



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**PERFILES
EDUCATIVOS**

ISSN 0185-2698

**Mendoza Rojas, Javier, Wuest Silva, Teresa,
Arredondo Galván, Víctor Martiniano, Carbajosa Martínez, Diana,
Murillo Pacheco, Hortensia, Follari, Roberto (1982)**

**“ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO EVALUATIVO
DEL PROGRAMA DE COLABORACIÓN ACADÉMICA
INTERUNIVERSITARIA”**

en Perfiles Educativos, No. 18 pp. 17-31.



**Centro de Estudios
sobre la Universidad**

iresie

Banco de Datos sobre Educación

PERFILES EDUCATIVOS

Octubre • Noviembre • Diciembre 1982

Núm. 18, pp. 17-31

En el número 16 de *Perfiles Educativos* Publicamos el cuestionario para una encuesta sobre la opinión que nuestra revista merece de sus lectores. Al responder a este cuestionario, en varias ocasiones se nos solicita que el CISE publique algunas de sus experiencias en materia de investigación. Para complacer a estos lectores, y a reserva de dar a conocer posteriormente los resultados de la citada encuesta, a continuación presentamos dos documentos que recogen estas inquietudes.

ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO EVALUATIVO DEL PROGRAMA DE COLABORACIÓN ACADÉMICA ÍTER UNIVERSITARIA

Javier MENDOZA ROJAS y
Teresa WUEST SILVA*
Martiniano ARREDONDO GALVAN
Diana CARBAJOSA MARTINEZ
Hortensia MURILLO PACHECO
Roberto FOLLARI**

El presente documento forma parte del informe final del “Estudio Evaluativo del Programa de Colaboración Académica Íter universitaria”, realizado por un equipo de investigadores del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.

Se ha considerado importante dar a conocer en esta sección de la revista el proceso metodológico seguido en la evaluación, con el objetivo de comunicar una experiencia en investigación educativa que pueda aportar pistas para la reflexión sobre esta actividad hoy fuertemente impulsada desde diversas instancias del acontecer educativo nacional. Al mismo tiempo, pretendemos con este documento colaborar en el análisis de los diversos significados y potencialidades del intercambio académico íter universitario a nivel nacional, dentro del cual el programa evaluado ha sido hasta el momento uno de los intentos más acabados por sistematizar el intercambio como acción de vital importancia para la consolidación y coordinación del sistema de educación superior.

El trabajo consta de siete partes: 1) Descripción del Programa de Colaboración Académica Íter universitaria y encuadre de la solicitud de evaluación formulada al CISE; 2) Ubicación de la teoría en el proceso de investigación social; 3) Consideraciones sobre la evaluación; 4) Consideraciones teóricas sobre el Programa; 5) Presentación del proyecto; 6) Hipótesis de trabajo y 7) Técnicas utilizadas en la evaluación.

* Coordinadores. Profesores e investigador y Jefa del Depto. de Cooperación e Intercambio del CISE, respectivamente.

** Colaboradores. Secretario Académico y profesores e investigadores del CISE, respectivamente.

* El informe final del estudio evaluativo, así como los resultados parciales derivados, está en periodo de discusión y análisis por la Dirección General de Intercambio Académico de la UNAM, dependencia coordinadora del Programa (PCAI), con vistas a su utilización para una retroalimentación en su funcionamiento y operación.

1. El Programa de Colaboración Académica Ínter universitaria y la solicitud de evaluación.

El Programa de Colaboración Académica Ínter universitaria fue creado por la UNAM a fines de 1975, con el objeto de “optimizar el uso de sus recursos académicos, poniéndolos a disposición de las universidades estatales, tomando en cuenta que su infraestructura académica y la investigación tanto desde el punto de vista de la planta de profesores e investigadores como de algunas de sus instalaciones, de sus equipos fundamentales y de sus programas productivos, podría utilizarse para actualizar y capacitar a un número mayor de recursos humanos de los que se habían venido preparando.”¹

El Programa se plantea como objetivo “contribuir a la descentralización de los servicios de educación superior mediante la aportación de recursos para desarrollar y consolidar la infraestructura académica de las universidades estatales,”² y su desarrollo se ha orientado fundamentalmente a la formación de recursos humanos.

El Programa se inició con siete universidades, con la idea de que se convirtieran en centros de apoyo docente y de investigación, “que en corto plazo estuvieran en condiciones de emprender acciones de colaboración con otras instituciones similares, reportando así beneficios de carácter regional.”³

A partir de 1977, se fueron incorporando al PCAI más universidades, hasta llegar a treinta y tres. La UNAM suscribió convenios bilaterales de colaboración con las universidades, acompañados de programas anuales de trabajo, en los que se precisan las acciones de intercambio a realizar durante ese período.

El proceso de expansión del PCAI llevó a la Dirección General de Intercambio Académico, instancia coordinadora y administradora del Programa, a realizar una serie de estudio para otorgar sistematización y relevancia académica a su desarrollo.

El PCAI fue adquiriendo dimensiones significativas por el monto de sus acciones realizadas, pero al mismo tiempo se enfrentó con una serie de problemas en su funcionamiento, que, de una u otra manera han sido planteados en los diversos “Encuentros de Rectores y Representantes de las Instituciones que participan en el PCAI”, por la propia DGIA y por las universidades estatales.

A mediados de 1981, la DGIA planteó la necesidad de conocer, de una manera más precisa, tanto la eficiencia del Programa como su eficacia, en términos de su incidencia en la situación y problemática de las universidades estatales. Si bien se disponía de una amplia información cuantitativa sobre el estado de las acciones y programas de intercambio, no se había realizado propiamente una evaluación de tipo cualitativo. Era patente la preocupación de la DGIA por establecer un sistema de evaluación permanente del PCAI.

El interés por la evaluación se había manifestado por la DGIA en 1980, por lo que el “Quinto Encuentro”, realizado en Guanajuato en octubre de ese año, tuvo como propósito “hacer una recapitulación global de los resultados y mecanismos operativos y metodológicos utilizados en la primera etapa de desarrollo cuantitativo del PCAI, con miras a evaluarlos y definir los ajustes necesarios a sus formas de operación, así como derroteros a seguir por el PCAI en su nueva etapa de consolidación y desarrollo cualitativo.”⁴

Esta preocupación por incrementar la eficiencia operativa y el peso cualitativo del impacto del Programa, llevó a la DGIA a solicitar, en julio de 1981, el apoyo del Centro de Investigaciones y Servicios Educativos (CISE) de la UNAM, para llevar a cabo un “Estudio Evaluativo del PCAI”, que enfocara los diversos aspectos cualitativos de su funcionamiento que hasta el momento no habían sido motivo de análisis. La DGIA acudió al CISE con el interés de que fuera una instancia externa al Programa la que, de manera más objetiva, pudiera aportar información sobre el funcionamiento y estado actual del PCAI. El

¹ Knochenhauer, María de los Angeles..

“Hacia la vinculación del PCAI con el Plan Nacional de Educación Superior. Informe de los avances 1980-1981”, presentación en el VI Encuentro de Rectores y Representantes de las Universidades que participan en el PCAI, noviembre de 1981, p. 2.

² Programa de Colaboración Académica Ínter universitaria, Dirección General de Intercambio Académico, UNAM, 1978, p.4.

³ *Ibidem.*, p. 4

⁴ Knochenhauer, *Op. Cit.*, p. 5.

CISE aceptó la solicitud, al considerar la importancia y trascendencia que el PCAI tiene tanto para la UNAM como para el sistema de educación superior en su conjunto. Así, el CISE estaría cumpliendo uno de sus objetivos: “Contribuir a la satisfacción de las necesidades y a la solución de los problemas de la educación en general y de la educación universitaria en particular”, a través de la función que se le asigna de realizar investigaciones sobre problemas y necesidades de la educación nacional, particularmente de la UNAM, a fin de coadyuvar a su solución.⁵

Resulta sumamente positiva la actitud de la DGIA al solicitar un apoyo de este tipo a otra dependencia, por las posibilidades que se abren para el establecimiento de mecanismos de coordinación y colaboración entre dependencias de la UNAM.

Una vez aceptado el compromiso por parte del CISE, se constituyó un equipo de trabajo compuesto tanto por investigadores del Centro como por personal de otras instituciones. El equipo presentó un proyecto a la DGIA, el cual, una vez aprobado, enmarcó la realización de la evaluación.

Se asumió la evaluación como un trabajo de investigación, para lo cual fue necesario establecer un procedimiento riguroso que recurriera a la metodología de las ciencias sociales.

2. Papel de la teoría en la investigación social.

Consideramos que toda investigación parte, ya sea de manera implícita o explícita, de determinados supuestos teóricos que orientan tanto su proceso como el tipo de resultados a que llega. En oposición a una concepción empirista del conocimiento, asumimos una posición epistemológica que concede un papel importante a la teoría en todo proceso de conocimiento. Creemos que si explicitamos los supuestos teóricos de los cuales partimos, estamos en mayores posibilidades de controlar el proceso de investigación, ya que si la teoría estuviera oculta y fuera elemento implícito para el equipo evaluador, se vería limitada la revisión continua del proceso de investigación.

Partimos del supuesto de que la realidad estudiada no habla por sí misma, como pretendería el más burdo empirismo sociológico. La verdad no es algo que se encuentre contenido en el objeto de estudio, ni la misión del investigador es sacarla a la superficie como si fuera la “esencia” del fenómeno. Consideramos el trabajo de investigación como un proceso de interrogación a la realidad a partir de una teoría o de una serie de consideraciones teóricas. Las hipótesis, en esta perspectiva, se constituyen como orientación teórica y elemento de vigilancia epistemológica del proceso de conocimiento científico.

El objeto de conocimiento no es algo dado, sino algo que se va construyendo en un esfuerzo continuo de aproximaciones sucesivas; el conocimiento sobre la realidad no es algo que pueda agotarse; se trata, insistimos, de acercamientos a la misma, siempre inagotable. Por ello, un proceso de investigación implica, no tanto la comprobación de las hipótesis en el sentido empirista, sino el planteamiento de nuevos problemas y la generación de nuevas hipótesis.

Partimos también de que toda técnica de investigación no es neutra ni aséptica teóricamente, ya que en su utilización está presente una “teoría en acto”, como señala Bourdieu: “La medida y los instrumentos de medición y en general todas las operaciones de la práctica sociológica, desde la elaboración de los cuestionarios y la codificación hasta el análisis estadístico, son otras tantas teorías en acto, en calidad de procedimientos de construcción, conscientes o inconscientes de los hechos y de las relaciones entre los hechos.”⁶

De este modo, la elaboración de un instrumento de recolección de información (en este caso los cuestionarios), obedece a una serie de hipótesis teóricas que buscan sistematizar y otorgar sentido a los fenómenos de estudio.

3. Consideraciones en torno a la evaluación.

Consideramos a la evaluación como un proceso de revisión, análisis y valoración de los fundamentos, los procesos y los resultados de una acción o programa. La evaluación tiene por finalidad la toma de decisiones, para introducir los cambios que se juzguen pertinentes respecto a la situación objeto de estudio; creemos que la evaluación no debe circunscribirse a la sola comparación de objetivos y resultados

⁵ “Acuerdo de Creación del CISE”.

⁶ Bourdieu, P. y J.C. Passeron. *El oficio de sociólogo*. México, Edit. Siglo XXI, 1977, pp. 59-60.

como si el proceso fuera una “caja negra” en la que no interesa conocer las relaciones de los elementos que entran en el mismo. Se trata, en lo fundamental, de analizar el proceso, ya que a partir del conocimiento de éste se tendrán elementos para la propuesta de cambios en el Programa. En este sentido no basta el análisis cuantitativo de los resultados (porcentaje de cumplimiento de acciones, por ejemplo); es necesario, sobre todo, el análisis cualitativo de los procesos, tales como el funcionamiento real del programa, sus supuestos, organización, metodología, relaciones internas, etc.

Por lo anterior consideramos a la evaluación como una práctica enfocada tanto al estudio de los resultados como de los procesos por medio de los cuales se obtienen aquéllos. Ello nos llevó a asumir la evaluación como un trabajo de investigación que, como tal, debe someterse al rigor metodológico propio de la investigación en ciencias sociales: marco teórico, establecimiento de hipótesis, operacionalización, diseño de instrumentos, etc.

Consideramos que toda evaluación es un proceso en el que deben participar los integrantes del programa o acción evaluada, ya que son ellos, en última instancia, quienes cuentan con elementos suficientes para emitir juicios o proponer correcciones.

En este sentido, creemos indispensable que la evaluación no sea tanto sobre los agentes que participan en el programa, sino más bien que sea una evaluación con ellos. Es decir, que la evaluación sea, fundamentalmente, una auto-evaluación. De esta manera, en la evaluación del PCAI se contempla a las diversas personas que están involucradas, de una u otra forma, en el Programa, no sólo como quienes cumplen un rol dentro de una organización, sino, sobre todo, como quienes asumen ese rol en calidad de sujetos activos y responsables, con sentido crítico e iniciativa propia. Así, los que consideramos como “agentes” del PCAI en las diferentes instancias, no son objeto de evaluación, sino sujetos de la misma.

El PCAI es un programa eminentemente relacional, constituido por una compleja red de relaciones de todo tipo. Es un programa de índole dinámica, en el que no es posible establecer, de una vez y para siempre, las “reglas del juego”, las responsabilidades y las atribuciones de los diferentes agentes e instancias. Es, de alguna forma, una realidad compleja que se hace y se configura día a día y en la que continuamente surgen nuevos interrogantes, nuevos problemas y nuevas posibilidades. Es de vital importancia que en un programa de esta naturaleza las personas involucradas en él tengan una clara conciencia de que se trata de un proceso dinámico, de un proyecto que se construye, en el cual ellos son, precisamente, los agentes directos, los sujetos activos y responsables. Es por ello necesario plantear una revisión permanente, una evaluación continua del Programa, lo que implica que sean quienes están directamente involucrados los que la realizan y la integran como parte de su quehacer concreto.

La metodología que se plantee, con vistas a establecer un sistema de evaluación permanente, debe contemplar necesariamente lo anterior, como criterio para seleccionar los procedimientos y técnicas de trabajo. El papel de un equipo evaluador externo, como es el caso de la presente investigación, puede asumir esto como criterio base, aunque con ciertas restricciones; sin embargo, puede propiciar el ambiente y el interés en diversos agentes para que ésta sea posible posteriormente. La investigación evaluativa, encomendada a un equipo externo al programa, puede cumplir dos objetivos: a) lograr una aproximación al objeto evaluado con mayor autonomía y posibilidad de “distanciamiento” frente a él que los directamente involucrados, y b) hacer variable, a través del procesos y de los resultados obtenidos, una evaluación permanente en la que participen activamente todos los sectores involucrados; por lo cual un primer paso necesario, que tendrá que considerarse, será la puesta en común de los resultados obtenidos, con miras a su análisis y discusión.

4. Consideraciones en torno al Programa de Colaboración Académica Inter universitaria.

La investigación evaluativa del PCAI se guió por un marco teórico que contribuyó a un ordenamiento sistemático del proyecto. Para la elaboración de dicho marco se partió de la lectura de diferentes textos y documentos relativos al PCAI, de los primeros contactos que se tuvieron con personal de la Dirección General de Intercambio Académico en la fase exploratoria de prediseño del proyecto y de la discusión y análisis de diversos planteamientos en torno a la problemática de la educación superior.

A partir de este marco teórico, constituido por consideraciones generales en torno al PCAI y al contexto en el que éste se da y de lo anteriormente planteado en torno a la concepción asumida en relación a la evaluación y a la investigación, se elaboró el proyecto, delimitando el campo en diversas dimensiones.

Asimismo, las técnicas utilizadas (cuestionarios-entrevistas) para la recolección de datos, para la codificación e interpretación, fueron diseñadas con base en las hipótesis teóricas que se elaboraron.

Aquí presentamos las consideraciones teóricas en torno al PCAI en cinco puntos:

- El Sistema de Educación Superior (SES) como contexto del PCAI.
- Las universidades estatales y el PCAI: el problema de la evaluación.
- La organización universitaria y el PCAI: el problema de la burocracia.
- El estado de la planeación en las universidades.
- El intercambio académico y el PCAI.

4.1 El Sistema de Educación Superior (SES) como contexto del PCAI.

El conocimiento pleno del PCAI, sus significados, alcances y estructura, no puede ser logrado si no se ubica al programa en el contexto y problemática del SES. Este se caracteriza, entre otros, por los siguientes aspectos:⁷

- a) Acentuada centralización en unas cuantas instituciones ubicadas en la zona metropolitana de la Ciudad de México (UNAM, UAM, IPN), la cual se explica a partir del fenómeno general de centralización que vive el país (económico, político y cultural).
- b) Crecimiento del sistema educativo que ha venido funcionando, en parte, como un paliativo ante el problema del desempleo, y en otra, como resultado de la expansión de la demanda social por educación superior. Es de preverse, dadas las tendencias históricas, que este proceso de crecimiento continúe con la subsecuente exigencia de fortalecer las instituciones de educación superior.
- c) Carácter eminentemente profesionalizante de las instituciones de educación superior y carencia de una infraestructura para la investigación y extensión universitarias.
- d) Concentración de la población escolar en determinadas áreas, como resultado de un proceso histórico-social que ha privilegiado determinado tipo de profesiones, que no siempre corresponden a las necesidades de desarrollo local regional y nacional.
- e) Carencia de infraestructura académica necesaria para sustentar programas de desarrollo académico. Esta carencia se da tanto en la planta física (aulas, laboratorios, talleres, equipos, bibliotecas, etc.), como en recursos humanos, al igual que en la capacidad organizativa y de gestión institucional.
- f) Inequidad en el financiamiento de la educación superior con las repercusiones directas en la infraestructura académica de las diversas instituciones.
- g) Intervención de factores políticos en las instituciones de educación superior, por lo que las propuestas de desarrollo académico se encuentran afectadas, en mayor o menor medida, por las diversas pugnas ideológicas que se dan dentro y fuera de las instituciones educativas.
- h) Tendencia – en varias instituciones de educación superior – a establecer modelos de organización excesivamente centralizados, desplazando la participación de las instancias colegiadas que representan los intereses de la comunidad universitaria.

Al desarrollarse el PCAI en este contexto, es de esperar que su eficiencia y su eficacia se encuentren con una serie de limitaciones, o bien que su función sea redefinida por las situaciones institucionales concretas.

El PCAI se plantea como objetivos “contribuir a la descentralización de los servicios de educación superior mediante la aportación de recursos para desarrollar y consolidar la infraestructura académica de las universidades estatales.”⁸ Al ubicar al PCAI en el SES, partimos de que la descentralización es un problema estructural que rebasa con mucho las posibilidades reales de un programa de la naturaleza del PCAI.

⁷ **Algunos aspectos se retoman de** *La planeación de la educación superior en México*. México, ANUIES, 1979.

⁸ *Programa de Colaboración Académica Interuniversitaria*, DGIA, UNAM, 1978, p.4.

La centralización tiene que ver directamente con la distribución de los recursos a las instituciones de educación superior. Mientras ésta no sea planteada en otros términos, un programa de apoyo académico como el PCAI poco podrá hacer para lograr la descentralización.

Consideramos que el PCAI puede coadyuvar en mayor medida a la descentralización de la educación superior si paralelamente se establecen políticas y acciones en otros niveles más definitivos. No es la UNAM a quien compete, ni la que está en posibilidad de resolver un problema de tal magnitud, aunque podría colaborar más eficazmente si su acción pudiera insertarse dentro de una estrategia global de desarrollo del Sistema de Educación Superior.

4.2 Las universidades estatales y el PCAI: el problema de la evaluación.

El PCAI es un programa que puede colaborar en la resolución de algunos problemas y deficiencias de las universidades estatales, mismas que atañe resolver, en última instancia, a las propias instituciones. La UNAM puede, a lo más, poner a disposición de ellas determinados recursos (humanos fundamentalmente); las acciones del PCAI incidirán en el desarrollo de las universidades en la medida en que se planteen como una respuesta a necesidades reales de las mismas.

En razón de ello, es posible mejorar el funcionamiento del PCAI, superar sus deficiencias organizativas y ser replanteado en términos de una mayor vinculación con las necesidades de las universidades; un límite estructural: la situación, condiciones y tendencias del Sistema de Educación Superior y en particular de las universidades públicas, límite que otorga al programa sus posibilidades reales de incidencia.

Consideramos, por tanto, que la resolución de problemas estructurales de las universidades públicas no compete al PCAI; que en todo caso corresponde a éste servir como apoyo en los planes de desarrollo de las propias instituciones. Es precisamente el reconocimiento de los límites del Programa lo que abre la posibilidad de detectar, en una evaluación, las deficiencias de tipo organizativo y operativo, para realizar los replanteamientos necesarios a fin de llevar al máximo su potencialidad de apoyo en el sentido antes mencionado.

Con esta perspectiva de que son las universidades las que tienen que plantear soluciones a sus propios problemas, el PCAI adquiere relevancia no sólo por lo que señalen las instancias coordinadoras y administradoras del programa en la UNAM, sino, sobre todo, por la manera en que el programa es asumido y desarrollado en las universidades mismas.

En razón de lo anterior, son las propias universidades estatales las que estarían en mejores condiciones de realizar una evaluación cualitativa del PCAI. Los criterios cuantitativos seguidos hasta ahora por la DGIA dan una aproximación poco precisa de la incidencia del PCAI, en tanto no distinguen claramente entre acciones que tienen una profundidad muy desigual entre sí. Cabe señalar, por ejemplo, que dos acciones aparentemente iguales para una dependencia de la UNAM, pueden resultar sumamente diferentes en sus efectos para dos universidades distintas, según sus propias modalidades y procesos. De tal manera, resulta recomendable hallar parámetros desde las universidades mismas, que asignen la importancia relativa de cada acción realizada por el PCAI, según criterios internos derivados de sus propias necesidades.

Una evaluación cualitativa, por otro lado, no es una tarea sencilla, ya que es difícil conocer el impacto del programa si consideramos que lo cualitativo no puede ser enfocado con criterios propios de la medición cuantitativa. Se asume, además, que no siempre los resultados académicos de un programa educativo tienen sus resultados a corto plazo, lo que obviamente dificulta la evaluación de un programa.

Lo anterior no obsta para que las instancias coordinadoras y generadoras del programa (DGIA y dependencias de la UNAM, respectivamente) presenten iniciativas y otorguen apoyo a las universidades para que se diseñen procedimientos evaluativos acordes a las diversas situaciones de las universidades, homogeneizando además el proceso en las diversas instituciones.

Estas reflexiones en torno a los problemas de evaluación existentes en el PCAI, y a la necesidad de encontrar parámetros desde las universidades estatales, para una evaluación cualitativa, pueden ser tomadas como punto de partida para el establecimiento de un modelo de evaluación permanente del PCAI.

4.3 Organización universitaria y el PCAI: el problema de la burocracia.

Consideramos necesario tomar en cuenta en la evaluación los tipos de organización universitaria que participan, de diversas maneras y en distintos grados, en un modelo de organización que caracterizamos, retomando el análisis de Max Weber, como burocrático.⁹

Según este modelo, algunas de las características fundamentales de toda organización burocrática son las siguientes:

- a) La organización se rige por normas o regulaciones administrativas.
- b) Existe una jerarquía de cargos y niveles de autoridad que suponen un sistema de subordinación sumamente organizado.
- c) La administración se basa en documentos escritos.
- d) La ocupación de un cargo administrativo presupone una preparación previa para ocuparlo.
- e) La administración se guía por normas cuyo conocimiento representa un saber técnico especial que posee el funcionario.

Este tipo de administración, característico de las sociedades modernas en su conjunto, tiende a ser adoptado por las diversas instituciones sociales.

La organización burocrática lleva a establecer una regulación abstracta mediante normas de validez y aplicación general. De ahí la formalización que se da en este tipo de organización, lo que acarrea determinadas consecuencias en el funcionamiento concreto de la misma.

Se reconoce que el motivo decisivo del progreso de la organización burocrática ha sido su superioridad meramente técnica sobre cualquier otra forma de organización. Con ella se pretende, entre otras cosas, lograr precisión, certeza, continuidad, sistematicidad, reducción de fricciones y de costos. Sin embargo, la estructura burocrática tiende a la concentración de los medios materiales de administración en manos de las altas autoridades, y la toma de decisiones tiende, a su vez, a ser atributo restringido de ciertos grupos centrales en la organización. El funcionario está encargado de realizar tareas especializadas y, "normalmente", no puede poner en marcha ni detener el mecanismo, el cual sólo es manipulado desde la cumbre.¹⁰

En consecuencia, es de observar, en toda organización burocrática, el desplazamiento de la mayoría de los agentes en la participación directa y efectiva en la toma de decisiones.

Toda organización burocrática, al otorgar mayor racionalidad al trabajo realizado por medio de normas generales, despersonaliza los procedimientos; ello es considerado como un avance en la administración. La contrapartida fundamental de esta situación es que se establece un proceso menos "cara a cara" y más mediatizado, en el cual los sujetos afectados se sienten, por lo general, poco comprometidos con ellos y menos dispuestos a participar, que cuando se dan relaciones más personalizadas.

Es en este sentido sociológico como nos referimos, en el trabajo, al concepto de burocracia, y no a su connotación peyorativa que califica determinado tipo de organización. A partir de lo anterior, caracterizamos la organización de las universidades como burocrática, cuyos procedimientos administrativos son despersonalizados, mediatizados y reglamentados. Por ello, los programas académicos que se generan tienen que cubrir una serie de normas estipuladas y requisitos formales, que si bien, por un lado, les otorgan sistematicidad y continuidad, por otro tornan complejo su proceso de realización.

La organización particular de cada universidad tiene sus variaciones respecto a este modelo de organización burocrática; unas lo asumen más que otras, de acuerdo a las características y desarrollo propio de cada institución. La UNAM presenta un modelo de organización que adopta varias de las características que definen a la organización burocrática, dada su magnitud y complejidad.

⁹ Weber, Max. *Ensayos de sociología contemporánea*, Barcelona, Edit. M. Roca, 1972.

¹⁰ *Ibid.*, p. 280.

Al ser el PCAI un programa de la UNAM, esperamos encontrar, a manera de hipótesis, estas características en su organización y funcionamiento.

Por otro lado, la organización burocrática puede plantearse en diferentes términos respecto a la centralización y a la participación en la toma de decisiones. Se tiende a centralizar y concentrar los medios de administración en **staffs** técnicos y de asesoría a las autoridades universitarias. Consideramos, sin embargo, que es posible, en este modelo de organización, una mayor participación de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones.

De este modo, al ubicar al PCAI como un programa que opera dentro de estructuras burocráticas, planteamos la siguiente hipótesis: es de esperar poco interés y voluntad de participación de los diversos agentes en acciones del PCAI, en la medida en que:

- a) El proceso de realización del programa implique excesivos trámites administrativos mediatizados por diversas instancias.
- b) Se deje poco espacio para la participación en la toma de decisiones respecto al funcionamiento del Programa, en su programación, realización y evaluación.

4.4 Planeación en las universidades.

El PCAI –de acuerdo con los documentos más recientes publicados por la DGIA – intenta vincularse cada vez más con los esfuerzos de planeación universitaria que a nivel nacional vienen realizándose. Con este propósito, en los últimos programas de trabajo se pide a las universidades que las solicitudes que formulan ante la UNAM deriven de sus planes y programas internos de desarrollo. En relación a ello, haremos tres consideraciones:

1. El estado real que guarda la planeación en las universidades estatales dista con mucho de las propuestas y resoluciones tomadas en organismos como la ANUIES, la SEP o la misma UNAM. En consecuencia, es necesario analizar la condición planteada por el PCAI de que las universidades vinculen sus solicitudes con planes internos de desarrollo, dado que, por una parte, los planteamientos sobre la planeación son recientes y, por otra, que, de hecho, los planes internos o son inexistentes o están en fases incipientes de elaboración.

Consideramos que el estado actual de la planeación en el Sistema de Educación Superior tiene una relación directa con las posibilidades y limitaciones del PCAI, si se tienen en cuenta las características de las universidades, como son la poca disponibilidad de recursos humanos formados en técnicas de planeación, los procesos políticos que se dan en el interior, la confrontación de intereses con grupos de poder, el peso de un modelo tradicional de administración y la poca participación de la comunidad universitaria en procesos de toma de decisiones, entre otras.

Asumido lo anterior, consideramos, sin embargo, que el PCAI no puede enfocarse sólo como un programa que se realiza dentro de la perspectiva de la racionalidad técnica de la planeación, ya que en él intervienen factores diversos de tipo coyuntural.

2. Planteamos la posibilidad de que se den diversas situaciones de hecho en torno a las peticiones al PCAI, sin pretender que sean limitativas:
 - a) Que las solicitudes (demandas de apoyo académico) formuladas a la UNAM, respondan a necesidades reales de desarrollo de la institución (enmarcadas o no dentro de un plan), toda vez que las solicitudes se elaboran a partir de una consulta orgánica entre la comunidad universitaria.
 - b) Que las solicitudes no respondan a necesidades de la comunidad universitaria, sino a intereses de determinados grupos o de las autoridades en turno, independientemente de la existencia o no de planes.
 - c) Que las solicitudes sean formuladas para “cubrir un requisito formal” en forma más o menos improvisada, lo que puede manifestar ya sea el poco interés de las autoridades de la universidad o cierta incapacidad organizativa de las instituciones.

- d) Que las solicitudes, a pesar del interés de la universidad, no traduzcan y expresen las necesidades reales de desarrollo académico, por carecer de capacidad técnico-programática y de estrategias concretas de desarrollo.

Estas diversas posibilidades las señalamos con el objeto de plantear la evaluación del PCAI más allá de un criterio de racionalización administrativa, sujeto a determinados tipos de normas.

3. Todo plan, además de requerir una infraestructura técnica, requiere también la participación efectiva de la comunidad universitaria en su proceso de generación, implementación y evaluación, a fin de garantizar no sólo un planteamiento técnico correcto, sino también su viabilidad en las condiciones concretas de cada universidad.

La evaluación del PCAI, por tanto, debe atender tanto el nivel administrativo-organizativo, como el nivel participativo de los agentes involucrados en el programa. De ahí que los problemas que enfrentamos no pueden ser abordados sólo con criterios administrativos, sino además con criterios en torno a la concepción misma del intercambio académico.

4.5 El intercambio académico y el PCAI.

El intercambio académico se caracteriza, a nuestro juicio, por la reciprocidad y multilateralidad de acciones entre dos o más instituciones educativas. Si el intercambio se da de manera unilateral (una institución ofrece un servicio y la otra lo recibe), no se trata propiamente de esta actividad sino, en todo caso, de apoyo académico.

La marcada desigualdad entre el desarrollo de la UNAM y de las universidades estatales propicia este tipo de relación unilateral con la UNAM, en desmedro de relaciones más horizontales entre las mismas universidades y entre éstas y la UNAM.

La evaluación del programa tiene que considerar las implicaciones de esta situación: entre otras cosas, el carácter de la participación en el programa y la ambivalencia frente a un programa que se visualiza como ayuda externa.

Es de esperar que las universidades estatales tengan una participación predominantemente de tipo receptivo, que influirá en los resultados y alcances mismos del programa. Por otro lado, es de esperar una actitud ambivalente por parte de las universidades estatales frente a la UNAM, ya que ésta les brinda apoyo, pero a la vez es vista como la institución que concentra los recursos materiales y humanos de la educación superior en el país.

5. Proyecto evaluativo del PCAI.

Las anteriores consideraciones nos permitieron señalar los objetivos, delimitar el objeto de la investigación evaluativa, precisar las dimensiones de análisis y seleccionar las técnicas a utilizar. En este apartado nos referimos a estos procedimientos metodológicos.

5.1 Objetivos.

- a) **Objetivos generales:**
Proporcionar a la DGIA información que le permita tomar medidas que juzgue pertinentes para un mejor funcionamiento del Programa de Colaboración Académica Interinstitucional.
Proponer algunos lineamientos y procedimientos para la instauración de un sistema de evaluación permanente, que sea implementado por la DGIA, las dependencias de la UNAM y las universidades estatales, que permita suministrar información relevante y confiable a fin de diagnosticar el desarrollo del programa, detectar los principales problemas y obstáculos, así como tomar las decisiones correspondientes en los diversos niveles del Programa.
- b) **Objetivos particulares:**

Los objetivos particulares se sitúan a un nivel de mayor concreción y delimitan el campo de la evaluación.

A partir del logro de estos objetivos se proporcionará la información sobre el funcionamiento del Programa, que contempla el primer objetivo general; se plantean a partir de las dimensiones de la evaluación a considerar:

Dimensión organizativa.

Aproximarse a la evaluación de la estructura y funcionamiento del PCAI, con el objeto de detectar problemas y obstáculos en los procedimientos organizativos y operativos, en sus diversas fases y niveles.

Dimensión institucional.

Aproximarse a la evaluación cualitativa de las relaciones institucionales, a fin de detectar variables no formales que inciden en el desarrollo del programa.

Dimensión de rendimiento.

Aproximarse a la evaluación de la capacidad del PCAI y de las dependencias de la UNAM para responder a las demandas de apoyo académico de las universidades estatales. Conocer su rendimiento institucional por la eficiencia, modalidad y orientación de las acciones realizadas.

La investigación evaluativa se orientó, fundamentalmente, por el primer objetivo general; en ella se encuentran elementos que apuntan al segundo objetivo y queda pendiente el establecimiento de un sistema de evaluación permanente, de sus criterios y procedimientos. Esto, en todo caso, será una tarea posterior, a realizar conjuntamente con personal de la DGIA.

En relación a los objetivos particulares, el estudio se centró, dadas las condiciones de tiempo y de personal, en los dos primeros. Respecto al tercero, se hacen algunos planteamientos generales, sin llegar a un análisis detallado.

5.2 Carácter de la evaluación.

El estudio evaluativo tiene, dada la complejidad de la problemática a analizar y del tiempo disponible, un carácter aproximativo. Por tal entendemos el estudio exploratorio del PCAI en el momento actual, que pueda traducirse en el planteamiento de un cuerpo de hipótesis explicativas en torno al mismo.

Cabe señalar que en este estudio no se aborda una perspectiva histórica de la trayectoria y evolución del PCAI, sino, más bien, se trata de un estudio sincrónico.

El trabajo de evaluación intenta superar los enfoques que se plantean a nivel cuantitativo o de funcionamiento administrativo, sin por ello negarles su importancia; esto, porque se parte de la hipótesis de que algunos de los problemas con los que se encuentra el PCAI para su funcionamiento son de un orden más complejo que los problemas de organización, tanto en lo que atañe a las universidades estatales, como a las mismas dependencias de la UNAM y a la DGIA. El desarrollo de la evaluación se sitúa en la perspectiva de las ciencias sociales, privilegiando, como fuente de información, a los agentes involucrados en el Programa; así, se busca sobre todo conocer las modalidades que en dichos agentes asume el nivel de las representaciones y de las significaciones en torno al PCAI. Desde esta perspectiva se abordan básicamente las tres dimensiones contempladas.

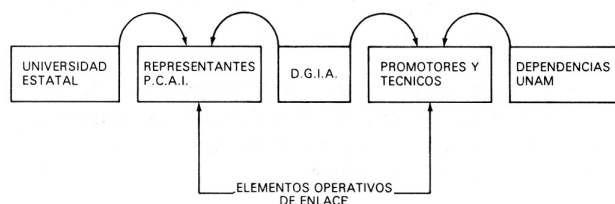
5.3 Delimitaciones del campo evaluativo.

El trabajo evaluativo desarrollado abarca tres dimensiones del programa: organizativa, institucional y de rendimiento; éstas se establecen para fines analíticos, sin que se consideren como partes o agregados del Programa.

Las tres dimensiones, como diversos puntos de vista para el conocimiento del mismo, en ningún modo son excluyentes; están interrelacionadas toda vez que consideramos que el objeto de análisis debe ser abordado conforme al criterio de totalidad.

a) Dimensión organizativa.

Esta dimensión se refiere a la estructura y operación del Programa, a partir de su modelo administrativo de funcionamiento; modelo formalizado por la DGIA en el “Manual para la elaboración y operación de los programas anuales de trabajo.”



Esta dimensión constituye la infraestructura operativa del programa, la cual está constituida por tres instancias: universidades estatales, Dirección General de Intercambio Académico (UNAM) y dependencias universitarias (UNAM), con dos elementos operativos básicos: los representantes del PCAI en las universidades estatales y los promotores y comités técnicos de la UNAM.

A partir de estos elementos, se hizo la delimitación del campo de evaluación. Se juzgó pertinente y posible, en un primer momento, trabajar con todo el universo y no con nuestras representativas, a fin de contar con una información más fidedigna y global de lo que ocurre en relación al funcionamiento del Programa. Por otro lado, dado el particular interés de la DGIA por conocer y detectar problemas que enfrenta el PCAI en las universidades estatales, se juzgó importante abarcar las 33 universidades participantes en el Programa, ya que así la información sería más utilizable para fines de su retroalimentación. De este modo, el campo de la evaluación abarcó los siguientes elementos:

- dependencias de la UNAM.
- Universidades estatales.
- DGIA.

b) Dimensión institucional.

Esta dimensión apunta al conocimiento de la institucionalización del PCAI, entendida ésta como el grado en que las universidades estatales y dependencias de la UNAM han incorporado el Programa como una parte de su quehacer propio. Para ello se consideran aquellas variables no formalizadas en los procedimientos administrativos, pero que, sin embargo, tienen una importancia en la definición del Programa, en sus alcances y limitaciones.

Las posibilidades de institucionalización de un programa tiene que ver, por un lado, con su viabilidad en términos de la situación objetiva a la que intenta responder, así como con las estrategias que para ello se plantea; por otro lado, con la interpretación, en términos de significación y representación, que los sujetos hacen del mismo y que va a condicionar, de manera más o menos definitiva, su implantación y desarrollo.

Si bien el primer aspecto puede ser objeto de un tratamiento en sí mismo – a través de enfoques de análisis sociológicos, económicos y/o políticos – interesa abordarlo desde la perspectiva del segundo, es decir, desde el nivel de las representaciones y significaciones, ya que, dada la estructura del Programa, sus posibilidades de desarrollo se encuentran en estrecha relación con la actuación de un gran número de sujetos, la cual puede asumir diversas modalidades, desde una amplia participación hasta la adopción de roles pasivos u obstaculizadores de su desarrollo.

Con esto no se desconoce la importancia del primer aspecto; por lo contrario, constituye el marco desde el cual se hace la indagación acerca de las representaciones y significaciones de los sujetos.

La institucionalización del PCAI se aborda a partir de los siguientes factores:

- Factores estructurales:
Son aquellos que se encuentran en la base misma del Programa y que de alguna manera establecen una determinación en su funcionamiento. Se refieren a la situación y problemática del Sistema de Educación Superior, a la estrategia que el Programa ha adoptado para alcanzar sus objetivos y a la inserción del mismo en las políticas de la educación superior a nivel nacional.
- Factores situacionales:
Son aquellos que se refieren a la manera como el Programa es asumido en cada caso concreto, tanto en las universidades estatales como en las dependencias de la UNAM, y que se expresan,

entre otros, por el grado de difusión y conocimiento del Programa entre la comunidad universitaria, así como por la existencia o no de apoyos internos –recursos humanos y materiales- que se le brindan. A nuestro juicio, esto reflejaría el valor que cada dependencia de la UNAM o universidad estatal da al PCAI, y que tiene que ver tanto con la incidencia que se juzga que el Programa ha tenido, como con el nivel de significación acerca del primer tipo de factores enunciados.

En relación al primer grupo de factores; la interpretación que los distintos sectores involucrados hacen de la problemática que intenta resolver el PCAI, así como de las estrategias que se ha dado el mismo para ello, reporta información acerca no sólo del grado de institucionalización del PCAI, sino de sus posibilidades. En este sentido, la evaluación intenta detectar tanto la situación actual, como plantear algunas hipótesis en cuanto a las posibilidades de que se fortalezca la institucionalización del Programa en los diversos sectores involucrados.

En relación al segundo grupo, el grado de conocimiento y participación que tiene los involucrados guarda una relación estrecha y proporcional con el grado de institucionalización del PCAI. Además, el desarrollo del PCAI en la universidad o dependencias, en términos de la incidencia que se considera que ha tenido, es un elemento importante en cuanto al interés de las universidades estatales y/o dependencias de la UNAM para complementarlo. Por último, la política de la institución se expresa, entre otros factores, en el apoyo que se le otorga, y aporta elementos para el conocimiento de su inserción institucional.

c) Dimensión de rendimiento.

Por rendimiento entendemos, para fines de esta evaluación, la capacidad que muestra el Programa para responder a las demandas de apoyo académico de las universidades estatales.

Dicha capacidad no se refiere solamente al nivel cuantitativo de la respuesta, sino principalmente a la tendencia del apoyo otorgado en cuanto modalidad y significación académica de las acciones realizadas.

En esta dimensión se considera el nivel de eficiencia general del Programa en relación a las demandas que se hacen: posibilidad de satisfacción de la demanda; capacidad de las dependencias de la UNAM para canalizar apoyos a las universidades estatales; disposición de las mismas para participar en el PCAI; cumplimiento e incumplimiento de las acciones contenidas en los programas anuales de trabajo.

Esta dimensión se considera en la evaluación de una manera general debido a dos razones.

- a) La DGIA cuenta con un banco de información y posee un sistema computarizado muy completo y eficiente. Su manejo cuantitativo sobre el estado de las acciones arroja información relevante que complementa la presente evaluación, misma que se plantea como un estudio de carácter “cualitativo”.
- b) La demanda planteada al equipo evaluador se orientó en el sentido de detectar problemas de operación del Programa, por lo que el énfasis se puso precisamente en las dos dimensiones anteriores.

6. Hipótesis de trabajo.

Para elaborar las hipótesis de trabajo en torno a la evaluación del PCAI, fue necesario identificar los factores que inciden en el funcionamiento del mismo, determinándose los siguientes:

- a) La infraestructura académica y la organización institucional, así como la información y disposición de las universidades estatales para desarrollar los programas anuales de trabajo.
- b) La administración del Programa, a nivel organizativo y operativo.
- c) La organización, la información y disposición de las diversas dependencias de la UNAM para llevar a cabo las acciones contempladas en los programas anuales de trabajo.
- d) El papel de la DGIA en el desarrollo del PCAI.
- e) El conocimiento y valoración que los agentes involucrados, tanto en las universidades estatales como en la UNAM, tienen del intercambio académico y del PCAI.

- f) Las características que actualmente tiene el sistema universitario, sobre todo las relativas a los procesos de coordinación y planeación a nivel nacional.

Una vez determinados los factores, se elaboraron hipótesis de trabajo correspondientes a cada sector (U.E., DGIA, y Dependencias UNAM), a fin de elaborar los instrumentos a ser aplicados en cada uno de ellos. Se precisaron las siguientes hipótesis:

6.1 Hipótesis de trabajo sobre las dependencias de la UNAM.

En el modelo actual de organización del PCAI, las dependencias de la UNAM constituyen el “elemento generador” del mismo, en tanto que instancias que ofrecen y proporcionan los servicios de apoyo y colaboración a las universidades estatales. En este sentido, importan en esta evaluación indagar los procesos internos, los tipos de relación y los mecanismo operativos que se establecen en las dependencias.

La organización, funcionamiento e institucionalidad del PCAI en las dependencias de la UNAM, tendrán variaciones más o menos significativas en la medida en que se presenten diferentes situaciones en torno a:

- a) El conocimiento e información que los promotores, autoridades y personal académico tienen del PCAI, de sus fundamentos y objetivos, de las funciones de intercambio académico y extensión universitaria de la UNAM, y de las necesidades y estructuras del sistema de educación superior.
- b) El conocimiento e información que los promotores tienen de los mecanismos operativos del PCAI.
- c) Los mecanismos y tipos de comunicación que se establecen entre la DGIA y la dependencia. Su oportunidad, agilidad y eficiencia.
- d) El funcionamiento de los Comités Técnicos; nivel y tipos de participación de los promotores en ellos; comunicación y relaciones entre los promotores; permanencia o eventualidad de los Comités.
- e) Las relaciones que se establecen entre la dependencia y las universidades estatales y el tipo de comunicación existente.
- f) Los procedimientos y criterios para la designación del promotor; su incidencia y reconocimiento en la dependencia; especificación de la función de intercambio: importancia, apoyo y políticas seguidas en relación al PCAI y al intercambio académico.
- g) La organización interna del PCAI en las dependencias: tipo de relación que se establece entre el promotor y las diversas instancias; relación con profesores e investigadores; tipos de comunicación y procedimientos operativos para la realización de los programas anuales de trabajo; desempeño de las funciones de promoción, planeación programación, supervisión, coordinación y evaluación del PCAI.

De estas hipótesis se determinaron siete variables organizadas en dos grupos:

- 1) Las que se refieren a las relaciones que se establecen entre la dependencia y la DGIA por medio de los mecanismos operativos existentes, y
- 2) Las que se refieren a la organización interna de la dependencia y su relación con el promotor y el PCAI.

La dimensión organizativa tiene un mayor peso sobre el primer tipo de variables, ya que la DGIA puede implementar directamente los procedimientos correctivos que juzgue pertinente en torno a dos de sus procedimientos operativos internos: el cuerpo de promotores y los Comités Técnicos.

Por lo que respecta al segundo tipo de variables, la DGIA se encuentra con mayores restricciones para tener una acción directa, ya que se trata de la estructura y organización interna de las dependencias.

Las variables quedan agrupadas de la siguiente manera:

- 1) Relaciones dependencia – DGIA:

- a) Conocimiento sobre el PCAI y el SES
- b) Conocimiento sobre la operación del PCAI
- c) Comunicación con la DGIA
- d) Funcionamiento de los Comités Técnicos
- e) Relaciones entre la dependencia y las universidades estatales.

2) Organización del PCAI en la dependencia:

- f) Institucionalización del PCAI
- g) Organización del PCAI en el interior de la dependencia.

A partir de estas variables se diseñaron las entrevistas a directores y promotores.

6.2 Hipótesis de trabajo sobre las universidades estatales.

En el modelo actual de funcionamiento del PCAI las universidades estatales aparecen como el elemento activador del Programa. Son ellas la razón de existencia del Programa, ya que se presentan diferentes situaciones en torno a:

- a) El conocimiento e información que los rectores, representantes, directores de escuelas y personal académico tienen del PCAI, de sus fundamentos y objetivos; la concepción que se tiene sobre el intercambio académico y el valor que se le asigna al PCAI y al Plan Nacional de Educación Superior.
- b) El conocimiento e información que los representantes tienen de los mecanismos operativos del PCAI.
- c) Los mecanismos y tipos de comunicación que se establecen entre la DGIA y la Universidad. Su oportunidad, agilidad y eficiencia.
- d) Las relaciones y tipos de comunicación que se establecen entre las escuelas de las universidades estatales y las escuelas de la UNAM.
- e) El grado de institucionalización del intercambio académico en las universidades, las políticas de las autoridades frente al PCAI, la vinculación del representante con las escuelas y el apoyo real que éste recibe.
- f) La organización del PCAI dentro de la universidad; instancias que participan, procedimientos operativos y niveles de participación, mecanismos internos de comunicación, procesos internos de planeación universitaria, desempeño de las funciones de promoción, programación, coordinación y evaluación de los programas anuales de trabajo.
- g) La infraestructura académica de la universidad como sustento al intercambio académico.

Agrupamos, del mismo modo, las variables que se derivan de las hipótesis en dos grupos:

- 1) Las que se refieren a las relaciones entre universidad estatal y DGIA.
 - a) Conocimiento y percepción del valor del PCAI y del PNES.
 - b) Conocimiento sobre la operación del PCAI.
 - c) Comunicación con la DGIA.
 - d) Relación entre universidad y dependencias de la UNAM.
- 2) Las que se refieren a la infraestructura, situación y organización interna de la universidad:
 - e) Institucionalización del PCAI.
 - f) Organización del PCAI en la Universidad y funciones del representante.
 - g) Infraestructura académica.

La posibilidad de realizar directamente modificaciones por parte de la DGIA puede darse sobre el primer grupo, y sólo de manera indirecta sobre el segundo, por las restricciones que presentan las situaciones particulares de cada universidad.

6.3 Hipótesis de trabajo sobre la DGIA.

La DGIA es la instancia coordinadora del PCAI. Con ese carácter, su capacidad interna, infraestructura, recursos y mecanismos de operación, juegan un papel importante en la eficiencia y eficacia del PCAI. Esto último está relacionado con:

- a) La capacidad de coordinación de la DGIA, considerando el monto de las acciones y los recursos internos (humanos y materiales) con que cuenta.
- b) La organización interna para coordinar el PCAI: especificación de funciones, delimitación de responsabilidades, coordinación y comunicación formales entre los departamentos y definición de puestos en la Institución (nivel formal en procedimientos administrativos).
- c) El carácter y tipo de relaciones sociales que se establecen en el interior de la Dirección; procesos de decisión, relaciones con las autoridades, niveles y mecanismos de participación, integración de equipos de trabajo, procesos internos de comunicación, estabilidad o rotación del personal (nivel de las representaciones y significaciones).¹¹

7. Técnicas utilizadas.

A partir de las variables establecidas para cada instancia del Programa, se hizo la operacionalización de las mismas, con lo que se obtuvieron indicadores considerados significativos. Dadas las características de la información que se requería, se optó por la técnica de la entrevista. Se comenzó con la selección de las personas a entrevistar en los diversos sectores.

Esta selección se hizo en base a las consideraciones teóricas iniciales y a las condiciones y recursos con que se realizó la evaluación. Hubiera sido deseable considerar a todos los agentes participantes: autoridades, coordinadores y académicos, pero no fue posible ampliar las entrevistas a profesores, tanto de la UNAM como de las universidades estatales. Esto representa una limitación en la evaluación, ya que, en última instancia, quienes pueden apreciar el impacto del PCAI son quienes directamente están relacionados con el trabajo académico cotidiano de sus universidades.

Se seleccionaron los siguientes agentes para ser entrevistados:

- a) Dependencias de la UNAM: directores y promotores. Las dependencias de la UNAM a ser entrevistadas se seleccionaron con los siguientes criterios: tener un mínimo de participación en el PCAI, ya sea con un carácter académico (escuelas, facultades, institutos y centros), o administrativo (direcciones generales y coordinaciones); y de preferencia que tuvieran promotor. Se dio prioridad a las dependencias académicas.

Se entrevistó a 24 directores y a 24 promotores de 34 dependencias; el cuestionario para las entrevistas a directores constó de 24 preguntas y el de promotores de 78, con una duración de dos a cuatro horas para su contestación.

- b) Universidades estatales: Rectores y representantes del PCAI y directores de las escuelas y facultades con una participación significativa en el PCAI. Cuando no fue posible entrevistar al rector, se acudió a un alto funcionario (secretario académico o similar); los directores que se entrevistaron no siempre se escogieron por el monto de las acciones, como estaba previsto, sino por consideración del representante conforme a criterios personales no definidos.

De las 33 instituciones que tienen participación en el PCAI, no fue posible realizar entrevistas en Puebla y Tlaxcala.

Una dificultad fue la disponibilidad y posibilidad de los funcionarios. Así, se entrevistaron 28 rectores, 28 representantes y 28 directores. Los cuestionarios para las entrevistas fueron de 22 preguntas para los primeros, 58 para los segundos y 39 para los terceros.

- c) DGIA: Operadores de programa y personal ex empleado.

¹¹ Estas hipótesis sólo parcialmente pudieron ser instrumentadas, debido a limitaciones de tiempo y recursos.

En relación a los primeros, se realizaron entrevistas personales y entrevistas grupales. Sobre los segundos, se entrevistó a personas que trabajaron en la DGIA y que aceptaron ser entrevistadas. La idea de estas entrevistas fue captar información sobre el proceso institucional seguido por el PCAI, desde la instancia coordinadora.

- d) Sector externo: Funcionarios de ANUIES y de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica de la SEP. Dadas las políticas del PCAI de vincularse al Plan Nacional de Educación Superior, se consideró importante el contar con una información de fuentes externas al PCAI en relación a los procesos de planeación y desarrollo de la educación superior. Se realizaron tres entrevistas en ANUIES y una en la Subsecretaría.

Las entrevistas se realizaron a partir del diseño de un cuestionario con un conjunto de preguntas que obedecía a los indicadores que se querían detectar. Para cada agente se diseñó un cuestionario particular, lo que dio ocho cuestionarios diversos. Dada la naturaleza de la información que se quería obtener, lo cual apuntaba fundamentalmente a los aspectos cualitativos del PCAI, las preguntas fueron abiertas; esto, porque se pretendía, además, involucrar de manera activa a los agentes vinculados al PCAI en el proceso de evaluación: sensibilización, en relación a cuestiones implícitas o explícitas del Programa, reflexión acerca de la propia participación en el mismo y búsqueda de soluciones a problemas.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a la codificación y tabulación de las respuestas, por el tipo de preguntas que se manejó en las entrevistas, la codificación se hizo a partir de las respuestas dadas, lo que representó dificultades por la variación de las mismas.

La tabulación fue realizándose, en consecuencia, paralelamente a la codificación, con lo que se obtuvieron cuadros de frecuencia: rectores, representantes, directores (U:E), promotores y directores (UNAM). Cabe señalar que, dada la clase del instrumento utilizado, cada pregunta posibilitaba una o más respuestas, razón por la cual, con frecuencia, el número de respuestas no coincide con el número de entrevistados. Se realizó la interpretación de la información y la redacción de documentos parciales de trabajo.¹²

Con estos documentos y los derivados de los cuestionarios de la DGIA y del sector externo se estuvo en posibilidad de discutir el conjunto de la información obtenida, integrarla y sistematizarla de acuerdo con un cuadro general, elaborado con vistas a la presentación del documento final.

Por lo que respecta a las entrevistas realizadas en la DGIA y en el sector externo, su tratamiento fue diferente, ya que con ellas se pretendió recabar una información más específica (sobre la instancia coordinadora del PCAI y sobre la vinculación del PCAI con el sistema de educación superior y los procesos de planeación universitaria). Además, el universo fue mucho más reducido, lo que permitió un tratamiento especial ya que no importaba la frecuencia de las respuestas, sino lo que ellas aportaban a la comprensión del PCAI.

¹² A partir de ellos se elaboraron dos documentos que se entregaron a la DGIA en noviembre de 1981, uno de los cuales se integró al informe que la DGIA presentó en el VI Encuentro de Rectores y Representantes de las Instituciones que participan en el PCAI (nov. 1981), titulados "Resultados preliminares, una evaluación cualitativa" y "Resultados preliminares del estudio evaluativo del PCAI", respectivamente.