evaluación de proyectos.** Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

**Evaluación formativa.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito explícito de mejorar un objeto de evaluación (programa, proyecto, currículo, personal, entre otros).

**Evaluación sumativa.** Es la evaluación diseñada para presentar conclusiones sobre el mérito o el valor de un objeto de evaluación y recomendaciones sobre si debe mantener, modificar o eliminar dicho objeto de evaluación.

**Evaluación y control.** Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

**Exploración del entorno.** Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

**Factores críticos de éxito.** Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja competitiva, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.

**Incertidumbre del entorno.** Es el grado de complejidad de las fuerzas que inciden sobre, más el grado de cambio que existe en, el ambiente externo de una organización o institución.

**Indicadores de desempeño.** Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis comparativos posteriores. Ejemplos de indicadores de desempeño son: tasa de ingreso de alumnos, tasa de egreso de alumnos, eficiencia terminal, costo promedio por alumno, etcétera. En términos generales, un indicador educativo nos dice algo acerca del desempeño o comportamiento de un sistema educativo o de una institución educativa y su propósito es ofrecer información para la toma de decisiones sobre el sistema o institución educativa. Para que un dato o un estadístico pueda ser considerado como indicador, dicho dato debe tener un punto de referencia contra el cual pueda juzgarse. Comúnmente, el punto de referencia es un estándar, social, académica o disciplinariamente establecido. Obviamente, los indicadores no sirven como explicación sobre el funcionamiento del sistema o institución educativa como un todo.

**Insumos.** Son los ingredientes o condiciones de partida utilizados por una organización o institución para el logro de sus objetivos de misión.

**Instrumentación de una estrategia.** Es el proceso por medio del cual se ponen en marcha las estrategias y políticas de una organización o institución, a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso puede implicar cambios en la cultura global de la organización, en su estructura y /o en su administración y dirección.

**Meta.** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión.** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.



**Necesidad.** Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.

**Objetivo.** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

**Objetivo de misión.** Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

**Paradigma.** Los límites de un sistema y el conjunto de reglas de funcionamiento que se utilizan para operar en el mismo.

**Planeación.** En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

**Planeación estratégica.** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es

de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

**Planeación táctica.** La planeación táctica, también conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo, por ejemplo a un año.

**Políticas.** Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

**Portafolio.** Es una colección clasificada de documentos relacionados con la actuación de un agente, educativo o académico en este caso, responsable o directivo de un programa. Por ejemplo, un portafolio de evaluación de un plan sería una colección clasificada de documentos o evidencias sobre el desempeño de cada uno de los programas que conforman un plan.

**Presupuesto.** Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización, distribuidos por programas. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada programa.

**Prioridad.** Es el hecho de otorgar una mayor cantidad de recursos para atender a la resolución de un problema o a la satisfacción de una necesidad, o asignando más importancia a un determinado sector y/ o territorio por su relación con los objetivos fijados en la planeación.



**Procedimientos.** También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

**Procesos.** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

**Productos.** Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

**Programa.** Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

**Programa de acción.** Conjunto de actividades articuladas a través de las siguientes fases o momentos:

- Formulación de metas y objetivos que se han de alcanzar en un plazo determinado.
- Determinación de los medios para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Prospectiva.** Enfoque de planeación en el que los objetivos que guían la acción planificadora se sustentan en proyecciones de la demanda y oferta a largo plazo, a partir de los cuales se van definiendo los fines de mediano y corto plazo.

**Proyecto.** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

**Proyecto de presupuesto.** Estimación o previsión anual de los ingresos y egresos que serán necesarios para el desarrollo de las funciones de una institución, entidad o dependencia universitaria.

**Rendición de cuentas.** Es la responsabilidad de comunicar a la sociedad o audiencias autorizadas sobre la justificación de las decisiones tomadas y los resultados y consecuencias producidas, en función del uso de los recursos destinados a una institución u organización para el cumplimiento de su misión.

**Resultado.** Es el efecto concreto que se alcanza, mediante la realización de un proyecto. Puede ser de dos niveles: efecto e impacto. Con el término *efectos* se indican los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas). Mientras que la expresión *impactos* se refiere a los cambios producidos en una situación como resultado de los efectos de un proyecto.

**Seguimiento.** Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

**Sistema.** Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie; por ejemplo, los conceptos (como el sistema numérico), los objetos (como el sistema bancario, el sistema nervioso), las personas (como el sistema social). Consecuentemente, no es un todo indivisible, sino un todo divisible en sus componentes. Los elementos del conjunto y el conjunto de los elementos que forman un sistema tienen las siguientes propiedades: (1) Las propiedades o el comportamiento de cada elemento tiene un efecto sobre las del conjunto como un todo, por ejemplo, cada órgano del cuerpo de un animal afecta su funcionamiento global. (2) Las propiedades o comportamiento de cada elemento, y la forma en que afectan al todo, dependen de las propiedades y comportamiento al menos de otro elemento del conjunto. En consecuencia, no hay parte alguna que tenga un efecto independiente en el todo y cada una está afectada al menos por alguna otra parte. Por ejemplo, el comportamiento del corazón y el efecto que tiene sobre el cuerpo

dependen del comportamiento de los pulmones. (3) Cada subgrupo posible de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades, cada uno tiene un efecto no independiente en el total. En consecuencia, no se puede descomponer el total en subconjuntos independientes. No se puede subdividir un sistema en subsistemas independientes; por ejemplo, todos los subsistemas del cuerpo de un animal; respiratorio, digestivo, motor, nervioso, interactúan y cada uno afecta el desempeño del todo. En síntesis, un sistema es más que la suma de sus partes y, estructuralmente, es un todo divisible, pero, al mismo tiempo, funcionalmente es un todo indivisible, en el sentido de que algunas de sus propiedades esenciales se pierden cuando se desmiembra (Ackoff, 1979).<sup>34</sup>

**Sistema abierto.** Bertalanffy<sup>35</sup> (1968), manteniendo su determinismo fiscalista, consideró a los organismos como sistemas abiertos orientados por fines. La contribución teórica de éste permitió un avance en la concepción de la adaptación como una función de las transacciones entre el organismo y el ambiente. Sin embargo, lo que él no consideró es que hay una gran

diferencia entre la especie humana y el resto de organismos vivos, la capacidad propositiva de los seres humanos. De manera que el poder explicativo del concepto de sistemas abiertos de Bertalanffy resultó insuficiente para dar cuenta de los sistemas abiertos que además son propositivos, como es el caso de los seres humanos y las organizaciones e instituciones por ellos creados.

**Sistema cerrado.** El concepto de sistemas cerrados se derivó de las ciencias físicas y se sustentó en la idea de equilibrio. Sin embargo, cuando los biólogos empezaron a estudiar el comportamiento de los organismos, el concepto de sistema cerrado no permitía explicar sus hallazgos. Los organismos funcionaban como sistemas abiertos, tenían que intercambiar energía y materia con sus ambientes para sobrevivir.

**Visión.** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

**Zona de confort.** Las áreas en las que uno se siente seguro, sin amenazas; lo rutinario, el terreno ya conocido para nuestro enfoque perceptivo.

---

<sup>34</sup> Russell L., Ackoff; **Rediseñando el futuro**; México; Editorial Limusa; 1979; p. 16.

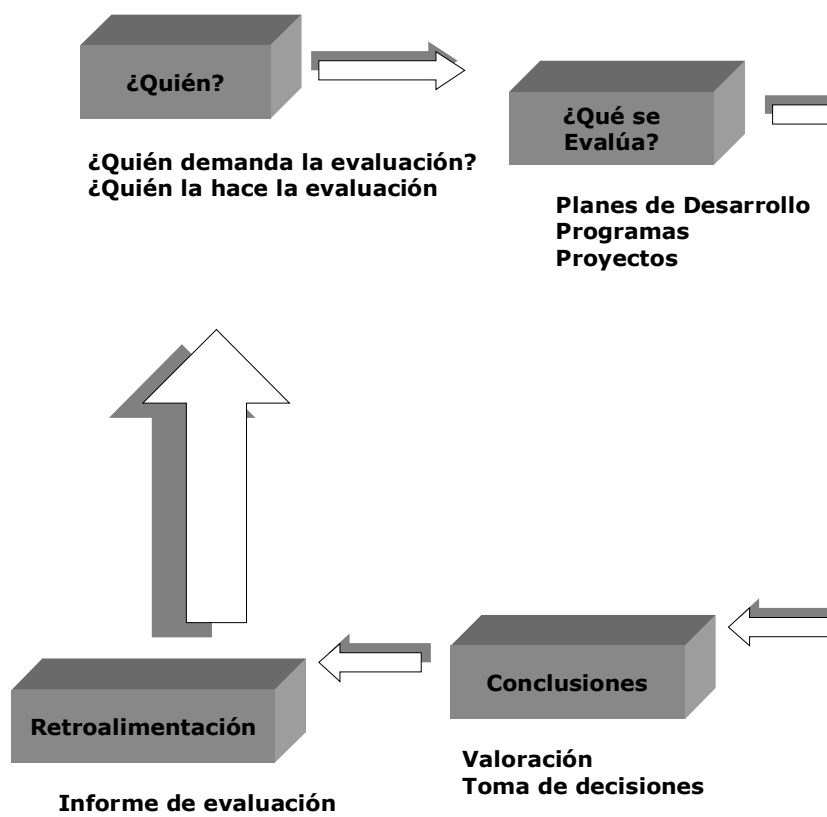
<sup>35</sup> Bertalanffy, Ludwin Von; **Teoría general de los sistemas**. México; Fondo de Cultura Económica; 1968; p. 39.

# **ANEXOS**



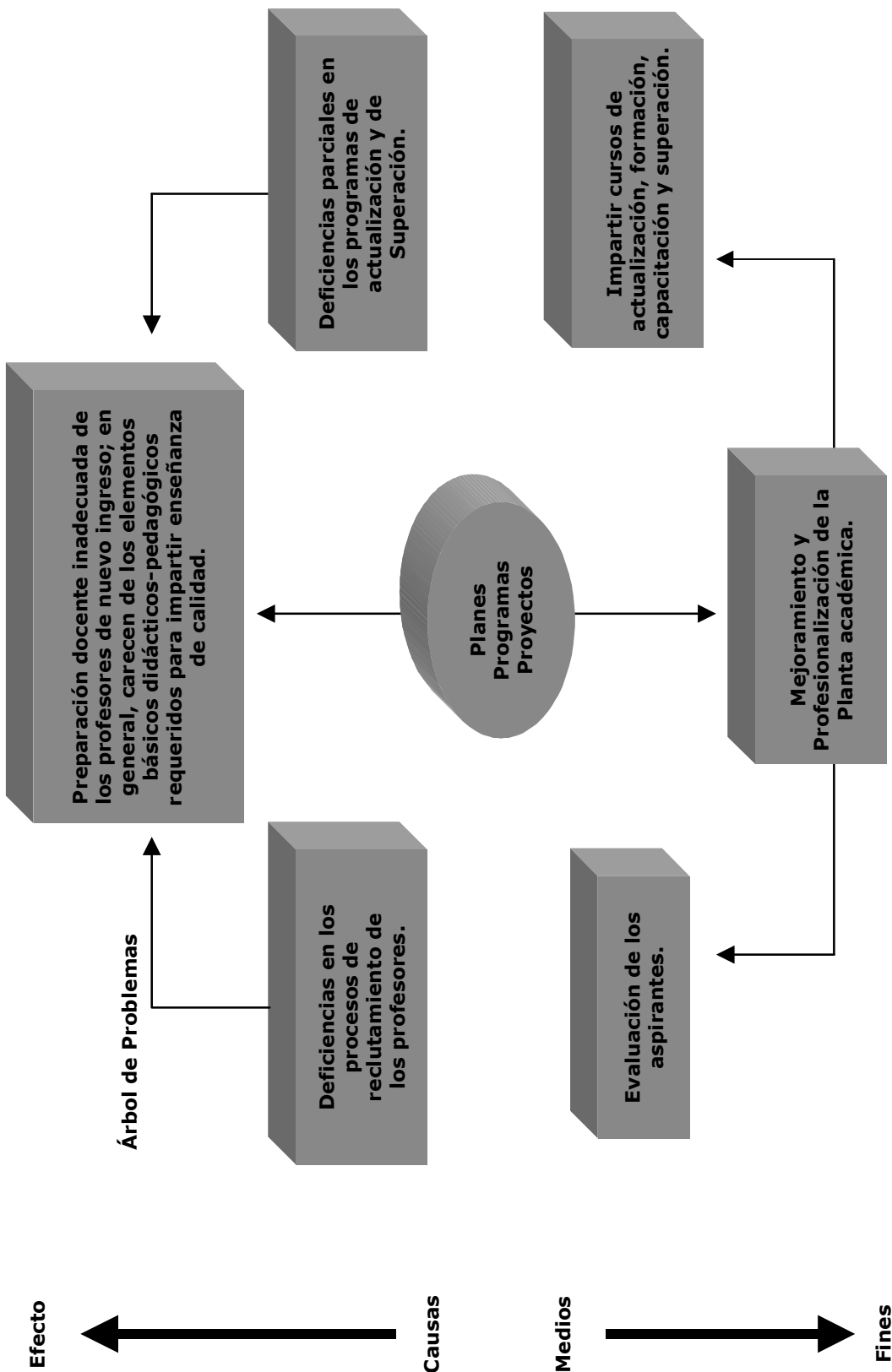
ANEXO 1

CRITERIOS MÍNIMOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

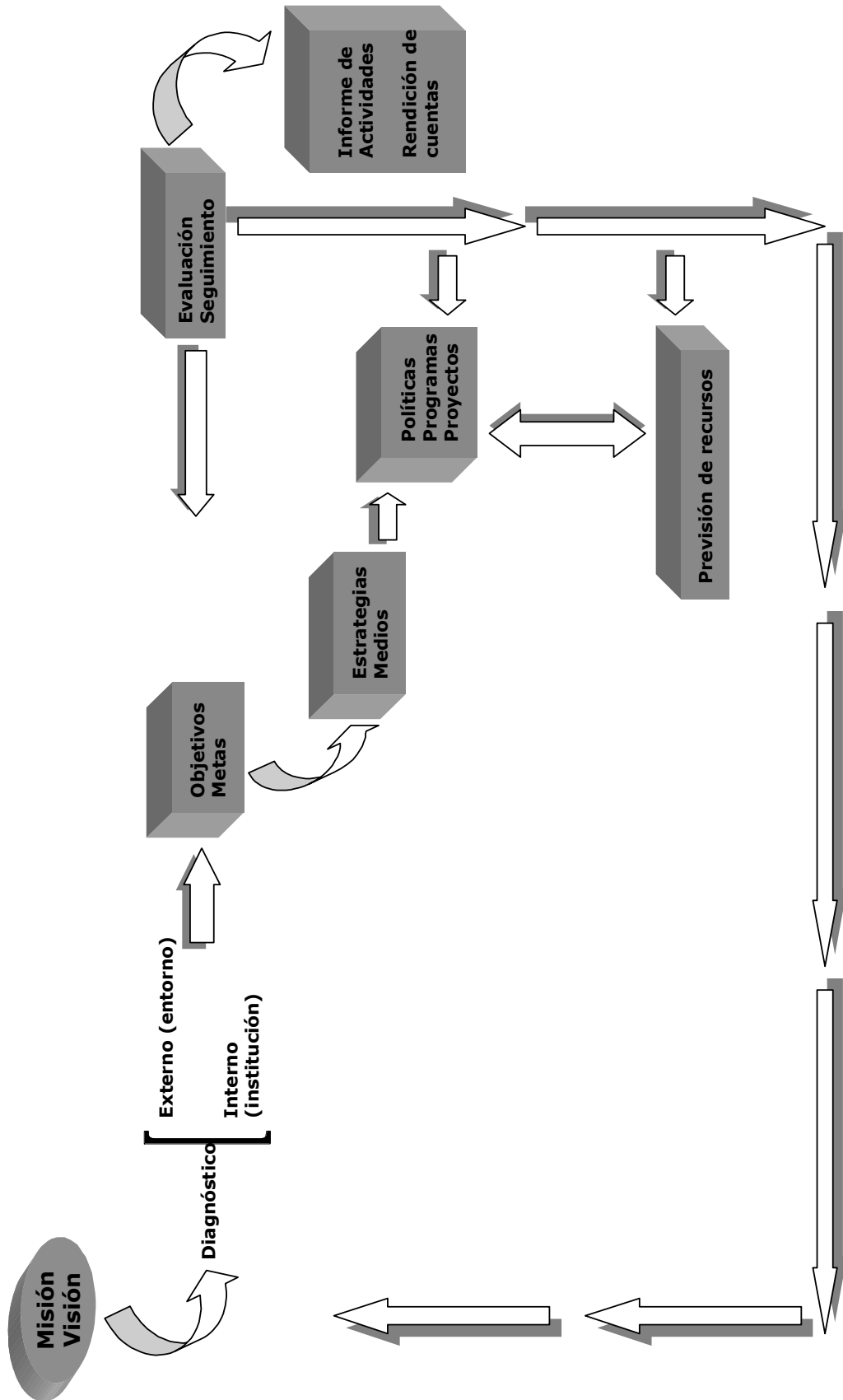


ANEXO 2

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ANEXO 3  
COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN



**ANEXO 4**

A continuación se presenta el guión que contiene los principales capítulos o apartados que debe contener un Plan de Desarrollo de las entidades cuyas funciones sustantivas son la docencia o la investigación y los formatos que pueden servir de guía para la elaboración del Plan de Desarrollo.

**Guión para la elaboración de un Plan de Desarrollo en una entidad de docencia**

- I. Misión**
- II. Visión**
- III. Diagnóstico**
  - a. Externo, retos del entorno**
  - b. Interno, situación actual de la entidad por función sustantiva**
- IV. Objetivos estratégicos**
- V. Metas**
- VI. Estrategias, cómo lograr los objetivos/metás**
- VII. Evaluación y seguimiento del plan (Indicadores de desempeño)**



**4.1 Formato para la elaboración de Planes de Desarrollo en Entidades de Docencia (Licenciatura y posgrado)**

Entidad: \_\_\_\_\_

**Misión** (Razón de ser de la entidad académica, ver definición en la página 22 de este documento)

--

**Visión** (Definición a mediano o largo plazo del rumbo de la entidad, ver definición página 23 de este documento)

--

Dimensiones	Diagnóstico externo Retos del entorno (Amenazas y Oportunidades)		Diagnóstico interno		Objetivos	Metas	Estrategias (Programas)	Evaluación y Seguimiento (Indicadores de desempeño)
	Fortalezas	Debilidades						
Docencia Licenciatura								
Alumnos								
Académicos								
Planes y programas								
Proceso enseñanza-aprendizaje								
Docencia Posgrado								
Alumnos								
Académicos								
Planes y programas								
Proceso enseñanza-aprendizaje								
Investigación								
Difusión de la cultura								
Extensión								
Servicios de apoyo académico								
Gestión y administración								

**4.2 Formato para la elaboración de Planes de Desarrollo en Entidades de Docencia (Bachillerato)**

Entidad: \_\_\_\_\_

**Misión** (Razón de ser de la entidad académica, ver definición en la página 22 de este documento)

**Visión** (Definición a mediano o largo plazo del rumbo de la entidad, ver definición página 23 de este documento)

Dimensiones	Diagnóstico externo Retos del entorno (Amenazas y Oportunidades)	Diagnóstico interno		Objetivos	Metas	Estrategias	Evaluación y Seguimiento (Indicadores de desempeño)
		Fortalezas	Debilidades				
Docencia bachillerato							
Alumnos							
Académicos							
Planes y programas							
Proceso enseñanza-aprendizaje							
Investigación para la docencia							
Difusión de la cultura							
Extensión							
Servicios de apoyo académico							
Gestión y administración							

**4.3 Formato para la elaboración de Planes de Desarrollo en Entidades de Docencia (Investigación)**

Entidad: \_\_\_\_\_

**Misión** (Razón de ser de la entidad académica, ver definición en la página 22 de este documento)

--

**Visión** (Definición a mediano o largo plazo del rumbo de la entidad, ver definición página 23 de este documento)

--

Dimensiones	Diagnóstico externo Retos del entorno (Amenazas y Oportunidades)	Diagnóstico interno		Objetivos	Metas	Estrategias (Programas)	Evaluación y Seguimiento (Indicadores de desempeño)
		Fortalezas	Debilidades				
Investigación							
Personal Académico							
Líneas de investigación							
Proyectos de investigación							
Docencia Posgrado							
Alumnos							
Servicios de apoyo académico							
Extensión							
Gestión y administración							

**ANEXO 5**

A continuación se presenta el guión que contiene los principales capítulos o apartados que debe contener un Programa de Trabajo de las dependencias de difusión cultural y de la administración central y los formatos que pueden servir de guía para la elaboración del Programa de Trabajo.

**Guión para la elaboración de Programas de Trabajo de dependencias universitarias**

- I. Enunciado del programa**
- II. Justificación**
- III. Prioridad**
- IV. Objetivos y metas**
- V. Líneas de acción**
- VI. Proyectos específicos**
- VII. Instancias de apoyo y coordinación**
- VIII. Responsables (áreas)**
- IX. Calendarización**
- X. Indicadores de evaluación**
- XI. Presupuesto y calendario de gastos**



**ANEXO 6**

A continuación se presenta el guión que contiene los principales capítulos o apartados que debe contener un informe de cumplimiento del Plan de Desarrollo de las entidades cuyas funciones sustantivas son la docencia o la investigación y los formatos que pueden servir de guía para la elaboración del informe.

**Guión para la elaboración del informe de cumplimiento del Plan de Desarrollo de una entidad académica de docencia**

- I. Destinatarios del informe (¿a quién se informará?).
- II. Objetivos/metras del Plan (¿qué se propuso lograr?) por función sustantiva.
- III. Estrategias (programas) desarrollados (¿cómo se propuso alcanzar los objetivos/metras?).
- IV. Resultados o productos (¿qué se logró?).
- V. Indicadores de desempeño (¿cuáles serán los indicadores o estándares para medir el logro de los objetivos/metras?).
- VI. Recursos asignados (¿con cuánto se contó para el logro de los resultados o productos?).
- VII. Evaluación (¿qué juzgará como buen desempeño?).
- VIII. Conclusiones: objetivos/ metas pendientes de alcanzar (¿qué falta por hacer?).

### 6.1 Formato para la elaboración de informes de cumplimiento del Plan de Desarrollo de entidades de Docencia (licenciatura y posgrado)

Destinatarios del informe	Objetivos/ metas del Plan	Estrategias (programas) desarrollados	Resultados o productos	Indicadores de desempeño	Recursos asignados	Evaluación	Conclusiones: objetivos/ metas pendientes de alcanzar
<b>Dimensiones</b>							
Docencia							
Licenciatura							
Alumnos							
Académicos							
Planes y programas							
Proceso en enseñanza-aprendizaje							
Docencia							
Posgrado							
Alumnos							
Académicos							
Planes y programas							
Proceso enseñanza-aprendizaje							
Investigación							
Difusión de la cultura							
Extensión							
Servicios de apoyo académico							
Gestión y administración							



**6.2 Formato para la elaboración de informes de cumplimiento del Plan de Desarrollo de Entidades de Docencia (bachillerato)**

Dimensiones	Destinatarios del informe	Objetivos/ metas del Plan	Estrategias (programas) desarrollados	Resultados o productos	Indicadores de desempeño	Recursos asignados	Evaluación	Conclusiones: objetivos/ metas pendientes de alcanzar
Docencia bachillerato								
Alumnos								
Académicos								
Planes y programas								
Proceso en enseñanza-aprendizaje								
Investigación para la docencia								
Difusión de la cultura								
Extensión								
Servicios de apoyo académico								
Gestión y administración								

**6.3 Formato para la elaboración de informes de cumplimiento del Plan de Desarrollo de Entidades de Investigación**

Dimensiones	Destinatarios del informe	Objetivos/ metas del Plan	Estrategias (programas) desarrollados	Resultados o productos	Indicadores de desempeño	Recursos asignados	Evaluación	Conclusiones: objetivos/ metas pendientes de alcanzar
Investigación								
Personal Académico								
Líneas de Investigación								
Proyectos de Investigación								
Docencia Posgrado								
Alumnos								
Servicios de apoyo académico								
Extensión								
Gestión y administración								

A continuación se presenta el guión que contiene los principales capítulos o apartados que debe contener un informe de cumplimiento del Plan de Desarrollo de las entidades cuyas funciones sustantivas son la docencia o la investigación y los formatos que pueden servir de guía para la elaboración del informe.

**Guión para la elaboración del informe de cumplimiento del Programa de Trabajo de una dependencia universitaria**

- I. Destinatarios del informe (¿a quién se informará?).
- II. Objetivos/metras del Programa de Trabajo (¿qué se propuso lograr?) por programa y/o servicio.
- III. Estrategias (programas) desarrollados (¿cómo se propuso alcanzar los objetivos/metras?).
- IV. Resultados o productos (¿qué se logró?).
- V. Indicadores de desempeño (¿cuáles serán los indicadores o estándares para medir el logro de los objetivos/metras?).
- VI. Recursos asignados (¿con cuánto se contó para el logro de los resultados o productos?).
- VII. Evaluación (¿qué juzgará como buen desempeño?).
- VIII. Conclusiones: objetivos/metras pendientes de alcanzar (¿qué falta por hacer?).

**7.1 Formato para la elaboración de informes de cumplimiento del Programa de Trabajo de Dependencia Universitarias**

Dimensiones Programas y/o servicios que presta la dependencia	Destinatarios del informe	Objetivos/ metas del Plan	Estrategias (programas) desarrollados	Resultados o productos	Indicadores de desempeño	Recursos asignados	Evaluación	Conclusiones: objetivos/ metas pendientes de alcanzar



# BIBLIOGRAFÍA MÍNIMA

## PLANEACIÓN

- Ander Egg, Ezequiel; **La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores**; Buenos Aires, Argentina; Editorial Magisterio del Río de la Plata; 1993; 208 pp.
- ANUIES; **Manual para la planeación de la educación superior. Introducción al proceso de planeación**; Vol. 1; México; CONPES; 1989; 233 pp.
- Coordinación de Humanidades; **Documento para la Planeación Académica en el Subsistema de Humanidades**; México, UNAM, 1997, 83 pags.
- Hunger, David J. y Thomas L. Wheelen; **Strategic management**; EUA; Addison-Wesley; 1998; 344 pp.
- Lara Rosano, Felipe; **Metodología para la planeación de sistemas: un enfoque prospectivo**; México; UNAM-Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos, Cuadernos de Planeación Universitaria; tercera época, Año 4, Núm. 2, 1990; 95 pp.
- Millán Benítez, Prócoro; **Bases para el diseño del plan de desarrollo de una institución de educación superior**; México; Documento interno de trabajo; 2000; 52 pp.
- Steiner, George A.; **Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber**; México; Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.; 1996; 316 pp.
- UNAM; **Reglamento de planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México**; México; UNAM; Cuadernos de Planeación Universitaria; Año 1998; 29 pp.

## EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- Astin, Alexander W. y Robert J. Panos; **La evaluación de programas educativos**; México; UNAM; 1983; 52 pp.
- Banco Mundial; **Monitoring and evaluation. Some tools, methods and approaches**; Washington, D.C.; The World Bank; 2002.
- Banco Mundial; **Fortalecimiento de la capacidad de evaluación. Guía para el diagnóstico y marco para la acción**; Washington, D.C.; Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial; 2000.

- Banco Mundial; ***Diseño del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos***, vol. 2, número 8; Washington, D.C.; Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial; 2000.
- Cano García, Elena; ***Evaluación de la calidad educativa***; Madrid, España; La Muralla, S.A.; 1998; 339 pp.
- Dickeson, Robert C.; ***Prioritizing academic programs and services. Reallocating resources to achieve strategic balance***; San Francisco, Cal. E.U.A.; Jossey-Bass Publishers; 1999.
- Duverger, Maurice; ***Métodos de las ciencias sociales***; Barcelona; Editorial Ariel; 1975.
- Galindo Cáceres, Jesús (coordinador); ***Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación***; México; Addison Wesley Longman-Pearson; 1998.
- Glazman Nowalski, Raquel; ***Evaluación y exclusión en la enseñanza universitaria***; México; Paidós; 2001; 191 pp.
- Jiménez, Bonifacio (editor); ***Evaluación de programas, centros y profesores***; Madrid, España; Editorial Síntesis; 1999; pp.333
- Kisilevsky, Marta; ***Potencialidades y limitaciones de la acción informativa sobre la uni (di)versidad***; ponencia presentada en el IV Encuentro internacional de responsables de información estadística en la educación superior; 8 de septiembre de 1998.
- Livas González Irene; ***Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación educativa***; México; Trillas-ANUIES; 1988.
- Malo, Salvador y Arturo Velázquez Jiménez; ***La calidad en la educación superior en México. Una comparación internacional***; México; UNAM-CH-Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial; 1998; 526 pp.
- Martínez, Eduardo y Mario Albornoz (editores); ***Indicadores de ciencia y tecnología: estado del arte y perspectivas***; Venezuela; UNESCO-Programa CYTED-Instituto de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología de la Universidad de Quilmes-Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología- Editorial Nueva Sociedad; 1998.
- OECD; ***The OECD international education indicators. A framework for analysis***; París, Francia; Center for Educational Research and Innovation-OECD; 1992.
- Ruíz, José María; ***Cómo hacer evaluación de centros educativos***; Madrid, España; Narcea, S.A. de ediciones; 1998.
- SEP; ***Indicadores de educación. Documento de trabajo para la OCDE***; México; Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica-DGES; 1994.
- SHCP-SECODAM; ***Guía para la definición de indicadores***; México; SHCP-SECODAM; 1998.
- Stuffebeam, Daniel L. y Anthony J. Shinkfield; ***Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica***; Madrid, España; Paidós/M.E.C.; 1987; 379 pp.
- UNAM; ***Lineamientos. Proyecto de presupuesto 2002***; Patronato Universitario-DGPU; 2002.



- UNAM; **El presupuesto por programas en la UNAM. Conceptos básicos, estructura y características**; México; Secretaría Administrativa-DGPP; s.f.
- UNESCO-Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales, Banco Mundial, Secretaría de Desarrollo Social; **Gestión integral de programas sociales orientada a resultados. Manual metodológico para la planificación de programas sociales**; Buenos Aires, Argentina; FCE-Secretaría de Desarrollo Social; 1999.



# ÍNDICE DE LÁMINAS, TABLAS Y CUADROS

## LÁMINAS

Lámina 1. Normatividad del proceso de planeación institucional	13
Lámina 2. Criterios mínimos para la elaboración, el seguimiento y la evaluación de planes y programas	15

## TABLAS

Tabla 1. Matriz de amenazas	19
Tabla 2. Matriz de oportunidades	19
Tabla 3. Diagnóstico interno	21
Tabla 4. Tabla de verificación de los componentes de un plan de desarrollo institucional	47
Tabla 5. Tabla de análisis de congruencia y consistencia	48
Tabla 6. Tabla de clasificación de objetivos e indicadores	52
Tabla 7. Matriz para la rendición de cuentas	61
Tabla 8. Matriz para el diseño del sistema de evaluación y seguimiento del plan de desarrollo institucional	65

## CUADROS

Cuadro 1. Medición y evaluación	34
Cuadro 2. Criterios para clasificar a los tipos de evaluación	35
Cuadro 3. Estructuración de indicadores para un sistema de información	55



Este libro se terminó de imprimir el mes de noviembre de 2003 en Grupo Loera Chávez, Compuformas PAF, S. A. de C. V., Av. Coyoacán 1031, 03100 México, D.F. Su tiro consta de 500 ejemplares

La Comisión de Planeación y Evaluación del Grupo Técnico de Responsables de Estadística y Planeación Institucional, elaboró la publicación de "*Criterios Mínimos para la Elaboración, el Seguimiento y la Evaluación de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo de las Entidades y Dependencias Universitarias*", la cual surgió la necesidad de unificar los criterios en el manejo de la terminología y métodos utilizados para la planeación y evaluación dentro de la UNAM.

La corrección de estilo y edición por computadora fue realizada por la Coordinación de Seguimiento Institucional de la Dirección General de Planeación (DGPL).

En su elaboración participaron:

**Revisión, y corrección de estilo**

Lic. Martha Patricia López Gaytán

**Edición por cómputo**

Ma. de Lourdes Cruz Cuevas

**Responsable de edición**

Lic. Ma. de los A. Elizabeth Hortube Gutiérrez

**Responsables de la publicación**

Mtro. Prócoro Millán Benítez

Lic. Arturo Souto Mantecón