

## **La contribución del PIFI a la cultura de planeación y evaluación estratégicas en la UASLP**

Luz María Nieto Caraveo

Secretaria Académica de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí

---

*Favor de citar de la siguiente manera:*

*Nieto-Caraveo, Luz María (2006) "El PIFI y la planeación y evaluación estratégicas en la UASLP".  
Revista Universitarios Potosinos, junio de 2006 No. 2, Vol. 2. México, Editorial Universitaria Potosina  
68. (pp. 56-60) Sitio web: <http://revista.uaslp.mx/Default.htm>*

---

La UASLP fue una de las primeras universidades públicas en sumarse a las políticas de planeación de la educación superior en México en la década de los años 70. Los primeros enfoques de planeación se encauzaron principalmente a la previsión de espacios y de los recursos necesarios que requería el constante crecimiento de la matrícula en aquella época. Los esfuerzos de planeación y evaluación orientados específicamente a las funciones académicas de docencia, investigación y extensión, así como a la gestión institucional, comenzaron a finales de la década de los 80, con la formulación de un diagnóstico institucional por mandato del H. Consejo Directivo Universitario. Este "Análisis de la Situación Académica de la UASLP" fue la base de la formulación del "Plan de Desarrollo Académico 1989-1993" (Medellín et al, 1992) dirigido principalmente a las funciones de docencia e investigación.

En la década de los 90, tres factores externos influyeron decisivamente en el contenido y propósitos de los sucesivos ejercicios de evaluación institucional (UASLP, 2005), a saber:

- La creación de la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) en el seno de la Comisión Nacional de Planeación (CONPES).
- El surgimiento y ampliación del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES).
- El planteamiento de las "Diez Tareas Prioritarias para la Educación Superior", que formaban parte del Programa de Modernización Educativa.

Cabe señalar que las autoevaluaciones 1990 y 1991 de la UASLP estuvieron basadas en una gran medida en el informe de la situación académica que se había elaborado en 1989. Se ha reconocido institucionalmente que “El valor de estos ejercicios de diagnóstico y autoevaluación desde 1987 hasta 1991 radica en que lograron generar al interior de la institución una primera visión de la propia realidad a partir de información sistemática y clara” (UASLP, 2005a, p. 37). Sin embargo, también se ha señalado que “A partir de 1993 la UASLP entregó actualizaciones estadísticas de sus autoevaluaciones, siguiendo los lineamientos marcados. Cabe señalar que aunque la retórica planteaba la necesaria articulación entre la planeación, la evaluación y el financiamiento, a través de los mecanismos mencionados, en la práctica había muy poca relación entre los proyectos aprobados, las prioridades marcadas por la UASLP, y los montos requeridos y los autorizados” (p. 38).

En 1997 la UASLP formuló su primer Plan Institucional de Desarrollo 1997-2007 (PIDE), que abarcó todas las funciones sustantivas y de gestión. Se llevó a cabo con una amplia participación de la comunidad universitaria que llevó 16 meses. El alto grado de consenso obtenido permitió integrar también los planes de desarrollo de todas las entidades académicas y administrativas. Según la UASLP (2005a) “El PIDE permitió articular mejor los proyectos FOMES de la segunda mitad de la década de los 90, así como responder a las restricciones de recursos del financiamiento ordinario y a la administración de diversas fuentes de financiamiento complementario que adquirieron mayor importancia” (p. 40).

Los antecedentes que se han descrito hasta aquí, permiten comprender mejor la situación de la UASLP a inicios de 2000, así como la contribución del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), impulsado por la Secretaría de Educación Pública (SEP), específicamente por la ahora Subsecretaría de Educación Superior (SES) como un instrumento orientado a integrar la planeación, la evaluación y el financiamiento que ha tenido como propósito el mejorar la capacidad y competitividad académicas, entendidas fundamentalmente como consolidación de cuerpos académicos y acreditación de programas educativos,

respectivamente, así como a mejorar la gestión y mecanismos de rendición de cuentas.

En este punto es necesario precisar, que la UASLP que enfrentó el inicio del tercer milenio, había logrado construir a lo largo de los quince años anteriores, una sólida plataforma de trabajo académico, fundamentada a su vez en un ambiente de trabajo armónico entre todos los actores universitarios (autoridades, profesores, estudiantes, trabajadores), en el respeto a la autonomía por parte de autoridades locales y federales, así como en un fuerte sentimiento de identidad y un progresivo incremento del trabajo colegiado en los diferentes ámbitos del quehacer universitario: comisiones institucionales, comités académicos de posgrado, comisiones curriculares y academias, comisiones mixtas con las representaciones sindicales, etc. (UASLP, 2005a; García, 2005a). También se avanzó significativamente en la modernización de la infraestructura y el equipamiento, que por cierto, habían sufrido un grave deterioro en las décadas de los 70 y 80.

Tal como lo señala el Rector Mario García Valdez “Cuando la UASLP comenzó a participar en las convocatorias del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional en 2001, ya contaba con las bases de organización, infraestructura, personal académico, responsabilidad estudiantil y estabilidad institucional que le permitirían aprovechar los programas de apoyo a la Educación Superior que impulsó el Programa Nacional de Educación Superior 2001-2006” (García, 2005a, p. 13).

En retrospectiva, podemos decir que las condiciones institucionales ya mencionadas, en el contexto de políticas nacionales hacia la educación superior, impulsaron una importante transición conceptual entre 1990 y 2000, que impactó la cultura de planeación, evaluación y gestión de la UASLP. El siguiente cuadro nos muestra algunos rasgos sobresalientes de esta transición:

<b>Cuadro 1</b>	
<b>Énfasis en 1990</b>	<b>Énfasis en 2000</b>
Modernización	Calidad en general
Planeación indicativa	Planeación ligada a evaluación
Planeación vertical	Planeación participativa
Ámbito institucional	Ámbito institucional + iniciativas individuales
Autoevaluación institucional	Evaluación externa de programas
Recopilación estadística	Indicadores
Formación de profesores	Mejoramiento profesorado PROMEP
Promociones laborales	Estímulos desempeño
Superación académica	Acreditación de programas
Financiamiento ordinario	Financiamiento extraordinario a través de proyectos
Fuente: Adaptado de UASLP (2005a)	

La UASLP respondió activamente a las políticas nacionales desde la primera convocatoria del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional emitida en 2001, aunque, como se ha reconocido:

“Fue difícil convencer a la comunidad universitaria de que se involucrara en la formulación del PIFI1.0 debido a que las entidades académicas estaban acostumbradas a formular proyectos FOMES que la mayoría de las veces no se apoyaban ni se retroalimentaban. Además la mayoría se encontraba inmersa en procesos de evaluación externa de los CIEES y otras actividades que les demandaban atención y tiempo” (UASLP, 2005, p. 41)”

“Puede decirse que la UASLP no estaba preparada para atender la primera convocatoria PIFI, pero es evidente que sí contaba con las bases suficientes para aprender rápidamente. Cada una de las sucesivas convocatorias del PIFI representaron nuevas dificultades y nuevos aprendizajes que se resolvieron colegiadamente” (p. 41)

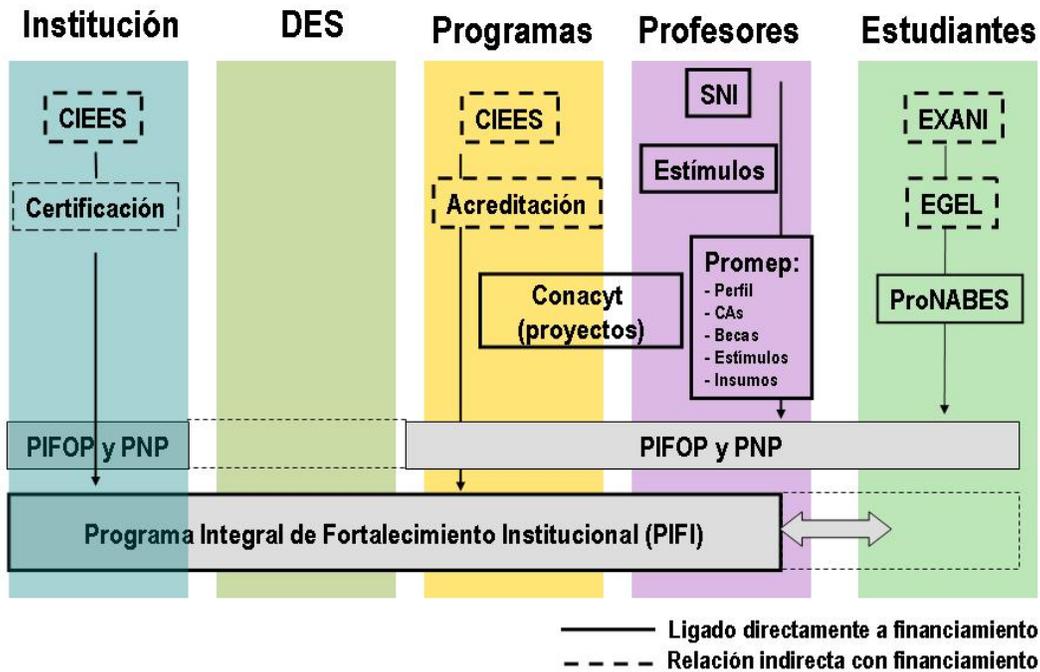
Si bien los planteamientos básicos del PIFI se han mantenido constantes desde la versión 1.0 hasta la 3.3, cuya convocatoria fue recientemente emitida, los puntos

de énfasis cambiaron año con año. Por ejemplo, durante los primeros tres años se hizo énfasis en la planeación y la construcción de metas compromiso e indicadores, mientras que en los tres años subsiguientes se enfatizó el logro de resultados y el grado de cumplimiento de metas compromiso. También, poco a poco se fueron integrando más componentes del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Los instrumentos de trabajo se fueron volviendo más complejos, así como los procesos de evaluación y dictaminación.

Como ya se ha documentado en otro sitio (UASLP, 2005a), la UASLP afrontó varias dificultades importantes para participar en las convocatorias mencionadas, tanto desde el punto de vista técnico como organizacional y conceptual. Un riesgo evidente, presente a lo largo de todos estos años, ha sido la “adjetivización” de las funciones académicas, derivada de la saturación de actividades de gestión académica que debe realizar el profesorado, ante la diversidad de mecanismos de planeación, evaluación y financiamiento que demandan, todo el tiempo, una alta participación. Esta situación se agrava si la contextualizamos ante el número todavía insuficiente de profesores de tiempo completo para cubrir los requerimientos mínimos de los programas académicos (aún si se utilizan los parámetros de PROMEP, PIFOP y PNP) con que cuenta la UASLP, al igual que otras instituciones de educación superior mexicanas. La situación es más crítica si también tomamos en cuenta la falta de autorización de plazas y estímulos administrativos para cubrir los requerimientos de la diversificación y la profesionalización de la gestión institucional. El siguiente esquema muestra los principales mecanismos a que me refiero.

Los detalles sobre el proceso de formulación de los sucesivos PIFIs y la forma como fue creciendo la integración entre planeación, evaluación y financiamiento en la UASLP a lo largo de las últimas décadas, pueden verse en el Capítulo 2 del documento “Fortalecimiento Institucional de la UASLP 2001-2004” (UASLP, 2005a). Aquí cabe plantear un segundo riesgo derivado de esta integración creciente, materializada cada vez mejor en el PIFI y los mecanismos que se le han sumado: el de reducir la planeación y la evaluación a un papel meramente

## Modalidades de evaluación, planeación y financiamiento de la Educación Superior



(Adaptado de García, 2005b)

instrumental en términos de premiar o castigar el nivel de logro de metas y/o de controlar el financiamiento. La relación entre la planeación, la evaluación y el financiamiento debe ser muy clara. Las dos primeras tienen un valor intrínseco en sí mismas, como procesos de construcción social e institucional, además de sus funciones orientadoras sobre el quehacer universitario y de seguimiento de logros. Ambas además permiten alimentar la dirección, distribución y ejercicio de los recursos; pero no debe ocurrir al revés, es decir, que la planeación y la evaluación se utilicen sólo como instrumento de control del financiamiento con fines de distribución, asignación y vigilancia de su ejercicio. Tampoco debe ocurrir que se utilicen sólo como discursos legitimadores de procedimientos mecánicos y verticales de verificación de cumplimiento de metas. Si esto ocurriera, se desvirtuarían una buena parte de los avances obtenidos hasta ahora.

Con todo y las dificultades y los riesgos mencionados, la contribución del PIFI al desarrollo institucional de la UASLP es innegable. Básicamente cabe reconocer dos tipos de impactos:

- Los impactos sobre la capacidad, competitividad e innovación académicas.
- Los impactos sobre la gestión y sobre la cultura de evaluación, planeación y evaluación estratégicas.

Ambos puntos han sido abordados por el actual Rector de la UASLP en diversos medios, donde además ha argumentado la forma como el desafío de la calidad se relaciona estrechamente con el de la equidad, aspecto fundamental tratándose de una universidad pública. Los logros en capacidad y competitividad académicas, así como en materia de gestión y cultura de planeación-evaluación, fueron un factor decisivo en la obtención del Premio SEP-ANUIES al Desarrollo y Fortalecimiento Institucional en 2005, y han sido ampliamente documentados. Para una descripción sintética se recomienda consultar el artículo del Rector en esta misma revista (García, 2005a). Para un abordaje detallado, puede revisarse el informe presentado por la UASLP ante las dependencias convocantes al premio (UASLP, 2005a) donde se hace un recuento puntual de los logros en términos cualitativos y cuantitativos.

Así, ya puede dimensionarse con claridad la contribución del PIFI a la cultura de evaluación y planeación estratégicas en la UASLP. Cabe decir que, en muchos sentidos, el PIFI contribuyó a dar contenidos más precisos a dicha cultura, incluyendo la necesidad de llevar los ejercicios anuales de planeación-evaluación desde el nivel amplio de la formulación de la visión hasta los niveles operativos de realización de una meta académica particular. El hecho de haber pasado en cinco ocasiones por el ciclo de la planeación desde el ámbito institucional hasta el de las Dependencias de Educación Superior (DES) y los programas, ha permitido construir un amplio grado de consenso sobre los principales objetivos estratégicos, políticas y líneas de acción que contiene el PIFI.

Ahora bien, en términos de transición conceptual y retomando el Cuadro No. 1, el siguiente cuadro muestra los cambios que se están generando en dicha cultura de planeación y evaluación:

<b>Cuadro 2</b>	
<b>Énfasis en 2000</b>	<b>Énfasis en 2006</b>
Calidad en general	Calidad como competitividad y capacidad académicas, y como rendición de cuentas.
Desafío: Evaluación	Desafío: Innovación
No se plantea visión	Visión de mediano plazo
Planeación ligada a evaluación	Planeación estratégica integrada a evaluación y financiamiento
Ámbito institucional + iniciativas individuales	Integración ámbitos institucional, DES y programas
Planeación participativa	Planeación participativa y sistemática, con responsabilidades compartidas entre los ámbitos
Perspectiva homogénea	Reconocimiento de y cierre de brechas
Evaluación externa de programas	Evaluación externa de programas basada en autoevaluación
Indicadores	Compromisos, metas e indicadores
Mejoramiento profesorado PROMEP	Perfil PROMEP y consolidación cuerpos académicos
Financiamiento extraordinario a través de proyectos	Financiamiento extraordinario en función de metas y logros
Acreditación de programas	Acreditación de programas y reconocimiento de COPAES

Esta transición se refleja en muchos aspectos de la vida universitaria, sin que esto signifique que no existan brechas internas, debates conceptuales o aspectos problemáticos de su materialización. Siguen existiendo muchas áreas de oportunidad para el mejoramiento de los procesos de planeación, evaluación y financiamiento en la UASLP.

Desde el punto de vista estructural, cabe retomar aquí lo siguiente:

“Actualmente la UASLP cuenta con una estructura colegiada y ampliamente participativa de planeación. La Comisión Institucional de Planeación y Evaluación, presidida por el Rector, se organiza en cuatro comisiones específicas: Comisión PIFI, Comisión PROMEP, Comisión PIFOP y Comisión de Gestión y Administración. Estas cuatro comisiones se hacen cargo de la coordinación, asesoría directa, concentración de información y formulación de instrumentos que apoyan las actividades de planeación y evaluación en las entidades académicas. A su vez, éstas integran grupos de trabajo presididos por los directores, coordinados por los líderes de los cuerpos académicos y coordinadores de los programas educativos, con participación de los profesores” (UASLP, 2005a, p. 45)

Ahora bien, lo anterior no significa asumir una perspectiva triunfalista, como ya ha señalado el Rector:

“No obstante los logros mencionados, nuestras perspectivas no pueden ser triunfalistas. Reconocer nuestros avances no significa cerrar los ojos ante nuestras deficiencias o frente a los nuevos desafíos. El camino que hemos recorrido ha sido arduo y significativo, pero todavía falta mucho por hacer para alcanzar la visión de la universidad que nos hemos planteado para esta década en nuestro Plan Institucional de Desarrollo de la UASLP 1997-2007 (PIDE) y en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), visión que comparto plenamente como marco de referencia para esta propuesta.”

“Los desafíos que tenemos frente a nosotros se derivan, en gran medida, del rezago en algunas áreas de la institución. En la Universidad todavía hay contrastes que debemos disminuir, brechas que debemos cerrar.”

“Por otra parte, hay desafíos que se derivan de nuestra inserción en la nueva Sociedad del Conocimiento, cada día más exigente” (García, 2004, pp. 9-10)

Con la base del trabajo realizado hasta la fecha, pero ampliando los propósitos, los alcances y la cobertura del proceso de planeación a todas las funciones académicas y de gestión, el Rector Mario García Valdez ha anunciado la

formulación del nuevo Plan Institucional de Desarrollo con una visión de corto plazo al 2008, de mediano plazo al 2012 y de largo plazo al 2023: “con esos horizontes en mente, debemos mantener lo mejor de nuestras tradiciones académicas y principios universitarios, al mismo tiempo que incorporar los desafíos de la innovación” (UASLP, 2005b, p. XXXI).

Es realista suponer que la comunidad universitaria responderá con entusiasmo a este desafío y a través de él asumirá la construcción de su futuro en el marco de los principios que rigen a la UASLP como institución pública.

## Referencias

García Valdez, Mario (2004) Perspectivas para el futuro de la UASLP. Documento base para la candidatura a Rector, Proceso de Elección 2004. México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Disponible en: <http://www.uaslp.mx/plan2005.pdf> (10 dic 005).

García Valdez, Mario (2005a) “La Universidad Autónoma de San Luis Potosí recibió el Premio Nacional SEP/ANUIES”. Espacio Común No. 2. México: Consorcio de Universidades Mexicanas (pp. 11-13). Disponible en: <http://www.cumex.org.mx/archivos/revista/Espaniol2.pdf> (10 dic 005).

García Valdez, Mario (2005b) “Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2005”. Presentación ante la mesa de evaluación convocada por SES-SEP en Toluca, octubre de 2005. Documento interno de trabajo. México: UASLP.

Medellín M. P., Nieto-Caraveo L.M. y E. Cabrero (1992) “Planeación del desarrollo académico en la UASLP”. Revista de la Educación Superior Vol. XXI, No. 3 (83), jul-sep 1992. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Disponible en: <http://www.anui.es.mx/servicios/publicaciones/revsup/res083/art6.htm> (Consultado 10 de diciembre de 2005). (10 dic 005).

UASLP (2005a) Fortalecimiento Institucional de la UASLP 2001-2004. México:  
UASLP. Disponible en: <http://www.uaslp.mx/PremioSEP-ANUIES.PDF>  
(Consultado el 10 de diciembre de 2005). (10 dic 005).

UASLP (2005b) Informe 2004-2005. México: UASLP.  
[http://www.uaslp.mx/Informe/Tomol\\_1.pdf](http://www.uaslp.mx/Informe/Tomol_1.pdf) ,  
[http://www.uaslp.mx/Informe/Tomol\\_2.pdf](http://www.uaslp.mx/Informe/Tomol_2.pdf) (10 dic 005).