

# MAEVA UNA EXPERIENCIA DE EVALUACION INSTITUCIONAL EN LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNAM

**ESPERANZA HIRSCH\***

La Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México ha demostrado desde hace varios años especial interés por el estudio de sus propios problemas, y comparte, con otras dependencias e instituciones de educación superior, el deseo por lograr que sus órganos integrantes alcancen cada vez mayor eficacia y eficiencia.

En este marco juegan un papel muy importante las acciones de evaluación institucional. Y en este proceso la universidad, como cualquier institución educativa, no puede soslayar tres niveles importantes:

1. El de los aspectos administrativos de la gestión académica,
2. El de los aspectos académicos propiamente dichos, y
3. El que se refiere al entorno.

Partiendo del supuesto de que se puede coadyuvar al mejoramiento de lo académico mediante el mejoramiento de lo administrativo, se consideró conveniente, sin perder de vista el planteamiento global, realizar el análisis del primer nivel, es decir, el de los aspectos administrativos.

Así nació el proyecto Modelo de Autoevaluación Administrativa (MAEVA), que surge ante la necesidad de precisar el grado de desarrollo de los aspectos administrativos de la gestión académica de la Facultad.

Es nuestro propósito referir ahora en particular la experiencia relativa a este proyecto, sin que esta particularización signifique que estamos frente a un proyecto aislado, sino integrado al plan que para la elevación de la calidad académica puso en marcha la dirección a partir de 1978.

Los objetivos que se propusieron para el MAEVA fueron los siguientes:

1. Obtener una medición de la situación actual de la Facultad de Ingeniería, en materia de desarrollo administrativo.
2. Involucrar al personal directivo de la Facultad en la autoevaluación de su gestión administrativa.
3. Proporcionar elementos que permitan a la dirección reflexionar sobre medidas que coadyuven a la elevación de la calidad de las acciones de la institución.

Dados estos objetivos, se tuvo muy en cuenta la necesidad de que los directivos de esta dependencia universitaria estuvieran involucrados en todo el proceso de evaluación, desde la determinación de los criterios básicos, la formulación y revisión del instrumento, el proceso de aplicación, hasta la introducción de medidas correctivas y adaptativas en sus órganos correspondientes.

La estrategia para la puesta en marcha de este proceso se fundamenta en conceptos desarrollados recientemente en materia de comportamiento organizacional, especialmente en Desarrollo Organizacional (DO) y en Administración por Objetivos (APO).

Del concepto de desarrollo organizacional, se tomaron algunos elementos importantes como:

1. El objetivo del mejoramiento planeado es la organización o un subsistema importante de la misma, y no el individuo.

---

\* Jefe de la Unidad de Planeación de la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

2. La alta dirección de la organización participa en el proceso.
3. Los miembros de la organización participan activamente en el diagnóstico de la realidad institucional y en la preparación de planes concretos para mejorarla.

De estos planteamientos se rescatan los elementos de diagnosis y de planeación, y sobre esa base se diseñan instrumentos cuyo objetivo es mejorar algún subsistema importante de la organización universitaria, en este caso: los aspectos administrativos de la gestión académica.

Asimismo, se revela la conveniencia de que la alta dirección y los miembros de la organización universitaria en donde se aplique, participen activamente en el diagnóstico de la institución y en la formulación de planes de mejoramiento.

En cuanto al concepto de administración por objetivos (APO), como es sabido, puede decirse que es un sistema de dirección que persigue garantizar que los directivos se ajusten a las metas de la organización. Por ello se espera que éstos establezcan sus propios objetivos basándose en aquellas metas. El APO sustituye el control del exterior por el más estricto, más exacto y más efectivo control del interior.

Tomando lo valioso de esta idea, el MAEVA ha sido pensado para concretarse en un proceso de autoevaluación y no en uno de heteroevaluación. Con la autoevaluación se persigue consolidar un proceso de análisis de la propia problemática como medio para mejorar las actividades que en el seno de la institución se realizan.

Así, el MAEVA se basa en la integración de conceptos recientes sobre eficacia de las organizaciones, los cuales se caracterizan por su insistencia en una participación plena y activa de los miembros apropiados de la organización universitaria, en los esfuerzos de diagnóstico y planeación. Con ello se trata de penetrar en la dinámica organizacional de la institución, por medio de acciones que, como ésta, forman parte del proceso de evaluación institucional, comprenden actividades anteriores y subsecuentes a las mismas, y han sido interpretadas como el inicio de un conjunto de actividades que significarán la modificación de algunos comportamientos y la reafirmación de otros.

### **El proceso de diseño y aplicación del instrumento**

Se decidió elaborar un cuestionario proyectado para obtener opiniones relativas a importantes aspectos cualitativos de la situación administrativa de la Facultad. Mediante este cuestionario se presentarían afirmaciones previamente estructuradas, con respecto a las cuales las personas expresarían su acuerdo o su desacuerdo más o menos fuerte, situándose en una escala numérica.

Sin embargo, el desenvolvimiento de los aspectos administrativos de la gestión académica, puede manifestarse y por lo tanto medirse en una multiplicidad de procesos y con respecto a una multiplicidad de factores.

¿Cuáles elegir? En el caso que nos ocupa se decidió recurrir a las áreas en donde el personal directivo de los órganos desarrollaba con mayor frecuencia su actividad.

Como resultado del análisis de las ideas proporcionadas por el Consejo de Planeación, y a la luz de los objetivos universitarios y en relación con las áreas que comprende la actividad de los órganos administrativos de la Facultad, se determinaron ocho subsistemas que incluyen gran parte de la problemática administrativa de la gestión académica:

1. Programación
2. Organización interna
3. Normatividad
4. Pautas de operación y servicios de apoyo
5. Dirección
6. Recursos humanos

7. Recursos materiales

8. Atención a usuarios

Como se puede observar, esta relación no es exhaustiva, pues ante la disyuntiva de optar por la tarea poco alcanzable de abarcar todos los aspectos de la administración universitaria o elegir sólo las situaciones problemáticas, se optó más bien por precisar los aspectos administrativos que a juicio de los titulares influyen en la gestión académica de cada uno de los órganos de la Facultad y en las cuales dichos órganos tienen participación.

Esto permitiría conocer las respuestas del personal directivo con respecto a cada una de las funciones que -en lo administrativo- han de cumplir los órganos de la Facultad.

Una vez tomada esta decisión fue necesario diseñar y seleccionar un conjunto de items del universo de los que potencialmente satisfacen el modelo descrito.

Para ello se tomaron en cuenta criterios sustantivos y criterios metodológicos. Desde el punto de vista sustantivo, se hizo explícita la necesidad de medir el desarrollo administrativo en el mayor número posible de aspectos del rol del personal directivo, que se vinculara con la acción administrativa de la institución. Se trata de aspectos relacionados con las esferas señaladas, es decir objetivos y programas, organización interna, marco jurídico, normas de operación, etc., servicios de apoyo, dirección, recursos humanos, recursos materiales y relación con usuarios, todos ellos analizados a través de diversos factores y variables.

## **SUBSISTEMAS Y FACTORES INVESTIGADOS EN EL “MAEVA”**

### **PROGRAMAS**

OBJETIVOS  
PROGRAMAS  
PRESUPUESTO  
METAS

### **ORGANIZACION INTERNA**

ESTRUCTURA ORGANICA  
FUNCIONES Y ACTIVIDADES  
ATRIBUCIONES  
COMUNICACION  
SISTEMAS DE CONTROL

### **NORMATIVIDAD**

MARCO JURIDICO  
DISPOSICIONES SOBRE RELACIONES LABORALES  
MANUAL DE ORGANIZACION  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## **PAUTAS DE OPERACION Y SERVICIOS DE APOYO**

SISTEMAS DE TRABAJO  
PROCEDIMIENTOS  
SERVICIOS DE APOYO

## **DIRECCION**

DELEGACION DE FACULTADES  
SOLUCION DE PROBLEMAS  
ESTILO DE DIRECCION

## **RECURSOS HUMANOS**

SATISFACCION  
SUPERACION  
COLABORACION  
CLIMA SOCIAL

## **RECURSOS MATERIALES**

SUFICIENCIA EN CANTIDAD Y CALIDAD  
OPORTUNIDAD EN OBTENCION  
MANTENIMIENTO

## **ATENCION A USUARIOS**

INFORMACION  
PRESTACION DE SERVICIOS  
ACCIONES PRO IMAGEN DEL ORGANO

Desde el punto de vista metodológico se intentó que las aseveraciones satisficieran no sólo los criterios de relevancia y formulación no ambigua, sino también que poseyeran un elevado nivel de realismo y de generalidad como para interesar a directivos ocupados en actividades académicas.

Para satisfacer los criterios enunciados, en el proceso de elaboración se recurrió a frecuentes consultas con miembros del Consejo de Planeación y otros funcionarios de la Facultad, a conversaciones informales y a extensos pretests con directivos ajenos e integrantes de la Facultad. Esta tarea, siempre la más laboriosa de todo el proceso, dio por resultado un conjunto de ochenta y un items.

El modelo que subyace en todos los items es idéntico las preguntas se refieren a opiniones relativas a cuestiones de hecho. El modelo de los items se inspiró en los desarrollados por Rensis Likert para la medición de fenómenos sociales se plantea una aseveración vinculada a una situación de hecho. El encuestado ha de indicar en qué grado considera el que tal aseveración corresponde a la situación actual de la institución.

Una vez formulado el anteproyecto de cuestionario se sometió a consideración de las autoridades de la Facultad.

Durante dos sesiones del Consejo de Planeación de la Facultad, los jefes de división y de otros órganos aportaron sus ideas al respecto. Una vez revisado y modificado a la luz de las propuestas formuladas, el proyecto de cuestionario fue presentado y autorizado para su aplicación al personal que ocupa los tres primeros niveles jerárquicos en cada uno de los órganos de la Facultad.

En el proceso de aplicación del cuestionario, se contó con la participación eficaz de los titulares de los órganos y de los representantes ante la Unidad de Planeación.

Así, se aplicó esta encuesta a un grupo de 108 personas ubicadas en los tres primeros niveles jerárquicos de cada uno de los órganos de la Facultad, y se atendieron todas las consultas que surgieron antes de la aplicación del cuestionario y durante la encuesta.

Cabe mencionar que el estudio estuvo parcialmente prejuiciado, dado que antes de la elaboración del anteproyecto fue necesaria la obtención de juicios que permitieran conocer su factibilidad y viabilidad. Así también durante la encuesta esta situación se dio en virtud de que los participantes en la misma forman parte de la estructura actual de la Facultad.

La información fue recibida en los cuestionarios aplicados.

La sistematización se llevó a cabo de acuerdo a los factores seleccionados para la encuesta.

Esto se realizó con el objeto de establecer los grados de particularidad en cada uno de los conceptos y para establecer métodos de medición y peso para la evaluación.

Las respuestas obtenidas provienen de 12 órganos de línea de la Facultad y el número de cuestionarios está adecuadamente distribuido por puestos.

Es conveniente hacer notar que el número de personas ubicadas en los tres primeros niveles jerárquicos varía notablemente de un caso a otro; sin embargo, como esta variación responde a criterios programáticos, organizacionales y de volumen de trabajo, resulta adecuado asignar a cada órgano la ponderación respectiva en función del número de encuestados.

Es necesario mencionar que algunas personas no respondieron al cuestionario o lo hicieron en forma incompleta, entre otras razones, por haberse incorporado recientemente a nuestra institución; por tal motivo, consideraron que no podían emitir su juicio al respecto. Sin embargo estas personas hicieron notar que la lectura del cuestionario les había servido para aclarar el panorama de las actividades a cumplir dentro de la Facultad.

Con el objeto de unificar criterios se realizaron diversas acciones:

1. Se anexó al cuestionario un glosario de veintidós términos y expresiones utilizados en la encuesta.
2. Se realizaron reuniones y entrevistas con los responsables de la aplicación del MAEVA en los órganos de la Facultad, y
3. Se atendieron las consultas formuladas.

Se consideró también que el procedimiento de aplicación en cada órgano de la Facultad habría de adecuarse a su grado de complejidad, a su tamaño y estructura, y al estilo de dirección de sus titulares.

Para ese fin se propusieron tres opciones indicativas, que si bien no son las únicas posibles, señalan cada una de ellas diferentes grados y tipos de participación.

La decisión acerca del proceso a seguir en el seno de cada órgano de la Facultad, correspondió al titular del mismo con el objeto de que se adecuara a las necesidades características y estilo de dirección existentes (Fig. 1).

## MODELO DE AUTOEVALUACION ADMINISTRATIVA

### OPCIONES PROPUESTAS

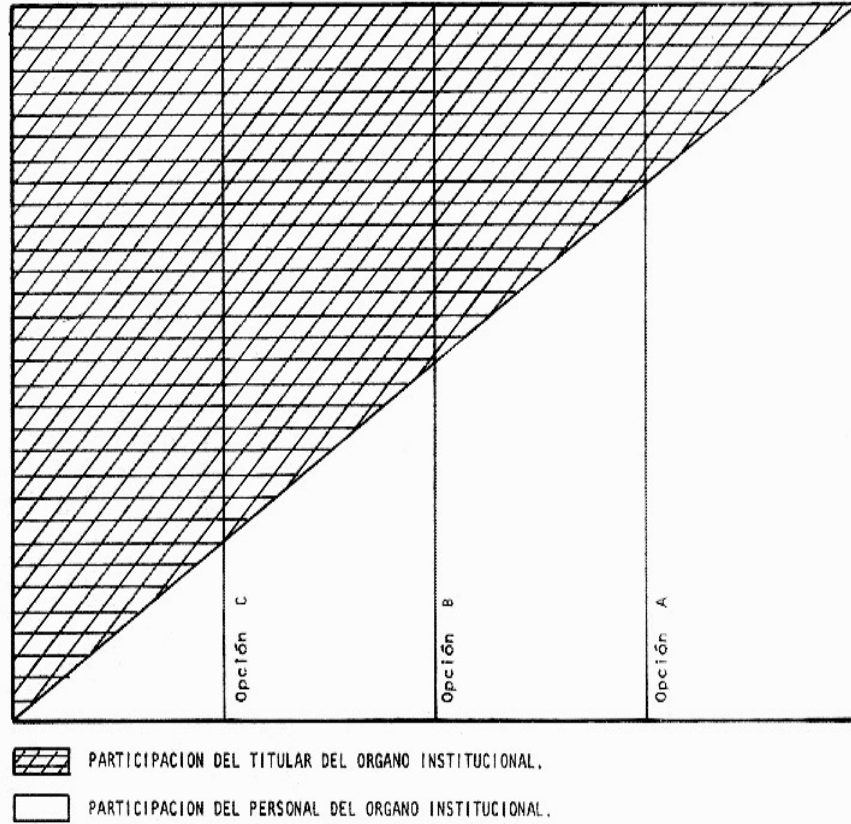


Figura No.1.

Como se puede observar, las opciones señalan diferentes grados de participación de los encuestados. En la opción C (Fig. 2), cada persona participa emitiendo su punto de vista, acción que se concreta al dar respuesta a las preguntas del cuestionario, quedando las funciones de obtención de perfiles de subgrupos y del órgano en su conjunto, al titular del mismo.

## APLICACION DEL MODELO DE AUTOEVALUACION ADMINISTRATIVA. OPCION C

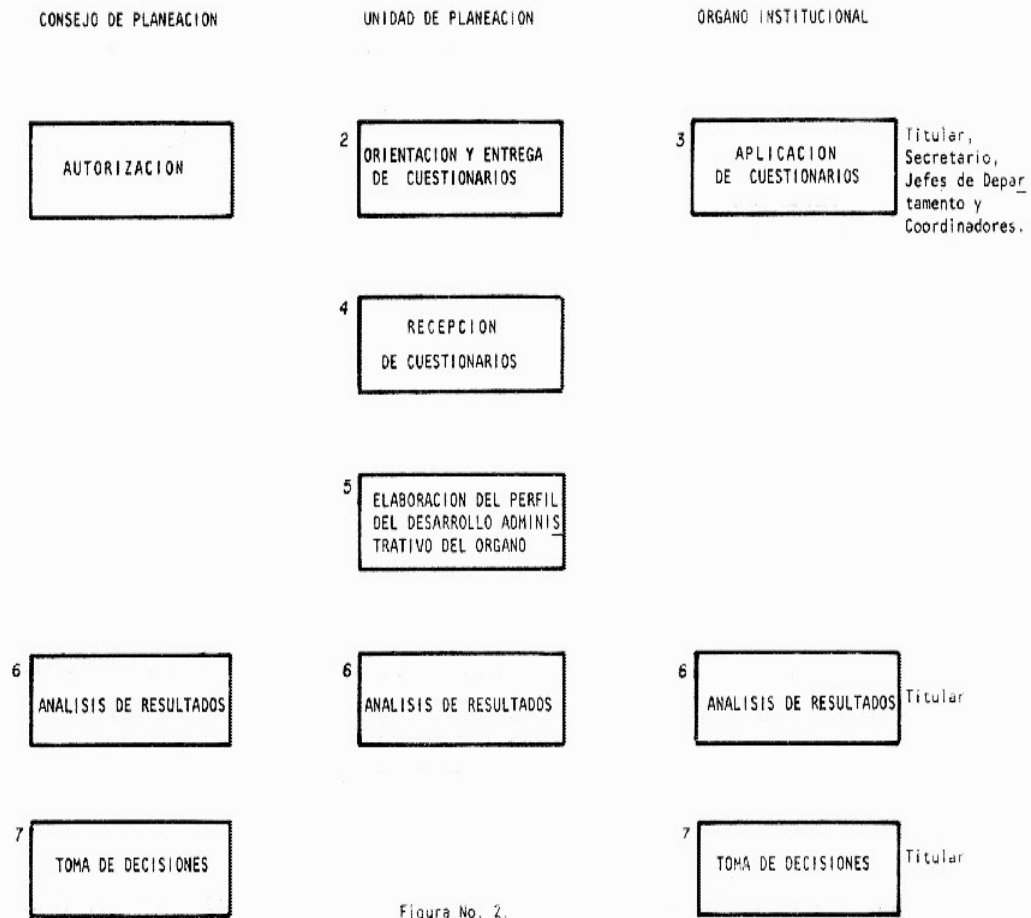


Figura No. 2.

En esta opción se aprecia una participación mayor del titular de la dependencia que la del resto del personal de la misma.

En la opción B (Fig. 3) se incrementa la participación de los miembros de la dependencia, al intervenir el encuestado en la obtención, a través de la interacción, en la consolidación de resultados del subgrupo al que pertenece.

## APLICACION DEL MODELO DE AUTOEVALUACION ADMINISTRATIVA. OPCION B

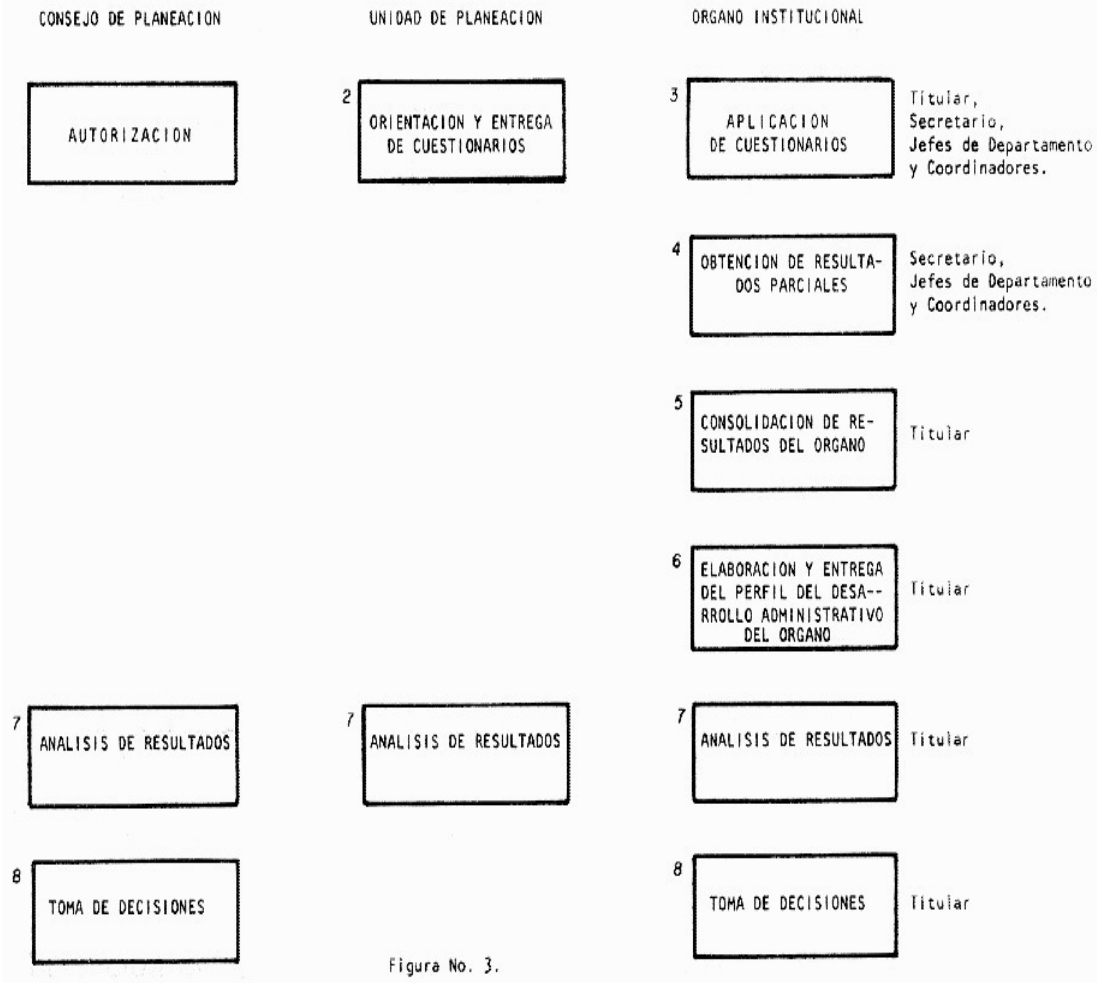


Figura No. 3.

Se aprecia en la opción A (Fig. 4) una participación mayor de los encuestados que va desde la respuesta del cuestionario hasta la obtención del perfil del órgano, pasando por los procesos de interacción para obtener los perfiles de los subgrupos respectivos.



## APLICACION DEL MODELO DE AUTOEVALUACION ADMINISTRATIVA. OPCION A

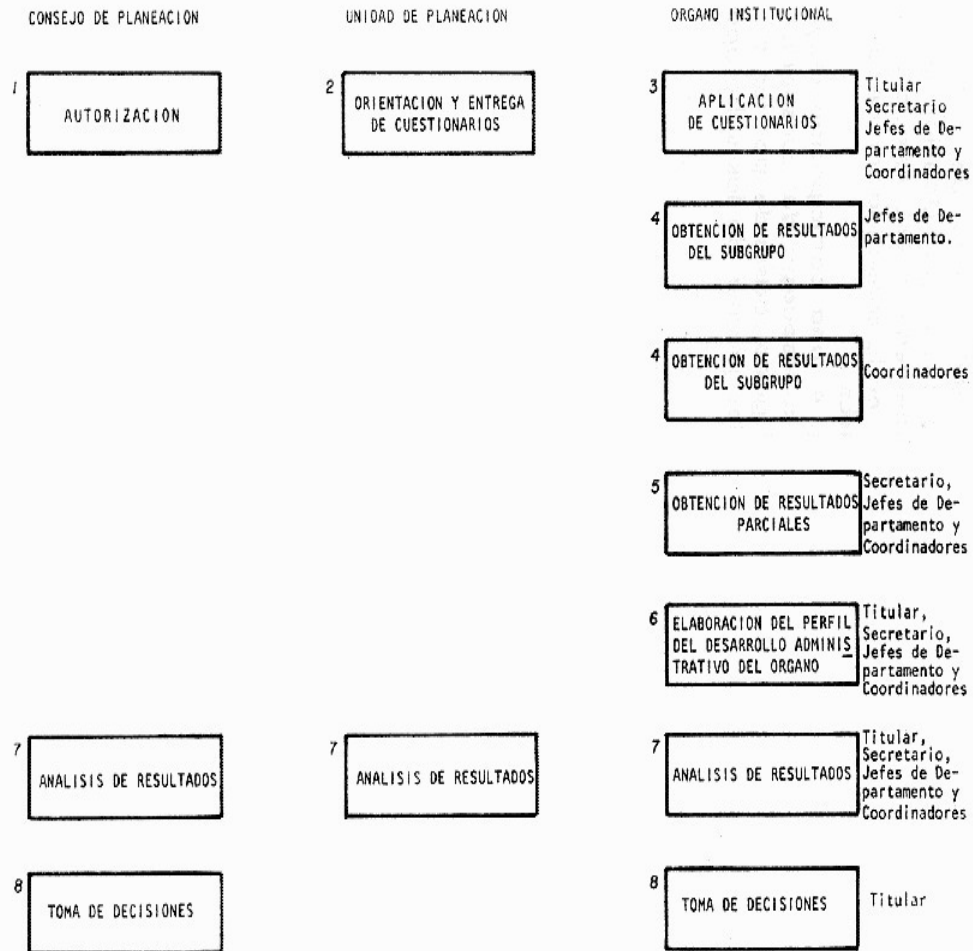


Figura No. 4.

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
1. Conozco los objetivos del órgano F. I. donde colaboro.	----- ----- ----- ----- -----					
2. Los ejecutores de las acciones tienen presente los objetivos del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
3. Los objetivos orientan las actividades del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
4. Los programas se encaminan a cumplir los objetivos del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
5. La elaboración de los programas es participativa.	----- ----- ----- ----- -----					
6. Existe relación de concordancia entre los presupuestos y los programas del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
7. La elaboración de los presupuestos es participativa.	----- ----- ----- ----- -----					
8. Existen metas para el cumplimiento de los programas.	----- ----- ----- ----- -----					
9. Las metas establecidas se cumplen.	----- ----- ----- ----- -----					
10. El proceso de fijación de metas es participativo.	----- ----- ----- ----- -----					

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
11. Se efectúa la evaluación del cumplimiento de las metas.	----- ----- ----- ----- -----					
12. La estructura orgánica responde a los objetivos del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
13. La estructura orgánica existente facilita la realización de los planes y programas de trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					
14. Las funciones del órgano están bien definidas.	----- ----- ----- ----- -----					
15. Revisa el órgano sus funciones periódicamente.	----- ----- ----- ----- -----					
16. Los sistemas de control existentes contribuyen a la realización de los planes y programas de trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					
17. Revisa el órgano sus sistemas de control periódicamente.	----- ----- ----- ----- -----					
18. Se cuenta con la información suficiente para la realización de las actividades del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
19. Los canales de interacción existentes coadyuvan a lograr la fluidez de la comunicación.	----- ----- ----- ----- -----					
20. Existe congruencia entre las acciones que realizan las diversas unidades del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
21. Se cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones.	----- ----- ----- ----- -----					
22. Existe participación en el proceso de toma de decisiones, en el órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
23. Los directivos del órgano conocen muy bien las responsabilidades inherentes al ejercicio de sus funciones.	----- ----- ----- ----- -----					
24. Se cumple con las acciones encomendadas al órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
25. Se desempeñan exclusivamente las funciones que competen al órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
26. El personal del órgano conoce las disposiciones que regulan las relaciones laborales.	----- ----- ----- ----- -----					

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
27. En el órgano se observan las disposiciones que regulan las relaciones laborales.	----- ----- ----- ----- -----					
28. Existe un manual de organización actualizado del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
29. Se observan las normas administrativas establecidas en el Manual de Organización del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
30. Existen manuales de procedimientos actualizados del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
31. Se observan los procedimientos establecidos para la operación del Sistema Académico del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
32. Se observan los procedimientos establecidos para la operación del Sistema Administrativo del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
33. Se efectúan evaluaciones periódicas de los sistemas de trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					
34. Existen normas para la ejecución del trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
35. Se cumplen las normas para la ejecución del trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					
36. Existe equilibrio en las cargas de trabajo, en la estructura orgánica actual.	----- ----- ----- ----- -----					
37. Los servicios de apoyo académico coadyuvan a la realización de los programas.	----- ----- ----- ----- -----					
38. Se cuenta con servicios administrativos oportunos y adecuados.	----- ----- ----- ----- -----					
39. La delegación de facultades se realiza de manera que facilita el cumplimiento de los programas de trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					
40. El titular del órgano resuelve adecuadamente los problemas del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
41. Las demás personas con funciones de jefatura (v. gr., Jefes de Departamento, Coordinadores), resuelven adecuadamente los problemas de su unidad de trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					
42. El personal con funciones de jefatura toma decisiones dentro de los límites de su competencia.	----- ----- ----- ----- -----					

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
43. En el órgano se observan las políticas, lineamientos y normas de las autoridades de la Facultad.	----- ----- ----- ----- -----					
44. Las acciones que realizan las diversas unidades del órgano son congruentes entre sí.	----- ----- ----- ----- -----					
45. Se detectan sistemáticamente las desviaciones en los planes y programas.	----- ----- ----- ----- -----					
46. Se implementan sistemáticamente medidas correctivas.	----- ----- ----- ----- -----					
47. El personal muestra satisfacción con su propio trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					
48. Se brinda oportunidad de superación al personal del órgano.	----- ----- ----- ----- -----					
49. El personal del órgano aprovecha las oportunidades de superación que se le brindan.	----- ----- ----- ----- -----					
50. Los directivos del órgano colaboran entre sí para la realización del trabajo.	----- ----- ----- ----- -----					

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
51. Las relaciones entre el personal directivo del órgano y sus colaboradores, coadyuvan al desarrollo de los programas de trabajo del órgano.						
52. Las relaciones entre personal del mismo nivel jerárquico en el órgano, coadyuvan al desarrollo de los programas de trabajo del órgano.						
53. El estilo de dirección del titular del órgano contribuye a la realización del trabajo en el órgano.						
54. El estilo de dirección de los jefes de departamento y coordinadores, contribuye a la ejecución del trabajo en sus respectivas unidades de trabajo.						
55. El estilo de dirección del titular del órgano contribuye a crear un clima social adecuado en el órgano.						
56. El estilo de dirección de los jefes de departamento y coordinadores contribuye a crear un clima social adecuado en sus respectivas unidades de trabajo.						

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
57. El órgano cuenta con los recursos materiales en la cantidad y calidad suficientes para la ejecución de las labores correspondientes.						
58. El órgano cuenta oportunamente con los recursos materiales necesarios.						
59. El equipo corresponde a las necesidades de trabajo del órgano.						
60. Se repara oportunamente el equipo que no funciona correctamente.						
61. El mobiliario es mantenido en buenas condiciones de uso.						
62. Los locales con que cuenta el órgano facilitan la ejecución del trabajo.						
63. Se da a las instalaciones el mantenimiento del caso.						
64. Se atienden adecuadamente las necesidades que plantea el personal ante el órgano.						

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
65. Se atienden adecuadamente las necesidades que plantean los alumnos ante el órgano.						
66. Los trámites que realizan los usuarios ante el órgano, se realizan en el tiempo adecuado.						
67. Existen publicaciones que contienen la información necesaria para hacer uso de los servicios del órgano.						
68. Se llevan a cabo acciones con el objeto de mejorar la imagen del órgano.						
69. Las actividades del órgano se encaminan a proporcionar los servicios de manera eficaz y oportuna.						
70. El personal conoce los servicios que proporciona el órgano.						
71. La comunicación del órgano hacia los usuarios es la adecuada.						
72. Se desarrollan programas de superación para mejorar la aptitud y la actitud del personal del órgano.						

ITEMS	CATEGORIAS DE RESPUESTA					
	Nulo 0%	Infimo 20%	Incompleto 40%	Suficiente 60%	Satisfactorio 80%	Total 100%
73. Existe motivación en el personal para realizar su trabajo.						
74. Se cumplen los objetivos establecidos.						
75. Se ha asignado responsabilidades a cada unidad de trabajo del órgano.						
76. El marco jurídico es adecuado para el buen funcionamiento del órgano.						
77. Se cumplen las disposiciones contenidas en el Estatuto del Personal Académico de la UNAM.						
78. Se cumplen las disposiciones contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo de la UNAM.						
79. Los programas de superación del personal atienden a las necesidades del órgano.						
80. Existe colaboración entre el personal del órgano.						
81. Estoy satisfecho con el clima social del órgano.						

## Resultados

Se obtuvieron los resultados siguiendo la técnica propuesta por Rensis Likert, la cual da resultados comparables al método de construcción de escalas de Thurstone.

Siguiendo esta técnica asignamos valores de cero a diez a cada una de las seis posiciones diferentes de los enunciados. El extremo cero se asignó siempre al extremo negativo de la escala Sigma y el extremo diez al extremo positivo de la misma escala.

Después de asignar de esta manera los valores numéricos a las respuestas posibles, se determinó el puntaje de cada órgano de la Facultad para cada enunciado y para cada subsistema evaluado, mediante el cálculo del promedio de los valores numéricos de las posiciones elegidas.

En tres órganos de la Facultad, después de la obtención de los resultados individuales, se promovieron discusiones y en uno de los casos se obtuvieron resultados de subgrupos por consenso. Este procedimiento brindó un material de singular riqueza para el análisis y desarrollo de la institución.

Asimismo y tal como estaba previsto, al concluir el proceso de obtención del perfil de desarrollo administrativo de cada uno de los órganos y de ésta en su conjunto, se tomaron importantes decisiones y se pusieron en marcha algunos proyectos.

Sin embargo, es importante aclarar que, para que resultados como éstos alcancen su verdadero significado, han de compatibilizarse con resultados obtenidos por otros medios y analizarse como parte de un proceso de evaluación integral y permanente de la institución en el que juega importante papel la seriedad de los que participan en el mismo.