

INFORME DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL REALIZADA A LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO

JUSTIFICACIÓN

Los cambios vertiginosos en todos los órdenes de la vida que ha traído consigo la modernidad dan la sensación de que el mundo cambia más rápidamente que la capacidad organizativa para adaptarse a él. En la base del cambio se sitúan fenómenos complejos e interrelacionados que adoptan en la modernidad nuevos significados. Así, la revolución digital, el continuo crecimiento y la rápida obsolescencia del conocimiento, la globalización y la nueva organización del trabajo, entre otros, incrementan de forma continua y acelerada la complejidad de la sociedad, lo cual plantea la necesidad de nuevas interpretaciones de la realidad, buscando en las instituciones educativas, especialmente en las universitarias, indicaciones para la creación de nuevos discursos que ayuden a comprenderla y a manejarse más eficientemente dentro de ella.

Por otra parte, las reducciones presupuestarias al sector educativo causadas por la crisis del estado del bienestar, han exigido a las universidades la rendición de cuentas respecto del cumplimiento de su misión y del uso del recurso que la sociedad ha puesto a su disposición.

En este contexto, aparece la necesidad de iniciar un cambio en la cultura organizativa de la universidad y a proceder, en ese nuevo marco, a implementar la evaluación institucional como manera de autorregulación, por un lado, y de rendición de cuentas, por otro, pero principalmente como factor determinante en la retroalimentación de los procesos de gestión de la calidad, de reflexión, de desarrollo institucional y de generación de nuevos valores.

Desde esta última perspectiva, de concepción de la evaluación como un proceso mediante el cual se pretende dar apoyo a la mejora continua como garantía de la calidad de la institución, la Universidad Pedagógica de Durango ha considerado pertinente realizar un proceso de evaluación institucional, que permita, a partir de una actividad de investigación y análisis, averiguar el nivel de logro que está alcanzando, de acuerdo con su razón de ser, y determinar los elementos que están actuando como indicadores de menor o de mayor capacidad de logros para el cumplimiento de su misión; resultados que deriven en juicios de valor de los distintos elementos que participan en el quehacer académico y administrativo, a fin de adoptar decisiones en los ámbitos correspondientes.

De manera específica, los resultados de la evaluación institucional, permitirán la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución; redefinir su misión y visión institucional, su modelo educativo y académico y diseñar las políticas y estrategias que le permitirán el mejoramiento

constante de su calidad y pertinencia, es decir, estos resultados pueden constituirse como antecedente y fundamento para la orientación del desarrollo del proceso de planeación estratégica institucional.

METODOLOGÍA

La evaluación es un parte central de cualquier proceso administrativo. Presente desde el momento mismo de la planeación, permite diagnosticar el estado en que se encuentra una institución. Al emplearse durante la etapa de ejecución, posibilita el regular acciones para corregir el rumbo en caso de estar apartándonos de los objetivos perseguidos. Aplicada al final del proceso, ofrece una mirada retrospectiva de lo que se ha hecho, de los aciertos que se han tenido, de los errores cometidos y del grado en que han alcanzado los objetivos que se propusieron lograr.

En nuestro caso, la evaluación realizada se ubica en el primer momento y aspira a convertirse en el insumo principal del Plan de Desarrollo Institucional, por lo que su objetivo es diagnosticar el estado en que se encuentra la institución.

La evaluación realizada puede ser caracterizada como:

- Diagnóstica: al centrar la atención en la situación inicial en que se encuentra la institución.
- Con base en criterios de referencia: al interpretar los resultados con criterios definidos a priori.
- Orientada a la toma de decisiones: al buscar proporcionar información para tomar decisiones en el proceso de planeación institucional.
- Autoevaluación: al ser realizada básicamente por agentes internos, con la asesoría de un agente externo.
- Holística: al poner énfasis en la totalidad de los procesos institucionales.
- Participativa con un carácter representativo: al haberse nombrado de manera democrática y representativa los diferentes miembros de la comisión.

Las etapas seguidas en el proceso de evaluación fueron: planeación del proceso de evaluación, realización del proceso de evaluación y presentación de los resultados de la evaluación (Valenzuela, 2004).

a) Planeación.

La planeación se desarrolló en cinco momentos:

En un primer momento, se inicio el proceso de evaluación con el desarrollo de un curso taller de evaluación Institucional coordinado por la asesora externa, la Dra. Ofelia Ángeles Gutiérrez, con el propósito de sensibilizar a la comunidad educativa de la relevancia de la evaluación integral como estrategia para impulsar y consolidar la calidad de la Universidad Pedagógica de Durango, además de que los participantes adquirieran los elementos conceptuales e instrumentales básicos del proceso de evaluación institucional y construir, de manera participativa, las directrices del modelo de evaluación Institucional.

En un segundo momento, y por recomendaciones de la asesora externa, se constituyó una Comisión Coordinadora para la Evaluación Institucional representativa de la comunidad universitaria, a fin de que al interior de ésta se diseñara la metodología a seguir del proceso y se precisaran los mecanismos de participación de los diversos actores de la Institución.

Los criterios para la elección de los académicos que formaran parte de la Comisión Coordinadora fueron los siguientes:

- Asistencia y permanencia al curso taller
- Experiencia en la realización de evaluación institucional
- Preferencia a los académicos que participaron en la elaboración de los documentos normativos de la institución (Decreto de Creación y Reglamento Interior) y que cumplieran con el primer criterio

La Comisión Coordinadora se conformó de la siguiente manera:

- La Secretaria Académica
- 1 académico por área (elegido en el respectivo Consejo de Área)
- 1 académico de la Unidad Extensiva de Gómez Palacio (elegido en la Unidad)
- 1 administrativo
- 1 representante de la Coordinación de Organismos Descentralizados, de la Secretaría de educación
- 2 alumnos (los representantes de los alumnos en el Consejo Académico), uno del nivel de licenciatura y otro de posgrado.
-

En un tercer momento, y una vez conformada la Comisión Coordinadora para la Evaluación, ésta definió una estrategia pertinente y participativa para la precisión de los objetos a evaluar.

La comisión consideró pertinente retomar el cuestionario de Valenzuela (2004) de “análisis FODA de una institución educativa”, a fin de conocer las percepciones que tienen los diferentes actores de la universidad sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas respecto a la Institución. En este sentido, se entregó el instrumento a todos los docentes, administrativos y autoridades, incluyendo a los de la Unidad Extensiva; además se aplicó el mismo instrumento a una muestra de alumnos de licenciatura y posgrado, recopilándose 300 cuestionarios en total.

Antes de la aplicación del instrumento de recopilación de información, la Comisión Coordinadora sugirió al Director General de la Institución la emisión de una circular dirigida al personal académico, administrativo y alumnos, en la cual se notificara el inicio del proceso de evaluación y se invitara a la participación de acuerdo a las formas que la comisión definiera, sugerencia que fue aceptada y aplicada.

El análisis de resultados de los cuestionarios se realizó con el paquete estadístico SPSS, aplicando la estadística descriptiva a fin de definir la media, la moda, la mediana y la desviación estándar, para obtener elementos confiables que fundamentaran la elección de los objetos a evaluar.

A los resultados arrojados por el programa estadístico, se le realizó una ponderación diferenciada para cada uno de los valores; esta ponderación fue determinada por una comisión interna formada exprofeso por un académico, por un administrativo y un estudiante.

Una vez realizada la ponderación a los resultados obtenidos, la Comisión Coordinadora definió las siguientes categorías como objetos a considerar en el proceso de evaluación Institucional:

- Gestión institucional
- Cultura organizacional
- Clima organizacional
- Oferta educativa
- Docencia
- Investigación
- Difusión y extensión universitaria

En un cuarto momento, una vez definidas las categorías a evaluar, se constituyeron subgrupos al interior de la Comisión a fin de conceptualizar y diseñar la operacionalización metodológica de cada una de las categorías, en concordancia con el modelo metodológico sugerido por la asesora externa, el cual contemplaba 6 aspectos: categoría, subcategoría, criterio, parámetro, indicador y herramienta.

El trabajo de las categorías se distribuyó de la siguiente manera:

- Gestión institucional (Alejandra Méndez y Dolores Gutiérrez Rico)
- Cultura organizacional (Arturo Barraza y Carlos Ibáñez)
- Clima organizacional (Arturo Barraza y Carlos Ibáñez)
- Oferta educativa (Moisés Favila y Jesús Bueno)
- Docencia (Unidad Extensiva)
- Investigación (José de Jesús Corrales y Paula Elvira Ceceñas)
- Difusión y extensión universitaria (José de Jesús Corrales y Paula Elvira Ceceñas)

El trabajo desarrollado permitió construir un modelo (ver anexo) para guiar la evaluación, excluyendo la categoría de Clima Organizacional, la cual fue considerada poco pertinente por la Comisión Coordinadora.

En un quinto momento, y tras un reacomodo de los equipos al interior de la Comisión, se diseñaron los instrumentos necesarios para la recolección de la información, por los siguientes equipos:

- Gestión institucional (Alejandra Méndez y Dolores Gutiérrez Rico)
- Clima organizacional (Arturo Barraza y Carlos Ibáñez)

- Oferta educativa (Moisés Favila y Jesús Bueno)
- Docencia (Guadalupe R. Morales Meza, Manuela Gallegos Arreola y María Estela Izaguirre De Lara)
- Investigación (José de Jesús Corrales y Paula Elvira Ceceñas)
- Difusión y extensión universitaria (Arturo Barraza y Carlos Ibáñez).

El modelo y los instrumentos fueron valorados por la asesora externa, la cual, tras algunas observaciones consideró que cubrían los requisitos necesarios y que, por lo tanto, la Comisión se encontraba en condiciones de proceder a la evaluación.

b) Realización

Una vez construido el modelo y diseñados los instrumentos para la recolección de la información se procedió a realizar la evaluación.

En esta etapa se contó con la participación de la comunidad universitaria, y los aplicadores de los instrumentos fueron sus propios diseñadores.

Posterior a la aplicación de los instrumentos, la Comisión Coordinadora desarrolló un fuerte trabajo de análisis de la información, que trascendió el nivel descriptivo para poder llegar a la evaluación.

c) Presentación de resultados.

Una vez terminado el proceso de análisis de la información se realizó el presente informe final de la evaluación en dos modalidades: en extenso, que se mantendrá para consulta general y en resumen, el cual será socializado a toda la comunidad universitaria.

RESULTADOS

CATEGORÍA: GESTIÓN INSTITUCIONAL

En el presente estudio se conceptúa a la Gestión Institucional como las acciones de las instancias dirigentes de un sistema, que se organizan y estructuran articulada y eficientemente para la consecución de sus metas. Entre los elementos constitutivos de la gestión de los sistemas educativos se encuentran: el financiamiento, los mecanismos de coordinación, el marco jurídico, control escolar, mecanismos de evaluación y planeación.

Debido a la influencia que tienen los elementos anteriormente citados para el logro de las metas del sistema, es imprescindible que las organizaciones evalúen permanentemente el desarrollo de los mismos.

Considerando a la universidad como un sistema u organización, se evaluó la Gestión Institucional considerando las siguientes subcategorías:

- **Normatividad**
- **Estructura organizacional**
- **Servicios de apoyo académico**
- **Planeación**
- **Evaluación**
- **Recursos financieros**
- **Articulación de funciones académicas**
- **Información institucional**
- **Liderazgo de directivos**

Los criterios con que se evaluaron las anteriores subcategorías fueron:

- **Suficiencia**; para las subcategorías: Normatividad, Servicios de Apoyo Académico, y Recursos Financieros.
- **Transparencia**; para las subcategorías: Normatividad y Recursos Financieros.
- **Pertinencia**; para las subcategorías: Estructura Organizacional, Servicios de Apoyo Académico, Articulación de Funciones Académicas, Información Institucional y Liderazgo de Directivos.
- **Eficacia**; para las subcategorías: Servicios de Apoyo Académico, Evaluación y Liderazgo de Directivos.
- **Eficiencia**; para las subcategorías: Recursos Financieros.
- **Congruencia**; para las subcategorías: Planeación y Articulación de Funciones Académicas
- **Sistematicidad**; para las subcategoría: Evaluación.

Subcategoría 1: Normatividad

Para el análisis de la **suficiencia** de esta subcategoría, se estudió la correspondencia entre los ámbitos institucionales que requieren ser normados y la cantidad de normatividad existente.

Como ámbitos institucionales identificados que requieren ser normados, de acuerdo al Decreto de Creación y al Reglamento Interior, se encontraron los siguientes:

- Junta Directiva
- Consejo Académico
- Consejo del Área de Docencia
- Consejo del Área de Investigación
- Consejo del Área de Difusión y Extensión Universitaria
- Comité de Posgrado
- Comisión Interna de Administración y Planeación
- Comisión Académica Dictaminadora
- Alumnado
- Biblioteca
- Departamento de Informática
- Departamento de Servicios Escolares
- Comisión de Titulación
- Comisión de Auditoría Interna
- Mesa Técnica de Administración
- Consejo Técnico de Unidad Extensiva
- Patronato

De los 17 ámbitos institucionales que requieren ser normados, solamente la biblioteca cuenta con reglamento aprobado por la Junta Directiva, el reglamento de estudios de Posgrado se encuentra en proceso de aprobación y la Comisión Académica Dictaminadora se norma conforme al acuerdo 31 de la SEP para el ingreso y promoción del personal de la UPN.

De esta manera se encuentra que el 82% de la normatividad no se ha elaborado, aún cuando el artículo segundo transitorio del Reglamento Interior de la Universidad, especifica un plazo no mayor de 180 días a partir de que entró en vigor (1999) para elaborar los reglamentos específicos. Considerando los datos anteriores, se percibe que no es suficiente la normatividad existente ya que solamente está elaborada la correspondiente al 18% de la misma de acuerdo a la cantidad de ámbitos que requieren ser normados. Por lo que es apremiante que a la brevedad se concluya la reglamentación que norme los ámbitos colegiados, departamentos y áreas institucionales.

Para el análisis del conocimiento real (**transparencia**) respecto a la normatividad vigente que tiene el personal de la Universidad, se encuentra que, en promedio, el sector administrativo presenta un 48% de nivel de conocimiento respecto al Decreto de Creación y al Reglamento Interior de la Universidad, lo

cual permite afirmar según el parámetro, la existencia de un nivel regular de transparencia respecto a la normatividad.

De 41 docentes que contestaron los ítems sobre el criterio de transparencia, se encuentra que este personal refiere un 66% de nivel de conocimiento respecto al Decreto de Creación y al Reglamento Interior de la Universidad, lo cual lo ubica según el parámetro, en un nivel adecuado de transparencia de la normatividad.

De acuerdo a los anteriores datos, el nivel general de transparencia con respecto a la normatividad Institucional es del 57% lo cual corresponde según el parámetro, a un nivel adecuado de transparencia de la normatividad.

Subcategoría 2: Estructura organizacional

En esta subcategoría se analiza la **pertinencia** de la estructura organizacional de la institución -planteada en el Decreto de Creación y en el Reglamento Interior- con las necesidades institucionales. Para este análisis, se encuestó a 12 Coordinadores de Área, Programa y Proyecto. De acuerdo a los resultados obtenidos, se encuentra que existe un 76% de nivel de pertinencia entre la estructura institucional y los mecanismos determinados para la aprobación del ámbito coordinado. De acuerdo al parámetro, la estructura académico-administrativa es muy pertinente para la aprobación de los proyectos institucionales.

Por otra parte, se encuentra que los Coordinadores refieren un 77% de nivel de pertinencia entre la estructura académico-administrativa y la operación de los ámbitos a su cargo. Según el parámetro considerado, se valora como muy pertinente la estructura académico-administrativa para la operación de los proyectos.

En cuanto al nivel de pertinencia de la estructura académico-administrativa para la resolución de problemas durante la operación del área, programa o proyecto, se sostiene en las mismas tendencias porcentuales que el ítem anterior. Es decir, los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto estiman muy pertinente la estructura académico-administrativa institucional para resolver los problemas presentados durante el desarrollo de los programas y proyectos.

Según los anteriores resultados, los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto estiman en un 77% el nivel de pertinencia de la estructura institucional en relación a las necesidades presentadas en los ámbitos coordinados; necesidades como: mecanismos establecidos para la aprobación, desarrollo y resolución de problemáticas presentadas en los proyectos. Según estos resultados y el parámetro establecido, es muy pertinente la estructura académico-administrativa de la institución para aprobar, operar y resolver problemáticas referidas a los programas y proyectos que se están desarrollando en la misma. Cabe señalar que ésta es la percepción de sólo un sector de la universidad.

Subcategoría 3: Servicios de apoyo académico

A fin de valorar la **pertinencia** de los servicios de apoyo académico con las necesidades institucionales, se consideraron las percepciones de una muestra de 233 alumnos. De esta manera, se encuentra que los alumnos consideran un 78% de nivel de pertinencia entre el personal asignado al Centro de Computo con la función que desempeñan. Estos resultados, según el parámetro, dan cuenta que es muy pertinente el personal asignado al Centro de Computo para la función desempeñada.

Por otra parte se encuentra, que los alumnos estiman en un 76% el nivel de pertinencia del personal asignado al servicio de la biblioteca de acuerdo a la función que se desempeña. Es decir, según el parámetro, es muy pertinente el personal de la biblioteca a la función desempeñada.

En cuanto a los servicios para titulación, los alumnos valoran en un 75% el nivel de pertinencia de los servicios de asesoría para procesos de titulación de aspectos como horarios de atención, procesos administrativos, etc. con sus necesidades como alumnos, es decir, los estiman como muy pertinentes.

Respecto de la pertinencia de los servicios de asesoría de tesis con las necesidades de alumnos, éstos estiman un nivel de pertinencia de 77%, es decir, los valoran, según el parámetro, como muy pertinentes.

De acuerdo a los anteriores resultados, los alumnos encuestados de la institución refieren un promedio de 76% de nivel de pertinencia entre los servicios de apoyo académico que presta la Institución con sus necesidades como estudiantes. Según el parámetro establecido en este estudio, los alumnos consideran muy pertinente el personal asignado al servicio del Centro de Cómputo y biblioteca para la función desempeñada. También consideran muy pertinentes los servicios de asesoría implicados en los procesos de titulación, en aspectos como horarios, procesos administrativos, entre otros, con las necesidades que tienen como estudiantes de esta institución.

En cuanto al nivel de **eficacia**, es decir, en qué medida los servicios de apoyo académico logran los objetivos para los que fueron creados, los alumnos valoran el servicio de la biblioteca con un 75% de nivel de eficacia de acuerdo con los objetivos para los que fueron creados, es decir, los consideran muy eficaces.

En cuanto al nivel de eficacia de los servicios de asesoría (tesis, cursos, etc.), los alumnos los consideran en 77%, es decir, consideran muy eficaces los servicios de asesoría.

Sobre los horarios establecidos para el servicio de la biblioteca, en cuanto a la respuesta que ofrecen a las necesidades de los alumnos, éstos los consideran en un nivel de 77% de eficacia, es decir, según el parámetro, los

horarios de servicio que brinda la biblioteca son muy eficaces para responder a las necesidades de los alumnos.

Referente a los horarios establecidos para los servicios del Centro de Cómputo, los alumnos encuestados consideran en un nivel de 80% su eficacia de acuerdo a sus necesidades. Es decir, consideran los horarios del Centro de Cómputo muy eficaces.

Sobre los horarios establecidos para la asesoría de tesis, los alumnos los valoran con un nivel de eficacia de 73%. Según el parámetro, los estudiantes consideran que los horarios de asesoría de tesis son eficaces para responder a sus necesidades como estudiantes.

Referente a los servicios que presta el Departamento de Servicios Escolares, los alumnos consideran que cubren las funciones de incorporación y trayectoria escolar, en un nivel de eficacia de 70%. Según el parámetro contemplado, estos servicios son eficaces.

Por otra parte, se encuentra que los docentes refieren un 60% de nivel de eficacia a los Servicios que presta el Departamento de Servicios Escolares. Es decir, consideran que estos servicios son eficaces.

Referente a la percepción que tiene los docentes sobre el Departamento de Servicios Escolares en cuanto al nivel de eficacia en que cubren las necesidades de los programas en los que participan en tiempo y forma (como: entrega de listas, actas de evaluación, procesos administrativos implicados en la titulación) los consideran con un nivel de 57%. Es decir, los docentes consideran eficaces los servicios que presta esta área, para cubrir sus necesidades, de acuerdo a las actividades académicas desarrolladas en los diferentes proyectos.

Considerando la anterior información, se puede afirmar que, en promedio, los alumnos y docentes consideran que los servicios de apoyo académico tienen un 71 % de nivel de eficacia para lograr los objetivos para los que fueron creados. Es decir, que son eficaces.

De acuerdo a los anteriores datos, se puede percibir que los alumnos consideran que los servicios que presta el Centro de Cómputo cubren los objetivos para los que éste fue creado, es decir, para atender la demanda interna y externa en este rubro. Se considera que esta área obtuvo el nivel más alto de eficacia de los servicios de apoyo, debido a que presta servicio de lunes a viernes en los dos turnos (matutino y vespertino) y los sábados en turno matutino.

Los servicios de apoyo académico que obtuvieron una media más baja en el criterio eficacia fueron los horarios para asesoría de tesis (73%) y principalmente, los servicios que presta el Departamento de Servicios Escolares (70%, 60% y 57%). Estos datos refieren que tanto los alumnos como los docentes, consideran que estos servicios son los menos eficaces de la Institución.

Considerando los anteriores resultados, creemos que la institución debe contar con mecanismos más eficaces que aseguren que los alumnos puedan tener información más fidedigna de los horarios de los docentes que asesoran trabajos de titulación, así como, implementar mecanismos que posibiliten tener más eficacia en el Departamento de Servicios Escolares, como sistemas de información eficientes, procesos de capacitación del personal de esta área y mayor supervisión, entre otros.

Para el estudio del nivel de **cobertura** de los servicios que presta el Departamento de Servicios Escolares, se encuestó a una muestra de alumnos de la institución. Sobre este rubro, se encuentra que los alumnos consideran en un 70% el nivel de cobertura del Departamento de Servicios Escolares, en cuanto a las funciones administrativas implicadas en la incorporación y trayectoria de los estudiantes como: inscripciones, entrega de constancias, certificados, títulos, credenciales, etc. Según el parámetro, el departamento de Servicios Escolares cubre las funciones implicadas en la incorporación y trayectoria de los estudiantes.

Para analizar la **suficiencia** de los servicios de apoyo académico de la institución (incluida la Unidad Extensiva de Gómez Palacio), se valora la cantidad de servicios existentes con los requerimientos del quehacer universitario.

En cuanto a las *aulas* de la Institución, se encuentra que existen 14 aulas para atender a 15 grupos en modalidad escolarizada, y 31 grupos en modalidad semiescolarizada e intensiva. A partir de la información anterior, se puede afirmar que no son suficientes las aulas existentes para atender la totalidad de los grupos de las diferentes modalidades.

Para satisfacer la necesidad de aulas en la modalidad escolarizada, se atienden 13 grupos en turno matutino y dos grupos en vespertino. En cuanto a la modalidad semiescolarizada, se atienden unos grupos los días martes y miércoles en turno vespertino y los sábados en turno matutino. Cabe señalar que la demanda está centrada preferentemente en este último día, debido a lo cual, se solicitan aulas en una primaria cercana a la Universidad.

En cuanto a la oferta de educación continua, se atiende preferentemente de lunes a viernes en turno vespertino, que es cuando asisten solamente tres grupos de modalidad semiescolarizada.

En cuanto a la capacidad de las aulas, 10 tienen capacidad para atender a 30 alumnos y 4 para atender a 18 alumnos. Para atender el problema de falta de capacidad de algunas aulas, se ubican a los grupos más numerosos en las aulas grandes y los más numerosos en las más pequeñas.

Por otro lado, se encuentra que existen dos Centros de Cómputo adaptados para atender a 1,356 alumnos. En promedio, en cada Centro se brinda servicio a 678 alumnos. Cabe señalar que estos espacios son reducidos: uno de ellos tiene las medidas de un salón de clase y el otro las de dos. De acuerdo a los datos

anteriores, se percibe que no son pertinentes ni suficientes las áreas físicas para brindar servicios de cómputo a los alumnos.

En lo referente a los *equipos de computación*, se encuentra que existen 40 equipos de computación para brindar servicio a 1,356 alumnos y a la demanda externa; es decir, hay aproximadamente una computadora para cada 34 alumnos y el rango de alumnos se incrementa cuando se están ofreciendo cursos de computación, debido a que se utilizan 15 equipos en estos cursos.

Los equipo de computación existentes en la Institución son insuficientes, debido a que según el parámetro (para este ítem), debe haber una computadora por cada ocho estudiantes. La necesidad se acentúa debido a que, por un lado, no hay un reglamento que norme el tiempo de permanencia por alumno en el área, y por el otro, principalmente en el turno matutino de lunes a sábado es cuando se atiende a la mayoría de los alumnos, por lo tanto, es el tiempo en que se solicitan más los servicios de esta área.

En cuanto a la suficiencia de infraestructura y equipamiento de los servicios de la biblioteca, se encuentra que el espacio físico que ocupa el área tiene 172 m²; en éste están ubicados los estantes donde está colocado el acervo bibliográfico y el área de consulta. En cuanto a la cantidad de libros, la biblioteca cuenta con 13,716 libros para 1,356 alumnos, es decir, existen aproximadamente 10 libros por alumno. Por otro lado se encuentra que la biblioteca cuenta con el programa SIABUC, para consulta de publicaciones bibliográficas y hemerográficas e inventarios.

En cuanto al espacio físico del servicio de biblioteca, se percibe que es insuficiente de acuerdo a la cantidad de alumnos de la institución. Respecto a la cantidad de libros por alumno, esta coincide con el parámetro establecido, de 10 libros por alumno, es decir, es muy suficiente. En cuanto al sistema de información con el que cuenta esta área, los responsables de la misma refieren que satisface las necesidades actuales; además se cubre el parámetro debido a que el servicio de consulta está totalmente automatizado.

Por otro lado, en la Institución existe un aula de usos múltiples, la cual cuenta con pizarrón electrónico, equipo de sonido, 2 pintarrones, aire acondicionado y mampara para colocar letras. El aula tiene una capacidad para albergar a 80 personas, colocando las sillas en fila. Se utiliza cuando se desarrollan eventos académicos en los cuales la convocatoria prevé una asistencia aproximada a la capacidad del aula. Para eventos académicos masivos este espacio no es suficiente (como foros, convenciones, etc.). Cuando se realizan este tipo de eventos, se solicitan espacios más amplios.

De acuerdo a la información anterior, la Institución no cuenta con la infraestructura física para realizar eventos académicos masivos. Considerando la importancia que tienen éstos para la formación de los alumnos y para que la institución cumpla con sus funciones sustantivas, es necesaria la creación de

infraestructura que atienda totalmente los requerimientos del quehacer universitario.

En cuanto a las áreas deportivas, la institución cuenta con dos canchas, una de básquetbol y una de fútbol rápido (ésta última también se acondiciona para voleibol). Estos espacios no tienen capacidad para atender las necesidades deportivas de todos los estudiantes.

Por otra parte, se encuentra que la institución cuenta con suficientes áreas verdes, aunque no están acondicionadas para brindar espacios de descanso y relajamiento a los alumnos; sólo forman parte del ornamento de la institución.

Así mismo, se encuentra que la institución no cuenta con un área de cafetería; solamente en el turno matutino y esporádicamente, se comercializa alimentos en el interior y en la periferia de la institución. El hecho que no exista en la institución un área de cafetería, ocasiona que los alumnos tengan que salir del edificio y no estén puntuales a las sesiones de clases.

En cuanto a la programación para el uso de los espacios académicos y del equipo de la institución, se encuentra que el aula de usos múltiples y el área para impartir cursos del Centro de Cómputo se deben solicitar con un mínimo de una semana de anticipación; el equipo como: cañones, retroproyectores, televisores, etc. se deben solicitar con un día de anticipación, como mínimo.

En cuanto a la valoración de la suficiencia de la infraestructura y equipamiento de la institución, de acuerdo a la información presentada, la mayoría de ésta no es suficiente para cubrir las necesidades del quehacer universitario desarrollado, en lo referente a cantidad de aulas, espacios deportivos, espacios para realizar eventos académicos masivos, áreas de descanso para los estudiantes, áreas deportivas, áreas para alimentarse, espacio físico de los servicios de biblioteca e informática. En cuanto a la cantidad de libros existentes en la biblioteca, estos son suficientes, no así la cantidad de equipos de computación. De acuerdo a la información anterior, es necesaria la creación de una infraestructura que sea suficiente con las necesidades derivadas del quehacer universitario desarrollado.

Subcategoría 4: Planeación

Para la evaluación de esta subcategoría, se contemplan los documentos de planeación existentes en la institución hasta el momento en que se realizó el estudio. Los planes y programas encontrados fueron: El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UPD (carácter de borrador), el Plan Académico (PA) de la UPD (plan de la Secretaría Académica actual) y el Programa de Investigación (PI).

Para valorar la **congruencia** de los diferentes documentos de planeación con la misión de la institución, se analizó la visión y los objetivos de éstos, considerando los siguientes indicadores de análisis:

- Perfil de sujeto formado
- Características del servicio educativo
- Destinatarios del servicio

Estos indicadores se valoran conforme el parámetro: sí es congruente y/o no es congruente con la misión de la institución. También se presentan algunas diferencias encontradas.

Respecto a la **congruencia** del indicador *perfil de sujeto formado del PDI* con la misión de la institución, se encontró que sí es congruente, debido a que en este plan se está considerando formar un profesional de la educación con competencia profesional, solidario con las causas sociales y con actitudes para solucionar creativamente de manera innovadora las problemáticas del ejercicio profesional. Entre las diferencias encontradas, se pueden señalar las siguientes: el PDI no contempla explícitamente que el sujeto desarrolle valores de identidad duranguense y mexicana, además de que este plan considera actitudes del perfil como: actitud emprendedora, para el trabajo en equipo, para la formación permanente, para utilizar apoyos tecnológicos y autoestima que no están presentes en la misión de la Institución.

En cuanto a la congruencia del *perfil de sujeto formado* planteado en el *PA* con la misión de la institución, se encontró que sí es congruente debido a que los dos están considerando formar un profesional de la educación con competencias para responder a los retos actuales de la sociedad contemporánea y del conocimiento a fin de que desarrolle una práctica profesional creativa e innovadora. Entre las diferencias encontradas están el que *PA* no contempla explícitamente que el sujeto desarrolle valores de identidad duranguense y mexicana, además de que este plan considera actitudes y hábitos del perfil como: estudio independiente, educación permanente, dominio de la tecnología y de una segunda lengua, entre otros que no son consideradas en la misión institucional.

Respecto a la congruencia del *perfil de sujeto formado* planteado en el *PI* con la misión de la institución, se encontró que sí es congruente, pero solamente en los relacionado al aspecto de investigación, situación que es comprensible debido a que el plan sólo responde a las necesidades de este campo.

De acuerdo a la información anterior, se puede concluir que aunque son congruentes en lo sustancial los diferentes niveles de planeación encontrados en la institución, respecto a la conceptualización del perfil de sujeto formado, sí presentan algunas diferencias con la misión de institución; generalmente tienen que ver éstas con la presencia, en los diferentes productos de planeación, de actitudes, habilidades y valores necesarias en un profesional en este momento sociohistórico de cambios en el contexto social y avances del conocimiento.

En cuanto a la congruencia del *servicio educativo* planteado en los diferentes productos de planeación, con la misión de la institución, se encuentra respecto al *PDI* que en lo sustancial sí es congruente, debido a que en este plan se está considerando también brindar un servicio educativo de excelencia a nivel

nacional e internacional, con oferta en diferentes modalidades de estudio a través de las funciones de formación, actualización, investigación y difusión educativa.

Se encontraron algunas diferencias en cuanto a que el PDI plantea un servicio con pertinencia social, con oferta educativa vinculada a la investigación y difusión, incorporación de la nueva tecnología, vinculación interinstitucional, con programas de tutoría y una planta académica con nivel de posgrado y desarrollando investigación.

Respecto a la congruencia del *servicio educativo* planteado en el *PA* con la misión institucional, se encuentra que, en lo sustancial, sí es congruente, debido a que al igual que en ésta, el plan contempla un servicio de excelencia que responda a los retos actuales de la sociedad contemporánea y del conocimiento, a través del desarrollo y vinculación de las funciones sustantivas e integrando a la oferta educativa programas de investigación y difusión. Al igual que el PDI, el PA presenta diferencias con la misión como: que el servicio educativo promueva el trabajo colegiado para fortalecer la formación, investigación y difusión; establecer relaciones interinstitucionales; programas de fortalecimiento de la formación de alumnos; que la comunidad universitaria participe en la construcción de la orientación del quehacer institucional prospectivo; reactivar los órganos colegiados, entre otras.

En cuanto a la congruencia del *servicio educativo* planteado en el *PI* con la misión de la institución, se encuentra que es congruente solamente en el aspecto de investigación, sólo que este campo se retoma muy someramente en la misión de la Institución, debido a que sólo establece la formación de investigadores en educación con el fin de lograr mayor conocimiento del proceso educativo y desarrollar modelos educativos que sean competitivos a nivel nacional e internacional. Por otro lado, el PI plantea un servicio educativo respecto a la investigación, con claras líneas de investigación, con un sistema para regular la producción y difusión de los productos de investigación, con convenios interinstitucionales y la promoción de la formación permanente en y para la investigación.

Respecto a los *usuarios*, los tres niveles de planeación analizados (PDI, PA y PI) consideran a los profesionales de la educación de los diferentes niveles educativos, investigadores educativos, personas con nivel de bachillerato, instituciones afines al quehacer universitario y sociedad en general. El planteamiento de usuarios en estos productos de planeación son congruentes con los contemplados en la misión de la institución, sólo que en esta última se pone más énfasis al magisterio de educación básica.

A partir de la información anterior se pueden considerar como congruentes los diferentes productos de planeación con la misión de la institución. También se pueden perfilar algunas conclusiones como las siguientes:

- La inexistencia de procesos de planeación en la mayoría de las áreas académicas.

- Las planeación existente rebasa la misión de la institución, en cuanto al desarrollo de actitudes, habilidades y valores necesarios en un profesional en este momento sociohistórico, caracterizado por cambios sustanciales en el contexto social y avances vertiginoso del conocimiento.
- En cuanto a los servicios educativos planteados en los diferentes niveles de planeación valorados, también se rebasa a la misión Institucional, en cuanto se está conceptuando en éstas un servicio educativo que utiliza la nueva tecnología, pertinente a las necesidades sociales, con redes académicas y trabajo colegiado, entre otros.
- En la misión se presenta muy acotado el campo de la investigación en relación a la forma como se está considerando en el PI.
- En la misión se pone más énfasis en los usuarios de educación básica.

Subcategoría 5: Evaluación

Referente a la valoración de la **eficacia** de la evaluación desarrollada en la institución para la toma de decisiones con propósitos de desarrollo Institucional, se encuestó a los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto. De 12 Coordinadores encuestados, el 25% refiere que considera su percepción personal para la toma de decisiones, el 33% manifiesta que realiza una evaluación parcial y el 42% refiere que realiza una evaluación holística. Esta información da cuenta de que menos de la mitad de los Coordinadores realiza una evaluación eficaz, es decir, que considera todos los elementos implicados en las situaciones para tomar decisiones con respecto a ésta.

En lo concerniente a las situaciones en la que les es útil la evaluación a los Coordinadores para la toma de decisiones, un 75% refiere que para la planeación, un 33% para la resolución de conflictos, un 17% para la revisión de eventos y un 17% para la evaluación del desempeño de asesores. De acuerdo a estos datos, la tercera parte de los Coordinadores consideran muy eficaz la evaluación para el desarrollo de procesos de planeación y poco eficaz (17%) para la valoración de eventos y desempeño de asesores.

De acuerdo a los anteriores datos, se percibe que los Coordinadores consideran poco eficaz a la evaluación como un referente importante para la toma de decisiones del Área, Programa o Proyecto coordinado, salvo en los procesos de planeación; es decir, no hay una cultura de la evaluación. Posiblemente esta situación se presenta debido a que en la subcategoría de planeación se encontró que ésta no se realiza en la mayoría de los niveles institucionales.

Para analizar la utilización de una metodología (**sistematicidad**) para realizar los proceso de evaluación, se encontró que para tomar decisiones respecto al Área, Programa o Proyecto, un 92% de los Coordinadores involucra a

los miembros del programa, un 33% consulta a expertos y un 33% considera su experiencia personal. Es decir, para los Coordinadores tienen más credibilidad las percepciones de los involucrados en el programa, que los expertos y su propia experiencia. Esta situación parece acertada siempre y cuando se oriente con una metodología, sea objetiva y permita mejorar los procesos evaluados.

Referente al tipo de información de las demás Áreas, Programas y Proyectos que les es útil a los Coordinadores para los procesos de planeación de sus proyectos, el 92% de los Coordinadores refiere que la información sobre la organización de actividades de las demás áreas, un 42% manifiesta que le es útil la información sobre las cargas académicas y un 33% refiere que le es útil la información referida a la función de los asesores. Para casi la totalidad de los coordinadores le es útil la información que se refiere a la organización de actividades de las demás áreas y cerca de la mitad la referida a las cargas académicas de los docentes. A partir de esta información, se puede plantear la necesidad de trabajo colegiado de los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto, para los procesos de planeación y asignación de cargas académicas.

Subcategoría 6: Recursos financieros

Para valorar la **suficiencia** de los recursos financieros, se analizó en qué medida éstos cubren las necesidades institucionales, para lo cual se encuestó a los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto. Al respecto, el 50% de los Coordinadores considera que los recursos destinados a cubrir las necesidades del programa son insuficientes, el 33% refiere que son suficientes, el 17% consideran que son medianamente suficientes y ninguno hace alusión que estos sean muy suficientes. De acuerdo a esta información, la mitad de los Coordinadores consideran que los recursos financieros son insuficientes para atender las necesidades de los programas coordinados. Esta situación hace reflexionar sobre la necesidad de incrementar el presupuesto institucional a través de otros medios, gestionando recursos propios por ejemplo; pero también evidencia una carencia de planeación de actividades o estrategias considerando el presupuesto disponible.

Para estimar el nivel de **transparencia** del ejercicio de los recursos financieros, se encuestó al personal administrativo y docente de la Institución. El personal administrativo, en promedio, cuenta con el 57% de nivel de conocimiento del ejercicio presupuestal. De acuerdo al parámetro, para este personal el ejercicio del presupuesto es transparente.

Por otro lado, los docentes refieren que en promedio cuentan con un nivel del 50% de conocimiento del ejercicio presupuestal. Según el parámetro, el ejercicio presupuestal es poco transparente.

Según los anteriores resultados, los docentes y administrativos consideran que el ejercicio presupuestal presenta un nivel de transparencia de 53%, es decir, según el parámetro dicho ejercicio es regularmente transparente.

Como se percibe, los datos son muy semejantes en estos dos sectores del personal de la universidad, es decir, aproximadamente la mitad de ellos posee conocimiento nulo del ejercicio del presupuesto, debido a lo cual se recomienda implementar estrategias más eficaces para dar a conocer a la comunidad universitaria la manera como se ejerce el ejercicio del presupuesto, a fin de fortalecer una gestión transparente.

Para el análisis de la **eficiencia** de las formas y/o procedimientos institucionales para el ejercicio de los recursos financieros, se encuestó a los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto. Sobre este aspecto, al 58% de los Coordinadores les parecen adecuadas las vías institucionales establecidas para satisfacer las necesidades financieras y de servicios del Área, Programa o Proyecto respectivo. Según el parámetro, los Coordinadores consideran que son eficientes las formas institucionales para ejercer los recursos financieros.

Por otra parte, al 8% de los Coordinadores les parece inadecuado presentar semestralmente el presupuesto de su programa al responsable del Área; al 67% le parece adecuado y al 16% le parece muy adecuado. De acuerdo a los anteriores resultados, al 83% de los coordinadores les parece adecuado o muy adecuado presentar semestralmente el presupuesto de su programa al responsable del Área a la que pertenecen.

En cuanto a la asignación del presupuesto para satisfacer las necesidades del Proyecto, Programa o Área coordinada, al 67% de los Coordinadores les parece oportuna, el 17% considera que se asigna con ligeros retrasos y el 8% refiere que se realiza de manera muy retrasada, y nadie considera que se asignan muy oportunamente.

Como se percibe en los anteriores datos, aproximadamente a la mitad (58%) de los Coordinadores les parecen adecuadas las vías institucionales para satisfacer las necesidades financieras y de servicios que tienen en su programa, siendo un porcentaje significativo (42%) a los que no les parecen adecuadas. De acuerdo a esta información es importante que se revisen los mecanismos institucionales existentes para satisfacer las necesidades financieras de las Áreas, Programas y Proyectos institucionales. En cuanto a los momentos para presentar y asignar recursos financieros, así como a la oportunidad de entrega de los mismos, se obtuvo un nivel de eficiencia alto, debido a lo cual consideramos que pueden continuar los procesos como actualmente se desarrollan.

Subcategoría 7: Articulación de funciones

Para el análisis del nivel de **pertinencia** de la manera como se articulan las funciones sustantivas con los fines de la institución, se encuestó a los Coordinadores de Área, de Programa y de Proyecto. A este respecto, el 91% de los Coordinadores refieren que para la organización de actividades les es pertinente la información de las demás Áreas; para el 41% les es útil al momento

de asignar las cargas académicas y para 33% les es útil el conocimiento de la función de los asesores. De esta manera encontramos que cerca de la totalidad (91%) de los Coordinadores valoran muy pertinente la información de las demás Áreas, cuando organizan actividades de su ámbito, y le otorgan valor más bajo (33%) al conocimiento de las funciones de los asesores.

Por otra parte, se encontró que el 8% de los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto, refiere que nunca coadyuvan las demás áreas en el logro de los propósitos del ámbito coordinado; el 58% manifiesta que algunas veces; el 17% considera que frecuentemente y sólo el 8% refiere que siempre. De acuerdo a la anterior información, se puede apreciar que en el 83% de los Coordinadores es desde algunas veces, frecuentemente y siempre la frecuencia en que las demás áreas coadyuvan al logro de los propósitos de su programa. Siendo este aspecto trascendental para que el desarrollo de las funciones sustantivas sea eficaz, y éstas a su vez coadyuven al cumplimiento de la misión de la institución, es necesario implementar mecanismos que permitan incrementar la frecuencia de vinculación entre las áreas sustantivas.

Por otra parte, el 25% de los Coordinadores consideran que las acciones desarrolladas en vinculación con otras Áreas presentan bajo nivel de logro; el 33% refieren que presentan regular nivel de logro; el 42% considera que tienen buen nivel de logro y ningún Coordinador considera que tienen alto nivel de logro. De acuerdo a los anteriores datos, el 75% de los Coordinadores consideran que la vinculación con las demás áreas presenta desde regular hasta buen nivel de logro.

De acuerdo a los anteriores resultados, se puede afirmar que es muy significativo el porcentaje de Coordinadores que se vincula con otras Áreas al momento de organizar las actividades de su ámbito; también se puede deducir la necesidad de incrementar la frecuencia y calidad en los procesos de vinculación de las áreas sustantivas para lograr los propósitos de los programas, y de esta manera cumplir con la misión de la institución.

Para el estudio del nivel de **congruencia** entre los diferentes Programas y Proyectos de la institución, se encuestó a los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto. De este personal encuestado, el 8% manifiesta que nunca han desarrollado proyectos que requieren la participación de las demás áreas, el 67% refiere que algunas veces, el 17% manifiesta que frecuentemente y nadie declara que siempre. Como se puede percibir, más de la mitad (84%) de los Coordinadores han realizado regularmente y/o frecuentemente proyectos que requieran la participación de otras Áreas. Información que permite deducir, según el parámetro, que existe un nivel muy alto de congruencia entre las actividades desarrolladas en las diferentes Áreas académicas.

En cuanto a la cantidad de eventos o productos por semestre del Programa coordinado que requieren vincularse con las demás Áreas, el 42% de los Coordinadores considera que de 1 a 3 veces, la cuarta parte refiere que de 4 a 6

veces y el 33% manifiesta que más de 6 veces por semestre. De acuerdo a los anteriores datos se encuentra que más de la mitad (58%) de los coordinadores consideran que en más de 4 eventos o productos por semestre requieren vincularse con otras áreas.

En cuanto a los tipos de eventos o acciones que se realizan en los programas y que requieren la vinculación con las demás Áreas, el 83% de los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto considera que en los procesos referidos a la formación, requieren de vincularse con otras áreas; el 58% refiere que en los procesos de admisión, titulación... de alumnos; el 58% refiere que en investigación y el 67% en los procesos de difusión. Como se puede apreciar de acuerdo a estos resultados, el aspecto de formación es el que obtuvo mayor porcentaje; esto quiere decir que en los programas educativos de licenciatura y de posgrado se requiere mayor congruencia con las demás Áreas. Siendo la formación un aspecto trascendental para el logro de la misión Institucional es importante una vinculación eficiente y eficaz entre las Áreas para lograr los objetivos de los programas educativos.

De manera general, los datos dan cuenta que la mayoría de los Coordinadores observan un alto grado de congruencia entre los procesos de formación, investigación, difusión y los procesos de admisión, titulación... de alumnos. Por lo tanto, es importante que las demás Áreas asuman un alto grado de responsabilidad para coadyuvar al logro de los objetivos de cada Programa, Proyecto o Área.

De acuerdo a los anteriores datos se puede sostener, que existe mucha congruencia entre las diferentes Áreas académicas y de apoyo; debido a que el 84% de los Coordinadores refiere que de manera regular y frecuentemente realizan proyectos que requieren la participación de las demás áreas; el 58% realizan más de 4 eventos o productos al semestre y en los procesos de formación, investigación, difusión e incorporación y trayectoria de los alumnos más de la mitad de Coordinadores sostienen que requieren de vincularse con otras Áreas, principalmente en los procesos de formación (83%). Según estos datos existe mucha congruencia entre las funciones sustantivas. Sería interesante haber explorado el nivel de eficacia que tiene la articulación de estas funciones.

Subcategoría 8: Información institucional

Para recopilar la información sobre esta subcategoría, se encuestó a los responsables de las Áreas y Departamentos de la institución. En esta subcategoría, se analizaron los sistemas de información existentes de las siguientes áreas y departamentos:

- Recursos Humanos: Cuenta con un sistema para control de asistencia (SIRI).
- Centro de Cómputo: Cuenta con un sistema para desarrollo interno del Área.
- Recursos Financieros: Cuenta con un sistema de Contabilidad.

- Biblioteca. Cuenta con un sistema integral de información (SIABUC) para la búsqueda e inventario del acervo bibliográfico.
- Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP): Tiene un espacio virtual en la página del gobierno estatal para difundir información.
- Servicios Escolares: Cuenta con una base de datos para procesar la información de trayectoria escolar de los alumnos de la Institución.

Respecto a esta categoría, se encontró que todas las Áreas y Departamentos cuentan con programas de computación para procesar la información. En el caso de la Unidad de Acceso a la Información Pública solamente se cuenta con un programa para difundir la información, no para responder a las solicitudes. De esta manera se puede afirmar que son **suficientes** los sistemas de información, debido a que todas las Áreas y Departamentos de la institución cuentan con este tipo de apoyo.

En cuanto a la **eficiencia** de los sistemas de información, los responsables de las Áreas y Departamentos refieren que los programas existentes procesan la información que se requiere al interior del Área o Departamento respectivo y la que solicitan las demás Áreas o Departamentos, en un máximo de 15 minutos. Sobre este aspecto, el responsable de la UAIP refiere que en el caso de la información solicitada a la Unidad de Acceso de los Departamentos o Áreas existentes en la institución, se han tardado hasta un mes en procesarla, debido a que no tienen digitalizada mucha información, principalmente del Departamento de Recursos Humanos y de Servicios Escolares, situación que evidencia la ineficiencia de los sistemas de información con los que cuentan estos Departamentos.

Por otro lado, los responsables de los Departamentos o Áreas que cuentan con sistemas de información refieren que la información que le solicitan son: estados financieros, presupuestos, cantidad de usuarios del Centro de Cómputo por mes y anuales, datos bibliográficos, reportes de asistencia, control de movimiento de personal, nómina, estadística de alumnos, etc. De ésta última no existe un módulo de información en el sistema. Se encuentra que los responsables de las áreas o Departamentos, no mencionan la información que les solicitan principalmente del exterior como: estadísticas de alumnos y de grupos, relaciones en cuanto a movimientos de personal, entre otros. Estos datos evidencian por un lado, que los responsables de estos servicios consideran eficientes los sistemas de información para cubrir las demandas internas del Área o Departamento respectivo y las demandas del interior de la institución; pero por el otro, existe contradicción por cuanto no se atienden de manera regular, en tiempo y forma las demandas de información del exterior.

En cuanto al costo económico para dar respuesta a las solicitudes internas y externas, ningún departamento o área lo reporta.

Por otra parte se encuentra que todos los Departamentos y Áreas consideran que requieren de otros sistemas de información más actualizados, eficientes y eficaces, a excepción de la biblioteca.

Los programas solicitados son:

- Recursos humanos: Sistema de información
- Informática: Se están desarrollando
- Recursos financieros: Programa de compras, viáticos y pasajes
- Unidad de Acceso a la Información Pública (UAIP): Red donde se tenga acceso a la información existente en los diferentes programas y redes de la institución.

El hecho de que todos los Departamentos y Áreas consideren que requieren de sistemas de información más actualizados y eficaces, corrobora la apreciación realizada anteriormente en cuanto a la ineficiencia de los sistemas de Información existentes en la actualidad.

En cuanto a la **transparencia** de la información institucional, se está implementando la política de contar con la información más significativa de interés de la comunidad educativa, en la página web de la universidad, información como: actas de reuniones de Consejo Académico, acervo bibliográfico existente, normatividad, horarios, resultados de procesos de admisión de licenciatura y posgrado, entre otros. Cabe señalar que se está empezando a incorporar información en esta página, aunque aún las Áreas y Departamentos de la institución que poseen información que debe ser conocida por la comunidad educativa y la sociedad en general no han adquirido totalmente el hábito de publicarla. Por otra parte, se encuentra que la UAIP de la Universidad difunde información de interés público en la página del gobierno del estado.

De acuerdo a la información anterior, se puede afirmar que la institución está iniciando con la política actual del manejo transparente de la información pública, aunque aún falta que los responsables de las Áreas y Departamentos realicen una práctica recurrente al respecto.

De acuerdo a los anteriores datos, se encuentra que los sistemas de información existentes en la institución poco responden a las necesidades de las demandas internas y esto se acentúa cuando las demandas son de instancias externas, debido a que las Áreas y los Departamentos no tienen procesada la mayoría de la información solicitada, situación que repercute en que no se dé oportunamente respuesta a las demandas de información. Por otro lado, aunque los responsables de los departamentos no refieren que les soliciten información de módulos inexistentes en su sistema, éstos consideran que les falta un sistema de información más eficiente, eficaz y actualizado.

De acuerdo a los resultados obtenidos sobre los sistemas de información Institucional, se hace evidente la necesidad de contar con sistemas más

pertinentes y eficaces para responder a las demandas internas y externas de información. Además de que se debe incrementar la difusión de información de interés público en los diferentes medios institucionales.

Subcategoría 9: Liderazgo de directivos

Para el análisis de la **pertinencia** del liderazgo ejercido por los directivos se encuestó a los docentes y Coordinadores de Área, Programa y Proyecto de la Universidad. Sobre este aspecto, los docentes estiman en un nivel de 58% la pertinencia del liderazgo ejercido por el Director General para lograr del objeto y misión de la institución. Según el parámetro establecido, es pertinente el liderazgo ejercido por el Director.

En cuanto al liderazgo ejercido por la Secretaria Académica, los docentes lo estiman en un nivel de 61% de pertinencia para el logro de la misión y objeto de la institución. Según el parámetro es pertinente el liderazgo ejercido por la Secretaria Académica.

En cuanto al liderazgo ejercido por los Coordinadores de Área, los docentes lo consideran con un nivel de 59% de pertinencia para el logro de la misión y objeto de la institución. Según el parámetro, es regularmente pertinente el liderazgo de los Coordinadores de Área.

Por otra parte, se encontró que los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto, refieren un nivel de 68% de pertinencia del liderazgo ejercido por el Director General para el logro de la misión y objeto de la institución. Es decir, lo consideran pertinente.

En cuanto al liderazgo ejercido por la Secretaria Académica, los Coordinadores refieren un nivel de 62% de pertinencia, para el logro de la misión y objeto de la institución. Es decir, lo consideran pertinente.

Respecto al liderazgo ejercido por los Coordinadores de Área, los Coordinadores de Programa y Proyecto lo estiman en un nivel de 60% para el logro de los objetivos y misión de la Institución. Es decir refieren que es pertinente.

De acuerdo a los anteriores resultados, se concluye que los docentes consideran que el liderazgo ejercido por los directivos con relación a los procesos administrativos y académicos tiene, en promedio un nivel de 59% de pertinencia con la misión y objeto de la universidad. Según el parámetro los docentes consideran que el liderazgo ejercido por los directivos es pertinente.

Por otra parte, se encuentra que los Coordinadores de Área, Programa y de Proyecto consideran que el liderazgo ejercido por los directivos de nivel superior con relación a los procesos administrativos y académicos, tiene en promedio un nivel de 63% de pertinencia con la misión y objeto de la universidad. Según el

parámetro, los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto consideran que el liderazgo de los directivos es pertinente.

Cabe señalar que los resultados respecto a la pertinencia del liderazgo ejercido por los directivos, en general, son de las medias más bajas de las subcategorías estudiadas, por lo que se considera que los directivos deben realizar una revisión de su desempeño.

Para el estudio de la **eficacia** del liderazgo ejercido por los directivos, se encuestó a los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto. Al respecto, los Coordinadores consideran que el liderazgo ejercido por el Director General tiene un nivel del 77% de eficacia. Considerando el parámetro, lo refieren como muy eficaz.

Por otra parte, se encontró que los Coordinadores refieren que el liderazgo ejercido por la Secretaria Académica tiene un nivel de 63% de eficacia para el logro de los objetivos de los programas coordinados. Es decir, según el parámetro lo consideran eficaz.

En cuanto al liderazgo ejercido por los Coordinadores de Área para el logro de los objetivos de sus programas, los coordinadores de Programa y Proyecto lo estiman en un nivel de 67%. Es decir lo consideran eficaz.

Se puede concluir que los Coordinadores de Área, Programa y Proyecto, estiman en 69% el liderazgo de los directivos para el logro de los objetivos de su Programa; datos que ubican al liderazgo ejercido por los directivos como eficaz.

Nuevamente se debe señalar que los resultados respecto a la eficacia del liderazgo ejercido por los directivos para la contribución al logro de los objetivos de los Programas y Proyectos institucionales son de las medias más bajas de las subcategorías estudiadas, por lo que se considera que los directivos deben realizar una revisión de la manera como contribuyen al logro de los objetivos de los procesos académicos y administrativos.

CATEGORÍA: DOCENCIA

La docencia es una de las actividades centrales, y la más importante de las acciones sustantivas de toda institución de Educación Superior; de ahí el valor de implementar periódicamente procesos de evaluación que permitan detectar necesidades, dificultades y elementos o recursos con los que se cuenta para funcionar adecuadamente en esta área.

Para efectos de este análisis evaluativo se concibe a la docencia como:

La función sustantiva de la universidad que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza-aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los procesos formativos y sus resultados, y de otras actividades educativas. La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico...(Secretaría de Educación, s/f).

Para la evaluación de la categoría de docencia se consideraron las siguientes subcategorías:

1. Planta académica, la cual se define como el “conjunto de personas oficialmente habilitadas, en régimen de jornada completa o parcial, para orientar y encauzar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, cualquiera que sea su calificación profesional o el modo de dispensar la enseñanza personalmente y/o a distancia” (Secretaría de Educación, s/f).

2. Práctica docente, referida al ejercicio magisterial.

Estas subcategorías se evaluaron conforme a los criterios siguientes:

Planta académica, con los criterios de suficiencia, pertinencia y actualización, los cuales se definen en seguida:

- **Suficiencia:** Existencia de recursos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento institucional.
- **Pertinencia:** Congruencia entre las necesidades de las demandas sociales, las características de los participantes en el hecho educativo y el carácter académico de la Educación Superior.
- **Actualización:** Vigencia en lo referente a conocimientos y aspectos educativos.

Práctica docente, con los criterios de eficacia, innovación y sistematización, los cuales se definen de la siguiente manera:

- **Eficacia:** Capacidad de prestar el servicio educativo y alcanzar resultados de calidad, considerando los medios que se utilicen; de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, y con los estándares de

calidad definidos; es decir, desempeñar la función docente de la mejor manera.

- **Innovación:** Introducción de actividades innovadoras en la docencia, para, con ello, efectuar cambios.
- **Sistematización:** Habilidad para organizarse en la práctica docente.

Para la subcategoría de **Planta académica**, en sus criterios de suficiencia y pertinencia, la información se recabó a través del análisis de la plantilla del personal docente de la Universidad Pedagógica de Durango, que incluyó los datos siguientes: Nombre del docente, cursos que atiende, perfil, número de grupos, proyecto en el que desarrolla su práctica (LIE, LE, LEPEPMI, MECPE y MEB), línea de formación curricular del docente, número de alumnos que tutorea y tiempo de atención a las actividades institucionales.

Para evaluar el criterio de actualización, en esta misma subcategoría, la información se obtuvo a través de una encuesta aplicada a docentes de la Universidad. En el instrumento de esta encuesta se contemplaron los siguientes datos:

- Último grado de estudios.
- Asistencia a cursos ofertados por la Institución.
- Total de cursos en los que ha participado a nivel interinstitucional.
- Cursos desarrollados extracurricularmente.
- Participación en eventos de actualización: Cursos-taller, diplomados, cursos de especialización, foros, conferencias y congresos.
- Horas de actualización comprobables en dichos eventos.

En el caso de la subcategoría **Práctica docente**, para la evaluación del criterio de eficacia se realizó una encuesta con alumnos de la institución, y para evaluar los criterios de innovación y sistematización, se aplicó, asimismo, una encuesta, sólo que a alumnos y docentes de la Universidad. Mediante el instrumento para la primera de estas encuestas se recabó información referida a:

- Planeación de Cursos.
- Logro de objetivos.
- Incorporación de recursos didácticos en la práctica docente.
- Diseño de estrategias de enseñanza y aprendizaje de manera original y novedosa.

- Implementación de acciones diagnósticas.
- Acciones de reorganización.
- Diseño de estrategias de evaluación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las subcategorías analizadas, en relación a cada uno de los criterios de evaluación:

Para evaluar el criterio de la suficiencia de la planta académica, primeramente se contabilizó el total de horas semanales del personal docente; el resultado se dividió entre 40 para determinar el número de tiempos completos que habría. Después el total de alumnos de la institución se dividió entre el número de tiempos completos para definir cuántos alumnos corresponderían a cada docente. Los resultados, que aparece en el siguiente cuadro, muestra que la proporción de maestro y alumnos es 1/28.

Subcategoría 1: Planta docente

De acuerdo a la revisión y análisis de la **planta docente**, la cual se extrajo contabilizando la carga horaria registrada por el total de los asesores y dividiéndola entre 40 para formar tiempos completos; y a su vez esto dividiéndolo entre el total de alumnos, se observa que los grupos de atención, en cada uno de los proyectos ofertados por la Universidad, se conforman por 28 alumnos, lo cual se plasma en el siguiente cuadro:

Total de horas por semana	Tiempos completos en relación al Núm. de horas	Núm. alumnos	De	Proporción de alumnos por maestro
1943	48	1356		1/28

En relación al criterio **suficiencia** del número de docentes por proyecto ofertado en atención semestral a los cursos de cada programa, se obtuvieron los siguientes datos:

Programas	Grupos
Licenciatura en Educación Plan '94 semiescolarizada	44
Licenciatura en Educación Plan '94 a distancia	32
LEPEPMI en cursos intensivos	31
Licenciatura en Intervención Educativa con dos líneas profesionalizantes	60
Maestría en Educación Básica y Campo Práctica Educativa	15

De lo anterior se puede rescatar que se atiende un total de 182 cursos, correspondiendo a cada docente de tiempo completo aproximadamente cuatro cursos por semestre escolar.

Ahora bien, en lo referente al criterio de **pertinencia** respecto al grado académico requerido para el ejercicio de la oferta educativa tenemos los siguientes datos:

Grado Académico	Número de Docentes
Licenciatura	20
Maestría	47
Doctorado	5

La preparación de los docentes que ostentan el grado de licenciatura versa en las áreas de Biología, Matemáticas, Español, Psicología, Administración, Ciencias Sociales, Educación Especial, Informática y Comunicación Social. Este análisis permite identificar que el perfil de los licenciados es acorde a los campos de estudio de los programas de licenciatura ofertados por la Institución.

La mayoría de los docentes que poseen el grado de maestría, están formados en las áreas afines al campo educativo, tales como: pedagogía, planeación educativa, administración pública, ciencias de la educación, orientación educativa, filosofía, currículum e innovación e informática.

Los doctorados cursados por los docentes de la institución que poseen este grado académico se refieren al campo educativo.

Continuando con el análisis de **pertinencia**, respecto al grado académico requerido de acuerdo a la oferta educativa, el personal docente de la Institución sí cubre el mínimo esperado para cada nivel de formación de los programas educativos ofertados por la Universidad.

Los resultados de la **participación presencial y comprobable** en procesos de actualización, de manera individual, con un tiempo mínimo de 60 horas anuales, organizados a nivel institucional o bien por cuenta propia son:

Núm. de horas	Núm. de docentes	Porcentajes de asistencia	Porcentaje comprobable
0 a 10	2	3.7 %	3.6 %
10 a 20	10	18.5 %	17.9 %
30 a 40	13	24.1 %	23.2 %
50 a 60	4	7.4 %	7.1 %
70 o más	12	22.2 %	21.4 %

Para este ítem, se invalidaron trece instrumentos por no contener la información solicitada, lo que equivale al 24.1%

De acuerdo a lo anterior se concluye que sólo una tercera parte de la planta docente asiste a eventos académicos de actualización de más de 60 horas comprobables al año, lo que muestra la necesidad de motivar a la asistencia y difundir este tipo de eventos.

Subcategoría 2: Práctica docente

El siguiente análisis corresponde a la **subcategoría de Práctica Docente**, con sus respectivos criterios, iniciando por la **eficacia**. En este sentido, los resultados obtenidos acerca del cumplimiento de los objetivos de los programas de estudio desarrollados en la práctica docente, de acuerdo a la percepción del alumnado, son:

Respuesta	Núm. de alumnos	Porcentaje
1 Nunca	2	0.84 %
2 Casi Nunca	7	2.95 %
3 Regularmente	69	29.11 %
4 Casi siempre	111	48.83 %
5 Siempre	48	20.25 %

Como puede apreciarse, las cifras más altas en la frecuencia de respuesta se ubican en los niveles de “casi siempre” y “regularmente”. Si asignamos a los niveles de respuesta los valores de 1 a 5, en orden creciente de “nunca” a “siempre”, y obtenemos la media de las frecuencias obtenidas, encontramos que ésta es de 3.82. Con estos resultados se puede afirmar que el nivel de eficacia de la práctica docente es alto.

El criterio de **innovación** de la práctica docente se evaluó considerando dos aspectos: la incorporación de recursos didácticos en el desarrollo de los cursos, por una parte, y el diseño de estrategias de enseñanza y aprendizaje de manera original y novedosa, por otra. En el primer aspecto, los resultados obtenidos, a partir de las percepciones de los alumnos, fueron los siguientes:

Respuesta	Núm. de alumnos	Porcentaje
1 Nunca	14	5.95 %
2 Casi nunca	30	12.76 %
3 Regularmente	88	37.44 %
4 Casi siempre	71	30.21 %
5 Siempre	32	13.61 %

En este aspecto, las cifras más altas en cuanto a frecuencia de respuestas se encuentran en los niveles “regularmente” y “casi siempre”. Aplicando a estos niveles y resultados el mismo tratamiento que a los anteriores, se encontró que la media de las frecuencias es de 3.32

En cuanto al aspecto de diseño de estrategias de enseñanza y aprendizaje, los resultados obtenidos fueron:

Respuesta	Núm. de alumnos	Porcentajes
1 Nunca	11	4.64 %
2 Casi nunca	30	12.65 %
3 Regularmente	107	45.14 %
4 Casi siempre	65	27.42 %
5 Siempre	24	10.12 %

Al igual que en el aspecto anterior, las frecuencias más altas corresponden, aquí, a los niveles “regularmente” y “casi siempre”. En este caso, la media es de 3.25.

Si tomamos en conjunto ambos aspectos analizados para el criterio que se evalúa, y sacamos un promedio de las dos medias obtenidas, encontramos que éste es de 3.28, por lo que se puede afirmar que el nivel de innovación en la práctica de los docentes de la Universidad es medio-alto.

El criterio de sistematización de la práctica docente se evaluó considerando tres aspectos, referidos a la implementación de acciones de diagnóstico, de organización y de estrategias de evaluación, respectivamente, en los cursos desarrollados. En el primero de estos aspectos, los resultados obtenidos fueron los siguientes

Respuesta	Núm. de alumnos	Porcentaje
1 Nunca	9	3.78 %
2 Casi nunca	16	6.72 %
3 Regularmente	104	43.69 %
4 Casi siempre	79	33.19 %
5 Siempre	30	12.60 %

Como puede apreciarse, aquí también los mayores porcentajes de frecuencias se ubican en los niveles “regularmente” y “casi siempre”, y la media correspondiente es de 3.44.

Para el aspecto de implementación de acciones de organización de los cursos, los resultados arrojados por la encuesta fueron:

Respuesta	Núm. de alumnos	Porcentaje
1 Nunca	9	3.79 %
2 Casi nunca	23	9.70 %
3 Regularmente	92	38.81 %
4 Casi siempre	77	32.48 %
5 Siempre	36	15.18 %

En este caso, según puede apreciarse, las frecuencias más altas corresponden, igualmente, a los niveles de “regularmente” y “casi siempre”. La media resultante de esta distribución de frecuencias es de 3.45.

Finalmente, en el aspecto referido a la implementación de estrategias de evaluación, los resultados que se obtuvieron fueron:

Respuesta	Núm. de alumnos	Porcentaje
1 Nunca	9	3.79 %
2 Casi nunca	20	8.43 %
3 Regularmente	68	28.69 %
4 Casi siempre	91	38.39 %
5 Siempre	49	20.67 %

En la evaluación de este aspecto, los mayores porcentajes de frecuencias se ubican en los niveles de “casi siempre” y “regularmente”, y la media correspondiente a estos resultados es de 3.63, un poco más alta que las de los aspectos anteriores.

Considerando en conjunto los resultados de estos tres aspectos, y a partir de un promedio de los tres valores de la media obtenidos, que sería de 3.51, puede afirmarse que el nivel de sistematización en la práctica docente de los profesores de la Universidad Pedagógica de Durango es alto.

CATEGORÍA: INVESTIGACIÓN

En este trabajo se concibe a la investigación como el conjunto de actividades académicas de construcción y aplicación del conocimiento y, siendo la institución en que se realiza una universidad pedagógica, el conocimiento al que se refiere es el relacionado con el campo educativo, en general. Este conjunto de actividades constituye una de las funciones sustantivas de la Universidad Pedagógica de Durango, según se asienta en el Decreto de Creación de la misma (artículo 4º., inciso A, fracción II). El carácter aplicativo que puede tener la investigación que se realiza en la institución se apoya en una de las funciones específicas que el mencionado decreto le confiere a la Universidad: “Elaborar y realizar proyectos de investigación educativa... a fin de lograr la innovación pedagógica, pertinente con el proyecto educativo duranguense y nacional” (artículo 4., inciso B, fracción VI).

Para realizar la evaluación de la investigación en la UPD, se establecieron, como subcategorías, los siguientes aspectos de esta actividad/función:

- a). Formación y actualización en investigación.
- b). Desarrollo de la investigación.
- c). Productividad.
- d). Difusión de los productos y resultados de la investigación.

Tres de estas subcategorías, a), b) y d), se definieron con base en la estructura general de dos propuestas programáticas para la investigación en la UPD: el Programa de investigación de 1996 y el Programa de investigación vigente en la actualidad (aprobado en octubre de 2005), en las que estos aspectos aparecen como componentes primordiales. La subcategoría c), “Productividad”, se añadió por considerar conveniente el conocer algunos aspectos, principalmente de índole cuantitativa, relacionados con los productos y resultados de la investigación que se ha desarrollado en la Universidad.

Los criterios considerados para la evaluación de esta categoría son diversos, según la subcategoría de que se trate. La correspondencia entre criterios y subcategorías es la siguiente:

- Pertinencia: Subcategorías a) y b).
- Suficiencia: Subcategorías a), c) y d).
- Sistematicidad: Subcategorías a) y b).
- Impacto: Subcategorías a), c) y d).
- Relevancia: Subcategorías b) y c).

A continuación se exponen, para cada una de las subcategorías analizadas, los resultados de la evaluación

Subcategoría 1: Formación y actualización en investigación, ofertadas institucionalmente.

En el Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica de Durango, en el artículo 3, fracc. VI, se plantea:

Formar investigadores en educación, mediante la implementación de programas y proyectos de investigación educativa, a fin de lograr un mayor conocimiento del proceso educativo, respecto del entorno nacional y mundial, así como innovar la práctica pedagógica y desarrollar modelos educativos que sean competitivos a nivel internacional.

En enero de 2002 se elabora el Programa para la formación de investigadores educativos (de carácter provisional), que busca desarrollar acciones encaminadas a la formación de los académicos de la institución en el campo de la investigación educativa, específicamente en los aspectos epistemológicos, lógicos, metodológicos, técnicos e instrumentales del proceso de investigación; todo esto, a través de un taller regional de investigación educativa, un taller interinstitucional, un seminario permanente de investigación educativa y un diplomado de profundización teórico metodológico en el campo de la investigación educativa.

A través de la Coordinación de Investigación y Posgrado, nace en el 2003 la Red Estatal de Investigadores en Educación como una organización horizontal de investigadores que, a través del trabajo colegiado, busca cubrir los propósitos de formación en y para la investigación que han sido establecidos por sus propios miembros dentro de los proyectos y programas institucionales que se operan. Aquí se propone nuevamente un seminario permanente de investigación educativa y, a su vez, un taller de investigación.

En el Programa de investigación de 2005 se menciona que el desarrollo de la investigación educativa no ha logrado consolidar una comunidad de investigadores por la indefinición de líneas de investigación institucionales, la no relación entre los estudios de posgrado y el programa general de investigación, esfuerzos de formación aislados e inarticulados, la falta de una normatividad que regule la producción, registro y difusión de la investigación, entre otras causas.

Este Programa tiene como uno de sus propósitos generales entre otros: Desarrollar procesos formativos en, de y para la investigación educativa con una alta calidad académica.

Como propósitos específicos: Desarrollar estrategias de formación en la investigación educativa (taller de investigación educativa, seminario permanente sobre la investigación educativa, etc.). A su vez, desarrollar procesos formativos de actualización (seminarios, diplomados, etc.) en la investigación educativa con investigadores de reconocido prestigio nacional.

De acuerdo con dicho programa, no podemos decir cual es el nivel de pertinencia de estos eventos formativos en relación a los campos de investigación institucional y los propósitos de formación de los programas y proyectos institucionales. Pero lo que sí se refleja claramente es que a través del trabajo colegiado se puede lograr la formación y actualización de investigadores, insistiendo constantemente en un seminario permanente de investigación educativa; ya que en los distintos eventos que se han venido realizando (seminarios, conferencias, cursos taller, mesas de trabajo, presentación de ponencias, etc.), se ha tenido la participación de conferencistas nacionales e internacionales de reconocido prestigio, cuya experiencia en la investigación, permite a los asistentes ampliar la visión en este ámbito educativo para realizar un mejor trabajo de investigación.

Los eventos que se han organizado en la institución desde el 2001 a la fecha, son:

- Un seminario - taller
- Doce conferencias
- Un panel
- Dos foros
- Cuatro encuentros sobre la Investigación Educativa en el Posgrado
- Siete talleres
- Seis mesas de trabajo

En la revisión que se hizo de los documentos nos damos cuenta de que los eventos que organiza la institución no son suficientes para la formación y actualización de los investigadores ya que se puede decir que únicamente se realizan una vez al año, con una duración de 15 a 24 horas durante tres días, en los que además de las conferencias que se presentan, los alumnos que cursan la Maestría en Educación: Campo Práctica Educativa y la Maestría en Educación Básica también realizan la presentación de los avances de sus trabajos de investigación.

Aunque se dice que sí existe una relación entre los eventos que se organizan por parte de la institución y el programa institucional de formación, estos se dan de forma aislada porque hasta el momento no se presenta ningún programa. Por lo tanto, los eventos que se presentan no tienen tampoco ninguna secuencia. El nivel de sistematicidad es considerado nulo. Según el Coordinador del Área de Investigación y Posgrado, estos eventos se han decidido en base a las necesidades sentidas por parte de los asesores y en una mínima parte en opiniones de los alumnos.

Tampoco existe un seguimiento para valorar el impacto que los diferentes eventos formativos en investigación tienen, en cuanto a que contribuyan a mejorar las prácticas investigativas que realizan quienes realizan investigación.

Desgraciadamente, no se encontró un registro de las personas asistentes a cada uno de los eventos, pero se considera (según datos de los organizadores de los eventos) una asistencia y/o participación de 200 a 300 personas. Por lo que en cada evento la respuesta ha sido positiva.

Subcategoría 2: desarrollo de la investigación

Sistematicidad

Para evaluar este criterio en relación al desarrollo de la investigación en la Universidad se tomaron en cuenta los aspectos de: programas de investigación, líneas de investigación y ámbitos de investigación, cuyo análisis, preferentemente cuantitativo, se expone a continuación.

Programa de investigación

Antes del 2001 había, dentro del Área de Investigación y Posgrado, dos programas referentes a la investigación: uno dedicado a la formación de investigadores y el otro dedicado al desarrollo de la investigación propiamente dicho. A partir de ese año se decidió conjuntar ambos programas en uno solo, que se denominó “Programa general de investigación”. Para la actividad dentro de este programa se elaboraron varios proyectos, pero ninguno de ellos referido específicamente al desarrollo de la investigación en la institución. Debido a lo anterior, se puede afirmar que la actividad de investigación en la Universidad se estuvo realizando de manera asistemática, careciendo, en términos generales, de una normatividad explícita y clara para regular los procesos investigativos institucionales, así como de mecanismos adecuados de control de esta actividad en cuanto al registro, dictaminación, seguimiento y evaluación de trabajos de investigación. Es hasta el año 2004, y más con fines de certificación que de organización, que se empieza a formalizar el registro de proyectos de investigación por parte de los académicos ante la Coordinación del Programa de Investigación; en marzo de 2005 se publica una convocatoria para oficializar este proceso.

Esta situación general ha mejorado a partir de octubre de 2005, en que, con el cambio de Coordinador del Programa de Investigación, se presentó y aprobó en el Consejo del Área respectivo una nueva propuesta programática, misma que fue dada a conocer a todos los académicos que realizan investigación en la Universidad. En este nuevo programa se dedica específicamente un proyecto al desarrollo de la investigación (los otros dos se refieren a la formación de investigadores y a la difusión de los productos de la investigación, respectivamente).

Con la aplicación de los lineamientos de este nuevo programa se ha logrado una mayor organización de la actividad investigativa en la Universidad, mediante el registro y seguimiento de los trabajos de investigación que se realizan,

así como la información a la comunidad académica acerca del desarrollo de dichos trabajos.

Dentro del proyecto “Condiciones institucionales para el desarrollo de la investigación educativa”, el programa de investigación actual contempla, como propósito específico, el “establecer la normatividad y las instancias correspondientes que regulen la producción y difusión de la investigación educativa”. Como estrategia para el logro de este objetivo se plantean: la creación de la normatividad respectiva, la constitución de un Comité de Investigación Educativa (para el registro y validación de proyectos, avances e informes finales de investigación) y el establecimiento de un Padrón de Investigadores de la Universidad Pedagógica de Durango. Éstas son tareas que deben estarse realizando y habrán de concluirse a la mayor brevedad posible, ya que, según la agenda planteada en las metas del mencionado proyecto, los productos de las mismas deberían haberse tenido ya en junio de 2006.

Se sugiere que la normatividad para la investigación, que debe estarse elaborando, incluya mecanismos de evaluación que atiendan el nivel de calidad tanto de los procesos investigativos individuales como de los productos de la investigación y de la actividad investigativa en la Universidad, en general, ya que éste es un elemento del que hasta ahora se ha carecido.

Líneas de investigación

En el año 2001, con el propósito de orientar la actividad de los académicos que realizaban investigación hacia temáticas que se consideraban de interés institucional, en el Consejo de Investigación y Posgrado se definieron algunas áreas, que se denominaron *líneas de investigación*. Las líneas así definidas fueron: *Curriculum*, *Práctica docente*, *Gestión institucional* y *Evaluación*, y cada una de ellas se desglosó en diversos temas. Sin embargo, esta definición temática no fue dada a conocer oficialmente a los académicos de la Universidad, lo cual explica que, en la actualidad, 9 de los 16 profesores que tienen registrados proyectos de investigación (es decir, el 56%) declara no conocer las líneas de investigación institucionales; del resto de investigadores, 3 (19%, aproximadamente) las conoce parcialmente y solamente 4 (25%) de ellos, que son algunos de los que participaron en su definición, conoce las cuatro líneas mencionadas.

Ante esta circunstancia, resulta comprensible que, para la elección de sus temas o problemas de investigación, la mayoría (más del 80%) de los académicos que la realiza no se basa en las líneas de investigación institucionales, oficialmente determinadas, sino, más bien, en sus intereses personales, los cuales pueden tener diversos orígenes: la especialidad de la formación; los contenidos de cursos que se han atendido como docente; la temática de la propia tesis de grado; el nivel educativo en que se trabajó anteriormente; la percepción de la problemática educativa, incluyendo la de la propia UPD, y también la percepción de lo que deberían ser los campos de estudio propios de la institución, entre otros.

Asimismo, algunos académicos que realizan investigación con fines de obtención de grado toman como referente las líneas de investigación de los programas en los que se forman. De esta manera, al analizar la temática de los trabajos de investigación que se desarrollan o se han desarrollado, se advierte una gran diversidad, pero también una gran dispersión temática.

Esta situación se considera problemática debido a que limita la posibilidad de conjuntar los esfuerzos individuales para integrar grupos de investigación, a fin de consolidar la actividad investigativa en torno a temáticas que se estiman relevantes y prioritarias para la institución.

Otro inconveniente de la definición de líneas de investigación tal como fue realizada es su escaso nivel de especificación, pues lo que toma como líneas, en realidad constituyen grandes campos de la educación, que, enunciados de manera tan general, resultan poco útiles para guiar a los investigadores en la elección o delimitación de sus temas para investigar, ya que casi todo lo educativo puede caber en alguna de estas áreas temáticas. Por otra parte, un análisis conceptual permite ver que estas líneas de investigación no son excluyentes entre sí, pues, por ejemplo, la línea de *Curriculum*, tomada en sentido amplio, puede incluir a las otras tres líneas; la evaluación educativa, a la que se refiere otra línea, puede comprender estar comprendida dentro de la práctica docente y la gestión educativa, etc.

Para superar la problemática relativa a este aspecto del desarrollo de la investigación, se considera necesario redefinir, a la mayor brevedad posible, las prioridades temáticas para la investigación que se desarrolle dentro de la institución, ya que el programa de investigación actual señala como tiempo para realizar esta tarea el periodo de agosto a diciembre de 2005. Esta redefinición deberá tener un nivel de especificación que permita efectivamente orientar la actividad de los investigadores hacia determinados temas o problemas, para lo cual se sugiere distinguir entre campos, líneas y temas para la investigación y clarificar suficientemente estos niveles, así como los criterios utilizados para la determinación temática en sí misma. Además, la definición que se realice debe ser consensada y difundida entre los académicos de la Universidad, a fin de que sea aceptada y asumida por éstos.

Ámbitos de la investigación

La investigación en la Universidad se ha realizado en diversos ámbitos: por una parte, está la investigación que se inscribe al Programa de Investigación, pero, por otra, está la que se realiza para el Taller Regional de Investigación Educativa (TRIE) de la UPN, y en el que participa la UPD, así como la que desarrollan de manera particular algunos académicos en el disfrute del Periodo Sabático y aquella que llevan a cabo otros en el marco de actividades y proyectos interinstitucionales; finalmente está la investigación que realizan los alumnos y egresados de las maestrías de la institución.

En relación a este aspecto, se observa que hasta ahora no ha habido articulación ni integración de las actividad investigativa que se desarrolla en estos varios ámbitos, cada uno de los cuales, en general, mantiene una gran independencia respecto de los otros. Sería deseable superar esta situación, de modo que toda la investigación que se lleve a cabo en la Universidad esté coordinada por la instancia correspondiente, dentro del Programa de Investigación.

Como resultado del análisis de estos aspectos, podemos concluir que, si bien la organización institucional de la investigación ha mejorado en los últimos dos años con la aplicación de un Programa institucional de investigación, aún manifiesta la carencia de lineamientos, instrumentos e instancias normativas e indicativos para la planeación, desarrollo y evaluación de la actividad investigativa que se realiza en la Universidad.

Pertinencia

Si consideramos la pertinencia como la relación de los proyectos de investigación que se realizan con los campos o líneas de investigación institucionales, encontramos que la investigación que se realiza en la UPD tiene un alto grado de pertinencia, ya que una gran mayoría de los trabajos de investigación que se desarrollan (alrededor de un 76%) se ubican dentro de una o más de las líneas de investigación de la Universidad, en tanto que aproximadamente un 11% de las investigaciones guardan sólo una relación tangencial, indirecta con alguna de las líneas y sólo alrededor del 13% de los estudios revisados no tiene relación con ninguna de las líneas de investigación institucionales.

Sin embargo, de acuerdo con la situación descrita arriba, respecto de las líneas de investigación institucionales, se entiende que esta relación de pertinencia de los temas investigados con los campos formalmente definidos es casual, y se debe, más a la amplitud temática de estos campos que a la intención deliberada de los investigadores por adscribir sus trabajos en los mismos.

Relevancia

Habiendo definido la relevancia como la relación de los temas de investigación y los propósitos de los estudios que se realizan con la problemática real de la Universidad o de otras instituciones y niveles del Sistema Educativo Estatal, se encontró que el nivel de relevancia de la investigación que se desarrolla en la institución es alto, pues la mayoría de los trabajos de investigación (aproximadamente el 73%), en sus apartados de justificación o de definición de propósitos, hace alusión a la problemática que se vive en diversos ámbitos del sistema educativo, incluyendo la propia Universidad, como origen del interés para realizar dichos estudios, y señalando, en algunos casos, la intención de aportar

elementos que contribuyan a la solución de los problemas detectados, en tanto que en un 9% de los trabajos la relación con problemáticas reales es mínima (nivel medio) y en un 18% es muy baja o nula.

Subcategoría 3: productividad

Suficiencia

En los últimos cinco años fueron registrados 45 trabajos de investigación, lo cual equivale a un promedio de nueve trabajos por año y, si tomamos en cuenta en número de investigadores, a un promedio de casi tres trabajos por cada investigador.

De los 45 trabajos registrados, 19 (42%) han sido concluidos, en tanto que 12 (27%) fueron suspendidos y 14 (31%) se encuentran en proceso. La mayoría de los trabajos que se suspendieron (8, de 12) corresponden al periodo de 2001-2002, en el cual la investigación era incipiente, tanto en su desarrollo como en su organización y en la formalidad del registro; las restantes cuatro investigaciones suspendidas corresponden al periodo de 2003-2005. En el periodo de 2005-2006 no se registraron investigaciones suspendidas.

Si tomamos en cuenta los tiempos empleados por los 12 investigadores -o equipos de investigadores- que han concluido investigaciones, para el desarrollo de sus respectivos trabajos, y obtenemos un promedio de dichos tiempos, encontramos que la duración media para la realización de un trabajo de investigación, a partir de la presentación del proyecto respectivo, es de nueve meses con siete días (los valores extremos de duración fueron: tres años [un trabajo], el máximo, y seis meses [tres trabajos], el mínimo).

En base a los datos aquí expuestos, y a partir del parámetro para evaluar este aspecto de la investigación, consideramos que la suficiencia en la productividad de la investigación que se realiza en la UPD es buena y tiende a mejorar. Este incremento en la suficiencia podría ser mayor si, como se señaló anteriormente, se incorpora a un mayor número de académicos a la actividad investigativa.

Relevancia

Este aspecto de la productividad se evaluó mediante la revisión del grado en que los resultados y conclusiones de las investigaciones realizadas contribuyen en la solución de problemas teóricos o prácticos y/o en el desarrollo institucional. Para ello se revisó una muestra de 13 de los 19 trabajos concluidos, a los cuales se pudo tener acceso.

Habiendo definido cinco niveles de aplicabilidad de los resultados, que van desde muy bajo hasta muy alto, y numerado estos niveles del uno al cinco, en ese orden, se encontró que la mayoría de los trabajos (10 de los 13 revisados, que corresponden al 76.9%) se encuentran en los niveles 4 (alto) y 5 (muy alto), en tanto que dos trabajos (15.4%) tienen nivel 3 (medio) y sólo uno de ellos (7.7%) tiene nivel 2 (bajo).

Con base en estos resultados, se puede afirmar que la investigación que se realiza en la UPD tiene un alto grado de relevancia, en la medida en que sus resultados constituyen aportes efectivos para el desarrollo del conocimiento o para la solución de problemas del campo educativo.

Impacto

Para evaluar el impacto de la productividad se tomó en cuenta la medida en que los resultados de la investigación son utilizados por la comunidad académica interna y/o externa o contribuyen al desarrollo institucional. Las formas de utilización de dichos resultados o productos que se consideraron fueron: a) la citación de trabajos de investigación en otras investigaciones; b) su utilización como base teórica o metodológica para proyectos de investigación de los estudiantes de la institución, y c) como insumo o fundamento para programas o proyectos institucionales.

De esta manera, se encontró que al menos 13 de las 19 investigaciones concluidas, es decir, el 68.4% de estos trabajos han tenido una o varias de las formas de utilización mencionadas. Por lo anterior, se considera que el nivel del impacto de la investigación que se realiza en la institución es alto.

Subcategoría 4: Difusión de los productos y resultados de la investigación.

Para evaluar esta subcategoría se consideraron los criterios de suficiencia e impacto.

La opinión de la mayoría de las personas en cuanto a la difusión de los productos y resultados de la investigación que se realiza en la Universidad Pedagógica de Durango, es que esta resulta insuficiente, ya que la mayoría de las veces se dan cuenta de estos resultados de investigación cuando circunstancialmente encuentran alguna revista o por un interés personal.

Existe una coordinación mínima entre quien debe difundir los productos de investigación y quienes investigan. Este hecho se refleja en la poca producción y difusión de productos o resultados de investigación, los cuales se realizan de una forma aislada, por interés personal de algunos académicos de la institución o por los alumnos de las maestrías quienes realizan estas investigaciones con fines de titulación, quienes dan a conocer los avances o resultados de estos trabajos por lo

general solo nada más cuando se organiza un evento por parte de la Coordinación de Investigación y Posgrado.

Sería conveniente la participación en los congresos estatales y/o regionales que convoquen a los investigadores e investigadoras de la educación en nuestro estado a fin de que expongan los resultados de sus investigaciones.

Hasta el momento solamente seis personas han publicado en la revista del Talleres Regionales de Investigación Educativa sus resultados de investigación.

No existe una normatividad que regule la producción, registro y difusión de la investigación.

Se cuenta con cuatro números de la revista: Investigación Educativa Duranguense que se dedica a difundir los resultados de investigación exclusivamente.

Ante la poca difusión de estos productos o resultados de investigación, no podemos valorar el impacto que estos trabajos tienen. A partir de enero de 2005 se crea la página de la UPD, existiendo ahí un espacio para dicha difusión de los productos y/o resultados de la investigación para que sean conocidos tanto por la comunidad educativa tanto interna como externa. Hasta el momento este espacio solo es utilizado frecuentemente por un académico de esta institución.

CATEGORÍA: DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La difusión y extensión universitaria es una de las funciones sustantivas, de las instituciones de educación superior que conceptualmente ha presentado un lento avance, lo que ha propiciado que la mayoría de las definiciones que se manejen al respecto sean repetitivas, sólo actualizando, en la mayoría de los casos, el concepto y reconociendo las limitantes con que ha operado la función; por otra parte, algunas instituciones han elaborado propuestas en las que se pretende dignificar y reconocer la función, otorgándole un valor similar al de las funciones de investigación y docencia, intenciones que han quedado en el discurso de la mayoría de las Instituciones de Educación Superior (Navarrete, 2002).

En el caso de la Universidad Pedagógica de Durango, esta función se empieza a desarrollar a partir de su creación como universidad estatal en 1997. En el año 2001 el Coordinador del Área elabora el Programa de Difusión y Extensión Universitaria, constituido por dos subprogramas: Difusión Cultural y Extensión Universitaria, cada uno con sus respectivos proyectos.

Para efectos de esta evaluación se definirá a la Difusión y Extensión Universitaria como la función sustantiva que engloba las actividades de difusión de la experiencia académica de la Universidad, así como de la cultura educativa universal y las actividades de extensión de los servicios universitarios, en beneficio del magisterio, de los estudiantes y de la sociedad.

Para su evaluación se establecieron las siguientes subcategorías y criterios de evaluación; la **educación continua** con los criterios de: pertinencia, relevancia e impacto, y **vinculación con los sectores externos**, con los criterios pertinencia, relevancia, cobertura y eficacia.

Subcategoría 1: Educación continua

Para impulsar el trabajo en el rubro de educación continua, el Coordinador del Área de Difusión y Extensión Universitaria, de la gestión 2001-2005 de la Universidad Pedagógica de Durango, utilizó dos estrategias: convocatorias dirigidas a todo el personal para que presentaran proyectos, e invitaciones formales, vía oficio, a los Coordinadores de las otras áreas académicas para la presentación de proyectos.

Ninguna de estas estrategias tuvo una respuesta positiva. No obstante, con el transcurso del tiempo se realizaron seis diplomados, un ciclo de cursos, cuatro foros y una conferencia, con las siguientes características:

- Tres diplomados se ofertaron en dos ocasiones y se desarrollaron a iniciativa de instancias institucionales externas a la UPD (UPN Ajusco, ISSSTE y la Secretaría Técnica de la SEED).

- Tres diplomados se ofertaron una sola vez y se realizaron a solicitud del Coordinador del Área.
- Los cuatro foros fueron realizados por un equipo de cuatro maestros de la Licenciatura en Educación Plan 94.
- La conferencia y el ciclo de cursos se realizaron a solicitud del Coordinador del Área.
- Ninguno de estos eventos respondió a un estudio de necesidades de formación de la comunidad educativa y sus justificaciones eran eminentemente curriculares, sin abordar aspectos programáticos institucionales o problemáticas sociales..
- Tres diplomados se ofertaron exclusivamente para maestros de educación primaria; un diplomado, para personal de estancias infantiles del ISSSTE; un diplomado, para personal de la SEED; un diplomado, el ciclo de cursos y la conferencia fueron para todo público, mientras que los foros fueron para estudiantes de la licenciatura.
- En ninguno de estos eventos se realizó evaluación del logro de los objetivos o del impacto, ni se realizó seguimiento alguno.

Pertinencia

Para establecer la pertinencia, se consideró necesario establecer si los eventos y acciones de educación continua estaban relacionados con los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y los del programa del área; al no existir el PDI se toma como base el programa del área, pero los objetivos de este programa son muy generales por lo que no se puede establecer formalmente su nivel de pertinencia. Únicamente se podría afirmar que existe un nivel de pertinencia bajo por el hecho de que las acciones y eventos de educación continua sí responden a los objetos de estudio de la institución, pero no surgen de líneas programáticas o de necesidades de formación detectadas en estudios ex profeso.

Relevancia

Para evaluar la relevancia de la oferta de educación continua se consideró necesario establecer si las acciones de formación continua respondían a necesidades de formación, información y/o actualización de la comunidad educativa, tanto interna como externa, previamente detectadas y manifestadas. Desafortunadamente, al no existir estudios diagnósticos al respecto no se pudo establecer su nivel de relevancia.

Cobertura

Para evaluar la cobertura de los eventos de educación continua se consideró necesario establecer si atienden a los diferentes sectores de la comunidad educativa (estudiantes, personal, magisterio, etc.) que presentan necesidad, interés o demanda de los servicios respectivos. En este rubro se

observa un nivel bajo de cobertura al tomar en consideración que el número de eventos es reducido, no se tienen estudios de la demanda, pero sí comprende diferentes sectores de la población, quedando únicamente sin atender específicamente los maestros de educación media superior y superior.

Eficacia

Para establecer la eficacia de los eventos de educación continua se consideró necesario determinar si las acciones o eventos lograron los objetivos particulares planteados en ellos y contribuyen al logro de los propósitos del Programa de Extensión. En este rubro es imposible establecerlo, ya que en ninguno de los eventos se realizó evaluación.

Subcategoría 2: Vinculación interinstitucional

En los nueve años que tiene de vida, la Universidad Pedagógica de Durango ha establecido seis convenios de colaboración interinstitucional con las siguientes características:

- Cinco de ellos han sido con instituciones educativas (Universidad Pedagógica Nacional (1, 2), Universidad de Colima (3), Universidad Juárez del Estado de Durango (4) y el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica(5)) mientras que uno fue con una institución del sector salud (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (6)).
- Cinco de ellos son convenios marco de colaboración académica (1, 3, 4, 5 y 6) y uno es un convenio específico para operar una licenciatura (2).
- Cinco de ellos tienen como único propósito el intercambio académico (1, 3, 4, 5 y 6), mientras que uno agrega como propósitos la realización de servicio social y el desarrollo de prácticas profesionales (2).
- Todos los convenios presentan solamente una fundamentación enunciativa de carácter legal y no precisan las acciones que se derivarán de la puesta en marcha del mismo.
- Las acciones derivadas de cada uno de los convenios se muestran en la siguiente tabla:

	Investigación	Docencia	Formación del personal de la institución	Educación continua	Difusión cultural	Servicio social	Prácticas profesion
Convenio 1	X	X	X	X	X	X	X
Convenio 2		X				X	X
Convenio 3	X	X					

Convenio 4	X			X			
Convenio 5		X					
Convenio 6				X			

Pertinencia

Para establecer la pertinencia de los convenios interinstitucionales se tomaron en cuenta dos indicadores: si los propósitos de los mismos respondían a las funciones institucionales y si estaban relacionados con los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional. En el primer caso se puede advertir que todos los convenios responden a las funciones que el Decreto de Creación le otorga a nuestra institución por lo que se consideran pertinentes, pero en el segundo caso no se puede concluir si es pertinente o no por la ausencia de un Plan de Desarrollo Institucional.

Los criterios de **relevancia** e **impacto** no son posibles de aplicar al no existir: estudios previos que determinaran la necesidad o no de los convenios, al no haberse previsto el tipo de acciones que se desarrollarían, al no ser evaluadas las acciones derivadas de los convenios y al no haberse evaluado el impacto de las mismas.

CATEGORÍA: CULTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, las instituciones de educación superior (IES) se enfrentan a un entorno turbulento donde la única constante es el cambio. Las presiones para el cambio son de diversa índole, pero en lo general se pueden agrupar en dos grandes rubros: por un lado las que responden a las exigencias de la globalización de los mercados financieros, mientras que por otro lado están las que responden a las nuevas exigencias derivadas de la “era digital”.

En este contexto las IES tienen como función básica transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. Este énfasis en el cambio ha conducido a las IES a revitalizar conceptos como planeación estratégica, diseño organizacional por redes y cultura organizacional.

En ese sentido, la Universidad Pedagógica de Durango consideró importante integrar a su proceso de autoevaluación la categoría “Cultura organizacional”.

El interés por la cultura organizacional surge de la necesidad de buscar un nuevo enfoque conceptual que amplíe la comprensión de la realidad de las IES desde una perspectiva holística, y sobre todo una perspectiva que permita definir el funcionamiento organizacional en sus diferentes objetivos: definir límites, generar un sentido de identidad para los miembros, facilitar el compromiso, permitir mantener la estabilidad y unidad de la organización, definir pautas y normas, controlar y guiar los comportamientos de las personas que participan en ella.

Existe un número considerable de autores que han propuesto definiciones del concepto cultura organizacional y esto se refleja en la multiplicidad de términos involucrados en estas definiciones, entre los cuales se pueden destacar los siguientes: símbolos, creencias, paradigmas, forma de conducirse, sistema de significados compartidos, normas y valores.

En este trabajo consideramos pertinente asumir la definición proporcionada por Schein (citado por Rodríguez, 2001) que afirma que la cultura organizacional es el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización.

De los diferentes modelos teóricos que explican y tipifican la cultura organizativa destaca el modelo de ciclo de vida. La tipología de este modelo se inspira, en principio, en un proceso natural que se ha observado siguiendo el ciclo de vida de las organizaciones; este modelo identifica cuatro tipos de culturas organizativas dominantes: la cultura del poder, la cultura de la tarea, la cultura del desempeño y la cultura del apoyo.

Esta tipología, y por consecuencia el modelo de ciclo de vida, se eligió como respaldo teórico para evaluar la cultura organizacional de la Universidad

Pedagógica de Durango. La indagación empírica se realizó utilizando el cuestionario diseñado, bajo este modelo, por Hartasánchez, (2002) que consta de 15 ítems donde se tiene que completar una frase colocando: un “4” frente a la frase final que considera el encuestado se acerca más en la descripción de cómo son las cosas en su institución, un “3” a la que le siga, y así sucesivamente con el “2” y el “1”, -cuya descripción es la que más se aleja del modo como son las cosas.

Con base en los resultados obtenidos se puede afirmar que los rasgos sobresalientes que configuran un perfil de la cultura organizacional de la Universidad Pedagógica de Durango son los siguientes:

- Se espera que sus miembros den prioridad máxima a llevar a cabo las obligaciones de sus propias tareas; ciñéndose a las políticas y procedimientos relacionados con sus puestos de trabajo
- La institución trata a los individuos como “empleados” cuyo tiempo y energía se compran mediante un contrato, con derechos y obligaciones para ambas partes.
- Se espera que los miembros del equipo directivo sean democráticos y que quieran aceptar las ideas de los subordinados sobre el trabajo.
- Se considera legítimo que una persona diga a otra lo que debe hacer cuando forma parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de su puesto de trabajo.
- Las relaciones entre grupos de trabajo o unidades son generalmente caracterizada por la indiferencia mutua, ayudándose tan solo cuando es conveniente o cuando desde niveles más altos les dirigen para que lo hagan.
- Los conflictos entre grupos e interpersonales son habitualmente evitados por referencia a normas, procedimientos y definiciones formales de autoridad y responsabilidad.
- Las personas que son nuevas en la institución necesitan aprender reglas formales procedimientos y ceñirse a ellas para mantenerse dentro de los límites formales de sus puestos de trabajo.

Más allá de este nivel descriptivo, y con relación a los diferentes tipos de culturas organizativas, el porcentaje de presencia de cada uno de estos tipos en la Universidad Pedagógica de Durango es el siguiente:

Tipo de Cultura	%
CP (Cultura del Poder)	62%
CT (Cultura de la Tarea)	71%
CD (Cultura del Desempeño)	65%
CA (Cultura de Apoyo)	54%

Como se puede observar, la Cultura predominante en la Universidad Pedagógica de Durango es la Cultura de la Tarea.

Una vez planteado el perfil descriptivo, a nivel empírico y teórico, de la cultura organizativa de la Universidad Pedagógica de Durango resta por contestar qué tan pertinente es este tipo de cultura para el desarrollo institucional. Para poder contestar a esta pregunta se estableció el siguiente parámetro en función de la perspectiva teórica que respalda esta indagación:

Tipo de Cultura	Nivel de pertinencia
CP (Cultura del Poder)	Bajo
CT (Cultura de la Tarea)	Medio bajo
CD (Cultura del Desempeño)	Medio alto
CA (Cultura de Apoyo)	Alto

Con base en este parámetro, podemos afirmar que la Cultura Organizacional prevaleciente en la Universidad Pedagógica de Durango presenta un nivel de pertinencia medio bajo con relación al desarrollo institucional.

REFERENCIAS

- Barraza Macias Arturo (2006) Programa de Investigación, Durango, Mecnograma.
- Hartasánchez Garaña José Miguel (2002), Perfil dinámico de la cultura organizacional de los directivos públicos en México, ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (on line).
- Instituto de Estadística de la UNESCO (2001). Estadísticas e indicadores de la educación, 1998/99. América Latina y el Caribe. Países de habla española y portuguesa. Informe Regional.
- Méndez Zúñiga Alejandra (2006), Programa Académico, Durango, Mecnograma.
- Moliner, Maria (1990), Diccionario de uso del español, Gredos, Madrid España.
- Navarrete Chávez Jesús Guerreros (2002), La extensión de la cultura y los servicios en las IFAD'S, Durango, Tesis de maestría de la Universidad Pedagógica de Durango.
- Rodríguez Mansilla Darío (2001), Gestión organizacional, México, Plaza y Valdez y Universidad Iberoamericana.
- Romero Verdín José Juan (2001), Programa de Difusión y Extensión Universitaria, Durango, Mecnograma.
- Secretaría de Educación (s.f.) Glosario. Bogotá.
- SEP (1992), Programa Nacional de Educación 2001-2006.
- UPD (1999), Decreto de Creación y Reglamento Interior de la Universidad Pedagógica de Durango.
- UPD (2003) Plan de Desarrollo Institucional (carácter de borrador), Durango, Mecnograma.
- Valenzuela González Jaime Ricardo (2004), Evaluación de Instituciones Educativas, Trillas, México.

ANEXOS

CATEGORÍA: GESTIÓN INSTITUCIONAL: acciones de las instancias dirigentes¹ del sistema que se organizan y estructuran, articulada y eficientemente para la consecución de las metas.

SUBCATEGORÍA	CRITERIOS	PARÁMETROS	INDICADORES
NORMATIVIDAD	SUFICIENCIA	La normatividad existente corresponde con los ámbitos del funcionamiento de la universidad.	-existencia de c normativos / n funciones que de universidad
	TRASPARENCIA	La normatividad existente es conocida por la comunidad educativa.	-nivel de conocin normatividad comunidad educat
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
	PERTINENCIA	La estructura organizacional de la institución corresponde a las necesidades institucionales actuales y prospectivas.	Organigrama, y fi las áreas. Características, correspondencia y de las instancias y administrativas.
SERVICIOS DE APOYO ACADÉMICO			
	PERTINENCIA	Los servicios de Apoyo Académico responden a las necesidades institucionales.	Servicios existente Necesidades programas y institucionales El personal asign atención de los s adecuado a la fi desempeña.

¹ Financiamiento, mecanismos de coordinación, marco jurídico, control escolar, mecanismos de evaluación y planeación

			El soporte tec necesidades programas y proy
	EFICACIA	Los servicios de apoyo académico logran los objetivos para los que fueron creados	Programas de op los servicios Percepción de los Horario de ser necesidades de los
	SUFICIENCIA	Los servicios de apoyo académico son los necesarios para cubrir los requerimientos del quehacer universitario Aulas con capacidad para treinta estudiantes. Ocho estudiantes por equipo de computo. Dos aulas de usos múltiples como mínimo. Diez libros por estudiantes de licenciatura. La biblioteca cuenta con un área de consulta y estará totalmente automatizada. Espacios y servicios recreativos y para práctica de deportes.	Cantidad de e computo en uso po Cantidad de l alumno. Cantidad de espac informática y bib alumno. Cantidad de inteligentes po (pizarrón enciclopedia,...)
PLANEACIÓN			
	CONGRUENCIA	Existe una relación entre los diferentes niveles de planeación institucional, con la misión de la institución	Relación del desarrollo institu programas de académicas y administrativas. productos de plan

EVALUACIÓN			
	EFICACIA	-la evaluación desarrollada en la institución permite la toma de decisiones con propósitos de Desarrollo institucional.	- Utilización resultados de la en los planes y pro Institucionales.
	SISTEMATICIDAD	-La evaluación desarrollada en la institución es acorde con una metodología	-Periodicidad de l de evaluación. -elementos consi los procesos
RECURSOS FINANCIEROS			
	SUFICIENCIA	Los recursos financieros cubren las necesidades institucionales	Relación ent Necesidades de académicas y el p asignado.
	TRANSPARENCIA	El ejercicio del presupuesto es conocido por la comunidad universitaria	Nivel de conocer comunidad sobre del presupuesto.
	EFICIENCIA	Las formas y/o procedimientos para el ejercicio de los recursos financieros cubren las necesidades institucionales.	Necesidades de académicas / P adquisición de servicios. Asignación y gas académica Oportunidad de las necesidades fir
ARTICULACIÓN DE FUNCIONES ACADÉMICAS			
	PERTINENCIA	La articulación de las funciones sustantivas corresponde con los fines de la institución.	La existencia de actividades en do la pertinencia articulación des fu
	CONGRUENCIA	Existe una relación de articulación entre los diferentes programas y proyectos de la institución.	-periodicidad c realizados con otr: -eventos o proc demandan vincula
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL			
	PERTINENCIA	El sistema de información responde a las necesidades	Volumen y tipo d de información

		de la propia institución y a las demandas de las instancias y grupos externos.	externas y su relación con los módulos de información del sistema. (Servicio de recursos financieros)
	EFICIENCIA	El sistema de información permite reducir costos y tiempos en la gestión de la información	Costo y tiempo de búsqueda y respuesta.
	TRANSPARENCIA	El sistema de información responde a las políticas establecidas para el manejo transparente de la información	Correspondencia del sistema de información con los estándares-parámetros de los organismos respecto a la política de información
	SUFICIENCIA	Existencia de sistema de información para todas las áreas y departamentos de la institución	Correspondencia de la cantidad de sistemas de información, con los departamentos de la institución
LIDERAZGO DE DIRECTIVOS			
	EFICACIA	El liderazgo de los directivos es adecuado al funcionamiento de los procesos académicos y administrativos	Las modalidades de participación en la toma de decisiones, reuniones, consultas
	PERTINENCIA	El liderazgo ejercido por los directivos con relación a los procesos académicos y administrativos corresponde con la misión y objeto de la universidad	Grado de correspondencia del tipo de liderazgo con el modelo de gestión académica-administrativa institucional

CATEGORÍA: PROGRAMAS DE FORMACIÓN: Expresa el conjunto de planes de estudio de Licenciatura y Postgrado operados por la institución destinados a satisfacer las necesidades de formación de profesionales de la educación de distintos niveles en el contexto estatal y regional. (Ver al final de la evaluación, comentarios realizados por la Dra. Ofelia)

SUBCATEGORÍAS	CRITERIOS	PARAMETROS	INDICADORES	RECURSOS E INFORMACIÓN
DEMANDA EDUCATIVA				
	COBERTURA	<p>La institución atiende como mínimo al 50% de los demandantes de formación de profesionales de la educación. La institución atiende a la totalidad de docentes en ejercicio.</p> <p>La institución atiende cómo mínimo al 50% de los aspirantes a postgrado.</p>	<p>% alumnos solicitantes de la UPD/ Total de alumnos que desean estudiar educación</p> <p>Totalidad de docente atendidos/ docentes en ejercicios sin licenciatura.</p> <p>%atendidos/solicitantes a la maestría.</p>	Revisión estadísticas
OFERTA EDUCATIVA				
	FLEXIBILIDAD	La estructura del plan de estudios permite al usuario adecuarse a sus necesidades e intereses	<p>TODO ESTO ES NECESARIO TRABAJARLO POR PROGRAMA</p> <p>Modalidades ofertadas</p> <p>Revalidación y convalidación</p> <p>Cursos optativos</p> <p>Tránsito entre las modalidades</p>	Revisión documentos Entrevista alumnos
	PERTINENCIA	Nivel de correspondencia del plan de estudios con las necesidades de	Incorporación de las necesidades de los usuarios en la estructura del plan de estudios.	Revisión de estructura curricular.

		formación de los usuarios		
	EFICIENCIA	La cantidad y diversidad de los planes de estudio corresponden a los recursos y posibilidades institucionales	Relación del plan de estudios con recursos humanos y materiales de la institución (infraestructura, planta académica, líneas de investigación)	Revisión de recursos humanos y materiales relación con plan de estudio.
	SUFICIENCIA	La cantidad y la diversidad de los planes de estudio permiten atender las necesidades educativas del estado	Cantidad y tipos de planes/necesidades educativas vigentes y emergentes. Evolución de la oferta educativa de licenciatura y postgrado.	Revisión de oferta educativa. documentos diagnósticos necesidades educativas estado.
PROCESOS				
	CONSISTENCIA	Que la matrícula de licenciatura y postgrado corresponde con la evolución de las necesidades educativas y de formación de profesionales en el campo educativo.	Evolución de la matrícula por programa de formación. (en los últimos 5 años)	Revisión histórica de la matrícula.
RESULTADOS INSTITUCIONALES				
	EFICIENCIA	El egreso y la titulación corresponden con lo estipulado con los períodos y condiciones de cada uno de los planes de estudio.	Eficiencia Terminal. Titulación	Revisión estadística
	EFICACIA	Los resultados académicos corresponden a las expectativas planteadas en los	Rezago Aprovechamiento-Desempeño académico Resultados del examen en CENEVAL	Revisión estadística

		perfiles de egreso.		
	PERTINENCIA	Los resultados académicos corresponden a las expectativas de los diferentes sectores de la sociedad.	% de egresados que se incorporan en el lapso de 6 meses al mercado laboral. Opinión de empleadores	Encuesta Encuestas

		ACTUALIZACIÓN	Las actividades de actualización y superación profesional tienen relación directa con los cursos curriculares y cocurriculares que se atienden. Cada profesor participa en procesos de actualización (organizados por la institución y/o por cuenta propia). con una duración mínima de 60 horas, por año.	Total de ac en parti año. Total de ac por p Tipo de ac en e parti año. Núm horas comp de l de actua
	PRÁCTICA DOCENTE	EFICACIA	La práctica del docente cumple con los objetivos de los programas de estudio.	Inform resul fin d Cum de plane Apre logre objet parte alum
		INNOVACIÓN	La práctica docente incorpora recursos didácticos, estrategias de enseñanza y aprendizaje de manera original y novedosa.	Tipo estra usad: doce

		SISTEMATIZACIÓN	La docente implementa acciones de diagnóstico, planeación, organización y evaluación de cada uno de los cursos.	Práctica de	Presencia del sistema en la didáctica
--	--	-----------------	---	-------------	---------------------------------------

CATEGORÍA INVESTIGACIÓN: Es la función sustantiva que incluye las actividades académicas de construcción y aplicación del conocimiento en relación al campo educativo.

SUBCATEGORÍA	CRITERIO	PARÁMETRO	INDICADORES	RECURSOS INFORMATIVOS
FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN INVESTIGACIÓN, OFERTADA INSTITUCIONALMENTE.	Pertinencia.	Los eventos formativos tienen relación con los campos de investigación institucional y con los propósitos de formación de los programas y proyectos institucionales.	-Tipos de evento de formación/actualización. -Relación de la temática de los eventos con los campos de investigación institucional. -Relación de la temática de los eventos con los propósitos de formación/actualización.	-Revisión documentos (programas eventos, informes...) y/o entrevistas participantes los eventos.
	Suficiencia.	Organización institucional de eventos formativos en investigación con un mínimo de 60 horas anuales.	Horas cubiertas en los eventos realizados.	-Revisión documentos (programas eventos, informes...) y/o entrevistas participantes los eventos.
	Sistematicidad	Los diferentes eventos formativos en investigación se relacionan entre sí en función de un programa institucional de formación.	-Relación de los eventos con proyectos o programas específicos. -Relación de cada evento con los anteriores y los posteriores.	-Revisión documentos (programas eventos, informes...) y/o entrevistas participantes los eventos.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.	Pertinencia.	-La temática de la investigación realizada está relacionada con los campos de investigación institucionales.	Proporción de los proyectos de investigación que se realizan por línea de investigación que se está trabajando.	-Revisión de relaciones de proyectos e informes de investigación.
	Relevancia.	Relación de los temas de investigación y los propósitos de los estudios con la problemática real de la Universidad o de otras instituciones y niveles del sistema educativo estatal	Justificación de los proyectos de investigación propuestos.	-Análisis de proyectos de investigación.
	Sistematicidad	Existen condiciones normativas e indicativas, así como infraestructura para el desarrollo de la investigación.	-Existencia de un programa de investigación institucional. -Número de investigadores en la Universidad. -Número de investigadores por línea de investigación institucional Número de profesores dedicados a la investigación/Número de profesores de la institución. -Número de líneas de investigación institucional. -Existencia de	-Revisión de programas de investigación. -Entrevistas a coordinadores de Programa y de Área. -Revisión de informes sobre la investigación realizada. -Entrevistas a académicos que realizan o han realizado investigación. -Opinión externa de la investigación

			<p>mecanismos de control de los procesos de investigación en la Universidad.</p> <p>-Mecanismos de control de la calidad de los trabajos de investigación.</p> <p>-Articulación de la actividad realizada en los diferentes ámbitos de investigación (TRIE, Periodo Sabático, Programa de investigación, UPN-Ajusco...).</p> <p>-Evaluación y seguimiento de la actividad de investigación y sus resultados.</p>	que se realiza en la Universidad.
--	--	--	--	-----------------------------------

PRODUCTIVIDAD.	Suficiencia	Cada investigador ha de realizar, como mínimo, una investigación cada dos años (precisar tipo de investigación).	Número de investigaciones concluidas, por investigador.	Registro de investigaciones realizadas.
	Relevancia	Los resultados o productos de la investigación contribuyen en la solución de problemas teóricos o prácticos y/o en el desarrollo institucional.	Resultados y/o conclusiones (aplicaciones, implicaciones y/o sugerencias para posteriores investigaciones) de los reportes de investigación.	Reportes de investigación.
	Impacto	Los resultados o productos de la investigación	-Citación de investigaciones realizadas en la	-Revisión de publicaciones educativas

		son utilizados por la comunidad académica, interna y/o externa contribuyen al desarrollo institucional.	institución en tesis de postgrado e investigaciones realizadas en los ámbitos institucional y local. -Utilización de resultados o productos de investigación en proyectos y programas institucionales. -Número de estudiantes vinculados a proyectos de investigación de los profesores.	locales y regionales. -Revisión de la fundamentación de proyectos y programas institucionales.
--	--	---	--	---

DIFUSIÓN DE LOS PRODUCTOS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	Suficiencia.	Todos los productos y/o resultados de la investigación se difunden a través de órganos y eventos de difusión.	Número de investigaciones presentadas en diferentes eventos o publicaciones.	-Revisión de documentos (programas de eventos, informes, revistas, medios electrónicos, etc.)
	Impacto	La investigación que se realiza en la institución es conocida por la comunidad educativa, interna y/o externa.	-Nivel de conocimiento y de información, en la comunidad educativa, interna y externa, sobre la investigación que se realiza en la institución. -Ámbitos de distribución de las publicaciones y/o de la realización de eventos de difusión de la investigación.	Cuestionario para aplicar a la comunidad interna y externa.

CATEGORÍA *DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA:*

Es la función sustantiva que engloba las actividades de difusión de la experiencia académica de la Universidad, así como de la cultura educativa universal y las actividades de extensión de los servicios universitarios, en beneficio del magisterio, de los estudiantes y de la sociedad.

Subcategoría	Criterio	Parámetro	Indicador	Recursos de Información
Educación continua	Pertinencia	Los eventos y acciones de educación continua están relacionados con los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y los del Programa de Extensión, de la Universidad.	-Temática de los eventos. -Relación de los eventos y acciones de educación continua con los objetivos del PDI y con los del Programa de Extensión, de la Universidad. -Can	-Revisión del PDI y del Programa de Extensión de la Universidad. -Entrevistas con: el Coordinador del Área de Difusión y Extensión, el Coordinador del Programa de Extensión y con los responsables

				de eventos específicos.
	Relevancia	Las acciones de formación continua responden a necesidades de formación, información y/o actualización de la comunidad educativa, tanto interna como externa, previamente detectadas y manifestadas.	-Tipos de eventos o acciones de formación continua (conferencias, cursos, seminarios, diplomados, etc.), -Temática de los eventos. -Fundamentación o justificación de las acciones de educación continua. -Público al que están dirigidas los eventos de educación continua.	-Proyectos y programas de los eventos de educación continua. -Entrevistas con: el Coordinador del Área de Difusión y Extensión, el Coordinador del Programa de Extensión y con los responsables de eventos específicos.
	Cobertura	Los eventos de educación continua atienden a los sectores de la comunidad educativa (estudiantes, personal, magisterio) que presentan necesidad, interés o demanda de los servicios respectivos.	-Sectores de la comunidad que han participado en los eventos de educación continua. -Relación de estos sectores con los identificados como demandantes de los servicios de educación continua en los diagnósticos respectivos. -Número de acciones de educación continua que se realizan.	-Listas de inscripción a eventos de educación continua. -Informes de las coordinaciones (de evento, de Programa, de Área) y/o de la Dirección General.
	Eficacia	Los eventos de educación continua logran los objetivos particulares planteados en ellos y contribuyen al logro de los propósitos del Programa de Extensión.	-Nivel de logro de los objetivos planteados en los proyectos de los eventos de educación continua. -Nivel de logro de los propósitos del Programa de Extensión.	-Análisis de los proyectos de eventos de educación continua. -Análisis del Programa de Extensión. -Informes de las coordinaciones (de evento, de

				Programa, de Área) y/o de la Dirección General. -Entrevistas con los participantes en los eventos de educación continua.
--	--	--	--	---

Subcategoría	Criterio	Parámetro	Indicador	Recursos de Información
Producción editorial	Pertinencia	Las publicaciones que produce la Universidad responden a necesidades relacionadas con los planes, programas y proyectos institucionales.	-Temática de las publicaciones. -Tipo de publicaciones (libros, revistas, cuadernos, boletines, etc.). -Fundamentación de los proyectos de cada publicación. -Cantidad y tipo de publicaciones que son objeto de arbitraje por comisiones externas.	-Revisión de las publicaciones de la Universidad. -Revisión de los proyectos o propuestas de estas publicaciones.
	Suficiencia	Cada Programa dentro de las Áreas Académicas produce mínimamente una publicación institucional.	-Número de publicaciones, en total y por tipo. -Relación de éstas con los programas académicos institucionales. -Tiraje por publicación.	-Revisión de las publicaciones de la Universidad. -Entrevistas con el Coordinador del Proyecto Editorial y con los responsables de publicación.
	Cobertura	Las publicaciones de la Universidad llegan a la comunidad académica de la institución y, dependiendo de los propósitos, a otras instituciones educativas y dependencias afines.	-Ámbitos de distribución de las publicaciones de la Universidad. -Número de ejemplares producidos/número de ejemplares distribuidos	-Entrevistas con el Coordinador del Proyecto Editorial y con los responsables de publicación. -Entrevistas con presuntos destinatarios de las publicaciones en diferentes ámbitos.
	Continuidad	La aparición de las	-Calendarización de	-Seguimiento de

		publicaciones de la Universidad se ajusta a la periodicidad o frecuencia que en cada caso se haya establecido.	las publicaciones de la Universidad. -Regularidad en la aparición de las publicaciones.	la aparición de las publicaciones de la Universidad.
	Eficacia	Las publicaciones de la Universidad permiten la difusión de las actividades académicas institucionales, así como de sus productos o resultados.	-Relación de los contenidos de las publicaciones con las actividades académicas de la Universidad. -Nivel de información de los destinatarios respecto a la vida académica de la Universidad.	-Revisión de contenido de las publicaciones. -Entrevistas con destinatarios de las publicaciones.
	Eficiencia	Las publicaciones destinadas a la comunidad externa producidas por la Universidad deben ser autofinanciables.	-Relación de costo/beneficio en las publicaciones de la Universidad.	

Subcategoría	Criterio	Parámetro	Indicador	Recursos de Información
Vinculación con sectores externos	Pertinencia	Las formas de vinculación con sectores externos guardan relación directa con propósitos establecidos en planes, programas y proyectos institucionales.	-Relación de los convenios o acuerdos de colaboración interinstitucionales con los planes, programas y proyectos de la institución. -Propósito(s) de los convenios (servicio social, práctica profesional, etc.)	-Revisión de convenios o acuerdos de colaboración y/o intercambio con otras instituciones educativas o dependencias públicas. -Entrevistas a informantes clave (directivos, operadores de

				acuerdos, responsables de acciones, etc.).
	Relevancia	Las formas de vinculación con sectores externos: -se derivan de necesidades de desarrollo institucional; -aportan beneficios a la Universidad para este desarrollo.	-Áreas de colaboración o intercambio con instituciones y otras instancias. -Tipos de institución o de instancia con los cuales se establecen convenios, acuerdos, etc. -Tipo de acciones derivadas de los convenios o acuerdos de colaboración o intercambio establecidos con instituciones y otras instancias. -Fundamentación de los convenios o acuerdos establecidos.	-Revisión de convenios o acuerdos de colaboración y/o intercambio con otras instituciones educativas o dependencias públicas. -Entrevistas con informantes clave (directivos, operadores de acuerdos, responsables de acciones, etc.).
	Impacto	Las formas de vinculación con sectores externos deben concretarse en acciones efectivas para beneficio de la institución.	-Acciones, actividades o productos derivados de los convenios o acuerdos con otras instituciones e instancias diversas. -Cumplimiento de los compromisos contraídos por los participantes en convenios o acuerdos con sectores externos. -Cumplimiento de la vigencia o duración de los convenios o	-Informes de la Coordinación del Área de Difusión y Extensión y de la Dirección General. -Entrevistas con informantes clave (directivos, operadores de acuerdos, responsables de acciones, etc.).

			acuerdos.	
	Cobertura	La vinculación atiende a los distintos ámbitos del funcionamiento institucional.	-Número de convenios. -Proporción de número de convenios, según propósito de los mismos. -Número de beneficiarios de las acciones, actividades o productos derivados de dichos convenios o acuerdos.	Revisión de convenios. Revisión de informes sobre la operación de convenios (Resultados de convenios).
Actividades Culturales y Deportivas				
	PERTINENCIA	Las actividades culturales y deportivas contribuyen al desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria.	Tipo de actividades culturales y deportivas. Intereses de los grupos institucionales. Infraestructura disponible.	Programas y convocatorias de eventos culturales y deportivos. Encuesta.
	RELEVANCIA	Las actividades culturales y deportivas tienen valor formativo institucionalmente.	Valor curricular de las actividades culturales y deportivas. Porcentaje de actividades académicas cubiertas a través de actividades culturales y deportivas.	Revisión curricular Revisión de planeaciones e informe de actividades docentes.
	COBERTURA	Las actividades culturales y deportivas responden a la totalidad de los grupos. Atiende a la diversidad de los	Intereses de los grupos. Actividades programadas.	Programas culturales y deportivos ofertados.

		intereses de la comunidad universitaria.		
	SUFICIENCIA	La cantidad de actividades culturales y deportivas realizadas por la institución responden a las demandas de la universidad.	Total anual de actividades culturales especificando: musicales, conferencias..... Total anual de actividades deportivas, especificando: torneos, competencias.....	Revisión de programas culturales y deportivos.
	EFICIENCIA	Las actividades culturales y deportivas optimizan los recursos y posibilidades de la institución.	Número de convenios firmados con instituciones culturales y deportivas. Costo/eficacia de las actividades culturales y deportivas.	Revisión de convenios. Análisis de los recursos asignados a las actividades culturales y deportivas.