

## **ANALISIS DE POLITICAS EDUCATIVAS Y EVALUACION**

**CARLOS ARCUDIA ABAD**

**PRESENTADO EN EL PRIMER FORO NACIONAL DE PLANEACION DE LA EDUCACION SUPERIOR, CELEBRADO EN LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, EN GUADALAJARA, JALISCO DEL 21 AL 23 DE NOVIEMBRE DE 1990.  
EL PROCESO INTEGRAL: LA PLANEACION, PROGRAMACION Y EVALUACION INSTITUCIONAL, EXPERIENCIAS Y PROPUESTAS.**

### **SINOPSIS**

*El objetivo de esta ponencia es presentar la posibilidad de incluir dentro de la planeación y la evaluación la consideración de los aspectos políticos que pueden realizarse mediante la utilización de técnicas cualitativas de investigación.*

*En la primera parte se presentan tres modelos de administración que sirven como marco de referencia a la propuesta, que son: el racional, el burocrático y el político. Después se hace una descripción analítica del desarrollo de la planeación en las instituciones de educación superior en México, con el objeto de hacer visibles las necesidades de cambio en los procedimientos. Luego, se expone la necesidad de que la planeación sea más estratégica e incluya junto con los criterios técnicos y económicos el análisis y la valoración de la situación política. Finalmente, se propone una metodología cuantitativa para la consideración de los aspectos políticos tanto en la valoración de opciones de decisión como en la evaluación de los planes.*

### **ABSTRACT**

*The aim of this paper is to offer the possibility of taking into account the political issues in the evaluation and planning processes. This can be done through the use of qualitative techniques of research.*

*In the first part, three administrative prototypes are presented as a framework for this proposal. They are: a) the rational model, b) the bureaucratic and c) the political models. These are followed by an analytical description of the development of the planning activities in the Mexican institutions of higher education.*

*The main objective is to clearly identify the need for the presented planning procedures to be modified. Next to that, it will be appropriate to state what the needs are for a more strategic planning system that includes both the technical and the economical criteria. In addition to that, analysis and assessment of the current situation are hereby demonstrated.*

*A qualitative methodology is proposed to be used in considering the political issues in the assessment of the decisions as well as the evaluation of the plan.*

## INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental de esta ponencia es atraer la atención de los planeadores hacia la consideración de nuevas dimensiones teóricas y la utilización de otras opciones metodológicas cualitativas.

Para lograrlo, primero se hará un análisis comparativo de tres de los principales modelos administrativos identificables en la operación de las instituciones de educación superior (IES). Este análisis servirá de marco teórico de referencia. La presentación de los modelos se enfocará principalmente en el proceso de elección, dado que la planeación es fundamentalmente una toma de decisiones.

Después, a la luz de los modelos administrativos se hará otro análisis. Este estará enfocado hacia la práctica pasada y presente de la planeación educativa en México.

Los resultados de ambos análisis conducirán a la parte propositiva de este trabajo.

Entre las sugerencias se propone cambiar los aspectos políticos y estratégicos en la elección de opciones y en la elección de opciones y en la evaluación. Para poder realizarlo se sugiere la introducción del uso de modelos cualitativos, que junto con los cuantitativos ya existentes, pueden proporcionar una mejor valoración en la generación, implantación y evaluación de estrategias y políticas.

Finalmente, se exponen las conclusiones derivadas de los análisis sobre los modelos administrativos y a la práctica de la planeación, así como sobre la propuesta metodológica.

## MODELOS ADMINISTRATIVOS

Cuando se habla de planeación existe un común entendimiento acerca del significado amplio del término. La concepción generalizada es que la planeación es una actividad en la que se toman decisiones en el presente acerca de lo que deseamos que suceda en el futuro. Sin embargo, si se trata del proceso, alcance o resultados esperados, si se trata del proceso, alcance o resultados esperados, se encontrarán diferentes interpretaciones. Cada una de ellas con su respectivo conjunto de conceptos,

explicaciones y acciones. Esta no es una situación sorprendente, pues la planeación como parte de la administración ha sido objeto de estudio desde diferentes puntos de vista. Esto significa que el número de concepciones de esta función es igual al de los modelos administrativos existentes.

Para los propósitos del presente trabajo se ilustrarán tres de los modelos administrativos de toma de decisiones que se consideran como los más comunes de encontrar en las instituciones de educación superior.

Estos modelos son: el racional, el burocrático y el político. A continuación se hace una descripción analítica de cada uno de ellos. En todos los casos se toma como criterio central de la forma de elección (toma de decisiones).

## EL MODELO RACIONAL

Este modelo de elección es prominente en la literatura sobre la toma de decisiones (Baldrige 1978, Etzioni 1971, Pfeffer 1981). No solamente es prescrito como la mejor forma de tomar decisiones en las organizaciones, sino presume ser la fiel descripción de cómo es en realidad el proceso de elección. Este modelo presupone que los acontecimientos son el resultado de las elecciones o propósitos planteados por los actores sociales, quienes se comportan consistentemente. Por lo tanto, es necesario que el modelo racional presume y supone que el comportamiento refleja propósito e intención. El comportamiento organizacional no es accidental, aleatorio o racionalizado después de realizada la acción.

Con respecto al entendimiento de las organizaciones o cualquier otro tipo de colectividad social, el modelo racional presupone la existencia de un propósito unificado o un conjunto de preferencias que caracteriza a la unidad. Esto implica la centralización del poder y del control de las actividades por parte del grupo responsable de vigilar que los propósitos se cumplan.

Con respecto al entendimiento de las organizaciones o cualquier otro tipo de colectividad social, el modelo racional presupone la existencia de

---

un propósito unificado o un conjunto de preferencias que caracteriza a la unidad. Esto implica la centralización del poder y del control de las actividades por parte del grupo responsable de vigilar que los propósitos se cumplan.

El principio o punto de partida de este modelo es pues la identificación y establecimiento de las metas o preferencias de la organización.

Una vez identificadas las metas, el paso inmediato es desarrollar un conjunto de opciones para lograrlas. Las opciones deberán ser diferentes entre sí, de tal manera, que cada una tenga su propia identidad. El desarrollo de las opciones implica un proceso de búsqueda sistematizada de información.

El siguiente paso es realizar una evaluación cuidadosa de todas y cada una de las opciones generadas. Los criterios utilizados en esta evaluación son los de riesgo e incertidumbre. A la luz de ellos se estima la probabilidad de ocurrencia de cada opción de las posibles consecuencias de su elección. Un supuesto de esta etapa es que las consecuencias pueden anticiparse total y completamente.

De lo anterior se infiere que la elección racional involucra la selección de un curso de acción que maximice la posibilidad de que el actor social obtenga el más alto logro de sus preferencias o metas. La maximización se logra básicamente mediante la optimización de recursos y la utilización de normas éticas.

Este enfoque trae implícita la necesidad de manejar grandes cantidades de información cuantitativa, por lo que es frecuente la utilización de modelos computarizados para realizar el análisis y evaluación técnica y económica de las opciones.

Debido al manejo estadístico de los datos de las variables, la estimación de las consecuencias de los diferentes cursos de acción se realiza por medio de la observación de las modificaciones de las distribuciones probabilísticas de los indicadores.

Como el curso de acción que se elige, o sea de la decisión, se basa en la opción que demuestra ser la que maximiza los recursos, se concluye que la ideología básica de este modelo es operar siempre en una forma eficiente y efectiva.

## **MODELO BUROCRÁTICO**

El modelo racional de elección implica la necesidad de un sustancial número de requerimientos de procesamiento de información para la toma de decisiones de la organización. Esto puede ser poco real o inalcanzable en algunos casos. Las organizaciones pueden funcionar con menos complicaciones utilizando procedimientos estandarizados y reglas en vez de involucrarse en un proceso racional y continuo de toma de decisiones.

El modelo burocrático de toma de decisiones substituye la racionalidad procedural por la racionalidad sustantiva, esto significa que en vez de decidir con base en la maximización de empleo de los recursos, la elección se hace de acuerdo con las reglas y procedimientos que han sido posibles de adaptar y han logrado ser efectivos en el pasado. Aunque las reglas y procedimientos brindan un cierto grado de autonomía, el modelo burocrático requiere un alto grado de centralización (Etzioni 1970).

En el modelo burocrático las metas son consideradas como requisitos que las decisiones deben satisfacer. Por su estrecha racionalidad, la búsqueda es limitada y termina en cuanto una opción satisfactoria es encontrada. Se tiende a evitar la incertidumbre y en vez de hacer mediciones comprensivas de riesgo y probabilidad, las decisiones se toman con horizontes de tiempo relativamente a corto plazo. El conflicto entre las alternativas o puntos de vista de los actores del sistema nunca es resuelto en su totalidad (Baldrige 1978).

Las preferencias y objetivos son atendidos en forma secuencial, por ejemplo, primero se resuelven los asuntos financieros, luego se considera la matrícula, después los problemas del personal y así sucesivamente. A través de todo este proceso la organización aprende y se adapta. Su aprendizaje y conocimientos se van transformando en reglas de acción o normas de operación, creando así repertorios de comportamiento que son activados en ciertas situaciones y que proporcionan programas que sirven como guía para la acción y la elección. Consecuentemente el uso de información y de

---

procesos de cómputo es limitado si se compara con el modelo racional.

De acuerdo con este modelo, las decisiones no son consideradas como acciones deliberadas, sino más bien como productos de grandes organizaciones que funcionan de acuerdo con patrones estandarizados de comportamiento.

El modelo de organización burocrático aunque es racional demanda menos consistencia en la previsión y poca cantidad de información sobre las preferencias. La ideología implícita en el modelo es que en el sistema deben imperar la estabilidad, la imparcialidad y la predicción de las acciones (Pfeffer 1981).

### **MODELO POLÍTICO**

Una de las críticas que ha sido elevada en contra de los modelos racionales es que fallan en tomar en cuenta la diversidad de intereses y metas dentro de la organización, los supuestos son que a través de los mecanismos de control tales como: recompensas basadas en el desempeño en el trabajo o la antigüedad, reglas que aseguren un trato justo y estandarizado para todos y la posibilidad de hacer carrera en la organización, la introducción de los intereses particulares puede ser virtualmente eliminada como una influencia en la toma de decisiones.

Las teorías económicas o de incentivos de las organizaciones argumentan que a través del pago de salarios, especialmente cuando se incluyen compensaciones por logro, los individuos contratados por la organización llega a aceptar las metas institucionales. El modelo político de las organizaciones (Pfeffer 1981) supone que estos mecanismos de control, así como otros, tales como la socialización, no son totalmente efectivos en la producción de un conjunto único de metas o definiciones acerca de la organización. Más bien, los modelos políticos consideran las organizaciones como conjuntos pluralísticos integrados por subunidades cada una con sus propios intereses y subcultura. Este conflicto es considerado como normal o por lo menos acostumbrado en las relaciones políticas. La acción no presupone alguna intención compartida por toda la

organización, sino más bien resulta del juego entre diferentes partidos que tienen diferentes percepciones sobre un aspecto y que difieren marcadamente en el tipo de acción a tomar. Debido a que la acción resulta del regateo y el compromiso, la decisión resultante rara vez refleja totalmente las preferencias de algún grupo en particular dentro de la organización.

Los modelos políticos de elección presumen que cuando las preferencias entran en conflicto, la combinación del poder de varios actores sociales determina el producto del proceso de decisión. Los modelos basados en el poder hipotetizan que esos intereses, subunidades, o individuos dentro de la organización que poseen un gran poder, recibirán una mayor recompensa de la adopción de las políticas organizacionales.

En estos modelos, el poder es una variable interviniente entre una condición inicial, definida ampliamente en términos de los componentes individuales del sistema, y un estado terminal, definido ampliamente en términos de la organización considerada como un todo. El poder es utilizado para vencer la resistencia de los demás y obtener lo que uno desea en la organización.

Para entender las elecciones organizacionales utilizando un modelo político, es necesario entender el juego, o sea, quiénes participan en la toma de decisiones, qué determina la permanencia de cada jugador en el aspecto bajo consideración, qué determina el poder relativo de cada actor, y cómo el proceso de elección llega a la decisión, en otras palabras, cómo se combinan las numerosas diferencias (mayoría, unanimidad, 2/3 del total...). El cambio de cualquiera de estos aspectos-poder relativo, reglas para la toma de decisiones o preferencias puede conducir a un cambio en la decisión diferente al previamente esperado por la organización.

La información en este modelo es utilizada y manejada estratégicamente.

La ideología implícita es que la interacción es siempre una lucha continua en la que el conflicto está presente y como consecuencia siempre habrá ganadores o perdedores.

---

Después de esbozar el marco teórico de referencia se pasará a la descripción de la problemática de la planeación.

### **PROBLEMÁTICA DE LA PLANEACIÓN**

En esta sección se revisa el desarrollo histórico y el funcionamiento actual de las instituciones de educación superior y como se podrá observar, en diferentes niveles han operado y operan los tres modelos mencionados especialmente en la planeación.

Durante la década de 1950 en que las cifras de población estudiantil eran prácticamente estables y proporcionalmente reducida en las instituciones de educación superior, éstas operaban básicamente con una ley orgánica y un estatuto general y la planeación se reducía a la revisión y adaptación de un presupuesto global que básicamente incluía los gastos de operación de la institución.

En las siguientes dos décadas (1960 y 1970), las instituciones educativas del nivel superior se vieron prácticamente sorprendidos por la explosión de la matrícula. Fue necesario dedicar gran cantidad de recursos para el crecimiento de la educación superior. Durante este período, las instituciones educativas superiores organismos dedicados a realizar específicamente la planeación. Algunas veces como comisiones o departamentos dentro de alguna dependencia de la institución.

Desde el principio, estas unidades de planeación comenzaron a buscar modelos que pudieran funcionar en el ambiente de altas tasas de crecimiento y cambio. Es necesario mencionar que el país seguía evolucionando socialmente y que la generación del conocimiento científico y tecnológico demandaban grandes cambio en los sistemas educativos.

La primera reacción fue la de cambiar el sistema básicamente burocrático por uno más racional. Se empiezan a hacer intentos de utilizar algunas técnicas de presupuestación diferentes tales como la basada en cero y la de por programas. Ambas fueron basadas en modelos racionales. Estos intentos de racionalización hicieron evidentes la falta de

información y de medios de procesamiento necesarios para poder operar en un sistema de esta clase.

Se puede considerar que en estos tiempos de crecimiento la planeación fue considerada por la mayoría como un cierto tipo de ingeniería aplicada a las ciencias sociales. Este procedimiento que en cierto modo se considera hasta la fecha científico, se caracterizó por una búsqueda objetiva de datos y la utilización del modelo racional para la toma de decisiones.

Todas estas actividades desembocaron en la estructuración de planes de desarrollo institucionales (Programa Institucional de Desarrollo 1988) que deberían servir como un soporte para la comunidad. Para poner en marcha estos planes se consideraban un cierto número de alternativas técnicas, que eran desarrolladas por los planeadores, quienes fungían como consejeros técnicos aparentemente sin posición política. Este modelo de planeación aplicado a la administración pública fue criticado y se le reconoció son el nombre de "tecnocracia". Los argumentos en contra eran que el modelo no tomaba en consideración para el cambio social criterios como justicia social o clases marginadas.

Otra necesidad que fue sentida en las instituciones durante todo este proceso fue la de adecuar el sistema legal, administrativo y económico.

Estas necesidades impuestas por el crecimiento, o sea la de creación de los bancos de datos, la falta de respuesta social y la de reorganización total de la institución, complicó la tarea de los departamentos de planeación y nuevamente las instituciones se vieron envueltas en procedimientos principalmente de carácter burocrático (PEIDES 1988).

Durante la década de los 1980 también sucedieron otros tipos de cambio en el entorno de las instituciones de educación superior. Primero la inflación y luego la recesión exacerbaban las condiciones sociales y económicas, especialmente en las ciudades capitales y en el Distrito Federal y en sus áreas metropolitanas. Desde luego, esto se reflejó en las instituciones de educación superior por estar ubicadas la mayoría de ellas precisamente en esas áreas.

---

Las políticas de austeridad y la opinión adversa hacia el poco éxito de las IES en ayudar a resolver el problema social, obligó a reconocer que era necesario cambiar y desarrollar nuevas capacidades para el futuro (Manual de la Planeación de la Educación Superior, 1989).

Entre los cambios más urgentes por los sistemas de planeación están el adoptar una posición más estratégica y política y evitar que la inercia nuevamente desemboque en un proceso de apatía y escepticismo.

En la siguiente sección se propondrán mecanismos para mejorar la planeación que toman en cuenta las perspectivas estratégicas y reconocen que esta actividad opera también en un contexto político.

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CUALITATIVA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

Se considerarán ahora en detalle cómo la planeación debe ser más estratégica y relacionada con el contexto político. Primero, con el propósito de aclarar, la estrategia se define aquí como un proceso que incluye habilidades para planear objetivos, desarrollar planes, construir apoyo y movilizar recursos hacia una meta. Involucra elecciones y secuencias, etapas y programación y una combinación de roles y estilos. Es por lo tanto, una manifestación de compromiso de pensar en el futuro, anticipar opciones y considerar qué puede resultar de las decisiones en curso.

Probablemente algunas personas se preguntarán ¿Deben los planeadores de las instituciones públicas formular estrategias? Algunos analistas podrán reaccionar en contra de las aplicaciones de los modelos corporativos a las instituciones públicas, donde las estrategias pueden violar normas o disminuir la confianza de la cual depende presumiblemente la práctica. No obstante, el punto no es si los planeadores deben actuar como hombres de negocios sino que sí deben de desarrollar estrategias (Checkoway, 1986).

Superado este escollo, quizá el siguiente comentario provenga de los planeadores que ya están utilizando algún modelo racional: “Las estrategias ya son parte de nuestro proceso de planeación”. El caso

ahora es saber si la utilización de la estrategia es en forma similar a la que se realiza en una empresa privada, esto es, utilizando para la elección de opciones criterios netamente económicos y técnicos. De acuerdo con la literatura sobre el tema (Checkoway, 1986), suele suceder que aún cuando los planeadores se ocupan de desarrollar las políticas sociales más amplias de los planes a largo plazo, subsecuentemente se estancan en burocracias administrativas cuando tratan de aplicar la racionalidad instrumental y habilidades técnicas a los proyectos modelados por los organismos públicos.

Este es el momento en que deben reflexionar sobre el pasado y el presente como una base para reexaminar la teoría y práctica de la planeación. Ahora es necesario pensar críticamente, abrir el diálogo con la sociedad y actuar considerando los aspectos políticos de la institución y de la comunidad.

No se debe olvidar que los planes institucionales se basan en los que los sectores de la administración pública elaboran (Programa Nacional para la Modernización Educativa 1989-1994, 1989). Esto significa que los planes, políticas y estrategias institucionales deberán ser acordes con las nacionales.

Para aquellos que ya han puesto en marcha la planeación estratégica han dado ya un paso más en el progreso de esta actividad institucional. Pero es necesario considerar que a pesar de estos esfuerzos muchas políticas no han logrado el impacto deseado, tal vez porque el análisis no se hizo tomando en cuenta la puesta en marcha. Aun con una planeación estratégica los análisis han utilizado las proyecciones de la población, análisis de costo beneficio y otros métodos técnicos, pero han dado poca atención al análisis de la puesta en marcha y la viabilidad de las políticas pretende realizar. El argumento es que los planeadores deben de jugar un papel más claramente definido en el trabajo estratégico y también político para la implantación de los planes y programas.

Para hacer el análisis y evaluación de planes, políticas y estrategias, así como valorar sus resultados, es necesario considerar no sólo la factibilidad técnica sino también la viabilidad política (Checkoway, 1986).

---

La elección de la alternativa correcta debe involucrar entonces el análisis político no como algo que se hace a lo último, sino como una parte integral de todo el proceso analítico. En este sentido, el análisis político se refiere a la capacidad de participar en el sistema político, o sea, considerar cómo los políticos, los que toman las decisiones y los ciudadanos responderán a las diferentes alternativas.

Así como la investigación cualitativa ha ayudado a desarrollar los procedimientos técnicos y económicos, la investigación cualitativa puede ser una gran ayuda en la evaluación de la interpretación tanto de las opciones de acción como para la valoración de los logros (Sadler, 1985).

La conexión lógica entre política y práctica y los patrones de respuesta del sistema social a una nueva política, proporcionan una base para presentar la metodología cualitativa de análisis y evaluación incluida en esta propuesta.

Las metas del análisis y evaluación cualitativas de las políticas están delineadas por una serie de preguntas agrupadas en cinco categorías o áreas. Cuatro de ellas se relacionan con la política existente y la quinta con la generación de políticas opcionales. Tomadas en conjunto, las preguntas proporcionan un mapa del territorio y conducen hacia una orientación interpretativa de la acomodación, patrón de desarrollo, anomalías que pueden presentarse en posibles políticas futuras que podrán reemplazar las vigentes (Sadler, 1985).

### **INTEGRIDAD DE LA POLÍTICA**

¿Tiene la política consistencia interna?, ¿están definidos los estándares de las categorías? (clases marginadas, superación académica, etc...), ¿tienen algún sentido con el contexto educativo?, ¿hay una excesiva o inapropiada especificación?. ¿presta la política mucha atención a los fines y productos y muy poca a las limitaciones impuestas por los recursos y la posibilidad de logro?, ¿Busca regular medios y procesos cuyos lazos con los fines deseados son tenues o débiles? Es positivo el resultado de comparar la política tal como aparece formalmente en el papel con la forma en que están funcionando en el campo?

### **PRUEBA DE LA FACTIBILIDAD**

¿Son capaces de realizarse las intenciones de la política?, ¿Cuáles son los rangos de los efectos principales y laterales?, ¿Qué limitaciones operan en las instituciones para inhibir la forma en que la política es implantada?, ¿cómo reaccionan las personas afectadas en términos de mantener sus límites y proteger su identidad?, ¿cómo resultado de la decisión política tienen las instituciones que desarrollar procedimientos formales, extraños o duplicados o hacer lo mismo que ya se ha venido realizando?

### **APARIENCIA DE LA POLÍTICA**

¿Cómo la gente más afectada percibe la política?, ¿qué consideran ellos como ventajas y desventajas?, ¿es imparcial y justa?, ¿qué tanto la gente valora la política existente?

### **CONFLICTO**

¿Existen otras políticas originadas por otras instituciones o dependencias públicas que están en conflicto en práctica o en principio?, ¿Qué tanto se oponen los valores de los que hacen las políticas con los de las personas más afectadas?, ¿hay conflicto de valores que parecen lejanos como para ser reconocidos o permanecer sin solución?, ¿cuáles son los valores culturales delicados o sensibles que los que hacen las políticas parecen ignorar?, ¿de qué manera diferentes criterios o acciones son válidos para situaciones diferentes (una perspectiva de las oposiciones políticas, enfrentándolas con los hechos)?

### **GENERACIÓN DE POLÍTICAS**

Dado que los problemas se resuelven de todos modos en el terreno de los hechos (sin la utilización de la política o cualquier otro tipo de intervención formal) ¿Cuál es la naturaleza de esas soluciones?, ¿qué expectativas sociales y patrones de comportamiento existentes pueden servir de base para la nueva política?, ¿puede generarse la política de la noción existente de lo que se debe hacer y de lo que es deseable que suceda (es decir invertir el proceso de generación haciéndolo de abajo hacia arriba)?

---

Mientras que el producto obtenido de este escenario podría ser útil y constructiva para las necesidades del administrador de la educación superior. Cuando la política es tratada como algo que es una orden, los participantes en el programa pueden sentirse culpables o indiferentes cada vez que las estrategias especificadas no sean implantadas en su totalidad o las metas políticas específicas no sean alcanzadas. Pero si es la política misma la que es puesta en el microscopio, en lugar de poner a los individuos afectados, la recolección de datos será menos intimidante para los participantes.

### CONCLUSIONES

De los análisis anteriores y de la propuesta se puede concluir:

1) Que cada uno de los modelos administrativos tienen: diferentes formas de enfocar la planeación, estudia parcialmente el fenómeno administrativo y por lo tanto ofrecen métodos y técnicas que al ser aplicados sólo permiten tratar parcialmente los problemas. No obstante, cada uno de ellos ha aportado a la planeación ideas útiles que, combinadas entre sí, pueden permitir

un avance significativo en la tarea de planear el desarrollo de las IES.

2) En el pasado y en el presente los tres modelos están presentes dentro del proceso administrativo de las IES. Sin embargo, el análisis indica que es necesario un mayor énfasis en los aspectos estratégicos y políticos.

3) Políticas y estrategias no deben ser consideradas por separado. La decisión del curso de acción, la implantación y la evaluación de la ejecución deberán considerar simultáneamente tanto los aspectos técnicos como los políticos.

4) Así como la ciencia ha ayudado a la administración con el uso de métodos cuantitativos para la decisión y evaluación, también proporcionan, por medio de los paradigmas ideográficos, la oportunidad de interpretar y comprender tanto las políticas a implantar como las vigentes.

5) El análisis y evaluación interpretativos de las políticas y estrategias nos permiten conocer si tienen consistencia interna y externa, el grado de potencial o real de conflicto y la posibilidad de desarrollar otras políticas más viables de ser implantadas.

### BIBLIOGRAFÍA

Baldrige, Víctor et al. *Policy Making and Effective Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass, 1978.

Checkoway, Barry. *Strategic Perspectives on Planning Practice*. Lexington: Lexington Books, 1986.

Etzioni, Amitai. "Policy Research". *American Sociologist*. No. 6. Pp 8-12, 1970.

*Manual de la Planeación de la Educación Superior*. México: CONPES – ANUIES, 1989.

Pfeffer, Jeffrey. *Power in Organization*. Marshfield: Pitman, 1981.

*Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior*. México: SEP – ANUIES, 1988.

*Programa Institucional de Desarrollo*. México: SEP – ANUIES, 1988.

*Programa para la Modernización Educativa 1989 – 1994*. México: Poder Ejecutivo Federal, 1989.



---

Sadler, D. Royce. "Evaluation, Policy Analysis, and Multiple Case Studies: Aspects of Focus and Sampling".  
Educational Evaluation and Policy Analysis. Summer, vol. 7. No. 2. Pp. 143 – 149.

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Almendros, H. La escuela moderna. ¿Reacción o progreso? Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1985.
- Beaudot, A. (Compilador). La creatividad. Ediciones Narcea, S.A. Madrid, 1980.
- Busse, T. y Mansfield, R. Theories of the creative process: A review and perspective. Journal of creative behavior. Núm. 2. Vol. 14, 1980.
- Colectivo de autores: Investigaciones de problemas de la psicología de la creatividad. Editorial Nauka, Moscú, 1983 (en ruso).
- Colectivo de autores: El proceso educativo, según Paulo Freire y Enrique Pichín Riviera. Ediciones 5, Buenos Aires, argentina, 1986.
- Colectivo de autores: ¿De quién es la responsabilidad, la escuela o la familia? Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1988.
- Curtis, J. Demos, G. Torrance, p. Implicaciones educativas de la creatividad. Ediciones Anaya, S.A., 1976.
- Devis, G.A. y Scott, J.A. Estrategias para la creatividad. Paidós, Buenos Aires, 1980.
- Escalante, G. Creatividad. Impresión La Imprenta Mérida, Venezuela, 1983.
- Foster, J. Desarrollo del espíritu creativo en el niño. Publicaciones Cultural, S.A. México, 1978.
- Freire, P. La importancia de leer y el proceso de liberación. Siglo XXI, México, 1985.
- Getzels, J.M. Encontrar problemas y creatividad. Estudio de psicología. N° 18, Madrid, 1980.
- Getzels, J.M. y Jacksons, P.W. Creativity and intelligence. Exploration with gifted students. Ed. Johnson Willey, New York, 1962.
- González Rey, F. Rol de los ideales morales en la formación de las intenciones profesionales de los escolares. Tesis de Candidatura, Moscú, 1979.
- González Rey, F. Algunas cuestiones teóricas y metodológicas sobre el estudio de la personalidad. Ed. Pueblo y Educación, Ciudad de la Habana, 1982.
- González Rey, F. Motivación profesional en adolescentes y jóvenes. Ed. Ciencias Sociales, Habana, 1983.
- González Rey, F. Psicología de la personalidad. Ed. Pueblo y Educación, Habana, 1985.
- González Rey, F. La personalidad y sus funciones en la regulación de la actividad. (Tesis de Doctorado), Moscú 1986 (en ruso).
- González Rey, F., Mitjans, A. La personalidad. Su educación y desarrollo. (en proceso de edición), Ed. Pueblo y Educación, La Habana, Cuba.
- González, A.N. El enfoque centrado en la persona: aplicaciones a la educación. Ed. Trillas, México, 1987.

- 
- Gutiérrez, P.F. Una propuesta educativa latinoamericana. Editorial Humanistas, Buenos Aires, argentina, 1986.
- Kaufmann, A., Fustier, M., Drevet, A. La inventiva. Ediciones Deusto, España, 1973.
- Kail, J. Creatividad: Cómo manejarla, incrementarla y hacer que funcione. Mc Graw-Hill, México, 1990.
- Lafarga, J. y Gómez, J. (Compiladores). Desarrollo del potencial humano. Volumen 2, editorial Trillas, México, 1978.
- Lafarga, J. y Gómez, J. (Compiladores). Desarrollo del potencial humano. Volumen 3, editorial Trillas, México, 1986.
- Logan, I. Logan, V. Estrategias para una enseñanza creativa. Oikos-tan. S.A., Ediciones, Barcelona, 1980.
- Martín Ibáñez, R. La creatividad. Ediciones CEAC, Barcelona, 1980.
- Martínez, M. Categorías, principios y métodos de la enseñanza problemática. Universidad de La Habana, La Habana, 1986.
- Lomovm, B.F. El problema de la comunicación en psicología. Ed. Nauka, Moscú, 1982 (en ruso).
- Maslow, A. El hombre autorrealizado. Ed. Kairos, barcelona, 1979.
- Mavrova, R. Acerca del desarrollo de la actividad creadora de los estudiantes, futuros maestros. En: Educación Superior Contemporánea, # 2, 1984, La Habana, Cuba.
- Melik-Pashaev. Manantiales de creación. Editorial Progreso, Moscú, 1987.
- Mitjans, A. Estudio de los procesos cognitivos, sobre la base de una concepción integral de la personalidad. Revista Cubana de Psicología, Vol. II, No. 1, 1985.
- Mitjans, A. Investigación de la motivación hacia el estudio en estudiantes de educación superior: aproximación al estudio de la esfera motivacional de la personalidad. En: Investigaciones de la Personalidad en Cuba, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1987.
- Mongeotti, P. Relación entre personalidad y creatividad en estudiantes de diseño industrial. Tesis de Diploma, Habana, 1987.
- Corter, R. Psicología del Pensamiento. Ed. Her, España, 1975.
- Rodríguez Estrada, M. Psicología de la creatividad. Ed. Pax-México, 1985.
- Rogers, C. Libertad y creatividad en la educación. Paidós, Barcelona, 1982.
- Simonton, Dean K. Genius, Creativity and Leadership. Harvard University Press, England, 1984.
- Ullmann, G. Creatividad. Ediciones Rialp, M, 1972.
-