

01167  
13

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**“ UN PROCEDIMIENTO PARTICIPATIVO PARA EL  
DISEÑO DE LOS FORMATOS DE EVALUACIÓN DE LA  
ESCUELA NACIONAL DE BIBLIOTECONOMÍA Y  
ARCHIVONOMÍA EN EL CONTEXTO DEL  
PROGRAMA INTEGRAL DE FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL 2001 - 2006”**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA  
( PLANEACIÓN )**

**PRESENTA:  
ING. CITLALI MARÍA EUGENIA VÁZQUEZ GALARZA**

***DIRECTOR DE TESIS:*  
DR. GABRIEL DE LAS NIEVES SÁNCHEZ GUERRERO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**2003**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# CONTENIDO

## Capítulo 1. Antecedentes

1.1. Situación actual de la evaluación de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archiconomía (ENBA) -----	3
1.2 El proceso anterior de seguimiento de evaluación -----	6
1.3 Definición del problema -----	8
1.4 Justificación y objetivo -----	8

## Capítulo 2. La educación superior en México

2.1 La evaluación de la Educación Superior en México -----	9
2.2 El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 -----	13
2.3 El análisis morfológico para organizar el procedimiento participativo para el diseño de los formatos de evaluación en la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archiconomía -----	15

## Capítulo 3. La Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archiconomía

3.1 La ENBA: revisión de la visión estratégica de la Escuela y la situación actual -----	21
3.2 Procedimiento participativo empleando análisis morfológico -----	33

## Capítulo 4. Formatos para la evaluación (organización de la comunidad para la elaboración de los formatos)

4.1 Organización de la evaluación -----	37
4.2 Formatos para la evaluación -----	44
A. Conclusiones y recomendaciones -----	57
B. Bibliografía -----	58
C. Anexos -----	60

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **Capítulo 1. Antecedentes**

### **1.1 Situación actual de la evaluación de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archiconomía (ENBA).**

La evaluación es un proceso que permite obtener información sistemática y objetiva acerca de los factores que intervienen en el aprendizaje, permite interpretar dicha información para descubrir opciones con las cuales se formulan juicios, y a partir de estos, tomar decisiones.

La evaluación descansa en dos grandes procesos: la obtención de información y la interpretación de ésta. Requiere de procedimientos interrelacionados que garanticen la articulación de cada uno de los subprocesos generados, lo que da origen a la evaluación sistemática.

En la ENBA se considera a la evaluación como inherente al proceso de enseñanza-aprendizaje; esto es, la enseñanza se realiza cabalmente mediante un proceso continuo de evaluación que da cuenta de la eficiencia de las estrategias y materiales empleados, así como del logro, por parte del docente, de los objetivos fijados en los programas; mediante la aplicación de criterios de calidad académica fijados por las funciones profesionales.

Actualmente en la ENBA se realizan tres formas de evaluación. La primera, es la evaluación administrativa interna que consiste en la elaboración de un reporte trimestral, el cual se describe la forma de trabajo de la escuela, la segunda es una autoevaluación anual, y la tercera es una evaluación externa la cual se lleva a cabo por un comité institucional para la evaluación de la educación superior.

Pese a esto el principal problema que se presenta es que "no existe una retroalimentación de la información, los reportes de autoevaluación son revisados y aprobados pero no se discuten los resultados finales, lo que ocasiona que cada año se tenga que replantear la evaluación y no se cuenta con procedimientos establecidos para efectuar esta".

El informe de autoevaluación que realiza la ENBA, está integrado por cuatro apartados:

- 1) *Diagnóstico*. En el se señala de manera resumida la situación que en general guardaba la institución al inicio del año que corresponde a la evaluación.
- 2) *Resumen de actividades y cumplimiento de metas*. En este se describen detalladamente los logros cuantitativos y cualitativos alcanzados por la escuela a lo largo de ese año.
- 3) *Análisis de resultados*. Contiene una síntesis general de los logros obtenidos, acompañada de una reflexión sobre lo que ello significa para la escuela.
- 4) *Retos y perspectivas*. En el se manifiestan las nuevas metas y objetivos a alcanzar para el siguiente año.

Cabe señalar que el proceso de autoevaluación se hace de acuerdo a lo señalado en Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía.

Dentro de este programa integral existen varios programas específicos los cuales son:

- a) Programa de fortalecimiento de la docencia
- b) Programa de generación y aplicación del conocimiento
- c) Programa para el desarrollo de la difusión de la cultura
- d) Programa para el mejoramiento de los servicios de apoyo académico
- e) Programa para el mejoramiento de la gestión administrativa

En seguida se describe la situación actual del programa para el mejoramiento de la gestión administrativa, que es el programa de importancia para este trabajo en la ENBA.

Las condiciones actuales de la escuela en materia normativa y administrativa hacen complejo su funcionamiento.

Sin contar con una figura jurídica propia y ante la falta de precisión en el esquema organizacional de la Secretaría de Educación Pública, la escuela demanda que se establezcan bases normativas y administrativas de diversa índole en beneficio de su vida académica.

Como inicio según la ENBA es necesario dar claridad a la situación jurídica de la institución, por lo que, en congruencia con lo que señala en Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, con respecto a que se trabajará para dotar de capacidad e iniciativa propia a las escuelas, a fin de que conformen un sistema descentralizado en el que puedan trabajar con la flexibilidad necesaria para proporcionar la mejor oferta educativa; si tal capacidad de iniciativa y de flexibilidad, no será posible

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

responsabilizar a cada centro educativo del nivel de enseñanza que proporcione, se continuará insistiendo en la propuesta de que la escuela obtenga el carácter de órgano desconcentrado administrativamente de la Secretaría de Educación Pública.

Como complemento de lo anterior, se seguirá solicitando también la autorización de la propuesta de Estatuto Orgánico de la Escuela.

Pero esto no es todo; para lograr la mejora de la gestión administrativa de la ENBA se revisa, evalúa e innova sus estructuras, procesos y recursos internos, a fin de garantizar que éstos realmente están al servicio de las tareas sustantivas.

Se hacen los esfuerzos necesarios para contar con programas de protección y seguridad que garanticen la seguridad de los miembros de la comunidad de la ENBA.

Se revisa el desempeño de todo el personal que labora en la Escuela y las relaciones que ésta guarda con ellos y con sus representaciones sindicales. Es indispensable contar con personal comprometido en ofrecer servicios de calidad a sus usuarios, por lo que se promueve el desarrollo de una nueva cultura laboral, pero sin perjuicio a los derechos de los trabajadores, en la medida de lo posible, capacitándolo y estimulándolo en su trabajo.

Los procesos de planeación y evaluación institucionales son eficientes y participativos, de manera que realmente sean útiles. Su eficiencia cuenta con un sistema de información institucional con la información oportuna para la toma de decisiones.

Los objetivos generales de este programa son:

1. Contar con las estructuras normativa, administrativa y organizacional acordes a una institución de educación superior, que apoyen de manera ágil, oportuna y eficiente las necesidades educativas de la Escuela.
2. Disponer de espacios suficiente y debidamente equipados, a fin de que su correcto aprovechamiento incida en la eficiencia del quehacer educativo de la Escuela.
3. Contar con modelos eficientes de planeación y evaluación institucional, cuya aplicación asegure la correspondencia entre los planes y programas de desarrollo con los programas y proyectos emprendidos, así como la congruencia de éstos con el presupuesto disponible.

## METAS

### *Planeación y evaluación institucional*

1. Obtener la validación de este programa como eje del desarrollo institucional de la Escuela, e iniciar su aplicación en 2001.
2. Contar con un modelo de evaluación institucional durante 2002 y ponerlo en práctica a partir de 2003.
3. Poner en operación el modelo de planeación para la asignación y ejercicio del presupuesto.
4. Operar un sistema de información institucional al 50% en 2003 y al 100% en 2005.
5. Contar con fuentes alternas de financiamiento y proyectos institucionales prioritarios.

Anteriormente se han realizado métodos de evaluación institucional, siguiendo el procedimiento implementado para la Educación Superior, solo que no han tenido antecedentes teóricos de planeación para sustentarlos, por lo que ahora se creará un método de evaluación y planeación institucional tomando en cuenta las técnicas heurísticas para la planeación.

### **1.2 El proceso anterior de seguimiento de evaluación**

La evaluación de las escuelas de educación superior en México es muy importante y se realiza año con año; siguiendo lo establecido en el Diario Oficial de la Nación, que según el acuerdo número 149, "establece la reordenación de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía y se aprueban los planes de estudio de las licenciaturas en Biblioteconomía y Archivonomía ...", ARTÍCULO 8.- La Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Bibliotecas, organizará, operará, desarrollará y supervisará el funcionamiento de la Escuela, con sujeción a la normatividad aplicable. Asimismo, la Dirección General de Profesiones procederá, en el ámbito, de su competencia, a realizar los registros correspondientes." y en los programas realizados por el gobierno; en este caso se debe llevar a cabo de acuerdo al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006.

Anteriormente la Escuela realizaba su evaluación sin tener formatos establecidos, lo que originaba que cada año se tuvieran que realizar nuevos formatos o improvisaciones para cumplir con la evaluación. La Secretaría de Educación

Pública y la Dirección General de Educación Superior tienen la tarea de aprobar el modelo educativo realizado por la ENBA, el cual se elabora tomando en cuenta la evaluación integral, esta evaluación se realizaba definiendo categorías, tales como los planes de estudio para ambas Licenciaturas, la actividad estudiantil, los servicios que presta la Escuela, la planta docente, etc., pero no existían indicadores que ofrecieran una información veraz, entonces se comparaban algunos datos obtenidos en el año que se evalúa con los datos de años anteriores.

La primer desventaja de evaluar sin un procedimiento participativo era la discrepancia por parte de los participantes en la evaluación (académicos, directivos, alumnos, administrativos y exalumnos), puesto que resultaba muy difícil ponerse de acuerdo respecto a que evaluar y como se haría, lo que ocasionaba tomar mucho tiempo para llegar a un acuerdo común; otra desventaja era la falta de retroalimentación de la información, por ejemplo los directivos no tenían oportunamente la información de los administrativos, ni de los alumnos y mucho menos de los académicos lo cuál retrasaba la labor de evaluación, y viceversa. Este trabajo se realizaba de esta manera porque pese a que existen procedimientos para realizar la evaluación, no había formatos ni procedimientos que agilizaran la labor, y de alguna manera aunque esto ocasionaba problemas se había hecho una costumbre evaluar así, porque al final se obtenían los resultados esperados.

Por tal motivo se decidió elaborar formatos permanentes que permitan evaluar lo más importante que atañe a la Escuela; en capítulos posteriores se explicará ampliamente cómo se elaboraron dichos formatos. Cabe mencionar que los recursos económicos que se utilizaban en años anteriores se excedían porque muchas veces se tenía que contratar personal para recabar la información necesaria para hacer la evaluación, ya que como se requería de mucho tiempo y no se podían descuidar las labores del personal era absolutamente necesario que participaran personas ajenas a la institución.



### **1.3 Definición del problema**

El problema que presenta la ENBA para realizar una evaluación satisfactoria. "es la ausencia de un procedimiento que permita el diseño de los formatos de evaluación", que contengan los parámetros de medición de los diferentes ámbitos de la misma, como son los programas de estudio de las Licenciaturas en Archivonomía y Biblioteconomía, Personal Académico, Estudiantes, Investigación, Difusión y extensión, Servicios de apoyo académico, Normatividad, Infraestructura física, Planeación y evaluación y Organización y administración; además estos formatos deberán de arrojar información necesaria y adecuada para que exista una retroalimentación en todas las áreas de la Escuela.

### **1.4 Justificación y objetivo**

Debido al problema que enfrenta la Escuela para realizar la evaluación, es necesario promover algunos conceptos de planeación mediante breves pláticas de capacitación y por la naturaleza del caso, las técnicas participativas de planeación son una herramienta efectiva para la elaboración de los formatos necesarios para la evaluación, formando grupos de trabajo heterogéneos de manera que participen todas las personas involucradas en la Escuela.

El objetivo de este trabajo es la integración de un procedimiento participativo para el diseño de los formatos de evaluación en menos tiempo y con menos recursos económicos.

## **Capítulo 2**

### **2.1 La evaluación de la educación superior en México**

La evaluación de la Educación Superior en México surge por la preocupación del gobierno en mejorar la enseñanza en nuestro país, por lo que se ha convocado a las escuelas de enseñanza superior para participar en el proceso de modernización, según los acuerdos con la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES).

Cabe destacar que la responsabilidad más trascendente de las universidades y las instituciones de educación superior ante la sociedad, la comunidad y el medio que constituyen su entorno es cumplir con sus fines. Por tal motivo, el objetivo más importante de la evaluación que les corresponde realizar consiste en la apreciación de la medida y la calidad con que cumplen sus compromisos y atienden su función.

Corresponde a cada universidad e instituto, con base en sus normas y en la interpretación que su personal académico y directivo hace de las circunstancias del entorno social y físico, definir esos compromisos, ponderar sus potencialidades en la enseñanza, en la investigación y en la extensión académica y juzgar los resultados.

Una vez fijados los objetivos, estrategias y procedimientos correspondientes, corresponde a cada institución hacerlos explícitos detallando los objetivos y metas, concretos y tangibles, que dan forma y sentido a sus responsabilidades sociales. Con una definición de esta naturaleza se inicia el proceso de evaluación; dicha definición implica un complejo proceso técnico, pero ante todo entraña la voluntad de asumir explícitamente compromisos institucionales.

La evaluación es instrumental; no es un fin en sí misma. Evaluar lo que se hace; apreciar críticamente los resultados que se alcanzan mediante la enseñanza, la investigación y la difusión de la cultura; ponderar las repercusiones que tiene el quehacer de cada una de las universidades e institutos tecnológicos en la sociedad y en el mejoramiento de la calidad y eficiencia de cada institución del sistema de educación superior es el punto de partida para su transformación hacia mejores desempeños y resultados.

La evaluación es el instrumento de orientación y de apoyo para la modernización del sistema educativo nacional.

El documento de lineamientos y estrategias para evaluar permitirá a los directamente implicados y al público en general conocer los antecedentes de este proceso; analizar los principales conceptos y enfoques que ha asumido la evaluación educativa y apreciar un mecanismo tendiente a conocer los resultados obtenidos por la educación superior mexicana.

Los primeros esfuerzos de evaluación de la educación superior en nuestro país se presentaron como ejercicios aislados en algunas casas de estudio. La naturaleza de las acciones es diversa; corresponde desde diagnósticos institucionales sobre aspectos específicos, hasta pronósticos de demanda y crecimiento, así como estudios por la certificación internacional.

El enfoque utilizado en estas experiencias se basó generalmente en el autoestudio, lo que dio lugar a un conjunto de ideas y procedimientos tendientes a organizar programas específicos de desarrollo de las instituciones educativas. Algunas de las características que compartieron, conforme a su concepción y aplicación, pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Son modelos de planeación institucional que integran bajo un mismo concepto y un mismo proceso las actividades de diagnóstico, programación y evaluación que anteriormente se realizaban de manera aislada.
- b) El prefijo "auto" denota el hecho de que, aun cuando se consultaba a expertos externos, la promoción y la interpretación última del estado que guardaban las funciones competía únicamente a los miembros de la institución.
- c) El objetivo principal de los autoestudios era diagnosticar el estado de desarrollo de las funciones universitarias, para posteriormente programar cambios de una manera racional.

A partir del modelo propuesto de autoevaluación en el documento de lineamientos y estrategias para evaluar, se iniciaron apoyos para la realización de autoevaluaciones en algunas universidades autónomas. En esa etapa se procedió a identificar aquellas instituciones interesadas en llevar a cabo esfuerzos de evaluación.

Se buscó propiciar una mayor participación de las comunidades institucionales, probar la utilidad de los indicadores propuestos e identificar las experiencias y perspectivas de la autoevaluación institucional con miras a retroalimentarla.

Los resultados obtenidos mostraron que:

- a) Las instituciones son heterogéneas entre sí; por tanto es difícil que un modelo único satisfaga las necesidades de cada institución.
- b) No es factible, en una primera etapa, llevar a la práctica un proceso de evaluación con variables e indicadores complejos. Debe pensarse en modelos que puedan refinarse a medida que la información disponible y la participación real se incrementen.
- c) Los intentos de evaluación de la educación superior muestran carencias técnicas y problemas políticos de voluntad de participación, de rechazo al cambio.

En esta aproximación se concibe a la evaluación como proceso técnico y político, generando desde el interior de las instituciones como respuesta a las necesidades de mejoramiento de sus actividades y funciones.

En términos generales, se pueden destacar las siguientes actividades desarrolladas por este subsistema en materia de evaluación: planeación del proceso; diseño del programa y de su modelo de aplicación; difusión, sensibilización y capacitación del personal para la implementación del modelo; programación para la aplicación de los instrumentos; promoción de procesos de autoevaluación institucional; elaboración de documentos-síntesis de información; análisis e interpretación de los resultados; y evaluación global de propio proceso de evaluación.

De los antecedentes mencionados, se puede concluir que el proceso de evaluación tendrá mayor efectividad e impacto en la medida en que se resuelven aspectos como:

- a) La existencia de una tensión entre tendencias integradoras de las comunidades institucionales y fuerzas disgregadoras, debido a intereses de grupos.
- b) El peso de las tradiciones, que repercute en una resistencia al cambio y a todo intento de evaluación, en el entendido de que éste implica transformaciones de la realidad institucional.
- c) La existencia de mecanismos jurídicos obsoletos y la consiguiente falta de correspondencia entre las normas establecidas y la realidad de las instituciones.
- d) La obsolescencia organizativa, instrumental y operativa que dificulta la participación comunitaria en procesos de evaluación, así como la fluidez, el grado de sistematización y la efectividad de sus procedimientos.
- e) La sustitución de la misión académica, cultural y social de las instituciones por otras de carácter oculto, lo que explica la inercia y conservadurismo con respecto a la evaluación, debido a sus potencialidades transformadoras.

- f) Las deficiencias en las prácticas de planeación, las cuales limitan la efectividad de los resultados de la evaluación.
- g) Las limitaciones en cuanto a la cultura de participación y de aceptación de responsabilidades y compromisos comunitarios.
- h) La diversidad ideológica convertida en un fin en sí misma, que resulta de la idea de que toda iniciativa es un signo de lucha.
- i) Las deficiencias de carácter técnico que limitan el desempeño de esta función. Entre éstas se encuentran los problemas de información confiable y oportuna, la falta de capacitación de quienes realizan la tarea de evaluación y la insuficiencia de mecanismos, procedimientos y equipo que apoyen el trabajo operativo.
- j) La escasa incidencia que los procesos institucionales de planeación y evaluación han tenido en las políticas de asignación de recursos para las instituciones.

La evaluación de la educación superior en México constituye, por su cobertura, profundidad y consenso, un marco de referencia para determinar los principales conceptos en que habrá de basarse el proceso de evaluación.

También es objeto de análisis las experiencias de los años recientes, en las que se incorpora la práctica de la evaluación como proceso técnico-político, y por lo tanto, sensible a las condiciones particulares en las que se lleva a cabo.

La evaluación no es un fin en sí misma como ya se ha mencionado antes, sino que adquiere su sentido en la medida en que apoya el desarrollo de este nivel educativo; también debe ser parte integral de los procesos de planeación de las tareas académicas y de apoyo, y no un proceso superpuesto para dar cumplimiento a requerimientos administrativos. La evaluación debe entenderse como un proceso permanente que permite mejorar, de manera gradual, la calidad académica, y no como un corte del que se puede esperar un conocimiento cabal y objetivo de la situación de la educación superior.

En consecuencia, debe incorporar una visión diacrónica que permita evaluar avances y logros, identificar obstáculos y promover acciones de mejoramiento académico.

Los procesos de evaluación que se impulsan deben incidir en planes y programas de desarrollo de la educación en sus distintos ámbitos, desde el institucional hasta el nacional.

En conclusión la evaluación es un proceso orientado hacia la toma de decisiones. “La evaluación de la educación superior no debe ser concebida como la simple aplicación de instrumentos de medida, sino como un proceso que conduce a la emisión de juicios de valor sobre el estado que guarda este nivel educativo y el impacto social que produce.”

El propósito de las acciones es tener un impacto directo a corto plazo en los procesos de asignación de recursos adicionales.

## **2.2 El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006**

En atención a las directrices giradas por la Secretaría de Educación Pública en el ámbito de la educación superior, la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía presenta el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, el cual fue elaborado tomando como ejes rectores los escenarios prospectivos de la educación superior planteados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES); las políticas educativas nacionales establecidas en el Artículo Tercero Constitucional; la Ley General de Educación; y el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

La ANUIES es una visión de la educación superior al 2020 supone “... que habrá un compromiso efectivo del gobierno en todos sus niveles (federal, estatal, municipal). Considera la existencia de un sistema de educación superior vigoroso, que realizará sus tareas sustantivas de formación de profesionales e investigadores, de generación y aplicación del conocimiento, y de extensión y preservación de la cultura, en condiciones de calidad, pertinencia, cobertura y equidad equiparables con los indicadores internacionales”.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 señala que la educación constituye la estrategia central para impulsar el desarrollo nacional, y establece el compromiso del gobierno por transformar el Sistema Educativo Nacional con el propósito de alcanzar un sistema educativo informatizado, estructurado, descentralizado y con instituciones de calidad, con condiciones dignas y en las cuales los maestros sean profesionales de la enseñanza y del aprendizaje.

Los Planteamientos del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, tienen como propósito que la institución cumpla plenamente con estos mandatos.

El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la ENBA se ha elaborado con el propósito de que se constituya en el eje de la transformación del quehacer educativo de la misma.

Esta transformación exige cambios profundos en todos los ámbitos de acción de la Institución y el lograrla depende de la capacidad que ésta tenga para emprender acciones institucionales que se encuentren bien planeadas, con objetivos claros y sobre todo que cuenten con el apoyo de la autoridades de la Secretaría de Educación Pública, pero además con la firme convicción de aprovechar siempre y en todo momento las cualidades, conocimientos y experiencias de las personas que integramos su comunidad, a fin de que administrativos, maestros y alumnos hagamos propio el Programa y contribuyamos de manera comprometida a su desarrollo de manera racional.

Este es precisamente el principio del que parte el Programa como instrumento de planeación institucional: La transformación de la ENBA mediante procesos participativos.

Por lo tanto cabe señalar que la Escuela concibe el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 como su Plan Institucional de Desarrollo para el mismo periodo, en tanto contempla una visión integral de la Institución, es el resultado de un proceso participativo de planeación institucional, y constituye un instrumento eficaz para lograr los consensos necesarios que permitan a la Escuela transitar hacia su transformación.

### **Etapas para el seguimiento y evaluación del Programa Integral**

Mediante el proceso de seguimiento y evaluación se busca verificar el estado de avance de los programas institucionales del Programa Integral, así como identificar, si es el caso, los posibles obstáculos que estén impidiendo dicho avance y el logro de los objetivos. Este ejercicio de seguimiento y evaluación nos permitirá modificar oportunamente, los objetivos, las metas y las estrategias de cada uno de los programas institucionales.

Para lograr lo anterior, se ha dividido el proceso en tres grandes etapas: 1) Revisión de la visión estratégica de la Escuela. 2) Análisis de la situación actual, y 3) Prospectiva al 2006.

## **Objetivo de la evaluación en la ENBA**

Revisar el estado de avance del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, identificar los obstáculos que estén impidiendo el logro de sus objetivos y en su caso, establecer las medidas preventivas y correctivas necesarias.

### **2.3 El análisis morfológico para organizar el procedimiento participativo para el diseño de los formatos de evaluación de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía**

Después de haber identificado el problema que presenta la Escuela para llevar a cabo la evaluación satisfactoriamente siguiendo los estándares del Programa de Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006, se propone diseñar un procedimiento a partir del empleo del análisis morfológico, que es una técnica participativa para la planeación. Es una herramienta que permite la interacción con personas involucradas en la Escuela.

#### **El análisis morfológico para el diseño del procedimiento**

##### **Antecedentes**

Es una de las técnicas clásicas utilizadas para la generación de soluciones. La técnica invita a mirar de manera diferente, en cuanto a su estructura y su forma, el sistema que será analizado.

De hecho, la técnica es una excelente opción para estimular la producción de actos creativos. Un acto creativo es el resultado de relacionar de una manera dos o más ideas o conceptos existentes, pero que anteriormente no estaban relacionados, al menos de esa manera, generando así un nuevo concepto o idea.

Consiste en descomponer o desagregar un sistema en sus partes, funciones o procesos hasta el nivel de detalle que se requiera, y contrastarlo, en un arreglo matricial, con otras partes, funciones o procesos según convenga y de acuerdo con el potencial creativo del grupo participante.

Con el nombre de análisis morfológico y empleando un arreglo matricial, esta técnica fue difundida por el astrofísico Fritz Zwicky en el año de 1942 con el propósito de generar opciones en el desarrollo de sistemas de motores aeronáuticos. Sin embargo, el principio de relacionar para producir nuevas ideas



mediante arreglos matriciales ha sido empleado por otros muchos autores. Tal es el caso de Arthur Hall, Phillip Broughton, Rger Von Oech o Gregorio Bartolomé.

Una evidencia que nos permite afirmar que esta manera para generar ideas es propiedad de la humanidad, es que en 1730 un misionero tradujo una inscripción mural con caracteres arábigos descubierta en un cimiento de mármol de las ruinas de la ciudad de Persépolis, del tiempo de la Corte de Persia, donde se relacionaban diversas palabras en un arreglo matricial de seis columnas y cinco renglones, produciéndose frases con gran sabiduría, ver la cuadro 1.

NO	TODO LO QUE	PORQUE EL QUE	TODO LO QUE	MUCHAS VECES	LO QUE NO
JUZGUEZ	VES	JUZGA	VE	JUZGA	ES
CREAS	OYES	CREE	OYE	CREE	DEBE
DIGAS	SABES	DICE	SABE	DICE	CONVIENE
HAGAS	PUEDES	HACE	PUEDE	HACE	DEBE
GASTES	TIENES	GASTA	TIENE	GASTA	TIENE

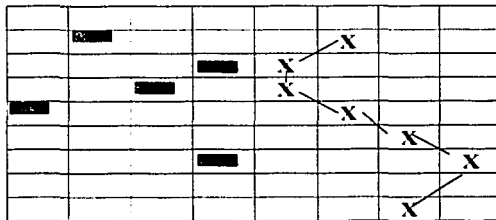
**Cuadro 1. Inscripción mural de Persia, 475 A.C.**

Así pues, mejor debemos reconocer que es un proceso muy antiguo empleado para asociar ideas ya existentes y producir nuevas.

Reconociendo entonces que el análisis morfológico es efectivo empleando un arreglo matricial, dos formas de relacionar las columnas y los renglones de la matriz morfológica son:

1. Que una solución, o la producción de una idea, sea la relación de una columna con un renglón (relación simple), y
2. Que una solución, o producción de una idea, sea la relación de varias columnas con renglones (relación múltiple), ver la figura 2.

## PARÁMETROS, FUNCIONES, PROCESOS, PROPUESTAS QUE VAN ANALIZAR



una solución sencilla    X---X---X una solución múltiple  
 Figura 2

La técnica muestra muchas ventajas, las más significativas son: estimula el pensamiento creativo; permite mirar al sistema "como un mapa" y se puede aplicar a un inmenso número de sistemas.

Una desventaja de la técnica es que por sí solo no permite la mejor alternativa, ni considera la disponibilidad de recursos.

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

### Procedimiento

El procedimiento de esta técnica consta de ocho pasos llevados a cabo en tres etapas como se ilustra en la figura 3.

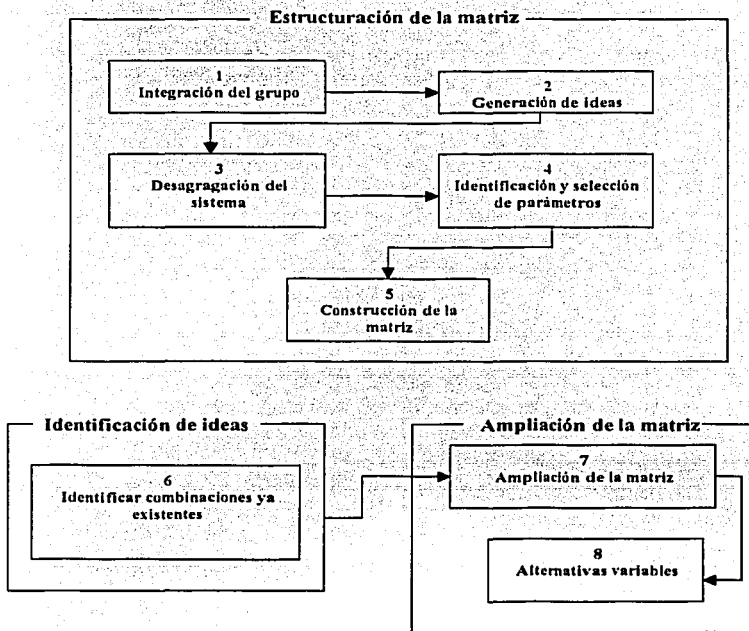


Figura 3. Procedimiento para realizar el análisis morfológico

**1. Integración del grupo.** Se reúne, en un lugar tranquilo y de ser posible apartado de lo cotidiano, a un grupo de personas, expertos o involucrados con el sistema, dispuestos a dejarse llevar por formas no convencionales de pensar. Se deja en la oficina la lógica, lo exacto, el celular, etc.. El ejercicio está a cargo de un facilitador externo, sin embargo alguno de los participantes puede fungir como facilitador del proceso.

**2. Generación de ideas.** El facilitador explica que el objetivo de haberse reunido es para producir en grupo nuevas ideas o diseños empleados para ello una técnica estructurada. A continuación, presenta el sistema que será analizado e invita a producir un nuevo sistema mediante nuevas formas de relacionar las partes del mismo, o asociándolas con otras partes no originales.

**3. Desagregación del sistema.** Para esto, el sistema se desagrega en el nivel de análisis que se requiera: en partes, funciones, variables, procesos, etc.

**4. Identificación y selección de parámetros.** Asimismo, se identifican y seleccionan los parámetros, funciones, procesos, etc. Con los que se relacionarán los aspectos del punto anterior.

**5. Construcción de la matriz.** Con los pasos anteriores se construye una matriz. En las columnas, los aspectos del cuarto paso.

**6. Identificar combinaciones ya existentes.** Se marcan con una equis (X) las combinaciones sencillas que ya se hacen actualmente, o se relacionan varias equis (X), combinaciones múltiples. Posteriormente se exploran nuevas combinaciones sencillas o múltiples que se consideran atractivas. El facilitados debe ir anotando las combinaciones mediante algún tipo de nomenclatura.

En este paso la matriz que se construye representa "lo que se hace actualmente". Es importante observar que en muchos de los casos el porcentaje de equis (X) en la matriz no rebasa un 30% de las que pudieran existir, lo que provoca analizar las combinaciones faltantes.

**7. Ampliación de la matriz.** Ahora, se invita al grupo a ampliar la matriz, en renglones y columnas, sin restricción alguna. Esto dará nuevas oportunidades para explorar relaciones sencillas y múltiples.

**8. Alternativas viables.** Se seleccionan las más viables, de acuerdo a los criterios de los participantes, para ser analizadas con mayor detalle. Este nuevo análisis, se

puede realizar volviendo a utilizar la técnica con un grado mayor de desagregación.

En el siguiente capítulo se revisará la visión estratégica de la ENBA, su organización, la organización de la evaluación y la técnica heurística paso por paso.

### **Capítulo 3**

#### **3.1 LA ENBA: revisión de la visión estratégica de la Escuela y la situación actual: su historia**

En esta etapa habrán de revisarse, analizarse, y en su caso, redefinirse, tres conceptos estratégicos fundamentales que deben formar parte del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006: 1) La visión al 2006 de la Escuela, 2) La misión de la propia Institución, y 3) La visión al 2006 de cada uno de los programas educativos que ésta imparte; además de una breve historia de la escuela y su organización.

Una institución perdura porque es necesaria y porque atiende satisfactoriamente las necesidades que dieron lugar a su existencia.

El México de hoy, afectado por fuertes desequilibrios sociales, se compone de instituciones sólidas y vigorosas, mediante las cuales encara el reto de la competencia mundial y el compromiso ineludible de brindar los servicios y recursos nacionales con sentido de equidad.

Las instituciones educativas mexicanas tienen una importancia histórica y social formidables, fundamentadas en el hecho de que la educación se constituye en un factor vital e irrenunciable para alcanzar una organización estable y una mejor forma de vida de la población.

Las posibilidades de desarrollo social e individual son mayores y mejores en al medida en que los individuos cuentan también con mayores y mejores niveles educativos. Por eso se han creado instituciones educativas de tipo superior que correspondan a la necesidad social de formar cuantitativa y cualitativamente a profesionistas de distinto orden y especialidad.

La Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía fue creada en 1945 como una institución pública y nacional, y con la misión social de formar a los profesionales de la Biblioteconomía y de la Archivonomía que demanda el desarrollo del país.

Actualmente es una institución adscrita a la Secretaría de Educación Pública, y depende de la Subsecretaría de Educación e Investigación Científica mediante la Dirección General de Educación Superior.

En cumplimiento a su compromiso social, durante poco más de 50 años la Escuela se ha dedicado a la generación y transmisión de conocimientos y saberes en las dos disciplinas en las que forma profesionistas, el fomento de los valores y la cultura, y a la investigación y difusión también en ambas ramas del conocimiento y ha cumplido en la medida en que sus condiciones de operación se lo han permitido, las cuales, por cierto, en la mayor de las veces han sido difíciles y hasta cierto punto penosas, aunque es justo reconocer que en los últimos años éstas se han visto favorecidas de manera significativa.

Hoy en día, la Escuela ha iniciado un proceso de transformación total en todos sus ámbitos institucionales lo que implica valorar su quehacer educativo ante los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura en un país globalizado que se torna cada vez más competitivo.

En los últimos cinco años (1997-2001) se han intensificado las reflexiones, los análisis, y las propuestas sobre las tendencias que seguirá la educación en el siglo XXI. De hecho, se reconoce que "...la educación superior tiene un papel estratégico en este fin de siglo y de cara a los próximos veinte años, porque si estamos en una sociedad del conocimiento y de la información en una sociedad del aprendizaje, entonces la educación superior que tiene que ver con la transmisión, el enriquecimiento y la difusión del conocimiento, necesariamente desempeñará un papel estratégico; y si el conocimiento es el insumo principal del paradigma productivo que la humanidad está promoviendo, entonces todas las instituciones que tiene que ver con la formación del conocimiento también una función estratégica"

Con una clara preocupación por el desarrollo humano, la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, señala que el desarrollo humano sustentable tendrá que ser considerado por la educación superior en todas sus actividades de investigación, difusión y extensión.

Al respecto, la Declaración manifiesta: "No hay desarrollo si éste no está basado en el ser humano. No basta el crecimiento económico, no basta la acumulación de capital, de energía o de cualquier cosa si esto no tiene un reflejo en la calidad de vida de las personas. Además, se debe trabajar en la preservación de los recursos no renovables y en la preservación del ambiente ya que de ellas depende la existencia de las generaciones futuras".

## **Misión y visión de la ENBA**

La Misión de la Escuela, se encuentra expresada en el Acuerdo 149 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de diciembre de 1988. Fundamentalmente se centra en formar profesionales de la Biblioteconomía y de la Archivonomía con habilidades intelectuales para resolver los problemas de la práctica profesional, contribuir al desarrollo de estas disciplinas mediante el ejercicio de la investigación y contribuir a la difusión de los valores nacionales.

La Visión de la Escuela rescata lo señalado en su Modelo Educativo, en el que se plantea hacer frente a los requerimientos de la sociedad del conocimiento mediante la cultura de la información, entendida ésta como el conjunto de valores desarrollados sobre los productos y procesos informativos. Pero además, establece su compromiso hacia escenarios futuros sustentados en el desarrollo de sus funciones sustantivas en correspondencia con las necesidades reales de la sociedad, a la que se dará respuesta mediante la formación de profesionales cultos, integrales, motivados por la vocación de servicio. La Visión de la Escuela también contempla otros elementos como son: una oferta educativa con igualdad de acceso y de oportunidad, una formación profesional en la que los estudiantes son los únicos responsables de su aprendizaje, el apoyo a la superación permanente del personal docente como principal protagonista del quehacer académico de la Institución, una educación continua que se fundamenta en el hecho de que el hombre se educa mientras vive lo que conlleva a que vida y educación sean fenómenos inseparables, y una gestión administrativa eficiente, oportuna y con un ejercicio transparente y de rendición de cuentas.

El cumplimiento de la Misión de la Escuela y el alcance de sus escenarios prospectivos parten del supuesto de que la institución podrá contar con las condiciones adecuadas de operación, en los términos en que gradualmente vaya alcanzando sus objetivos y metas.

Dichas condiciones de operación giran en torno a los siguientes tipos de necesidades que desde este momento ya se manifiestan: 1) La capacidad de organización, gestión y desarrollo interno de la Institución, 2) El apoyo de las instancias correspondientes de la Secretaría de Educación Pública y de otras dependencias del Gobierno Federal para la dotación de los recursos necesarios, y 3) En particular, la definición de una figura jurídica acorde a las condiciones de una institución de educación superior, esto es, la autorización del Decreto de



desconcentración administrativa de la Escuela, de su Estatuto Orgánico y de su Estructura Orgánica.

### **Análisis de la situación actual**

La Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía desde 1975 hasta 1993, había impartido los programas educativos de bachillerato técnico y licenciatura, y de esta fecha hasta 1999 solamente la licenciatura en Biblioteconomía y Archivonomía; a partir de 2000 se ofrecen dos programas de estudio: Profesional Asociado y Licenciatura, siendo única en el país.

Actualmente la Escuela no ha realizado seguimiento sobre los egresados, por lo que resulta difícil contar con información relacionada con el número total de titulados que han cursado o cursan estudios de posgrado, el tiempo transcurrido entre el momento de egresar y encontrar trabajo y si éste se vincula con la formación profesional recibida.

De acuerdo a la cobertura y congruencia de la matrícula, la Escuela a partir de 1998 imparte los Programas de Biblioteconomía y Archivonomía en la modalidad abierta y a distancia atendiendo a un total de 125 estudiantes ubicados en 18 estados de la República; los que tienen mayor población son el Distrito Federal con 57 y el Estado de México con 20, los demás se distribuyen en 13 estados más.

En lo relacionado con el plan de estudios, la Escuela cuenta, al inicio del año 2001 con tres programas de estudio en Biblioteconomía y Archivonomía: Plan 1992; Plan 1998 y Plan 2000; Profesional Asociado y licenciatura. De 1992 a la fecha se han realizado tres revisiones curriculares.

Con referencia en lo anterior se puede afirmar que la Escuela no ha realizado evaluaciones a los programas de las licenciaturas, lo que se ha hecho son revisiones curriculares, sin considerar las condiciones de planeación, operación y seguimiento con que se han efectuado y la respuesta que hay hacia el entorno inmediato y la sociedad. No se cuenta con información en cuanto a los niveles de mejora o reorientación e incorporación de los avances disciplinarios e innovaciones académicas con respecto de los planes anteriores de 2000 a 1998 y de este a 1992.

Respecto al personal docente, la Escuela no cuenta con la información necesaria y suficiente sobre el desempeño docente, así como el cumplimiento de los contenidos teóricos y prácticos establecidos en las asignaturas, la congruencia entre las asignaturas que imparten y su perfil profesional y la congruencia entre su

práctica y el Modelo Educativo de la institución, debido a que no existe un programa de Evaluación Académica.

Se han realizado algunas acciones aisladas, en momentos distintos y han respondido más a un manual de procedimientos que a una acción académica.

La inexistencia de normatividad, lineamientos y políticas para el ingreso y permanencia del personal decente en la Escuela impacta de manera significativa el desarrollo de la docencia, porque no ha permitido la conformación de cuerpos académicos y disciplinarios que propicie la creación de condiciones para el desarrollo disciplinario, afectando la revisión y actualización de los programas académicos. Además no se cuenta con información sobre la eficiencia terminal del programa de las licenciaturas anterior a 1992, entendiendo la eficiencia terminal como el número de estudiantes que egresan comparado con el número de los que ingresaron cuatro años antes. A partir de 1992 se inició la sistematización de información de ingreso y egreso, los resultados obtenidos son de 50% aproximadamente.

El número de titulados en Biblioteconomía entre 1991 y 2000 es de 86 y el Archivistomía es de 23; las cifras resultan sumamente bajas en relación con el número de egresados durante el mismo periodo, más aún se desconoce la información sobre el número de titulados por cada generación.

Se puede apreciar que la investigación tiene una problemática importante para la promoción de esta, y es la falta de integración de la comunidad docente en torno a cuerpos académicos con programas y metas debidamente definidas. Se considera necesaria y urgente la integración de cuerpos académicos interdisciplinarios, que favorezcan el trabajo de la investigación.

Otro problema para promover el desarrollo de la investigación es la condición que guarda el profesorado de tiempo completo de la Escuela en cuanto a su perfil profesional y su nivel académico. De un total de veinte profesores, solamente dos tienen la formación de Archivistomía, nueve la de Biblioteconomía, y nueve otras disciplinas.

Por lo anterior, no se cuenta con profesores de tiempo completo que participen en el Sistema Nacional de Investigadores, ni existen profesores becados por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), y al no encontrarse conformados cuerpos académicos en la Escuela, tampoco existen profesores participando en éstos, todo esto se convierte en otro factor que desfavorece en gran medida el impulso de la investigación.

No se cuenta con recursos financieros específicos para la difusión y extensión, ni con los espacios y equipos suficientes para el desarrollo de un programa articulado de dicha función.

En cuanto a los servicios de laboratorio de cómputo, el nivel de eficiencia y oportunidad que en general brinda el laboratorio a estudiantes y profesores es aceptable. La vigencia y aplicación de su reglamento, el acceso a los servicios, el grado de respuesta a los requerimientos demandados por los usuarios, el préstamo externo de equipo y materiales, y el grado de satisfacción por parte de los usuarios, tienen resultados que distan mucho de los deseados; se cuenta con una computadora conectada a Internet por cada 11 estudiantes y de una por cada 32 profesores. Frecuentemente el laboratorio presenta un número considerable de equipos descompuestos o sin la capacidad suficiente para el trabajo requerido.

Un panorama similar vive al centro de autoacceso para el aprendizaje de idiomas, creado en 1995 para favorecer el aprendizaje práctico de idiomas, por medio de un sistema autodirigido y haciendo uso de una diversidad de recursos didácticos, parece estar lejos de cumplir con su cometido.

En lo que se refiere a la planeación y evaluación, algunos proyectos o propuestas estratégicas que ha emprendido la Escuela en los últimos años y que le han permitido mejorar su quehacer educativo, como son, la modalidad de educación abierta y a distancia, los programas académicos de profesional asociado, la propuesta de estudios de posgrado, el fortalecimiento de la planta docente, y el desarrollo y uso de la tecnología informática, entre otros, padecen justamente el problema de que no se cumplen o no se ejecuten cabalmente.

Existe también una falta de difusión de los documentos institucionales y de los programas y acciones emprendidos, y al desconocerlos, la comunidad de la Escuela ignora el rumbo que ésta sigue y no tiene claridad sobre las acciones que se realizan, por lo que el grado de participación es mínimo y la influencia e impacto que estas acciones pudieran producir es poco significativo. En ello repercute de manera importante la falta de un sistema de información institucional, cuya existencia, además de apoyar también a la toma de decisiones y a la gestión académica y administrativa, debiera constituir una forma eficaz de informar a la comunidad de la Escuela sobre las acciones que ésta desarrolla.

Con respecto a la organización y administración, la Escuela presenta una organización conformada por 23 áreas, en tres niveles jerárquicos: La Dirección del plantel, cuatro subdirecciones y dieciocho jefaturas de departamento.

La estructura orgánica que la sustenta formalmente fue registrada apenas en noviembre de 2000 ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y ante la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En la práctica, la División de Posgrado al parecer no opera o no realiza las actividades que le corresponden, a pesar de que existe una propuesta para ofrecer estudios de Maestría que data de 1999 y que no ha sido concluida.

Las plazas destinadas para atender esta estructura orgánica son de la categoría de mandos medios, y aunque ésta contempla 18 jefaturas de departamento, en la plantilla de personal sólo existen 16 plazas de este tipo, por lo que dos jefaturas de departamento son cubiertas con personal contratado con plazas académicas de tiempo completo.

A casi un año de haberse registrado formalmente la estructura orgánica de la Escuela, cabe señalar que los manuales de organización y de puestos no han sido actualizados, por lo que continúan vigentes los manuales que corresponden a la estructura anterior, con todas las incongruencias que ello implica.

Como parte de la propia organización administrativa, se encontró que la Escuela sólo cuenta con 5 manuales de procedimientos, los que apenas representan el 10% del total de los que aproximadamente deberían existir en la Institución; además de que la mayoría de ellos datan de entre tres y cinco años atrás, con la consecuente falta de correspondencia entre sus contenidos y los procedimientos actuales. Se carece también de manuales de políticas institucionales.

Resulta grave la falta de supervisión en su aplicación, así como la ausencia de criterios para determinar la periodicidad con que deben evaluarse y actualizarse los existentes o para formular los que hacen falta.

La plantilla de personal de la Escuela, consta de 260 plazas en tres categorías, como se muestra a continuación:

CATEGORÍA	No. PLAZAS	%
Mandos medios	21	8
De apoyo y asistencia a la educación	64	25
Académicas	175	67
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100</b>

Cuadro 2.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta plantilla se encuentra ocupada en un 95% aproximadamente. El personal labora en horarios que hacen posible el funcionamiento de la Escuela en horario corrido de lunes a viernes, además los sábados se ofrecen servicios de apoyo académico.

Las 21 plazas de mandos medios son: una de director de plantel, cuatro de subdirector de plantel y dieciséis de jefe de departamento.

Las plazas académicas tienen las siguientes características: 38 son de tiempo completo, 13 de  $\frac{3}{4}$  tiempo, 19 de  $\frac{1}{2}$  tiempo, y 105 por horas, lo que indica que predominan las plazas por horas (60%) frente a las plazas de medio tiempo, tres cuartos de tiempo y tiempo completo (40%).

Del total de estas plazas, 85 (49%) son técnicos contra 90 (51%) de profesores. Esta distribución muestra la falta de congruencia entre las plazas académicas existentes y el tipo de educación que imparte la Escuela, a pesar que desde 1993 ya no se imparten estudios de bachillerato aún prevalecen plazas de educación media superior y técnicos docentes.

Las políticas para el ingreso de personal no son claras porque no existen procesos formales para el reclutamiento, selección y contratación.

Con referencia al presupuesto con que dispone la Escuela, proviene de la asignación del Gobierno Federal por conducto de la SEP. Una mínima parte, aproximadamente el 2%, son los ingresos propios obtenidos por la prestación de diversos servicios escolares y por la recuperación del costo de sus publicaciones.

La otra fuente de fondos presupuestales lo constituyen los recursos extraordinarios para proyectos especiales, que provienen de programas de apoyo a la educación del propio Gobierno Federal, tales como: el Fondo para Modernizar la Educación Superior (FOMES) o el Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario (PROADU), aunque estos apoyos dependen, de los propios proyectos académicos que elabora y gestiona la Escuela, de la voluntad política de las autoridades de la SEP.

La gestión del presupuesto se realiza anualmente mediante el Anteproyecto de Programa Presupuesto, siguiendo las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría, aunque sin una planeación previa por parte de la Escuela ya que éste no refleja las necesidades reales de las áreas que conforman la Institución.

La asignación presupuestal anual pareciera ser determinada por las autoridades de la SEP sin tomar en cuenta el propio Anteproyecto de Programa Presupuesto, por lo que las ampliaciones que se registran anualmente parecen obedecer más al incremento de los índices inflacionarios o a la disponibilidad de recursos del Gobierno, que a las necesidades de la Escuela y a las labores de gestión institucional, como debería ser.

Se han diferenciado tres grandes ámbitos de interés de la situación actual:

1) Programa de Archivonomía, 2) Programa de Biblioteconomía, y 3) Gestión académico - administrativa de la Escuela.

El propósito es identificar en cada uno de ellos, el avance cuantitativo a 2002, las acciones emprendidas y los resultados obtenidos durante 2001 y 2002, y los principales problemas actuales a los que se enfrenta la Escuela.

Para determinar el avance cuantitativo al 2002 se utilizaron los indicadores que para tal efecto aparecen en las tablas de los formatos para la evaluación, a las cuales habrá que asignarles los valores que reflejen su comportamiento en 2000 y 2002, a fin de apreciar el grado de los indicadores, y en consecuencia los programas educativos en el transcurso de los últimos tres años.

Los valores de los indicadores serán asignados con base en la información que se obtenga para cada uno de ellos, mediante la revisión y análisis de los documentos generados y proporcionados por las áreas de la Escuela, y consultando directamente a "informantes clave".

Como resultado de este trabajo, se deberá obtener lo siguiente:

a) El listado de indicadores con sus respectivos valores en los años 2000 y 2002.

#### **Acciones emprendidas y resultados obtenidos durante 2001 y 2002**

Se deberán analizar las acciones y resultados más relevantes que reflejen lo que está aconteciendo en la Escuela. Para ello, es necesario hacer una reflexión que dé respuestas a algunas preguntas como las siguientes:

*En relación a los programas educativos*

- 1) ¿Se ha mejorado la calidad de los programas educativos?
- 2) ¿Se cuenta con cuerpos académicos conformados?
- 3) ¿Se cuenta con personal académico que cuente con el grado mínimo aceptable?
- 4) ¿Cuántos profesores lo cumplen?
- 5) ¿Cuáles son las tasas de retención, egreso y titulación de los programas educativos?
- 6) ¿Se encuentran debidamente atendidas las necesidades sobre servicios bibliotecarios que demandan los programas educativos?
- 7) ¿Se encuentran debidamente atendidas las necesidades para el aprendizaje de cómputo, informática y el idioma inglés, que demandan los programas educativos?

*En relación a la gestión académico-administrativa de la Escuela*

- 1) ¿La Escuela cuenta con figura jurídica propia?
- 2) ¿Son adecuadas las políticas para atender debidamente el mejoramiento de la calidad tanto de los programas educativos como de la gestión académico-administrativa de la Escuela?
- 3) ¿Es adecuada y suficiente la normalidad interna de la Escuela?
- 4) ¿Se cuenta con personal de alto nivel y que está comprometido con los objetivos de la institución?
- 5) ¿Se cuenta con una política adecuada de imagen institucional?
- 6) ¿Se cuenta con la infraestructura adecuada y suficiente para el desarrollo de la práctica académica y administrativa?

*En relación al avance del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006*

- 1) ¿Se están desarrollando los proyectos del Programa Integral en la forma en que fueron programados?
- 2) ¿El desarrollo de los proyectos se está llevando a cabo de manera participativa?
- 3) ¿En qué medida han impactado o se prevé que impacten las acciones emprendidas y los resultados obtenidos, sobre la mejora de la calidad de los programas educativos o sobre la gestión académico-administrativa de la Escuela?
- 4) ¿Las acciones emprendidas y los resultados obtenidos han llevado a cambiar la situación diagnóstica de los programas educativos y/o de la gestión académico-administrativa de la Escuela reportada en el Programa Integral?

En caso afirmativo, ¿Cuál es su situación actual?

Algunos elementos que pueden aportar información son:

- a) El nivel de avance del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006.
- b) La interpretación de los valores numéricos 2000 y 2002 asociados a los indicadores.
- c) Los informes de autoevaluación anual 2000 y 2001.
- d) Los programas de estudio 2000 y la planeación del quinto semestre.
- e) Información específica de relevancia para la Institución, que pueda ser aportada por los responsables del área que la está desarrollando.
- f) Las evaluaciones de los Comités Institucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y la forma en que se están atendiendo las recomendaciones realizadas.

### **Principales problemas a los que se enfrenta la Escuela**

Se deberán identificar las principales desviaciones entre lo que está sucediendo en la Escuela y lo que debería acontecer, y las causas que originan esta situación. Además, se deberá establecer un orden jerárquico para la atención de los problemas detectados, tomando como criterios la importancia, la urgencia y la factibilidad para su solución.

Para identificar los principales problemas de la Escuela, es necesario realizar una reflexión que dé respuesta a algunas preguntas como las siguientes:

*En relación a los programas educativos*

- 1) ¿Por qué no se ha logrado la acreditación de los programas educativos?
- 2) ¿Por qué no se ha logrado la conformación de cuerpos académicos?
- 3) ¿Por qué no cuenta con el personal académico que en su mayoría cuenta con el grado mínimo aceptable?
- 4) ¿Qué se requiere hacer para mejorar las tasas de retención, egreso y titulación de los programas educativos?
- 5) ¿Por qué no se encuentran debidamente atendidas las necesidades para el aprendizaje de cómputo, informática e inglés, que demandan los programas educativos?



*En relación a la gestión académico-administrativa*

- 1) ¿Por qué la institución no cuenta con una figura jurídica propia?
- 2) ¿Por qué son inadecuadas las políticas para atender debidamente el mejoramiento de la calidad tanto de los programas educativos como de la gestión académico-administrativa de la Escuela?
- 3) ¿Por qué es inadecuada y/o insuficiente la normatividad interna de la Escuela?
- 4) ¿Qué se requiere hacer para contar con personal de mejor nivel y que se encuentre comprometido con los objetivos de la institución?
- 5) ¿Por qué no se cuenta con una política adecuada de imagen institucional?
- 6) ¿Por qué no se cuenta con la infraestructura adecuada y suficiente para el desarrollo de la práctica académica y administrativa?

*En relación al avance del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006*

- 1) ¿Por qué no se han alcanzado las metas del Programa Integral en la forma en que fueron programadas?
- 2) ¿Por qué no se ha logrado la participación de toda la comunidad de la Escuela en la ejecución del Programa Integral?

Como resultado de esta etapa, se deberá obtener lo siguiente:

- a) Un documento que describa la nueva situación diagnóstica del tema analizado.
- b) Un concentrado sintético, cuantitativo y cualitativo, de los principales problemas actuales de los temas analizados.

Como se ha mencionado antes elegimos la técnica de análisis morfológico para diseñar un procedimiento de evaluación participativa. A continuación se describe el procedimiento en el caso específico.

### **3.2 Procedimiento participativo empleando el análisis morfológico**

Para diseñar la técnica que se utilizará para obtener el procedimiento de evaluación participativa, fue necesario reunir un grupo de personas del departamento de Planeación y Evaluación de la ENBA. El grupo se conformó con tres integrantes, los cuales aportaron ideas para formar la tabla del Análisis Morfológico tomando en cuenta los factores de mayor importancia para obtener la información deseada y útil para la elaboración de los formatos de evaluación; los aspectos importantes son: planteamiento del problema; los integrantes del grupo de trabajo están de acuerdo en definir el problema con previa documentación, porque como se ha mencionado antes, cada año se realiza la evaluación y se sabe cuál el principal problema. Generación de ideas; para poner solución al problema presentado, se generarán ideas pudiendo ser por tarjetas individualmente o en grupo, y oralmente también individual o en grupo. Debate; para decidir que ideas son las más adecuadas para la solución del problema, se puede considerar un debate o no, considerando la opinión de cada integrante del equipo de trabajo porque es muy importante la opinión de cada integrante para dar soluciones rápidas y precisas. Categorización; aquí se estudia la viabilidad tanto económica como técnica, aunque se podría prescindir de ella. Jerarquización y ponderación; ahora tendremos que jerarquizar las ideas propuestas anteriormente, esta se puede realizar por votación, ponderación subjetiva, con base en los resultados o en la experiencia misma. Evaluación; por último corresponde evaluar las soluciones propuestas, esta evaluación puede ser experimental, comparativa, objetiva, estadística o analizando los resultados finales.

Siguiendo con el procedimiento del análisis morfológico, el planteamiento de la técnica para organizar el procedimiento participativo para el diseño de los formatos de evaluación queda como sigue:

## Análisis Morfológico de la planeación

<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	1. Sin previa documentación de los participantes		2. Con previa documentación de los participantes			
<b>GENERACIÓN DE IDEAS</b>	1. Por tarjetas e individualmente	2. Oral e individualmente	3. Por tarjetas y en grupo	4. Oral y por consenso en grupo	5. Oral y en reunión plenaria	
<b>DEBATE</b>	1. Con debate		2. Sin debate			
<b>CATEGORIZACIÓN</b>	1. Viabilidad económica	2. Viabilidad técnica	3. Viabilidad de implantación social	4. Sin análisis de viabilidad	5. Aprendizaje y flexibilidad	
<b>JERARQUIZACIÓN Y PONDERACIÓN</b>	1. Por consenso (votación)	2. Ponderación subjetiva individual	3. Ponderación subjetiva en grupo	4. Con base en estadísticos	5. Con base en resultados	6. Con base en experiencia
<b>EVALUACIÓN</b>	1. Experimental	2. Comparativa	3. Objetiva	4. Estadística	5. Con base en el resultado final	
<b>CONTROL</b>	1. Estadístico		2. Con base en resultados	3. Con base en la experiencia		4. Sin control

Cuadro 3.

Tomando en cuenta que la mayoría de las técnicas utilizadas en la planeación tienen como elemento constituyente alguno de los presentes en la columna del lado izquierdo, dependiendo en que parte de la solución de un problema se encuentre, y las opciones más comunes para llevar a cabo el procedimiento se presentan en las casillas de la derecha. La técnica heurística para la planeación que se utilizará tiene la siguiente combinación: **2-1-1-4-2-3-2**.

Se pueden generar diversas combinaciones pero esta es la más adecuada por la naturaleza de los equipos de trabajo, los cuales son homogéneos y se requiere documentación previa para la participación, además la generación de ideas será oral e individualmente ya que se necesitan diferentes propuestas para obtener variables e indicadores que puedan evaluar satisfactoriamente los programas de estudios de las licenciaturas que se imparten en la Escuela, así como también todo lo relacionado con la gestión académico-administrativa de acuerdo al proyecto mencionado anteriormente; las ideas propuestas se seleccionarán por medio de un debate y la categorización será sin análisis de viabilidad. La jerarquización y ponderación de dichas ideas será subjetiva e individual, la evaluación se hará objetivamente y el control se llevará a cabo con base a los resultados.

La integración de los grupos de trabajo y la calendarización de las actividades a desarrollar se presentan en los siguientes apartados.

Ya elaborada la técnica heurística con ayuda del análisis morfológico, se organizaron diferentes equipos de trabajo, de acuerdo al principio del trabajo participativo que ha caracterizado al Programa Integral en cada uno de sus procesos, en esta ocasión se convocará a 72 personas representantes de los diversos de la comunidad de la Escuela: académicos, estudiantes, egresados, trabajadores de apoyo y asistencia a la educación y directivos quienes serán los encargados de desarrollar las etapas antes descritas, coordinados por un grupo de planeación que será el responsable del proceso. Entre las personas convocadas estarán los miembros del Consejo Técnico en funciones de la Escuela. Se formarán 8 equipos de 9 personas cada uno.

La primera etapa, en la cual habrán de definirse la visión 2006 de la Escuela, la misión de la propia institución y la visión 2006 de los programas educativos, será desarrollada por un grupo no mayor de 12 personas entre directivos y profesores con perfil profesional de Biblioteconomía o de Archivonomía. Este grupo de trabajo sesionará en las instalaciones de la Escuela.

En esta sesión de trabajo los participantes fueron organizados por mesas de trabajo con temas asignados, con el propósito de a) establecer el avance cuantitativo al 2002 mediante el uso de indicadores, b) identificar las acciones emprendidas y los resultados obtenidos durante 2001 y 2001, y c) identificar los principales problemas a los que se enfrenta la Escuela.

El trabajo realizado en esta sesión será complementado por cada grupo de trabajo en los días posteriores a la celebración de ésta, debiendo entregar una semana después los productos esperados al grupo de planeación para su integración.

### **Grupos de trabajo**

Son dos los niveles de grupos de trabajo que se integrarán, cada uno con sus respectivos ámbitos de participación y responsabilidad, como se describe a continuación:

### **Grupo de planeación**

Sus funciones principales son: plantear el proceso, identificando objetivos, estrategias, participantes, costos, productos esperados y tiempos de realización; definir las categorías de análisis, criterios e indicadores a utilizar durante el

proceso; coordinar y apoyar a los grupos de trabajo durante es desarrollo del proceso; dar seguimiento al cumplimiento de los productos esperados y al proceso en general, en los términos plantados; actualizar el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la ENBA y presentarlo a la Dirección de la Escuela para lo conducente; difundir entre la comunidad de la Escuela la información relevante que se derive del proceso de trabajo.

**Grupo de trabajo para la revisión de la visión estratégica de la Escuela**

Funciones principales: revisar y en su caso adecuar la visión 2006 y la misión de la Escuela; establecer la visión 2006 de los programas educativos que imparte la Escuela; presentar los productos generados al grupo de planeación, para su integración al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la ENBA.

La aplicación de la técnica y su procedimiento se presenta en el Anexo.

## **Capítulo 4. Formatos para la evaluación (organización de la comunidad para la elaboración de los formatos)**

### **4.1. Organización de la evaluación**

El seguimiento y la evaluación se orientan al propio Programa Integral antes mencionado, y este identifica tres grandes ámbitos de análisis que, dada la importancia que todos ellos tienen para el cumplimiento del quehacer educativo de la Escuela, se constituyen en los temas centrales del desarrollo del proceso: 1) El programa educativo de Archivonomía, 2) El programa educativo de Biblioteconomía, y 3) La gestión académico-administrativa de la Escuela.

Es decir, el objeto de seguimiento y evaluación es el Programa Integral, pero abordado desde las acciones emprendidas y los resultados obtenidos durante 2001 y 2002 en torno a estos tres grandes estratégicos de la Institución.

La manera de organizar y llevar a cabo el proceso de evaluación de la educación superior debe sustentarse en una serie de decisiones sobre qué evaluar, cuándo evaluar, quién habrá de evaluar y cómo evaluar.

#### **A) Qué evaluar (contenido de la evaluación)**

Antes que otra cosa se necesita seleccionar aquellas áreas que, por su importancia vital, tengan un mayor impacto en el sistema y en cada uno de sus componentes.

La respuesta a qué evaluar depende del interés manifiesto de quienes habrán de tomar las decisiones.

El ámbito de análisis puede ser distinto y depende del nivel en que se sitúe la acción de evaluación. Los niveles son los siguientes:

a) Nivel individual	Está referido a la evaluación de los estudiantes y del personal académico y administrativo.
b) Nivel dependencias	Corresponde a la evaluación de cada unidad que forma parte de una institución.
c) Nivel interinstitucional y regional	Se pretende conocer la operación y el impacto que tienen los planteles y programas académicos en el mejoramiento de la calidad académica.
d) Nivel de sistema	Se ubica en el análisis del comportamiento de las macrovariables que lo definen, e incluye los niveles anteriores.

#### B) Cuándo evaluar (periodo de evaluación)

La pregunta de cuándo evaluar se refiere al periodo sobre el que se obtiene información y datos en torno al objeto de estudio. No se refiere a cuándo empezar el proceso, puesto que se puede iniciar en cualquier momento con los recursos que estén a la mano. Tampoco corresponde a la duración global del proceso de evaluación, dado que debe ser continuo y permanente.

La evaluación diagnóstica, por sí misma, no es suficiente; su valor radica en el hecho de que esta información puede ser, posteriormente comparada con datos futuros sobre el mismo programa para valorar su desempeño.

#### C) Quién habrá de evaluar (sujeto evaluador)

La evaluación puede ser efectuada tanto por los propios responsables del diseño en operación del programa a ser evaluado (autoevaluación), como por otros miembros del programa o institución que no son responsables del diseño y operación de dicho programa (evaluación interna), así como por personal ajeno a la institución (evaluación externa).

Con la autoevaluación, además de producir resultados útiles para la toma de decisiones, se espera conducir a una auténtica toma de conciencia respecto al papel que desempeña cada quien dentro del programa.

Este proceso se basa en la noción de que una vez conocida la realidad del programa, los individuos pueden proponerse objetivos comunes a fin de mejorar su funcionamiento global.

El proceso de evaluación ha mostrado ser sumamente eficaz cuando los resultados se utilizan con el afán de retroalimentar y ajustar la operación interna de los programas evaluados. Sin embargo, con frecuencia se desvirtúa y pierde sentido, confiabilidad y efectividad cuando se efectúa para responder a demandas o intereses externos a la institución.

#### D) Cómo evaluar (métodos de evaluación)

En el diseño de la metodología, el evaluador transita una y otra vez entre estrategias que contemplan métodos generales y preguntas específicas de evaluación, con la finalidad de establecer la relevancia y significado de procedimientos operativos que, a su vez, permitan captar dimensiones distintas del programa objeto de evaluación.

El reporte de evaluación se debe presentar a la CONAEVA y a la SEP; este reporte debe considerar los siguientes aspectos de planeación:

- i) Descripción cuantitativa y cualitativa del estado que guarda la institución en cada uno de los aspectos considerados en la evaluación (Situación real).
- ii) El estado o valor deseable por la institución que se considere como el óptimo adecuado para la realización de las tareas académicas (Situación ideal).
- iii) Interpretación y análisis de la información obtenida.
- iv) Identificación de los problemas y las necesidades más importantes a los que se tiene que dar atención inmediata.



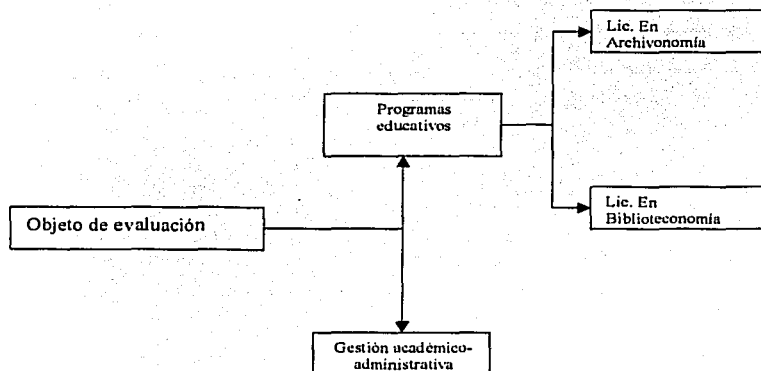
### Cronograma de actividades para la evaluación

ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	PRODUCTOS ESPERADOS	PERIODO
1. Reporte de resultados de proyectos por cada responsable de grupo de trabajo.	Director, subdirector de planeación, responsables de grupos de trabajo.	Documentos con informe de acciones emprendidas en 2001-2002	
2. Elaboración de la planeación del proceso del PIFI 2.0	Subdirector de planeación, jefa del depto. de desarrollo institucional	Documento con la planeación del proceso	
3. Revisión y en su caso redefinición de la visión 2006 de la Escuela.	Directivos y profesores	Visión 2006 de la Escuela en un breve y claro enunciado	
4. Revisión y en su caso redefinición de la misión 2006 de la Escuela	Directivos y profesores	Misión de la Escuela en un breve y claro enunciado	
5. Definición de la visión al 2006 de cada uno de los programas educativos que imparte la Escuela.	Directivos y profesores	Visión por cada programa educativo, en enunciados breves y claros	

\*El periodo no se indica ya que se han desfasado las tareas trazadas para el 2002.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las categorías de la evaluación son los programas educativos que incluyen las licenciaturas en Biblioteconomía y Archiconomía, y después todo lo relacionado con la gestión académico administrativa de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archiconomía , tal como se puede ver en la siguiente diagrama:



Después de haber aplicado la técnica heurística generada de el análisis morfológico a los grupos de trabajo se obtuvo el procedimiento para elaborar los formatos de evaluación, con sus variables e indicadores correspondientes, que favorecerán la evaluación de los programas académicos y administrativos de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archiconomía, en el periodo 2001-2006, cabe resaltar que debido a diversas cargas de trabajo no se ha podido cumplir con los tiempos programados, los cuales indicaban que se debería evaluar en el mes de julio lo cual no fue así; se prevé que el proyecto de evaluación se ponga en marcha hasta enero del 2003.

El registro de la información obtenida de los formatos se llevará a cabo mediante un reporte anual, (la evaluación es anual), el cual será revisado por autoridades gubernamentales y de la misma Escuela, con el propósito de crear la retroalimentación de información en todos los niveles de la Institución y poder resolver los problemas fácilmente y en conjunto con la comunidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Por último en las columnas de líneas de reflexión y parámetros en las tablas arriba descritas no se ha podido concretar la información deseada por las mismas causas antes descritas.

Los formatos para el proceso de evaluación actual en la ENBA, tendrán las siguientes columnas:

**Categoría:** Efectos del programa, en este caso son los programas de estudio para las licenciaturas impartidas, personal académico, estudiantes. Para la gestión académico-administrativa son la investigación, difusión y extensión, servicios de apoyo académico, normatividad, infraestructura física, planeación y evaluación, organización y administración.

**Criterios:** Son un proceso de evaluación, son los principios reguladores que sirven como punto de referencia para seleccionar variables e indicadores, emitir conclusiones y, en última instancia, definir una problemática a resolver, por ejemplo en los programas de educación como criterios se tiene la pertinencia, la actualización y el proceso educativo; para el personal académico está la participación en el programa educativos; en los servicios de apoyo académico, el servicio del archivo histórico, servicio de cómputo y servicio de autoacceso; en la normatividad, exigencia y congruencia de los instrumentos normativos; la infraestructura física, condiciones de operación; para la planeación y evaluación, congruencia e impactos de los planes y programas de desarrollo institucional, sistemas de información; en la organización y administración, sistemas y procedimientos de organización, servicios de personal, recursos materiales y servicios generales y por último recursos financieros.

**Indicadores:** Son el resultado de la operación de una variable o concepto que en sí mismo no es susceptible de medición y de la cual el indicador permite una medida indirecta. El resultado del trabajo de los diferentes equipos formados generaron las variables e indicadores que evalúen cada criterio descrito anteriormente, los cuales se describirán en las tablas de formatos para la evaluación.

**Parámetros:** Son los valores o puntos de comparación por medio de los cuales los indicadores pueden ser medidos y evaluados. Los parámetros pueden ser interpretados de diversas formas: como un modelo o idea a seguir, una medida para la evaluación o como un estímulo para el desarrollo y perfeccionamiento futuro, en este caso los parámetros se tomarán de las evaluaciones que se han hecho en años anteriores, recordemos que la evaluación de la institución debe ser anual solo que no se había realizado con formatos establecidos lo que ocasionaba problemas de inestabilidad en la solución de problemas.

Después se compararán los resultados con la situación ideal que señala el

Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía se tomarán medidas para solucionar o corregir situaciones problemáticas que no permitan el desempeño correcto de las funciones de la Escuela.

A continuación los resultados:

## 4.2 Formatos para la evaluación

### Licenciaturas en Archivonomía y Biblioteconomía

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARAMETROS
Programas de estudio	Pertinencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No. De archivistas profesionales requeridos para el desarrollo de actividades profesionales en los archivos o centros de información documental.</li> <li>2. No. De programas educativos de Archivonomía y Biblioteconomía o carreras afines, que se imparten en el país.</li> <li>3. No. De archivistas profesionales en el país.</li> <li>4. ¿Existe un programa formal de seguimiento de egresados?</li> <li>5. Índice de satisfacción de los egresados</li> <li>6. Índice de satisfacción de los empleados sobre el desempeño de los egresados.</li> <li>7. % de una muestra representativa de los sectores sociales (relacionados con la Escuela o con la Archivonomía y la Biblioteconomía) que tienen una opinión favorable de los resultados de la Institución.</li> <li>8. ¿El 80% o más de los titulados consiguieron empleo en menos de 6 meses después de egresar?</li> <li>9. ¿El 80% o más de los titulados realizó alguna actividad laboral durante el primer año después de egresar y tuvo relación con sus estudios?</li> </ol>		
	Actualización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Año(s) en que se actualizó el programa de estudios en los últimos cinco años</li> <li>2. ¿Existen grupos colegiados y criterios formales para la revisión y/o actualización del programa de estudios?</li> <li>3. Año(s) en que se evaluó el programa de estudios por parte de los CIEES, en los últimos cinco años.</li> <li>4. % de recomendaciones emitidas por los CIEES, que han sido atendidas.</li> </ol>		

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

CATEGORÍA	CRITERIOS	VALORES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
Programas de estudios (Continuación)	Actualización (Continuación)	5. Año(s) en que se acreditó el programa de estudios por algún organismo acreditador reconocido por la SEP. 6. ¿El servicio social se encuentra incorporado al programa de estudios? 7. % de asignaturas básicas/optativas del plan de estudios. 1. ¿Existen criterios formales que orienten los objetivos del examen de admisión de manera congruente con el perfil de ingreso? 2. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la congruencia existente entre el examen de admisión y el perfil de ingreso? 3. % de estudiantes que reciben tutorías. 4. No. De becas otorgadas a los estudiantes. 5. Índice de satisfacción de los estudiantes con respecto a la calidad del programa educativo. 6. No. De cuerpos académicos. 7. ¿Existen grupos colegiados para el desarrollo de la evaluación del aprendizaje? 8. ¿Existen mecanismos formales para la evaluación del personal académico? 9. ¿Existen estrategias formales orientadas a remediar las deficiencias académicas de los estudiantes para evitar la deserción, manteniendo la calidad? 10. % de estudiantes a quienes se ha apoyado a superar sus deficiencias académicas. 11. No. De opciones de titulación existentes.		
	Proceso educativo	1. % de profesores de tiempo completo que impartieron al menos una asignatura en el año 2. % de profesores de tiempo completo con cubículo individual o compartido. 3. % de profesores que imparten tutoría		
Personal académico	Participación en el programa educativo			

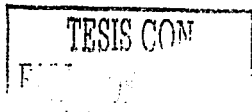
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
Personal académico (Continuación)	Nivel académico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de profesores de tiempo completo con posgrado.</li> <li>2. % de profesores de tiempo completo con maestría.</li> <li>3. % de profesores con perfil deseable PROMEP, reconocido por la SEP.</li> <li>4. % de profesores con grado mínimo aceptable.</li> <li>5. ¿Existen programas formales de formación y actualización docente?</li> <li>6. % de profesores que recibieron al menos un curso de formación y/o actualización en el año.</li> </ol>		
Estudiantes	Comportamiento de la matrícula	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No. De aspirantes a la licenciatura</li> <li>2. No. De estudiantes que ingresaron a la Licenciatura</li> <li>3. Matrícula total de la Licenciatura</li> <li>4. Tasa de retención del 1° al 2° semestre.</li> </ol>		
	Egreso y titulación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia terminal de la cohorte generacional.</li> <li>2. Tasa de titulación.</li> <li>3. Tiempo promedio empleado por los estudiantes para cursar y aprobar la totalidad de las asignaturas del plan de estudios.</li> </ol>		

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### Evaluación de la gestión académico-administrativa

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
Investigación (Generación y aplicación del conocimiento)	Desarrollo de programas formales de investigación	<ol style="list-style-type: none"> <li>Número de líneas de generación y aplicación del conocimiento existentes en la Escuela registradas en la SEP.</li> <li>No. De profesores de tiempo completo en el Sistema Nacional de Investigadores.</li> <li>No. De proyectos de investigación en proceso, cuyos objetivos tiendan al desarrollo de las disciplinas o de la Escuela.</li> <li>No. De proyectos e investigación concluidos, cuyos resultados aporten al desarrollo de las disciplinas o de la Escuela.</li> <li>No. de profesores que participan en los proyectos de investigación.</li> <li>No. de estudiantes que participan en los proyectos de investigación.</li> <li>No. de programas de posgrado que imparte la Escuela.</li> <li>Matrícula de posgrado.</li> </ol>		
Difusión y extensión	Desarrollo de programas formales de difusión y extensión	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Existe un programa formal de difusión de la cultura y extensión de los servicios?</li> <li>En una escala del 0 al 100, ¿cuál es el nivel de calidad de las actividades de difusión cultural que se realizan?</li> <li>En una escala de 0 al 100, ¿en qué grado las actividades de difusión cultural contribuyen en la formación de los estudiantes?</li> <li>No. de profesores que regularmente participan en la organización y desarrollo de las actividades de difusión cultural.</li> <li>No. de estudiantes que regularmente participan en la organización y desarrollo de las actividades de difusión cultural.</li> <li>¿Cuáles son las tres principales líneas de desarrollo de la difusión y/o extensión, y su nivel de eficiencia en una escala de 0 al 100</li> </ol>		





CATEGORIA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARAMETROS
Servicios de apoyo académico	Servicios bibliotecarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No. de títulos existentes en la biblioteca</li> <li>2. No. de volúmenes existentes en la biblioteca</li> <li>3. No. de revistas a las que se tiene suscripción</li> <li>4. % de la bibliografía recomendada en el programa de estudios de las Licenciaturas en Archivonomía y Biblioteconomía, que se encuentra actualizada.</li> <li>5. No. promedio de títulos/volúmenes por alumno, de la bibliografía recomendada en el programa de estudios de la Licenciatura en Archivonomía y Biblioteconomía.</li> <li>6. ¿Existe una política formal para la adquisición de material bibliográfico?</li> <li>7. Tiempo promedio en que los materiales se ponen a disposición de los usuarios, a partir de su fecha de adquisición</li> <li>8. Año(s) en que se revisó el reglamento de servicios, durante los últimos cinco años.</li> <li>9. ¿El reglamento es congruente con la situación actual en que se ofrecen los servicios?</li> <li>10. Año(s) en que se realizó un inventario de las colecciones, en los últimos cinco años.</li> <li>11. ¿Existen mecanismos formales para conocer la opinión de profesores y estudiantes sobre la calidad de los servicios bibliotecarios?</li> <li>12. Año(s) en que se han aplicado estos mecanismos, en los últimos cinco años.</li> </ol>		
	Servicios del archivo histórico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existe una política formal para la transferencia de documentos al archivo histórico?</li> <li>2. Tiempo promedio en que los materiales se ponen a disposición de los usuarios, a partir de la fecha en que se transfieren al archivo histórico.</li> <li>3. Año(s) en que se elaboró/revisó el reglamento de servicios, durante los últimos cinco años.</li> </ol>		

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
Servicios de apoyo académico (Continuación)	Servicios del archivo histórico (Continuación)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿El reglamento es congruente con la situación actual en que se ofrecen los servicios?</li> <li>5. Año(s) en que se realizó un inventario del archivo histórico, en los últimos cinco años.</li> <li>6. ¿Existen mecanismos formales para conocer la opinión de profesores y estudiantes sobre la calidad de los servicios archivísticos?</li> <li>7. Año(s) en que se han aplicado estos mecanismos, en los últimos cinco años.</li> </ol>		
	Servicios de cómputo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No, total/obsoletas de computadoras dedicadas a los estudiantes.</li> <li>2. No, total/obsoletas de computadoras dedicadas a los profesores</li> <li>3. No, total/obsoletas de computadoras dedicadas al trabajo administrativo</li> <li>4. No, total/obsoletas de computadoras activas existentes en la Escuela.</li> <li>5. No, total/obsoletas de computadoras dedicadas a ofrecer servicios bibliotecarios</li> <li>6. No, de computadoras dedicadas a los estudiantes, con software para apoyo en el aprendizaje de las Licenciaturas en Archivonomía y Biblioteconomía.</li> <li>7. No, de estudiantes por computadora, para uso exclusivo de ellos, conectada a Internet.</li> <li>8. No, de profesores por computadora, para uso exclusivo de ellos, conectada a Internet.</li> <li>9. % de estudiantes que hacen uso de los recursos de cómputo para su práctica académica.</li> <li>10. % de profesores que hacen uso de los recursos de cómputo para su práctica académica.</li> <li>11. ¿Existe una política formal para la adquisición de equipos, accesorios de cómputo y programas de aplicación?</li> </ol>		

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARAMETROS
Servicios de apoyo académico (Continuación)	<p data-bbox="243 178 335 236">Servicios de cómputo (Continuación)</p> <p data-bbox="243 397 317 434">Servicios de autoacceso</p>	<p data-bbox="367 178 729 236">12. Año(s) en que se revisó el reglamento de servicios del laboratorio de cómputo académico, durante los últimos cinco años.</p> <p data-bbox="367 240 729 276">13. ¿El reglamento es congruente con la situación actual en que se ofrecen los servicios?</p> <p data-bbox="367 280 729 338">14. ¿Existen mecanismos formales para conocer la opinión de profesores y estudiantes sobre la calidad de los servicios de cómputo académico?</p> <p data-bbox="367 342 729 378">15. Año(s) en que se han aplicado mecanismos, en los últimos cinco años.</p> <p data-bbox="367 404 729 476">1. No, de estudiantes de Archivonomía y Biblioteconomía del plan de estudios 2000 que acreditaron los cursos de inglés que se exigen como requisito académico de titulación.</p> <p data-bbox="367 480 729 517">2. % de estudiantes que hacen uso de los recursos del centro de autoacceso para su práctica académica.</p> <p data-bbox="367 521 729 557">3. % de profesores que hacen uso de los recursos del centro de autoacceso para su práctica académica.</p> <p data-bbox="367 561 729 619">4. ¿Existe una política formal para la adquisición de materiales educativos relacionados con el aprendizaje del idioma inglés?</p> <p data-bbox="367 623 729 659">5. Año(s) en que se revisó el reglamento de servicios del centro de autoacceso, durante los últimos cinco años.</p> <p data-bbox="367 663 729 700">6. ¿El reglamento es congruente con la situación actual en que se ofrecen los servicios?</p> <p data-bbox="367 704 729 761">7. ¿Existen mecanismos formales para conocer la opinión de profesores y estudiantes sobre la calidad de los servicios del centro de autoacceso?</p> <p data-bbox="367 766 729 802">8. Año(s) en que se han aplicado estos mecanismos, en los últimos cinco años.</p>		

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
Normatividad	Existencia y congruencia de los instrumentos normativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Años de aprobación/actualización del sustento legal de la Escuela como institución de educación superior de la SEP.</li> <li>Existencia de Estatuto Orgánico</li> <li>¿Es congruente la ubicación de la Escuela en el esquema organizacional de la SEP, con su quehacer educativo?</li> <li>No, de reglamentos internos vigentes en la Institución</li> <li>No, de reglamentos internos cuyo contenido es congruente con la situación actual del servicio que regulan y que son aplicados.</li> <li>No, promedio de años en que se revisan, evalúan y actualizan los reglamentos internos de la Escuela.</li> </ol>		
Infraestructura física	Condiciones de operación	<ol style="list-style-type: none"> <li>No, de aulas/laboratorios/talleres para la práctica académica</li> <li>No, de promedio de alumnos por aula/laboratorio/taller</li> <li>No, máximo de alumnos que pueden ser atendidos en las aulas existentes</li> <li>No, máximo de alumnos que pueden ser atendidos de manera simultánea en la biblioteca</li> <li>No, máximo de alumnos que pueden ser atendidos simultáneamente en el laboratorio de cómputo académico.</li> <li>No, máximo de alumnos que pueden ser atendidos de manera simultánea en el centro de autoacceso para el aprendizaje de idiomas.</li> <li>No, de cubículos para profesores de tiempo completo.</li> <li>Principales servicios y/o espacios básicos con que debe contar toda institución de educación superior y que no tiene la Escuela.</li> <li>Tres principales servicios que operen en las condiciones más desfavorables de mobiliario, equipo, iluminación y/o ventilación.</li> </ol>		

TESIS CON  
FALLA DE CALIFICACIÓN

CATEGORIAS	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LINEAS DE REFLEXIÓN	PARAMETROS
Planeación y evaluación		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existen documentos institucionales donde se exprese la visión de la Escuela?</li> <li>2. ¿Existen documentos institucionales donde se exprese la misión de la Escuela?</li> <li>3. ¿Existen documentos que expresen las estrategias institucionales?</li> <li>4. ¿Existe coherencia entre la visión, la misión y las estrategias institucionales?</li> <li>5. ¿Se cuenta con mecanismos de seguimiento del cumplimiento de las estrategias institucionales?</li> <li>6. ¿Con qué periodicidad se aplican los mecanismos de seguimiento?</li> <li>7. ¿Se difunden los documentos antes citados entre la comunidad de la Escuela?</li> <li>8. En una escala de 0 al 100, ¿en qué proporción impactan estos documentos entre la comunidad de la Escuela?</li> <li>9. % de recomendaciones emitidas por el Comité de Administración y Gestión de los CIEES que han sido atendidas.</li> <li>10. % de funcionarios que han sido capacitados en planeación estratégica</li> <li>11. % de funcionarios que han sido capacitados para la gestión de las Instituciones de Educación Superior.</li> <li>12. ¿Existen mecanismos para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos físicos?</li> <li>13. ¿Existen mecanismos para evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros?</li> <li>14. ¿Existen procesos certificados por las normas ISO 9000: 2000? (Por ejemplo, recursos humanos, control escolar, etc.)</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. % de avances en el diseño de los módulos del Sistema de Información Institucional de la Escuela.</li> <li>2. En promedio, ¿con qué periodicidad se actualiza la información de los módulos con que cuenta el Sistema?</li> </ol>		

TESIS CON  
 FALLA DE

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LÍNEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
Organización y administración	Sistemas de información (continuación)	3. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia de la información que brindan los módulos del Sistema?		
	Sistemas y procedimientos de organización	1. ¿Es acorde con la oficial la estructura orgánica funcional? 2. N° de manuales administrativos vigentes en la Escuela (De organización, de puestos y de procedimientos) 3. N° de manuales administrativos cuyo contenido es congruente con la situación actual de la función o procedimiento que regulan, y que se aplican adecuadamente. 4. N° promedio de años en que se revisan, evalúan y actualizan los manuales administrativos de la Escuela.		
	Servicios personal	al 1. ¿Existen mecanismos formales de ingreso/permanencia/promoción del personal docente? 2. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se aplican los procesos de ingreso/permanencia/promoción del personal docente? 3. ¿Existen mecanismos formales de ingreso/permanencia/promoción del personal de apoyo a la educación? 4. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se aplican los procesos de ingreso/permanencia/promoción del personal de apoyo académico a la educación? 5. ¿Existen mecanismos formales para el registro y control de asistencia del personal docente? 6. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se aplican los procesos de registro y control de asistencia del personal docente? 7. ¿Existen mecanismos formales para el registro y control de asistencia del personal de apoyo a la educación?		

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CATEGORIA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LÍNEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
	Servicios al personal (continuación)	8. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se aplican los procesos de registro y control de asistencias del personal de apoyo a la educación? 9. ¿Existen mecanismos formales para el registro y control de asistencia del personal directivo? 10. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se aplican los procesos de registro y control de asistencia del personal directivo? 11. ¿Existen programas formales de capacitación para el trabajo? 12. % de trabajadores de apoyo y asistencia a la educación que recibieron al menos un curso de capacitación para el trabajo, relacionado con la actividad que desempeñan 13. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia promedio con que el usuario obtiene respuestas al momento de hacer una gestión de servicios al personal?		
	Recursos materiales y servicios generales	1. ¿Existen programas de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física de la Escuela? 2. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se brinda el mantenimiento preventivo y correctivo a la Escuela? 3. ¿Existen programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y bienes muebles de la Escuela? 4. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se brindan los mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos y bienes muebles de la Escuela? 5. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la confiabilidad del inventario del activo fijo de la Escuela? 6. ¿Existen mecanismos formales para la adquisición de bienes materiales y de consumo? 7. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se adquieren los bienes materiales y de consumo?		

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CATEGORÍA	CRITERIOS	VARIABLES E INDICADORES	LÍNEAS DE REFLEXIÓN	PARÁMETROS
	<p>Recursos materiales y servicios generales (continuación)</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>8. ¿Existen mecanismos formales para el control, guarda y despacho (almacén) de los bienes materiales y de consumo?</p> <p>9. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se efectúa el control, guarda y despacho de los bienes materiales y de consumo?</p> <p>10. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se prestan los servicios generales?</p> <p>11. ¿Existe un programa formal de protección civil?</p> <p>12. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia con que se aplica el programa de protección civil?</p> <p>1. ¿Existen mecanismos formales para la gestión, asignación y ejercicio presupuestal?</p> <p>2. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la eficiencia en la gestión, asignación y ejercicio del presupuesto?</p> <p>3. ¿Con qué periodicidad se elaboran los balances/estados financieros?</p> <p>4. En una escala del 0 al 100, ¿cuál es la correspondencia entre el presupuesto asignado y el ejercido?</p>		

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



# **FALTA PAGINA**

**56**

## A. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

En conclusión, los formatos para la evaluación se utilizarán hasta enero del 2003 debido a la carga de trabajo que tienen las autoridades de la Escuela, y porque se han desfasado todos los tiempos previstos, pero se tiene la convicción de que estos formatos arrojarán la información necesaria para evaluar las condiciones actuales de la escuela y así poder modificar situaciones que impidan el cumplimiento del Programa de Fortalecimiento que recomienda el gobierno de la República Mexicana en cuestión de Educación Superior.

En cuanto al objetivo del proyecto que es la elaboración de formatos que permitan la evaluación satisfactoriamente, se puede concluir que con la ayuda de las técnicas heurísticas para la planeación, y formando equipos de trabajo a los que se aplicó la técnica generada por el análisis morfológico, se obtuvieron resultados satisfactorios ya que las variables e indicadores muestran claramente los ámbitos a evaluar y por lo tanto se obtendrá la información necesaria para evaluar y modificar situaciones no deseables para la Institución.

Cabe resaltar que el trabajo en la ENBA se seguirá realizando de acuerdo a los tiempos previstos (desfasados por carga de trabajo), la evaluación arrancará a partir de enero del 2003. Los resultados que se obtengan podrían ser parte de un trabajo de Doctorado en Planeación.

La recomendación primordial es que de ser necesario se sigan tomando en cuenta los criterios y conceptos de planeación para identificar y resolver problemas, modificar estados reales y aproximarlos a estados deseables, evaluar y retroalimentar la información obtenida.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## B. BIBLIOGRAFÍA

1. "Lineamientos generales y estrategias para la evaluar la educación superior. México".  
SEP-CONAEVA.  
México, 1991.
2. "Manual de planeación de la educación superior".  
SEP-ANUIES.  
México, 1989.
3. "Marco de referencia para la evaluación de la administración y gestión de las instituciones de educación superior".  
Comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior.  
México, 1997.
4. "Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006".  
Diario Oficial de la Federación.  
México, 30 de mayo de 2001.
5. "Programa del mejoramiento del profesorado de las instituciones de educación superior".  
SEP-ANUIES-CONACYT. México, 1997.
6. "Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2001-2006 de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía".  
México, 2001.
7. "Programa Integral de Fortalecimiento Institucional. Lineamientos para su formulación y presentación".  
Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.  
México, 2002.
8. "Programa Nacional de Educación 2001-2006".  
Secretaría de Educación Pública.  
México, 2001.
9. "Evaluación de la Educación Superior. Modernización educativa".  
Secretaría de educación Pública.  
México. 1989-1994.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

10. "Modelo para la evaluación integral de las Escuelas de Educación Superior de México".  
Secretaría de Educación Pública.  
México, 2000.
11. "Técnicas heurísticas para la planeación"  
Sánchez Guerrero Gabriel de las Nieves  
DEPFI-UNAM  
México, 2002.
12. "Un marco Teórico para la evaluación"  
Sánchez Guerrero Gabriel de las Nieves  
DEPFI-UNAM  
México, 1990.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## **C. ANEXO**

### **APLICACIÓN DE LA TÉCNICA**

#### **Primera Sesión**

##### **Planteamiento de los objetivos de la sesión**

Durante ésta etapa, cada equipo que consta de nueve participantes, eligieron un secretario y un moderador. El secretario realizó las lecturas y escribió mientras que el moderador actuó como facilitador porque se evitaron diálogos y discusiones sobre cuestiones alejadas al tema; para respetar el tiempo y culminar la tarea de la fase.

El facilitador pidió al grupo que expresen una reflexión personal, algo que consideren que se presenta y es comparable; esto se expresó como una lluvia de ideas, después el facilitador ayudó a elegir las variables e indicadores más importantes y se anotaron en una cartulina a la vista de todos.

#### **Segunda Sesión**

##### **Análisis de la problemática**

El facilitador tomó uno de los objetivos el cual expresa una problemática que tiene que resolverse o evaluarse. (Todo con la conformidad del grupo).

El material fue provisto por el facilitador, se utilizaron nueve cartulinas en forma horizontal, divididas en tres partes, (CATEGORÍA, CRITERIOS, VARIABLES E INDICADORES)

El facilitador pidió la atención de todos los integrantes y cada uno expresó sus experiencias de cada criterio para formar los formatos necesarios para la evaluación de la Institución, para identificar cuales son los más relevantes. El secretario escribió en las cartulinas cada una de las ideas aportadas para obtener las variables e indicadores, para saber cuál se abordará de inmediato.

### **Tercera Sesión**

#### **Análisis y comentarios de los resultados obtenidos**

Los participantes de cada equipo, expresaron lo que piensan a cerca de las variables obtenidas y si realmente se obtendrá la información necesaria de estas en los formatos, el facilitador pidió a cada integrante sus puntos de vista, el secretario los anotó nuevamente como lluvia de ideas, la jerarquización se realizó por medio de una votación, considerando la importancia y fue individual.

### **Cuarta Sesión**

#### **Conclusiones**

Se escribió en borrador los formatos con todas las ideas propuestas y se integró toda la información generada de los equipos, después se realizó la última sesión y cada grupo tiene una copia de los formatos para discutirlos y/o completarlos según el criterio y experiencia de los grupos.