

# PARA UN MODELO DE CRECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR\*

CARLOS GOMEZ FIGUEROA \*\*

Actualmente las instituciones de educación superior se enfrentan a un proceso de cambio que, refiriéndose a sus aspectos cuantitativos, se manifiesta en una expansión de la capacidad institucional; en lo cualitativo está estrechamente relacionado con la transformación de la estructura de las propias instituciones.

Para prever y regular el cambio, se ha pensado en la conveniencia de disponer de una metodología que considere el estado actual de la institución, los objetivos por alcanzar, las políticas y programas a implantarse, así como los requerimientos y limitaciones del ámbito en el que está situada.

Los objetivos, políticas y programas constituyen el modelo de crecimiento institucional con el cual se configura el tipo de institución educativa que pretende lograrse. Un modelo así deberá constar de lineamientos de carácter general que permitan a cada casa de estudios elaborar una versión particular del modelo atendiendo a su circunstancia específica.

La metodología que aquí se propone constituye un programa de transición entre la institución actual y la que está representada en el modelo de crecimiento. Las ideas que se expresan, han sido expuestas con anterioridad en las reuniones o asambleas de la ANUIES, limitándose este trabajo a aplicarlas y ordenarlas en actividades y programas concretos, que puedan implantarse o mejorarse dentro de las instituciones de educación superior.

## 1. ESTADO ACTUAL DE LA INSTITUCION

Como punto de partida del proceso de cambio, cada institución deberá elaborar un estudio que permita precisar cuáles son los factores internos que estimulan o limitan el mejoramiento de sus funciones docentes, de investigación y de servicio a la sociedad.

Es conveniente conocer los recursos materiales y financieros disponibles, la manera en que se emplean; cuáles son las características de la planta docente, del alumno y en general lo que permite conocer objetivamente las condiciones actuales de la institución.

Para realizar el *Programa de Diagnóstico Institucional*, se propone la creación de un consejo o comité representativo de las diferentes secciones o divisiones de las casas de estudio, que tenga como tarea inmediata elaborar un manual de procedimientos, apoyándose en las guías que a tal efecto elaborará la ANUIES. En particular habrán de definirse los criterios y procedimientos para analizar los programas de formación general y especializada, las actividades de investigación científica y humanística, las aplicaciones técnicas, el servicio a la sociedad, las tareas administrativas y los procedimientos para reconocer y certificar los estudios.

Adicionalmente se considerará lo relacionado con la organización legal, académica y administrativa. Por último, habrán de establecerse indicadores para estudiar al profesorado, los alumnos, el personal administrativo y de servicios, las instalaciones, los materiales, equipos y recursos financieros. Al concluirse la elaboración y evaluación de la guía, el comité o consejo propondrá, en su caso, la formación de un grupo permanente de diagnóstico y evaluación.

---

\*Este estudio sirvió de presentación a los trabajos sobre el modelo de crecimiento que se discutió en la XVI Asamblea General Ordinaria de la ANUIES, celebrada en la ciudad de Querétaro, Qro., los días 31 de marzo a 3 de abril de 1975.

\*\*Coordinador General del Programa Nacional de Formación de Profesores dependiente de la ANUIES.

## 2. REQUERIMIENTOS Y LIMITACIONES EXTERNAS

Para conocer las demandas que ejerce la sociedad sobre la institución educativa y los factores externos que contribuyen o limitan al proceso de cambio, deberán realizarse estudios especializados.

Entre los principales pueden destacarse los que se refieren a la estimación de la demanda futura de ingreso, así como la determinación de los recursos necesarios para atenderla, considerando diversas modalidades del proceso de enseñanza y aprendizaje. Es importante también determinar la problemática social, económica, política, que incide sobre los programas académicos. En particular, interesa conocer los problemas relacionados con la incorporación de los egresados al mercado de trabajo.

Para estudiar los aspectos mencionados conviene integrar un Programa de Previsión que esté a cargo de un grupo especializado que a través de la aplicación de técnicas o métodos estadísticos estime la demanda futura de ingreso, considerando el egreso de otros niveles educativos, las oportunidades de trabajo y el crecimiento de la población. Adicionalmente elaborará o adoptará modelos cuantitativos para evaluar diferentes alternativas de utilización de recursos. Asimismo, el grupo, con la colaboración de otros especialistas, deberá estudiar los problemas locales y regionales que afecten o puedan influir sobre la institución educativa. De la misma manera que en el programa de diagnóstico, la ANUIES elaborará guías de trabajo y proporcionará bibliografía específica.

## 3. MODELO DE CRECIMIENTO

A partir de la formación de los objetivos de cada institución y de la especificación de políticas generales, podrán establecerse programas para el mejoramiento de las funciones académicas, las administrativas y los servicios de información.

En lo académico puede destacarse el estudio, la implantación y evaluación de nuevos planes de estudio o modalidades diferentes del proceso de enseñanza y aprendizaje; la reestructuración de funciones o el mejoramiento de las actividades existentes.

Con estas consideraciones podrá establecerse una Coordinación General de Proyectos Académicos, quien se encargará del *Programa de Reforma Académica*.

Sus tareas serán estudiar y proponer a las autoridades institucionales la integración de asignaturas o actividades académicas en troncos comunes a diferentes especialidades; la creación de nuevas licenciaturas y la realización de proyectos de investigación de carácter interdisciplinario. Esta coordinación general elaborará un manual para la evaluación de proyectos de nuevos planes y programas de estudio a nivel licenciatura o posgrado. Para ello tomará en cuenta las características del mercado de trabajo, la existencia de estudios similares en instituciones de la región, así como los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para su realización. Merecerán especial atención dentro del programa general de reforma académica las actividades de elaboración, adaptación y utilización de material didáctico. En cuanto a las tareas de formación y mejoramiento del profesorado, se requiere un responsable que tenga a su cargo coordinarlas. Con el propósito de diversificar las actividades académicas y atender a un número mayor de estudiantes, se sugiere designar a un responsable del estudio e implantación de nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje.

Se propone adicionalmente la creación de programas relacionados con el mejoramiento de las estructuras administrativas y los servicios informativos.

El *Programa de Reforma Administrativa* requiere la creación de un grupo de estudios que elabore un manual general de organización y procedimientos. Los puntos principales a incluirse en él son: servicios escolares, administración de personal, administración de recursos materiales y financieros. Las tareas se beneficiarán con el intercambio de ideas, personas y experiencias con otras instituciones educativas.

El *Programa de Información Institucional* se apoya en un Centro de Información que tenga como funciones recopilar, procesar y distribuir la información sobre las actividades de la institución. En particular, interesa dar a conocer externamente las oportunidades de estudio que se ofrecen, las perspectivas del mercado de trabajo, así como las características generales de la institución. En lo interno, el Centro de Información contribuirá a mejorar la comunicación entre autoridades, profesores y alumnos mediante la publicación de boletines, catálogos o el uso de otros medios informativos.

Los programas de reforma académico y administrativo constituyen la parte central del modelo de crecimiento, integrándose en un programa general de planeación para el cambio de las instituciones.

El *Programa General de Planeación* puede estar a cargo de representantes de las partes o secciones de la institución educativa y los responsables de los programas aquí mencionados. Puede contarse, además, con una oficina técnica que apoye permanentemente a este grupo de planeación. El programa considerará la transformación o modificación de la estructura y funciones de la institución, atendiendo especialmente lo referente a las dimensiones óptimas de escuelas, departamentos o divisiones, al establecimiento de nuevos campos de actividad, a la desconcentración y descentralización de funciones y servicios. Se sugiere que el grupo de planeación sea exclusivamente un órgano asesor de las autoridades.

#### **4. COORDINACION DE LOS PROGRAMAS**

Finalmente, es de la mayor importancia disponer de información oportuna que permita conocer el avance en cada institución de los programas hasta aquí propuestos, para fomentar el intercambio de experiencias y evitar duplicaciones, traslapes o etapas innecesarias. Para ello se propone que las instituciones que inicien o cuenten ya con este tipo de programas, mantengan un sistema de información regional a través de la institución cabecera, y otro de carácter nacional por medio de la ANUIES.

Por último, y como ya ha sido mencionado, la ANUIES procede a la elaboración de manuales, guías y bibliografías que apoyen los programas institucionales, con lo que se espera contribuir a una mejor coordinación de las tareas del sistema nacional de educación superior.