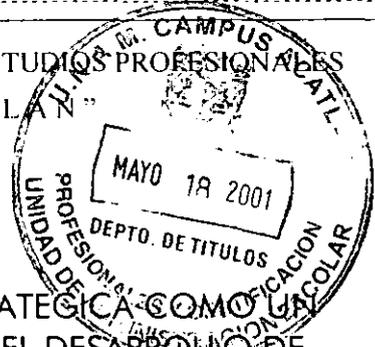




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"



LA PLANEACION ESTRATEGICA COMO UN INSTRUMENTO PARA EL DESARROLLO DE EDUCACION DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PUBLICAS EN MEXICO

292696

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA PRESENTA: GABRIEL HANEL GONZALEZ

ASESOR: MTRO. JUAN JOSE SANABRIA LOPEZ.

ACATLAN, EDO. DE MEXICO. MAYO DE 2001.





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

La planeación estratégica como un instrumento para el desarrollo de educación de calidad en las instituciones de educación superior públicas en México.

## INDICE

Introducción	4
Capítulo I.	
Planeación y planeación estratégica.	
1.1 Definición y evolución de la planeación	8
1.2 Etapas de un proceso de planeación	17
1.3 Características de la planeación en una universidad	18
1.4 Planeación tradicional y planeación estratégica	19
1.5 La planeación operativa	38
1.6 Aprobación del plan estratégico, del plan operativo y del presupuesto	43
1.7 Características básicas de la planeación estratégica en las instituciones de educación superior	46
Capítulo II.	
El contexto de la educación superior mexicana.	
2.1 Marco histórico	
2.1.1 El sexenio de Luis Echeverría Álvarez. (1970-1976)	52
2.1.2 El sexenio de José López Portillo (1976-1982)	56
2.1.3 El sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988)	58
2.1.4 El sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994)	61
2.2 Principales características de la educación superior mexicana.	
2.2.1 Ubicación de la educación superior dentro del sistema educativo mexicano	70
2.2.2 Características de los principales subsistemas de educación superior en México	70
2.2.3 Características de los estudios de posgrado	74
2.2.4 Funciones sustantivas de la educación superior en México	75
2.2.5 Elementos normativos y jurídicos de la educación superior	76
2.3 Marco jurídico de la planeación en la educación superior mexicana	78
2.4 Principales problemas de la educación superior pública	83
2.4.1 Problemas específicos de las funciones	85
2.5 Vinculación de las instituciones de educación superior con la sociedad	93
2.6 El financiamiento público a la educación	97
2.7 Comparativo internacional del gasto en educación superior	100
2.8 El rápido crecimiento de la matrícula estudiantil en las instituciones de educación superior mexicanas a partir de 1970	102
2.9 Expansión del sistema de educación superior en la actualidad	118

### Capítulo III

Aplicación de la planeación estratégica a las instituciones de educación superior públicas en México.

#### Planeación estratégica

3.1	Análisis del sistema de educación superior en México.	
3.1.1	La docencia	122
3.1.2	La investigación.	122
3.1.3	La extensión de la cultura y los servicios	129
3.2.1	Oportunidades y retos de la educación superior en México	135
3.2.2	Análisis externo	142
3.3	Elementos para la visión y la misión de la educación superior pública en México.	
3.3.1	Escenarios base para el análisis del futuro	143
3.3.2	Visión y misión del sistema de educación superior	145
3.4	Hacia una transformación del sistema de educación superior pública	147
3.5	Estrategias	147
3.6	Plan estratégico	
3.6.1	Desarrollo integral de los alumnos	148
3.6.2	Formación de cuerpos académicos	151
3.6.3	Universidad virtual	154
3.6.4	Expansión y diversificación de la educación superior con pertinencia social y desarrollo regional	156
3.6.5	Pertinencia social	160
	Conclusiones	164
	Glosario de siglas	170
	Bibliografía	174
	Índice de cuadros	178
	Anexos A. Texto del artículo 3o. constitucional de 1993	180

## INTRODUCCIÓN:

Quiero en forma breve y sencilla explicar los motivos que me llevaron a desarrollar esta tesis. Estoy convencido que una de las palancas más importantes para lograr los cambios y la solución a los problemas que avatan a nuestro país, es la educación y en forma muy especial la educación superior.

Para la administración la planeación es una función fundamental. Sin una buena planeación no se puede desarrollar un buen proceso administrativo. Es por esto que muchos autores que presentan el tema de administración pública hacen especial énfasis en la importancia que tiene la planeación para cumplir con éxito las responsabilidades de los servicios públicos. Desde hace más de cuatro décadas en varias dependencias del gobierno federal se vienen realizando trabajos de planeación. No obstante los indiscutibles avances aún no se puede afirmar que se haya logrado aprovechar todo el potencial que encierra un buen proceso de planeación, permanente y participativo. Sin embargo todo este esfuerzo ha permitido que tengamos más información y por lo mismo un mejor conocimiento de nuestra realidad .

También considero que debe haber un verdadero crecimiento social y económico de nuestro país y para lograrlo es indispensable contar con los profesionales que sean el motor del desarrollo.

El mundo contemporáneo se caracteriza por la “globalización”, esto es, la apertura de fronteras y la competencia, en la que los diferentes países tienen que buscar el mejor posicionamiento para no verse arrazados por los más fuertes o poderosos en una competencia comercial y tecnológica desigual. Adicionalmente, como parte de esta crisis mundial, surgen nuevas oportunidades, que se pueden convertir en verdaderas soluciones a los problemas de nuestra sociedad, a través del conocimiento, -la apropiación y manejo de la información-, en esta nueva “sociedad del conocimiento”.

En esta compleja sociedad mundial nuestro país tiene que crecer y desarrollarse, resolver sus problemas, atender las necesidades de nuestra sociedad y contar con un pueblo educado y vigoroso que enfrente los retos del momento actual.

El objetivo que busco en esta tesis es resaltar la importancia que tiene la educación superior en nuestro país. Sostengo que es viable, -posible y deseable- impartir en México educación superior a un número mucho mayor de jóvenes mexicanos y con un alto nivel

académico. Considero que un instrumento útil para lograr este propósito es la planeación y que el enfoque estratégico resulta el más apropiado para el fenómeno de la educación superior.

La tesis la divido en tres capítulos. En el primero me refiero a la planeación. Considero que la planeación, o las metodologías de la planeación, son instrumentos, son medios que nos ayudan para enfrentar los problemas que nos aquejan. Revisé los elementos claves del concepto de planeación y encontré que los especialistas hacen énfasis en la importancia que tiene "tomar decisiones racionales" como la esencia de la planeación. Para el caso de la educación superior mexicana hay muchas decisiones que se deberán tomar, si es que se desea que crezca en número y calidad, esto es, utilizar la planeación. De las diferentes metodologías de planeación selecciono la estratégica por ser la orientación que mejor responde a las características de la educación superior. Presento en el primer capítulo, la definición de planeación y sus principios: centro la atención en la caracterización de la planeación estratégica. Concluyó que es conveniente y necesaria la planeación en la educación superior y qué enfoque estratégico es el más adecuado.

En el segundo capítulo, presento una caracterización de la educación superior de nuestro país. Dedico un apartado a señalar algunos de los principales problemas que se viven en este nivel educativo. Así como las funciones clásicas que desarrollan las instituciones de educación -la docencia, la investigación y la difusión de la cultura- las cuales han sido realizadas con diferentes grados de intensidad. La docencia es la función que realizan todas las instituciones y con menor amplitud y alcance la difusión cultural. Y son pocas las instituciones universitarias o tecnológicas que realizan investigación en forma sistemática, planeada y ordenada. En este capítulo se menciona algunas cifras que nos muestran la debilidad de nuestro sistema de educación superior, mientras que en México sólo el 18 % de los jóvenes de la edad entre 19 y 24 años asisten a las universidades y tecnológicos en EEUU cerca del 80% y en Canadá el 90%, lo hacen. Si nuestros socios comerciales tienen esta preparación nunca podremos competir si no modificamos esta realidad. Por este motivo resalto el fenómeno del crecimiento de la matrícula, cumpliendo con la hipótesis central de este trabajo que es la necesidad de impartir educación superior a un gran número de mexicanos, -masiva-, con un alto nivel académico, como uno de los factores más importantes para la solución de los grandes problemas nacionales.

Según R. Akoff "la planeación es el diseño del futuro deseado y la manera más adecuada de lograrlo". En el tercer capítulo presentaré algunos de los principales elementos del futuro que deseamos para la educación y, también algunas de las estrategias que nos permitirán alcanzarlo, para esto retomo los elementos señalados en los dos capítulos anteriores, para lograr el objetivo del

crecimiento con calidad de la educación superior señaló, que, lo lograremos si realizamos una verdadera planeación estratégica de la educación superior de nuestro país. Revisé muchos documentos y planes que se han formulado y de ellos seleccioné los objetivos, que con mayor insistencia se asumen para este nivel educativo. También incluyo las principales oportunidades y retos que debemos enfrentar para lograr una educación superior de calidad en nuestro país.

Termino la tesis con algunas conclusiones. Ratifico mi esperanza de que nuestro país enfrentará con éxito los graves problemas que estamos enfrentando y que la educación superior va a contribuir a lograrlo y la planeación estratégica es un instrumento de gran utilidad para cumplir en mejor forma con la responsabilidad social de las instituciones de educación superior.

## CAPÍTULO I

### PLANEACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En este primer capítulo voy a presentar y analizar los conceptos: planeación y planeación estratégica. Comparto la idea, con muchos autores, que la mejor respuesta que podemos dar, ante los graves problemas que nos aquejan, es la planeación. Este planteamiento, que es central en mi tesis, lo desarrollo a lo largo de este capítulo.

Primero me referiré a la definición de planeación. Recurriré a diferentes autores y resaltaré las coincidencias y los elementos esenciales que incluyen en sus definiciones de planeación.

Posteriormente pasaré al estudio de la planeación estratégica. Compararé la planeación estratégica con la planeación tradicional para marcar las características que singularizan a la primera. Con estas ideas presentaré una breve definición.

A continuación estudiaré los elementos fundamentales de la planeación estratégica:

Visión.

Misión,

Análisis Externo,

Análisis Interno,

Estrategias,

Planes Estratégicos,

Planes de Acción,

Planes Operativos.

Al revisar estos elementos incluiré ejemplos de algunas instituciones de educación superior.

Para finalizar presentaré las etapas que se sugieren para que un grupo o una institución participen en el proceso de planeación estratégica.

## 1.1 PLANEACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA.

### DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN:

Vamos a revisar una serie de definiciones de planeación que dan algunos estudiosos de este tema para después estudiar con mayor detalle la planeación estratégica.

Hay diversas formas de decidir: formas conscientes e inconscientes, razonadas y viscerales, por hábito y con objetivos explícitos. Se dice que la toma de decisiones constituye un acto de planeación cuando se lleva a cabo teniendo en cuenta sus consecuencias a fin de decidir el curso de acción más conveniente por anticipado.<sup>1</sup>

Esto nos indica que:

“...La planeación es la toma racional de decisiones...”<sup>2</sup>

Para el estudio de la planeación en general el autor Ackoff<sup>3</sup> la divide en tres grupos:

**Planeación reactiva.** En este enfoque se detecta con lo que se está inconforme de la situación actual y se trata de modificarlo.

**Planeación preactiva.** se realiza cuando se intenta predecir lo que acontecerá y se dictan las medidas más convenientes para afrontar el futuro predicho.

**Planeación proactiva.** Cuando reconocemos que tanto nosotros como otros seres pueden influir en el devenir de los acontecimientos, nos damos cuenta de que podemos interactuar con ellos, sea compitiendo o colaborando. La colaboración es el ingrediente esencial en la planeación de todo sistema con componentes sociales.

Respecto al concepto de planeación el autor Arturo Fuentes Zenón, indica que éste no cuenta con una sola definición sino con muchas definiciones, pues muchos de los autores presentan una propia, y estas varían notablemente en su nivel de abstracción, contenido y forma.

Si analizamos el siguiente cuadro nos percatamos de lo expuesto:

<sup>1</sup> Cfr: Rosenblueth Deutch, Emilio, *Planeación Educativa*, p.7.

<sup>2</sup> Ibid p.7.

<sup>3</sup> Cfr: Ibid.

Cuadro Número 1.  
Algunas Definiciones de Planeación.

- \*La planeación consiste en el diseño de un futuro deseado y de la manera más efectiva de lograrlo (R. Ackoff).
- \*Es el proceso continuo de emprender decisiones en forma sistemática y con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo las decisiones y midiendo los resultados contra las expectativas a través de una continua retroalimentación (P. Drucker)
- \*Planeación es un proceso de decisiones dirigido a los fines (C.W. Churchman)
- \*Planeación es una actividad interesada con el enlace entre el conocimiento y la acción organizada (Friedmann y Hudson).
- \*Planeación es un proceso para determinar las acciones futuras más apropiadas a través de una secuencia de decisiones (Davidoff y Reimer)
- \*Planeación puede verse como la habilidad para controlar las consecuencias futuras de las acciones presentes. Su objetivo es lograr que el futuro sea diferente del que hubiera sido sin su intervención (A. Widnsky)
- \*Planeación es la formalización de los factores involucrados en la determinación de los fines y el establecimiento del proceso de toma de decisiones para ejecutar esos fines (OCDE) Reunión de Bellagio.
- \*Planeación es la toma anticipada de decisiones (R. Ackoff).

Fuente: Fuentes Zenón, Arturo. *Un Sistema de Metodologías de Planeación*.  
p. 2-3.

El autor Fuentes Zenón, realiza un análisis de estas definiciones e identifica algunos elementos comunes y ciertas constantes (proceso, conocimiento, decisión y fines) a partir de los cuales articula una nueva propuesta:

“...La planeación es un proceso para ganar conocimiento y así apoyar la toma de decisiones para guiar la acción conforme a ciertos objetivos...”<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fuentes Zenón, Arturo. *Un Sistema de Metodologías de Planeación*. p. 2-2.

Llama la atención en estas definiciones la importancia central que tiene el concepto **decisión**. Se señala que la planeación es tomar decisiones, siempre y cuando estas decisiones sean racionales, lo que significa que estas decisiones se basan en un claro conocimiento de lo que se quiere y puede alcanzar, tomando en consideración el lugar en el que se está (estado actual).

La planeación está evolucionando día a día y con frecuencia se proponen nuevos enfoques de esta disciplina como lo indica Emilio Rosenblueth en la siguiente cita:

“...Dada la juventud de la planeación, no ha alcanzado sanción universal. Tendrán por tanto necesariamente matices propios del ambiente y la cultura en que actuamos y reflejarán preferencias personales del autor...”<sup>5</sup>

Algunos enfoques de planeación han tenido o tuvieron mayor aceptación que otros, pero todos han ayudado a desarrollar y difundir el uso de la planeación en un amplio rango de instituciones, negocios e incluso a nivel personal.

A continuación se describen brevemente, algunos de los enfoques que a juicio del autor Rosenblueth (1980) tuvieron mayor aceptación

La optimización como estrategia de planeación: Esta se tiene presente como una guía y porque su discusión sirve para dilucidar aspectos de todo esquema de planeación. Este proceso supone la existencia de un decisor individual el cual asigna probabilidades y utilidades. Si lo hace de conformidad con la lógica formal y analiza su modelo de igual manera, se dice que se trata de un decisor lógico. Debe elegir, de conformidad con su ética el mejor camino de acción de los que le son conocidos y de los que puede idear. Elegir el mejor camino significa optimizar, es decir, elegir el camino a que corresponda la utilidad máxima. Si la decisión es congruente con sus asignaciones de probabilidades y utilidades y con los razonamientos, se dice que el decisor es racional.<sup>6</sup>

Sin embargo este sistema le da un gran peso a la decisión racional que toma una persona como el autor indica:

“...Los seres humanos tenemos multitud de limitaciones, no siempre somos lógicos y menos somos racionales (no lo somos cuando tomamos las decisiones más trascendentales de nuestra vida: elegir cónyuge y elegir carrera), ...Estas consideraciones hacen deseable que quien planea no sea un individuo sino un grupo ...”<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Rosenblueth Deutch. Emilio. *Planeación Educativa*, p.7.

<sup>6</sup> Cfr: *Ibid* p.34.

<sup>7</sup> *Ibid* p.36.

Planeación Normativa: formalizada principalmente por Ackoff (1970) y Ozbekhan (1969), comprende los siguientes pasos: 1) elección y descripción del sistema y de su entorno con base en observaciones y experimentación, 2) construcción y calibración de un modelo del sistema y de sus interacciones con el entorno; 3) extrapolación del estado del sistema suponiendo que se mantienen las tendencias actuales; la extrapolación se lleva hasta un horizonte que se juzgue suficientemente lejano o hasta que la simulación del sistema prediga una situación catastrófica o imposible; el escenario extrapolado se conoce como "proyección de referencia" 4) definición, mediante participación amplia, del escenario deseable para el futuro, suponiendo para ello que no hay restricciones políticas, sociales ni económicas, sino solo las que impone el estado de la tecnología, y 5) elección del curso de acción que acerque el sistema lo más posible al escenario deseable.<sup>8</sup>

Las principales objeciones a este esquema de planeación son: que se implica que las decisiones tomadas en grupo no pueden estar equivocadas o que, si lo están, ello carece de importancia. Está indefinido lo que se entiende por "acercarse lo más posible" al escenario deseable. Al no considerar explícitamente escenarios alternativos puede sacrificarse una situación satisfactoria fácilmente alcanzable por un ideal sólo alcanzable a un gran costo.

Planeación inductiva: En esta se conservan la amplia participación y el enfoque sistémico de la normativa pero se inicia abordando problemas sencillos cuya solución es casi obvia y, en caso de estar errada, las consecuencias son de poca monta. Gradualmente se amplían los horizontes espaciales, temporales, sociales, económicos, culturales y políticos, tendiendo a una visión globalizadora del sistema que interesa y de todo el futuro.

La principal objeción a este tipo de planeación se ilustra con la siguiente cita:

"...Por carecerse inicialmente de una visión sistémica de los problemas se corre el riesgo de comenzar a caminar en una dirección que, al tiempo que facilita resolver los problemas inmediatos, dificulta o impide cambiar de rumbo y acercarse a la solución óptima de problemas globales..."<sup>9</sup>

Igualmente el autor Rosenblueth distingue otras tres formas como clasificaban la planeación, las cuales son:

La planeación a corto plazo (a un año o menos) emplea fundamentalmente a la programación; abarca la formulación del presupuesto y la asignación de recursos por programas y subprograma. Idealmente la programación debe obedecer a una planeación propiamente dicha, que abarque todo el futuro. Tratándose de nuevas actividades o de cambios drásticos a las que se tienen

<sup>8</sup> Cfr: Rosenblueth D., Emilio. *Planeación Educativa*. p.42.

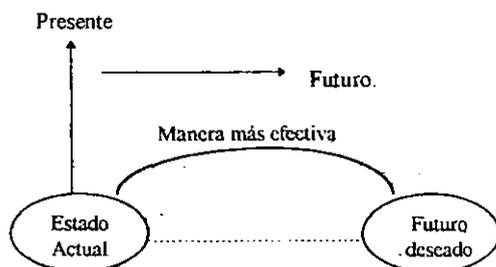
<sup>9</sup> *Ibid.* p.47 y 48.

en proceso, no se dispone del tiempo suficiente de que así suceda, y la programación ha de basarse en criterios muy burdos e improvisados.

La planeación a mediano plazo (a más de 1 año y menos de 25) y a largo plazo (más de 25 años) estos se derivan en objetivos cualitativos; se descomponen en metas más cuantitativas a 1,2, ...,5 años, que definen a los programas y subprogramas a realizar y a los que se asignan porciones del presupuesto.

Las principales objeciones que se le hacen a este sistema es de basarse en resultados cuantitativos contra los resultados cualitativos, igualmente se insistía en la dificultad de evaluar el desempeño dentro de este sistema.

Gráfica Número 1.  
La Planeación.



Fuente: Elaboración del autor

### EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN:

La planeación es una actividad relativamente reciente en el mundo capitalista: en cambio, en los países socialistas cuenta con una vieja tradición que de hecho se confundía con el sistema mismo, pues esta constituía su forma básica de administración.

En particular, la ex Unión Soviética elaboró el Plan Estatal Único hacia finales de 1920 e implantó el primero de sus planes quinquenales en el período 1928-32: estos trabajos estaban a cargo de una comisión estatal de planificación, quienes también eran responsables del análisis y coordinación de las propuestas y programas de producción de los diferentes departamentos y organizaciones regionales. Así, esta planeación socialista se caracterizó por:

\*Constituir una forma de dirección de la economía que liquida el mecanismo del mercado al quedar el estado como único organizador y planista;

\*Tener un carácter universal, al abarcar tanto la producción material como la esfera no productiva -industria, agricultura, transporte, abastos, educación, cultura, salud, finanzas, defensa, etc.;

\*Estar centralizada, ya que las decisiones quedan subordinadas a un centro dominante que fija las políticas, estrategias, metas y medios globales y particulares.

Esta forma de planeación fue ampliamente criticada; en especial por los países industrializados en cuyo interior el mecanismo de mercado parecía satisfactorio y sobre todo los beneficiaba en el plano internacional. De esta forma, prácticamente se rechazaba cualquier idea o forma de planeación que, además de calificarse como ineficiente, se asociaba a un estilo fascista o dictatorial, atentatoria contra la libertad y la democracia, al relegar la conducta humana a esquemas emitidos por la burocracia.

En este contexto, aquellas teorías y doctrinas que estaban más acordes con la postura ideológica y económica del capitalismo, como la teoría de la producción, teoría del consumidor, teoría de bienestar, etc. recibieron un mayor impulso; así mismo, los estudios de beneficio-costos (que derivaron en la evaluación de proyectos) y las técnicas y modelos para la asignación óptima de recursos se difundieron rápidamente.

Hasta finales de los 40 y principios de los 50, la planeación empezó a ser aceptada en el mundo capitalista, aunque para efectos prácticos estas fechas se mueven hacia mediados de los 60 y principios de los 70; son muy diversos los factores que influyeron este cambio entre los que destacaron:

\*El debate que por siempre mantuvo un bando formado por quienes, además de recordar los desequilibrios económicos de los 30, argumentaban las ventajas de la organización económica y social para alcanzar metas de gran envergadura; grupos que concebían a la planeación no como un instrumento de dominio, sino como un medio efectivo de participación política y control racional sobre los procesos económicos y sociales.

\*La experiencia europea, en particular la francesa, con sus planes de reconstrucción de la posguerra para reorganizar la producción y recuperar el tiempo y los bienes perdidos.

\*La expansión del movimiento de planeación urbana a campos tales como la salud, transporte, educación, justicia, cultura, etc., dado que los estados, en respuesta a la cada vez mayor

presión social, multiplicaron sus funciones dando pie a lo que se conoce como el estado-benefactor.

\*la introducción de la planeación y su éxito en las grandes corporaciones estadounidenses durante el período 1955-65, que a su vez fue inducida por el cambio de poder económico entre los países imperialistas después de la guerra.

En favor de esta nueva posición, se manejaban argumentos como la presencia de un cambio acelerado que es necesario orientar, el surgimiento de problemas cada vez más complejos que demandaban una acción de conjunto, la diversificación de funciones públicas, la mayor conciencia en los costos sociales de las decisiones, la exigencia por una mayor eficacia en la dirección, etc.

Así, poco a poco fue creándose un clima más favorable para que la planeación ganara terreno y dejara de verse como un paso hacia el totalitarismo. Un hecho revelador de la respetabilidad que alcanza esta disciplina es que distinguidos personajes de la economía, la política y los negocios dieran sus argumentos en favor de la misma.

Y aunque en la actualidad el debate aún no termina, ha traspasado el plano de lo puramente ideológico y toca más aspectos de fondo relacionados con el tipo y límites de la planeación y con un sinfín de tópicos en busca de desarrollar esta disciplina en el marco político, económico e ideológico del mundo occidental. Por ejemplo, al temor de la planeación centralizada se responde con la planeación indicativa y los procedimientos participativos.

En la actualidad, coexisten diferentes concepciones y enfoques que cuentan con un mayor o menor grado de madurez y aceptación, cada uno con sus pros y contras y con muchos aspectos por mejorar o desarrollar todavía; esta situación resulta para muchos confusa lo que hace que algunos piensen que la planeación está en crisis, pero en opinión de Arturo Fuentes Zenón esto sólo refleja el estado incipiente de evolución de esta disciplina y, sobre todo, el hecho de que esta actividad no puede ser reducida a un trabajo mecánico a la manera de un manual de procedimientos, por la diversidad de factores que inciden.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Fuentes Zenón, Arturo. *El Problema General de la Planeación, Pautas para un Enfoque Contingente*. p.7-9.

Gráfica Número 2.  
Etapas de la Planeación

Etapa 1 *Poca planeación 1850	Etapa 2 *Planeación por Presupuesto 1910	Etapa 3 *Planeación descentralizada *Planeación de negocios a largo plazo 1955	Etapa 4 *Planeación Estratégica  1970	Etapa 5 *Administración Estratégica  1985
-------------------------------------	--	--	---	---

Fuente: Loyo Quijada, Jesús, *Planeación Estratégica*, UAM Azcapotzalco, Arneso 10.

Como se mencionaba durante los últimos cuarenta años, en los países occidentales industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con muchos hechos que han determinado cambios importantes. Los autores Bernard Taylor y John Harrison <sup>11</sup> reconocen las siguientes fases por las que ha pasado la planeación desde su introducción generalizada en la década del 60.

Cuadro Número 2.  
Desarrollo de la Planeación Corporativa: Hechos Claves.

Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1Crecimiento rentable 2Transformación cultural 3Desnormalización y privatización 4 mercados mundiales
Década del 60.	Década del 70	Principios década del 80	Finales década del 80

Fuente: Taylor, Bernard y Harrison John, *Planeación Estratégica Exitosa*, p. XII.

Igualmente estos dos autores identifican que la planeación dominante en general ha seguido el siguiente patrón:

<sup>11</sup> Harrison, John y Taylor Bernard, *Planeación Estratégica Exitosa*, p. XI - XVII.

Cuadro Número 3.

## Desarrollo de los estilos de Planeación Corporativa.

Estilo de planeación	Fase I  Planeación a largo plazo	Fase II  Planeación estratégica	Fase III  Gerencia estratégica	
	Década del 60	Década del 70	Década del 80	Década del 90

Fuente: Bernard, Taylor y Harrison, John, *Planeación Estratégica Evolutiva*, p. XII.

En seguida se da una breve explicación de las características básicas de estas etapas, por las que ha pasado la planeación, según los mencionados autores:

**Década del 60: planeación a largo plazo**

Esta década fue un periodo de relativa estabilidad; la continuación del "boom" de posguerra. Las compañías industriales líderes estaban extendiendo sus procesos de presupuestación de uno a cinco años, con actualizaciones anuales, en el marco de un plan operativo quinquenal y una proyección a largo plazo. En ese momento, la planeación se refería normalmente a la expansión y crecimiento a través de medios tales como la diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión. También se refería a la asignación de recursos para respaldar el desarrollo. En el proceso de planeación corporativa en las industrias tradicionales solía prestarles poca atención al mejoramiento del desempeño corporativo y al incremento del nivel del servicio a los clientes.

La mayoría de los planes a cinco años se basaban en una simple extrapolación de tendencias pasadas. El supuesto subyacente era que el boom económico continuaría hasta el infinito. Este supuesto habría de minar los planes de muchas empresas durante la siguiente década.

**Década del 70: planeación estratégica**

A mediados de la década del 70 se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación, que estimulaba el debate sobre la estrategia corporativa y empresarial antes de

preparar los planes operativos detallados. La crisis energética de 1973-1974 conllevó al abrupto final del período de crecimiento económico estable. En muchos países occidentales, esta crisis introdujo un período de alta inflación, relaciones industriales turbulentas e inversiones públicas a gran escala. Al mismo tiempo, los japoneses encabezaban una nueva ola de competencia, basada en nuevos estándares de calidad del producto, de servicio al consumidor y de mercadeo emprendedor.

Los últimos años de la década se caracterizaron por un generalizado recorte y racionalización de recursos, dado que las firmas luchaban por adoptarse a las primeras etapas de la recesión. Uno de los problemas que enfrentaron los gerentes fue que no estaban habituados a negociar con mercados estancados y en descenso, y estaba mal preparados para tomar rápidamente decisiones drásticas. En consecuencia, muchas compañías se encontraron a sí mismas en una situación, a la que algunas no lograron sobrevivir.

### **Década del 80: gerencia estratégica**

A principios de esta década, una acción positiva empezó a cambiar la tendencia económica. En los Estados Unidos y en Europa occidental se eligieron gobiernos con visión futurista los cuales apoyaron a las empresas, reduciendo el nivel de burocracia gubernamental y llevando al sector público un nuevo sistema de comercialización. Para muchas empresas, ésta fue una época difícil, debido a que los recortes y racionalizaciones fueron continuos con el propósito de restaurar los negocios hasta lograr un estado financiero estable.

Después del período de recorte y racionalización, la confianza retornó a muchas de las compañías que sobrevivieron a la recesión. La cuestión estratégica que enfrentaron entonces los sobrevivientes fue cómo crecer y prosperar en un medio incierto, y cómo transformar la cultura corporativa para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

## **1.2. ETAPAS DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN:**

Todo proceso de planeación comprende las cinco etapas siguientes:

**\*ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL (EA)**

\*ANÁLISIS DEL ESTADO FUTURO (EF)

\*ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS O ACCIONES PARA PASAR DEL EA AL EF.

\*SELECCIÓN DEL MEJOR CAMINO.

\*REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

### 1.3 - CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN EN UNA UNIVERSIDAD.

Por la naturaleza de la universidad, la planeación es una tarea *indicativa* toda vez que establece lineamientos de orientación; *participativa* en la medida que involucra la actividad de la comunidad universitaria; *continua* en tanto que se realiza de manera permanente; *global* porque abarca a todos los componentes de la institución; *prospectiva* en virtud de que es capaz de producir situaciones deseadas y promover cambios cualitativos en el desarrollo universitario; y *operativa* ya que se traduce en formular programas para actuar y modificar la realidad universitaria.

En consecuencia, la planeación de la ES se convierte en un instrumento que, por un lado, consolida el desarrollo armónico institucional y por otro, permite explorar y definir el futuro deseado y proyectar acciones acordes con el mismo.

Este proceso estaba presente en la UNAM desde hace más de tres décadas, ya en 1973 en las labores de planeación que entonces se realizaban se decía:

"La planeación constituye un instrumento básico para la toma de decisiones y para la previsión del futuro desarrollo de la educación superior en México, toda vez que las Instituciones de Educación Superior (IES) del país se encuentran inmersas en un proceso de rápida evolución y en un ambiente caracterizado por la rapidez de cambios en el contexto económico y social y en el mundo científico y tecnológico."<sup>12</sup>

En este punto los autores, Valdés Olmedo y Velázquez Jiménez, también toman en cuenta la importancia de conciliar la urgencia en la toma de las decisiones con la importancia en la

<sup>12</sup> Valdés Olmedo, Cuauhtémoc y Velázquez Jiménez, Arturo, *La Planeación Interinstitucional en la UNAM*, P.11.

previsión, y asumen como algo evidente que gran parte del futuro de la Educación Superior (ES) esta determinado por las medidas que se adopten en el presente.

También es importante señalar como se estudia desde estos modelos de planeación el entorno de la universidad. En la realización de sus fines, la mayor interacción entre la educación superior y la sociedad ha jugado un papel relevante en el cumplimiento de sus funciones específicas. En este punto resulta obvio que no se puede dar ningún sistema de planeación si existe un divorcio entre las IES y la sociedad a la que debe servir.

#### 1.4 PLANEACIÓN TRADICIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

##### DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

La planeación estratégica es un proceso que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las instituciones, que se deriva de la filosofía de la institución, de su misión, así como de sus orientaciones, sus metas, objetivos y programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito de la planeación estratégica es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado, aislado, como sucedía anteriormente, sino en relación estrecha con su medio ambiente<sup>13</sup>.

Para la realización de la planeación estratégica se presentan las siguientes cinco etapas, las cuales se describen en paginas siguientes:

I.- La preparación.

II.- El Plan Estratégico.

- \*visión.
- \*misión.
- \*análisis externo.
- \*análisis interno.
- \*estrategias.

III.-La planeación operativa.

<sup>13</sup> Hanel del Valle, Jorge y Loyo Quijada Jesús. curso-taller *Planeación estratégica para la educación superior*. p.9

IV.-La aprobación formal.

V.-Seguimiento y control de Resultados (Evaluación).

Ahora veamos las diferencias básicas entre la planeación estratégica y la planeación tradicional para de esta forma contar con más elementos del tipo de planeación que es más indicado utilizar dentro de las instituciones de educación superior (IES).

En el cuadro número 2 se pueden observar las principales características que distinguen a la Planeación Estratégica (PE). Esta surge después de 1970 y su aplicación en la educación superior se realiza a partir de 1985.

La PE privilegia la eficacia frente a la eficiencia que enfatiza el proceso y los recursos que se usan. Para la PE alcanzar resultados previsiblemente definidos constituye una premisa fundamental.

En la PE el sistema al que se aplica es considerado abierto, que tiene una intensa relación con su entorno y en la planeación tradicional no se toma mucho en cuenta el exterior por que éste es considerado estable y predecible y se consideraba que los cambios para mejorar la situación de la institución se debían tomar al interior de ésta sin darle mayor importancia a lo que sucedía afuera.

Cuando se realiza el proceso para llevar a cabo la PE se considera que cada grupo debe definir su visión y misión y que la integración de éstos al nivel de toda la organización constituye la misión y visión del conjunto. Para un grupo, lo interno es todo aquello que puede cambiar directamente y lo externo es lo que influye sobre de ellos, pero que no pueden modificar directamente. El medio ambiente o contexto para una organización o para un grupo en la PE se considera altamente cambiante.

El éxito de la PE depende, en mucho, de la información con que se cuente y aproveche tanto la cuantitativa como la cualitativa para conocer mejor al sistema.

La PE considera que el ambiente externo está cambiando muy rápidamente por lo que el proceso de planeación debe ser continuo, a corto y a mediano plazo. Ante una realidad tan turbulenta ya no es posible trabajar a plazos muy prolongados.

Finalmente, el resultado del proceso de planeación tradicional era un documento llamado plan. En la PE es un plan dinámico y evolutivo, que permanentemente se encuentra en revisión y que sólo se considera vigente mientras resulta útil para la organización.

## Cuadro Número 4.

## Comparación Entre Planeación y Planeación Estratégica.

ELEMENTOS DE COMPARACIÓN	PLANEACIÓN TRADICIONAL	PLANEACIÓN ESTRATEGICA
Origen	Antes de 1970	A partir de 1985
Valor Privilegiado	Eficiencia	Eficacia
Sistema	Cerrado	Abierto
Proceso	Deductivo	Inductivo
Medio Ambiente.	Estable	Cambiante
Información	Cuantitativa	Cuantitativa y Cualitativa
Ciclo	Largo y Discontinuo	Mediano. Corto y Continuo
Finalidad	Plan Estático	Plan Evolutivo
Producto	Decisiones orientadas hacia el futuro	Decisiones actuales a partir del futuro

Basado en las ideas de Robert Cope y de Suzanne Feeney. Fuente Hanel del Valle, Jorge. *Planeación Estratégica*, p.6 UAM- Azcapotzalco, Departamento de Sistemas.

## ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

## PREPARACIÓN Y APROXIMACIÓN A LA PROBLEMÁTICA.

En esta primera etapa se detallan los aspectos logísticos requeridos para realizar un proceso de PE, esta etapa inicial comprende dos grandes acciones:

- 1.- La organización del proceso de PE.
- 2.-Llevar a cabo los instrumentos necesarios para comunicar y motivar la participación de la comunidad universitaria.

El objetivo de ésta es crear la organización y asegurar los recursos necesarios para la operación eficaz del proceso de PE.

Los resultados concretos que se deben lograr en esta etapa son la composición de los equipos de trabajo, la aprobación de los recursos financieros, contar con la infraestructura

física necesaria, el equipo de apoyo secretarial y otros aspectos en que toda la comunidad universitaria tendrá un espacio de participación.

Con esta participación la PE se distingue de otras formas de planeación fundamentalmente por el nivel de compromiso que adquieren las personas involucradas. Este tipo de planeación involucra una inversión significativa de tiempo y energía ya que su éxito depende de un cambio de actitud entre los participantes. Por este motivo es indispensable que los resultados sean vistos como legítimos y creíbles por la comunidad universitaria.

Igualmente es importante durante esta etapa la capacitación de los grupos de trabajo que tendrán la responsabilidad de la ejecución y la calidad del trabajo.

Las siguientes tres etapas buscan la obtención de información útil, así como la promoción de acuerdos.

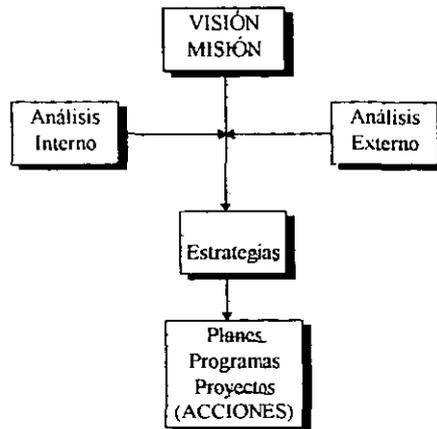
## EL PLAN ESTRATÉGICO.

Aquí se presentan los elementos fundamentales de un plan estratégico:

- A. MISIÓN
- B. VISIÓN.
- C. ANÁLISIS EXTERNO
- D. ANÁLISIS INTERNO.
- E. ESTRATEGIAS.

Para ilustrar estos elementos se anexa la siguiente gráfica:

Gráfica Número 3.



Fuente: Hanel del Valle, Jorge y LoyoQuijano, Jesús  
Curso-taller "Planeación Estratégica para la Educación Superior" UAM-AZC, p 12.

## VISIÓN.

La visión es una representación de cómo se piensa debería ser el futuro de la institución ante los ojos de las personas relacionadas con ésta. En su origen la visión es casi por completo intuitiva y debe ser una consecuencia de los valores y convicciones de un grupo lo mas plural posible de la propia institución.

De acuerdo a George Morrissey una declaración de visión debe cumplir con los siguientes requisitos para que sea efectiva:<sup>14</sup>

- \* Es breve; de preferencia, con menos de diez palabras.
- \* Es fácil de captar y recordar.
- \* Inspira y plantea retos para su logro.
- \* Es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión.
- \* Sirve para lograr el consenso de las personas participantes.
- \* Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la institución.

<sup>14</sup> Cfr: Morrissey, George, *Pensamiento Estratégico*, p. 69-70.

\*Permite tener flexibilidad y creatividad en su ejecución

Es recomendable recordar y utilizar realmente el contenido de la visión como una fuente de inspiración para dirigir todos los esfuerzos de la institución y no olvidar lo siguiente:

“...¡El solo hecho de que una compañía tenga una declaración de visión (o algo parecido) no garantiza de ninguna manera que se convertirá en una compañía visionaria... una declaración puede ser un buen primer paso pero es eso, apenas un primer paso!...”<sup>15</sup>

Igualmente es recomendable que la visión nos de cierto margen de flexibilidad para que el trabajo de la institución se pueda adaptar a ciertos cambios del entorno sin que pierda por esto su compromiso del cumplimiento de su visión futura.

“...Una visión que demuestre que la empresa no es una víctima indefensa de fuerzas incontrolables, sino un agente activo que tiene cierto poder sobre su propio destino....”<sup>16</sup>

#### ¿Cómo Se Genera La Visión?

En su libro pensamiento estratégico, George Morrisey<sup>17</sup> recomienda plantearse ciertas preguntas como las siguientes para lograr que cada persona involucrada con el proceso de planeación piense cómo debería ver el futuro:

- 1.- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra institución?
- 2.- ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?
- 3.- ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
- 4.- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- 5.-¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como las funciones sustantivas de la institución?
- 7.- ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra institución?

Para lograr que este trabajo tenga mayor efectividad es recomendable en la medida de lo posible que se realiza fuera de las instalaciones de la institución para evitar las distracciones. Igualmente se debe recordar a los participantes que este es un proceso

<sup>15</sup> Collins, James y Porras, Jerry Citado en: Morrisey, George, *Pensamiento Estratégico* p 70

<sup>16</sup> Redding, John y Catalanello, Ralph. Citado en: George Morrisey, *Pensamiento Estratégico* p. 70.

<sup>17</sup> Cfr. Morrisey, George. *Pensamiento Estratégico*, p. 73.

intuitivo y creativo y que las preguntas que se plantean deben ser recordando que estan creando una visión sobre como le gustaría que llegara a ser su institución en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

También se recomienda ampliamente el uso de un facilitador experimentado, también llamados coordinador de planeación, es una persona que es designada como responsable de asegurar que se lleve a cabo el proceso de planeación. El facilitador de la planeación necesita ser alguien con una buena capacidad administrativa y que esté dispuesto a aceptar la responsabilidad. Esta función la deberá desempeñar durante todo el proceso de planeación para asegurarse del seguimiento, además que es conveniente que supervise los siguientes trabajos: Establecer y supervisar el calendario de la planeación, Coordinar y manejar el apoyo logístico de las juntas de planeación. Documentar y distribuir los registros de la reunión. Diseñar o modificar el proceso de planeación. Entrenar y preparar a las personas involucradas en el proceso de planeación. Diseñar y facilitar las reuniones de planeación y preparar y asesorar a los ejecutivos encargados de tomar las decisiones.

Este facilitador se recomienda preferentemente que sea una persona externa a la institución, alguien que no tenga un interés personal en el resultado. Aunque algún alto funcionario podría tener la capacidad para desempeñar este papel no es recomendable que lo desempeñe por que estará predispuesto a tomar posiciones de defensa en ciertos asuntos y podrá expresar convicciones personales durante los debates.

Para este estudio muestro una tabla de definiciones de visión que nos permiten una mejor comprensión de tan importante concepto dentro de la planeación:

CUADRO NÚMERO 5.  
DEFINICIONES DE VISIÓN.

“Visión es un término que proyecta la imagen compartida de lo que queremos que la institución llegue a ser, típicamente expresada en términos de éxito a los ojos de trabajadores, alumnos y otras personas.” (Enrique Tenorio)

“La visión es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable, mientras más claridad y detalle contenga, mejor podrá traducirse en realidad” (Enrique Tenorio)

“La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su institución ante los ojos de los empleados, profesores y alumnos” (George L. Morrissey)

“Visión es una descripción del futuro deseado, son sueños de los líderes y de la comunidad respecto a cuál debe ser el estado de la organización a largo plazo” (Hernando Mariño)

“Visión es una imagen en palabras de lo que llegará a ser su institución” (Dan Thomas)

Fuente: Hand del Valle, Jorge. *Conceptos Claves de la Planeación Estratégica*, p.6

A continuación presento algunas visiones de IES que ejemplifican la aplicación de este concepto.

#### VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COLIMA<sup>18</sup>

“La Máxima Casa de Estudios de los Colimenses será un espacio de excelencia.

“Como universidad modelo del siglo XXI deberá desarrollar la creatividad y la innovación, con capacidad para formar profesionistas de alto nivel y ciudadanos útiles a la sociedad. Asimismo, ser

<sup>18</sup> Fuente: <http://www.ucol.mx/acerca/mision.html>

reconocida como institución de vanguardia y punto de referencia a nivel nacional e internacional en la enseñanza, la creación y la promoción cultural.

“En la docencia ofrecerá una educación sólida en ciencias, matemáticas y tecnología, balanceada con una buena formación en artes y humanidades. En lo fundamental promoverá el pensamiento crítico, la capacidad en la solución de problemas y la comunicación efectiva entre los estudiantes. Propiciará además, el desarrollo de las competencias, con una currícula flexible e implantará modalidades de enseñanza alternas como la educación abierta, continua y a distancia, adoptando estándares internacionales, que permitan una constante evaluación y retroalimentación a la academia.

“En la investigación tendrá que definir programas con auténticos equipos de trabajo, balanceando adecuadamente la investigación básica, orientada y aplicada, a fin de propiciar la generación y difusión del conocimiento. Deberá ser parte esencial en la actividad docente. La producción científica será de relevancia tal que su impacto será importante en los niveles regional, nacional e internacional.

“En la extensión y difusión será necesario fortalecer los procesos internos de comunicación; promover las actividades culturales y deportivas haciéndolas extensivas a todas las dependencias; propiciar en la comunidad universitaria el mejoramiento de su cuerpo y su mente al posibilitar la creatividad cultural y el desarrollo de deportistas competitivos. Impulsar además, la preservación y difusión de la cultura, al interior y al exterior de la Universidad, particularmente de aquellos productos de docencia, investigación y creación artística de la comunidad universitaria; propiciar y divulgar el conocimiento de los valores y manifestaciones que fortalezcan la identidad nacional, a través del rescate permanente de los valores culturales, regionales y de nuestras comunidades. Asimismo, poner en marcha un modelo enfocado a apoyar los sectores productivos y social”.

Otro ejemplo de visión es el formulado en la Universidad de Guadalajara.

#### VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA<sup>19</sup>

**“Para el 2010, la Universidad de Guadalajara será una institución pública de excelencia a la altura de las mejores del mundo. La sociedad estará satisfecha y orgullosa de su desempeño y le brindará el debido reconocimiento y apoyo”.**

\*Se operará un eficaz sistema estatal de telebachillerato.

\*Las escuelas politécnicas y las opciones terminales del bachillerato gozarán de un gran prestigio entre los empleadores. Se insertarán de inmediato a la vida productiva.

\*El bachillerato estará orientado a la formación de ciudadanos honestos y capacitados para trabajar en equipo y usar herramientas tecnológicas en el aprendizaje continuo y solución creativa de problemas.

\*Los departamentos universitarios estarán integrados por personal académico de carrera, la mayoría con posgrado y enfocados a la investigación, formación de recursos humanos, así como intercambios de servicios útiles a la sociedad.

\*La investigación tendrá un sólido fundamento científico y estará orientado interdisciplinariamente a resolver problemas claves para el desarrollo de Jalisco.

\*Las carreras tendrán salidas laterales y múltiples opciones de especialidades y se desarrollan carreras intercentros. Habrá educación continua para profesionales, para lo cual se usará tecnología de punta y educación a distancia.

\*Habrá movilidad de alumnos y personal académico entre los departamentos, centros universitarios de la Red, así como con otras instituciones nacionales y extranjeras.

\*Los egresados hablarán otro idioma, será innovador, trabajará en equipos, será guiado con ética, honestidad y profesionalismo.

\*Habrá un intenso flujo de intercambios entre la Universidad y la Sociedad. El servicio social será un instrumento efectivo y eficaz de solidaridad.

\*La administración general será una entidad pequeña y altamente profesional.

\*La Red contará con un sistema integral de la información y administrativo que proporcionará: Costos unitarios, programación y presupuestación, la evaluación, así como la planeación orientada a resultados.

---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.udg.mx>

- \*El personal estará bien remunerado y la universidad funcionará como un entorno estimulante y propicio para el aprendizaje para todos.
- \*La infraestructura física será adecuada, suficiente y sujeta a un programa de seguridad y mantenimiento preventivo.
- \*El subsidio público corresponderá a la magnitud y calidad de los resultados de la actividad universitaria.
- \*La Red contará con un sistema de evaluación permanente del desempeño de estudiantes, académicos y administrativos.
- \*La relación Colegiado-Gobierno se habrá fortalecido, haciendo más rápida y transparente la toma de decisiones.
- \*La Universidad mantendrá relaciones de cooperación con el sistema de educación básica, con otras instituciones de educación superior de todo el país y el extranjero.
- “La Universidad será una institución centrada en resultados y reconocimiento socialmente por la calidad de sus servicios para el desarrollo sostenible de Jalisco y México.”**

## MISIÓN.

En esta etapa se trata de revisar, o en caso de que no se tuviera, definir la misión de la institución. El grupo de trabajo debe reflexionar y hacer un análisis o inventario axiológico (de sus valores) que concluya en la expresión formal de aspectos tan importantes para las Instituciones de Educación Superior (IES) como los siguientes:

- \*Su propósito fundamental.
- \*Su sentido del pasado y de la herencia.
- \*Su filosofía de la educación.
- \*Su compromiso específico sobre la enseñanza, la investigación, la difusión de la cultura y el servicio a la sociedad, aquí debe explicarse lo que singulariza e identifica a esa institución frente a las otras.
- \*Su inclinación o énfasis a alguna disciplina o área del conocimiento.
- \*Su estilo de organización y participación.

La Misión identifica el objetivo, la razón de ser, el para qué de una institución y el compromiso o empuje implícito de la misma. Se expresa a diferentes niveles de abstracción: las hay breves y concretas y otras más amplias y detalladas. La misión debe proporcionar guías generales para la planeación estratégica y para la creación de estrategias.

De esta manera una declaración de misión bien formulada sirve como fundamento para tomar las decisiones fundamentales de la institución.

"...La declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas..."<sup>20</sup>

Si una institución no tiene bien definida su declaración de misión, es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que las unidades operen con propósitos cruzados.

De esta forma tener una declaración de misión bien definida ayudara a la institución a:<sup>21</sup>

- \*Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la institución.
- \*Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes.
- \*Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto de la institución.
- \*Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la institución.

Al igual que cuando se plantea la visión en el proceso de estructuración de la misión se recomienda el uso de un facilitador externo. Y se recomienda que el grupo encargado del proceso de implementación de la planeación tome el tiempo que requiera para la reflexión y preparación cuidadosa así como la afinación de los distintos puntos de vista que sean expresados en torno a estos trabajos.

La misión necesita ser reexaminada por lo menos cada tres años, o cada vez que se lleven a cabo cambios importantes, para asegurarse de que siga siendo relevante para las labores institucionales.

Para que la misión sea realmente efectiva debe ser un documento visible que conozcan y tengan presente todos los miembros de la institución de tal forma que pueda permitirles a estas

<sup>20</sup> Morrissey, George. *Pensamiento Estratégico*, p.35-36.

<sup>21</sup> Cfr: *Ibid* p.36.

personas enfocar sus esfuerzos de una manera sustentable y coherente con el propósito general de la organización.

Una advertencia importante es que no se debe incluir en la declaración de misión nada que no esté la institución dispuesta a respaldar con acciones.

Enseguida se presenta un cuadro con varias definiciones de Misión dadas por diferentes autores:

### CUADRO NÚMERO 6. DEFINICIONES DE MISIÓN.

“Misión es el propósito o razón por el cual la institución existe” (Arturo Fuentes Zenón)

“Misión o razón de ser de la institución, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas de la organización” (Rafael Corona Funes)

“La misión es el objetivo, la razón de ser, el para qué de una institución y el compromiso o empuje implícito de la misma”. (Jorge Hanel del Valle)

“Misión es la respuesta a las preguntas; ¿Para qué existe esta organización? Y aclara ¿quiénes somos?” (Hernando Mariño)

“Su misión es lo que hace como institución. Usted no sólo tiene una misión, sino que está cumpliendo una misión; la cuál cuenta con ciertos resultados medibles explícitos o implícitos” (Dan Thomas)

“Una declaración de misión es una frase breve, concisa que da un sentido de propósito y dirección a los esfuerzos de un equipo” (Enrique Tenorio)

### Misiones actuales de algunas IES:

#### MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE COLIMA<sup>22</sup>

Los principios fundamentales de la Universidad de Colima, al trascenderla en espacio y tiempo, al través de la filosofía educativa que los permea y les da sustento, demandan hoy como nunca, cumplir con su misión de contribuir a transformar a la sociedad mediante la educación, haciéndola más preparada, productiva y eficiente, de manera que avance permanentemente en la consecución del bienestar colectivo; comprometida con la conservación y el rescate del patrimonio cultural, científico, ecológico y social, al través de:

La formación Integral de recursos humanos altamente competitivos en el mercado laboral y capaces de incidir, con visión humanista en el desarrollo regional y nacional, comprometidos con su formación permanente, creativos y con las habilidades necesarias para el análisis científico y el desarrollo tecnológico, así como para la generación de conocimientos que dé solución a los problemas sociales a través de un modelo institucional con proyección internacional, vinculado a los sectores sociales y productivos y con un decidido impulso a la cultura.

El aseguramiento de la calidad académica construida durante más de medio siglo de tradición universitaria, construirá la estrategia fundamental para avanzar en el desarrollo interior de la Casa de Estudios de los Colimenses y cumplir con su misión.

#### MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA<sup>23</sup>

La formación integral de los alumnos, para el desenvolvimiento pleno de sus capacidades y su personalidad; la tolerancia, el amor a la nación y a la humanidad, así como conciencia de justicia, democracia y libertad.

---

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.ucol.mx/acerca/mision.html>

<sup>23</sup> Fuente: <http://www.udg.mx>

Para lo cual se requiere:

- \*Orientación a la Solidaridad Social.
- \*Libertad de cátedra, investigación y difusión de la cultura.
- \*Examinar todas las corrientes del pensamiento.
- \*Participación de la comunidad universitaria en las políticas, planes y programas de la institución.
- \*Promover la vinculación armónica entre las funciones de docencia, investigación y extensión.
- \*Contribuir a la solución de problemas sociales y preservación de la soberanía nacional.
- \*No hacer discriminación de ningún tipo.

#### MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO.<sup>24</sup>

“La Universidad Autónoma de Guerrero tiene como fines fundamentales el ejercicio de la docencia, la investigación y la difusión; sus objetivos son, el logro del desarrollo académico de alta calidad con profundo compromiso social, la impartición de la educación superior para la formación de profesionales, investigadores técnicos y extensionistas que coadyuven al desarrollo cultural, económico y social del Estado de Guerrero, así como promover y realizar investigación científica y tecnológica en los ámbitos de la realidad natural, social y humanística, extender y difundir la cultura a todos los sectores sociales, generar en los egresados una sólida formación con base en más altos valores de nuestra cultura y el espíritu de nuestra Constitución, tal que les permita convertirse en sujetos de cambio social, promoviendo la transformación de la realidad a través de la crítica y el desempeño profesional; por otra parte, integrar las relaciones permanentes con la sociedad guerrerense a través de sus organismos públicos, sociales y privados con el objeto de satisfacer las necesidades en el ámbito educativo, productivo y de servicios.”

#### MISIÓN DE LAS UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS.<sup>25</sup>

“Formar, mediante programas cortos de educación superior, hombres y mujeres que garanticen la competitividad de las empresas y estén preparados para responder al cambio tecnológico y a la sociedad.”

---

<sup>24</sup> Universidad Autónoma de Guerrero, *Plan de Desarrollo Institucional 1997-2006*. p.16.

<sup>25</sup> SEP, Coordinación General de Universidades Tecnológicas. *Presentación del Modelo de...Op. cit.* p.2

## MISIÓN DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA, DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA.<sup>26</sup>

“La Facultad de Ingeniería tiene como misión preparar profesionistas en las áreas de ingeniería civil y mecánico administrador altamente competitivos y comprometidos con la sociedad.”

### ANÁLISIS EXTERNO

La PE es una exploración en busca de dirección para toda la institución en relación con el medio externo. El contexto debe ser explorado, hay que determinar las tendencias que impactan directamente a la institución y los factores que lo explican. Es importante detectar las megatendencias para lo cual la visión prospectiva es de mucha utilidad.

Entre las tendencias que se deben estudiar están:

- \*Las alianzas estratégicas entre la universidad y la sociedad.
- \*La inserción laboral de los egresados. Identificación de necesidades de profesionales.
- \*La emergencia o cambio de paradigmas en las diferentes disciplinas académicas y en la sociedad.
- \*Las tendencias de las expectativas que tienen la sociedad en relación con la universidad.
- \*Las relaciones de la institución con los distintos niveles de gobierno.

La institución toma en consideración demandas, perspectivas, visiones y expectativas de actores externos. Pocas veces las IES exploran qué se espera de ellas en cuanto a su inserción en la estructura económica, en el desarrollo significativo de las disciplinas académicas o en la satisfacción de expectativas culturales de las sociedades.

La exploración externa es de naturaleza prospectiva,<sup>\*</sup> ya que más que responder a la situación actual se pretende preparar a la institución a confrontar activamente el futuro.

Por último también se considera valioso tomar en consideración los estudios de algunos reconocidos futurólogos como es el caso de los realizados por John Naisbitt. Veamos ahora un cuadro que resume parte de sus estudios:

<sup>26</sup> Universidad Autónoma de Coahuila, *Plan de Desarrollo. Facultad de Ingeniería* 2005. p. 4.

\* Pensamiento que se refiere al futuro, opuesto al retrospectivo.

Cuadro Número 7.

## LAS DIEZ MEGATENDENCIAS IDENTIFICADAS POR JOHN NAISBITT.

DE	A
<b>SOCIEDAD INDUSTRIAL</b>	<b>SOCIEDAD DE INFORMACIÓN</b>
<b>TECNOLOGIA OBLIGADA</b>	<b>TECNOLOGIA AVANZADA</b>
<b>ECONOMIA NACIONAL</b>	<b>ECONOMIA MUNDIAL</b>
<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>
<b>CENTRALIZACIÓN</b>	<b>DESCENTRALIZACIÓN</b>
<b>AYUDA INSTITUCIONAL</b>	<b>AUTOAYUDA</b>
<b>DEMOCRACIA REPRESENTATIVA</b>	<b>DEMOCRACIA PARTICIPATIVA</b>
<b>JERARQUIAS</b>	<b>REDES</b>
<b>NORTE</b>	<b>SUR**</b>
<b>Y/O</b>	<b>OPCIONES MULTIPLES</b>
<b>CAMBIO LENTO</b>	<b>CAMBIO ACELERADO</b>

\*\*En México es el caso contrario ya que observamos una emigración del sur al norte, así como un mayor desarrollo de esta región del país.

Fuente: Kotler, Philip. *Análisis del Ambiente de la Mercadotecnia*. p. 154.

## ANÁLISIS INTERNO.

Para realizar un buen análisis interno se aplican metodologías que permiten, con base en consensos, producir mapas conceptuales acerca de las fortalezas y debilidades de la institución. Es importante que estos mapas conceptuales<sup>7</sup> no sólo enlisten las virtudes y los vicios, sino que desarrollen una noción sistemática del diagnóstico, que permita identificar probables causas y factores asociados. De aquí en una etapa posterior, se identificarán los aspectos más críticos que se traducirán en indicadores estratégicos del desempeño institucional.

El análisis interno es el proceso de comparación entre lo que es la institución y lo que debe ser, expresado a través de las fortalezas y debilidades.

<sup>7</sup> Mapas conceptuales: representación mental e interpretaciones simplificadas de la realidad.

La institución es estudiada internamente con una perspectiva diagnóstica, más que evaluativa. Para la PE es más importante saber dónde y cuáles son las fortalezas y debilidades actuales de la institución y a dónde quiere ir, que determinar qué tan bien o mal se encuentra. A pesar de que continuamente se le confunde, una PE es un proceso totalmente diferente a una evaluación institucional

Lo que el análisis interno busca es la respuesta a la pregunta:

¿Qué es la institución y qué debería ser?,

Lo que lleva a establecer la razón de ser, el para qué de la institución; esto es la misión y una vez conocida descubrir todo lo que tiene la institución que puede facilitar el cumplimiento de su misión (fortalezas) y aquello que carece (debilidades).

Una vez que se ha identificado la Misión de la institución, ejecutado el diagnóstico de las fortalezas y debilidades internas e indagado sobre las oportunidades y riesgos futuros del contexto se definen las estrategias a seguir.

## ESTRATEGIA.

De acuerdo a Arturo Fuentes Zenón, el concepto de “estrategia” ha recibido una atención muy amplia pero no existe algún acuerdo sobre su sentido, de modo que casi todos los autores cuentan con una definición propia, las cuales varían en cuanto a su nivel de contenido, abstracción y forma.

Sin embargo, este autor identifica e indica ciertos factores clave o posiciones básicas, que permiten caracterizar la idea de estrategia conforme a los elementos que se manejan, los cuales son:<sup>27</sup>

La estrategia como el desarrollo y aprovechamiento de la **capacidad interna** para enfrentar distintos retos.

La estrategia como respuesta o anticipación a los **cambios del medio ambiente**.

La estrategia como la **forma de competir en el mercado**.

La estrategia como la **visión de largo plazo** o como el reto que resulta de preguntar

---

<sup>27</sup> Fuentes Zenón, Arturo. *Las Armas del Estratega*. p. 25.

¿en qué lugar estamos? y ¿en qué lugar deberíamos estar?

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos.

Por este motivo el concepto estrategia ha tenido un carácter multidimensional, de suerte que cada autor le imprime a su definición un toque personal, al enfocarse en uno u otros de los referidos factores. Ahora revisemos como se concibe este concepto por otros autores:

“Es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos más importantes, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones”.<sup>28</sup>

La estrategia es el procedimiento encaminado a alcanzar los fines, objetivos y metas del sistema de la planeación. Es la orientación práctica claramente definida que va a guiar la forma de realizar determinados propósitos, dentro del proceso de ejecución de lo indicado en los planes.

La idea básica de estrategia se aplica a las acciones que emanan de las decisiones requeridas para poder obtener los propósitos generales a largo plazo, distinguiéndolas de las tácticas que involucran decisiones referidas a propósitos específicos y más inmediatos.

Las estrategias deben ser capaces de<sup>29</sup>:

\*Optimizar las fortalezas ligándolas operacionalmente con las tendencias que plantean oportunidades para la institución.

\*Transformar las debilidades en fortalezas, a partir de una inserción más funcional con las necesidades del contexto.

\*Realizar acciones preventivas frente a las tendencias que planteen amenazas futuras.

Las estrategias son orientaciones amplias para toda las decisiones que habrán que tomarse.

Una vez que las estrategias son definitivamente adoptadas, se procede a identificar las

<sup>28</sup> Hanel del Valle, Jorge. *Conceptos Claves de la Planeación Estratégica para la Educación Superior*, p.10.

<sup>29</sup> Tomado parcialmente de Ibid. p.10-11

tácticas a seguir. Las tácticas son acciones específicas sobre maneras o medios para llegar a concretar las estrategias.

Las estrategias pueden trabajar de alguna de las siguientes formas:

- 1.-Fortalecer un plan o programa existente, haciendo mínimos cambios y reasignando prioridades.
- 2.-Crear un plan o programa, debido a que la información recolectada detecta una área de oportunidades que no ha sido satisfecha apropiadamente, pero que aprovecha las fortalezas existentes puede enfrentar exitosamente.
- 3.-Reconvertir un plan o programa existente en otro diferente, ya que unos cambios en un plan o programa débil lo pueden convertir en uno fuerte.
- 4.-Desaparecer un plan o programa existente debido a que sus debilidades y amenazas parecen ser muy poderosas con relación a sus fortalezas y oportunidades.

### 1.5. PLANEACIÓN OPERATIVA.

Del plan estratégico se pasa al plan operativo o plan de acción. Las grandes estrategias se concentran en metas y tácticas específicas. Cada táctica queda definida por las acciones concretas a realizar y quién y cómo las llevará a cabo, además se incluyen todos los recursos necesarios. Las metas señalan el resultado, indican el momento en que se alcanzará, así como las cantidades esperadas.

Los planes se integran por programas, los que a su vez lo hacen de proyectos.

Generalmente es aceptado que los planes se refieren a objetivos generales y a largo plazo que se desean alcanzar con las estrategias. Los programas incluyen objetivos específicos a mediano plazo y a estrategias más particulares. Al nivel del proyecto se definen metas concretas y las tácticas a seguir para lograrlas.

Los planes de acción son el proceso específico mediante el cual se busca el logro de los objetivos en este punto del proceso de planeación se establece quién va a implementar y quién va a participar en forma activa al logro de los objetivos.

Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Tomado de: *Ibid.* p. 70.

1. Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
2. Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
3. El programa para realizar los pasos o acciones.
4. Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo.
5. Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

El plan de acción debe crear una base racional para responder a las siguientes preguntas con lo cual se puede determinar la viabilidad del objetivo que buscamos:

¿El objetivo puede lograrse de manera razonable dentro del tiempo estipulado?

¿Se tienen los conocimientos y la capacidad necesarios para llevar a cabo el plan?

¿Se cuentan o se pueden obtener los recursos necesarios?

¿Se han tomado en cuenta todas las posibles opciones?

Por último dentro del plan de acción es importante tener contemplados planes de contingencia para de esta forma estar protegidos en caso de que suceda algo posible pero no deseado (inesperado).

## OBJETIVOS.

Para los autores Huáscar Taborga<sup>31</sup> y Arturo Fuentes Zenón<sup>32</sup> los objetivos expresan en términos generales, lo que se pretende alcanzar, cuando señalan un nivel de concentración mayor de lo que se desea alcanzar se les denomina objetivos específicos. Por último, las metas definen resultados concretos a alcanzar en un tiempo determinado.

Es necesario ser cautelosos en el momento de elegir los objetivos pues estos determinaran el futuro de nuestro plan como se indica en la siguiente cita:

“...La selección y el planteamiento de los objetivos es el punto focal de cualquier plan...”<sup>33</sup>

Esta es la parte del proceso cuando la institución debe enfocarse en los resultados específicos que cada unidad de la institución debe lograr.

<sup>31</sup> Taborga Torrico, Huáscar. *Etapas del proceso de planeación prospectiva universitaria*, p.21.

<sup>32</sup> Fuentes Zenón, Arturo. *Las armas del estratega*, p.34-35.

<sup>33</sup> Morrissey, George L. *Planeación Táctica*, p.55.

Las fuentes primarias para la definición de objetivos son las conclusiones obtenidas y los cursos de acción identificados por los miembros de la comunidad, participantes en cursos como el que se expone en el punto 1.8 de este capítulo, así como en otros estudios de análisis de la situación institucional.

## METAS.

“...Una meta es lo que un individuo lucha por alcanzar...”<sup>34</sup>

Cuando una persona o grupo de personas se esfuerzan por obtener algo se involucran en una conducta dirigida a metas. Cuando se plantean las metas por lo general se está consciente de alguna condición actual, alguna condición ideal y la discrepancia entre las situaciones actuales y las ideales.

“...Las metas motivan a las personas para actuar a fin de reducir las discrepancias entre “dónde están” y “dónde quieren estar”...”<sup>35</sup>

De acuerdo con Locke y Latham (1990) <sup>36</sup> hay cuatro razones esenciales que explican por qué el establecimiento de metas mejora el desempeño.

1. Las metas dirigen nuestra atención hacia la tarea que realizamos.
2. Las metas activan el esfuerzo.
3. Las metas aumentan la persistencia.
4. Las metas fomentan el desarrollo de estrategias nuevas, cuando las estrategias antiguas son insuficientes.

Igualmente las metas ayudan a cuantificar los objetivos definidos en los planes de desarrollo que deberán alcanzar las personas involucradas.

## Tipos de Metas.

<sup>34</sup> Woolfolk. A., *Motivación: Aspectos y Explicaciones en Psicología Educativa*, p.336.

<sup>35</sup> *Ibid* p.336.

<sup>36</sup> Locke y Latham Citado en: Woolfolk, A. *Motivación: Aspectos y Explicaciones...* Op Cit p.337.

Los tipos de metas que se establecen influyen sobre el grado de motivación que se tiene para alcanzarlas. El autor Woolfolk distingue 2 tipos de metas: las específicas, con una dificultad moderada y susceptible de alcanzarse en el futuro cercano, las cuales tienden a aumentar la motivación y persistencia, y con estándares claros para evaluar su cumplimiento.

La segunda clase de meta es una meta de desempeño. Las personas que tienen metas de desempeño se enfocan en la forma en que son juzgadas o evaluadas por las otras personas. Lo que tiene importancia es la evaluación de su desempeño no que se logra o como se intenta.

#### Aceptación de la Meta.

Un factor que afecta la motivación para alcanzar una meta es la aceptación que se tenga de ésta. Cuando los integrantes de un grupo aceptan las metas que se establecieron se encuentran con una mejor disposición para colaborar en su cumplimiento, por esto es importante aprovechar la capacidad que tienen estos para el establecimiento de las metas. Por el contrario si son rechazadas las metas que otras personas o ellos mismos establecieron se verá afectada la motivación.

“...Por lo general, las personas se muestran más dispuestas a adoptar metas de otras personas si éstas parecen realistas, razonablemente difíciles y significativas...”<sup>37</sup>

Veamos ahora algunas otras definiciones y clasificaciones que se le da a este concepto en la literatura especializada:

#### Meta de Resultado<sup>38</sup>

“La meta de resultado es la cuantificación de la producción y comercialización de bienes y/o la prestación de servicios que contribuyen directamente a la realización de las líneas generales de acción del Plan Nacional de Desarrollo y , por consiguiente, de la estrategia del respectivo Programa de Mediano Plazo. Una meta de resultado debe ser producto final de la programación anual de un tema estratégico; puede ser insumo para otro tema estratégico o satisfacer en forma directa la demanda final de la población. La meta de resultado es cumplida por un solo conjunto de acciones interrelacionadas (la línea prioritaria de acción), que puede comprender las cuatro vertientes del SNPD. Las metas de resultados incluyen tres elementos: a) descripción; b) unidad de medidas; y c) cantidad.”

<sup>37</sup> Woolfolk, A. *Motivación y Explicación...* Op.cit. p. 340.

<sup>38</sup> Cfr: S.P.P., *Antología de la Planeación ...* Op. cit. p. 167.

#### Meta Intermedia:

“Por una meta intermedia se entiende la cuantificación de la producción y comercialización de bienes y/o la prestación de servicios que son indispensables, en el curso de un proceso productivo, para la realización de una meta de resultado, Por ende, la meta intermedia no es producto final la programación anual del tema estratégico”.<sup>39</sup>

#### Meta Presupuestaria:

“Por una meta presupuestaria se entiende la cuantificación y presupuestación de la producción y comercialización de bienes y/o prestación de servicios del Sector Público Federal (vertiente obligatoria) que contribuyen directamente a una meta intermedia o a una de resultado. Una meta presupuestaria debe ser producto final de la dependencia, entidad y/o sector administrativo que sea señalado responsable de su realización. En ocasiones, la meta presupuestaria podrá coincidir con la de resultado, si la realización de ésta únicamente involucra la vertiente obligatoria y no comprende a las otras tres vertientes”.<sup>40</sup>

#### LA TÁCTICA.

Esta en función de los objetivos estratégicos las metas y las estrategias. Es el cómo debe ser atacado el problema orientado a conseguir las metas. Tiene que resolver el cómo va ser atacado eficazmente. Define la manera de llevar a la práctica la acción que se traduce en la realización de los objetivos generales a través de objetivos particulares.<sup>41</sup>

#### PRESUPUESTACIÓN.

Las acciones que habrán de realizarse requieren recursos que hay que consignar y se deben calcular los gastos en que se incurrirá. Todos los costos, identificados en el tiempo, se convierten en el presupuesto necesario para realizar el plan.

<sup>39</sup> Cfr: *Ibid.* p. 167.

<sup>40</sup> Cfr: *Ibid.* p. 168.

<sup>41</sup> Parcialmente tomado de Barajas Villalazo. *Angelica Análisis Comparativo de la ... Op. Cit.* p.10 (1998) Tesis de Licenciatura.

## 1.6.- APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, DEL PLAN OPERATIVO Y DEL PRESUPUESTO.

Esta etapa es la culminación del proceso participativo. En la medida que se haya logrado involucrar a los actores, la formalización será más auténtica y la planeación estratégica será más efectiva y útil para la universidad. Es importante la aprobación formal por el reconocimiento y compromiso que se adquiere por parte de la institución. De igual forma se debe involucrar a toda la comunidad desde las etapas iniciales de la planeación, también es importante la difusión del plan para continuar involucrando a toda la comunidad en su realización.

### Seguimiento y Control de Resultados Estratégicos:

Para asegurar la realización del plan deberá contarse con indicadores que permitan saber en que medida se han alcanzado las metas, los objetivos y la eficiencia de las tácticas y estrategias realizadas.

El seguimiento del plan es una tarea indispensable para asegurar su éxito permanente. Se debe realizar una evaluación que permita detectar desviaciones y realizar las correcciones necesarias.

### EVALUACIÓN:

La revisión y modificación en la planeación estratégica debe efectuarse dentro de la PE completa, lo cual incluye la articulación de la visión, la misión y la estrategia, una de las fallas de muchas planeaciones estratégicas es que no es tomada en cuenta su plan estratégico y solo se realiza como un evento por cumplir y después es archivado. El éxito de la implantación de cualquier plan va en proporción a la profundidad del proceso de evaluación .

La revisión de la planeación estratégica requiere que todo el equipo de planeación lo hagan periódicamente por lo menos trimestralmente para asegurar que todo está trabajando correctamente. La revisión regular de la PE ayudará a la institución a:<sup>42</sup>

- \*Mantener presente la visión, la misión, y la estrategia.
- \*Asegurar que las actividades cotidianas sean consistentes y apoyen la visión, la misión y la estrategia.
- \*Identificar circunstancias que pueden requerir revalorar y posiblemente cambiar la dirección estratégica.
- \*Enfocarse en aspectos de la planeación que necesiten abordarse inmediatamente o en el futuro cercano.
- \*Asegurarse de que las disposiciones de la PE se estén cumpliendo en forma oportuna y eficaz.
- \*Recordar que la planeación es un proceso continuo, y no un evento.

¿Por qué, cuándo y cómo modificar la planeación estratégica?

Es obvio que se deberán hacer cambios en la visión, la misión, la estrategia o en otras partes integrales de la PE si los cambios de circunstancias hacen necesarias dichas modificaciones.

El autor George L. Morrisey<sup>43</sup> nos da algunos ejemplos de por qué podrían ser apropiados algunos cambios en diferentes partes de la PE:

- \*Innovaciones tecnológicas.
- \*Oportunidades inesperadas para la institución.
- \*Competencia inesperada.
- \*Altibajos en la economía.
- \*Cambios políticos.
- \*Falta de recursos de capital adecuados.

<sup>42</sup> Cfr. Morrisey, George L., *Planeación a largo plazo*, p. 76.

<sup>43</sup> Cfr. *Ibid.*, p. 80.

\*Disponibilidad inesperada o pérdida de personal clave.

La planeación debe cambiar sólo después de que un análisis cuidadoso determine que tales modificaciones están completamente justificadas. Cualquier cambio que se haga debe comunicarse rápida y completamente a todo aquel que se vea afectado, de modo que pueda hacer los ajustes necesarios en sus planes.

La evaluación de la planeación nos proporciona información útil para hacer los ajustes pertinentes a la dirección de nuestro trabajo como lo indica la siguiente cita:

“...La evaluación es la herramienta fundamental que retroalimenta a la dinámica del proceso de planeación, particularmente del siguiente ciclo de instrumentación, porque sus resultados constituyen el diagnóstico actualizado de toda la situación que se guarda en el sistema.”<sup>44</sup>

La evaluación es un proceso planeado, propositivo, dinámico, continuo y sistemático que regula el desarrollo de lo que se aplica y brinda información acerca de los mismos para emitir juicios y tomar decisiones. Proporciona información útil, válida, oportuna y confiable sobre los diferentes aspectos empleados en relación a un diseño explícito y a una concepción educativa concreta.

Para redondear el concepto del proceso de evaluación en la PE retomaremos brevemente algunos puntos de vista de la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA)

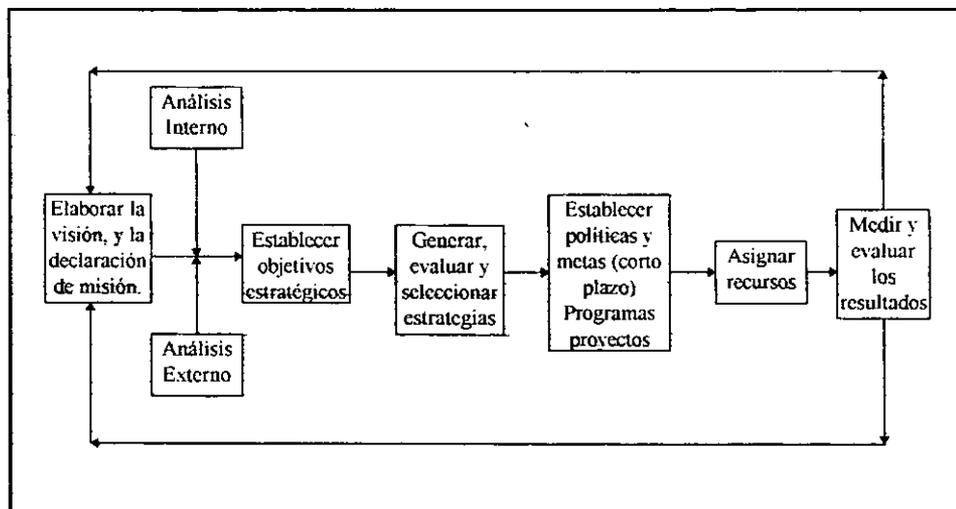
“...En el proceso de planeación, la evaluación es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, el grado de avance con respecto a los mismos, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. La información resultante es, entonces, la base para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orientan la evolución de este nivel educativo...”<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Cfr: S.P.P. *Antología de la Planeación...Op. Cit.* p.169.

<sup>45</sup> CONAEVA. *Evaluación de la Educación Superior.* p.41.

Gráfica Número 4.

## Modelo General de la Planeación Estratégica.



Fuente: Hanel Del Valle, Jorge y Loyo

Quijada, Jesús. Curso-taller *Planeación Estratégica para la Educación Superior* UAM-AZC p.13.

### 1.7.- CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

El análisis que deben realizar las IES parte de una exploración axiológica, donde se identifican las creencias y valores básicos que permiten definir los compromisos fundamentales. El compromiso tiene su formulación sintética en la misión, actual y futura, y en los objetivos y metas que se propone alcanzar. Uno de los beneficios de la PE es que permite a los miembros de la comunidad universitaria reflexionar, discutir, y definir los valores y creencias básicos a través de acuerdos especiales.

La institución es estudiada internamente con una perspectiva diagnóstica, más que evaluativa como ya se ha mencionado. Para la PE es más importante saber dónde y cuáles son las fuerzas y debilidades actuales de la institución y a dónde quiere llegar, que determinar que tan bien o mal se encuentra. A pesar que continuamente se le confunde, una PE es un proceso totalmente diferente a una Evaluación institucional.

La institución toma en consideración demandas, perspectivas, visiones y expectativas de actores externos. Pocas veces las IES exploran qué se espera de ellas en cuanto a su inserción en la estructura económica, en el desarrollo significativo de las disciplinas académicas o en la satisfacción de expectativas culturales de las sociedades, lo que en el caso de la PE es fundamental. La exploración externa es de naturaleza prospectiva, ya que más que responder a la situación actual se pretende preparar a la institución a confrontar activamente el futuro.

Con los procesos de PE se propicia la cohesión institucional al desarrollar acuerdos básicos sobre las prioridades institucionales y acerca de las vinculaciones claves que se requieren. La participación auténtica provee de legitimidad a los procesos de planeación institucional, dejando de ser un mero ejercicio tecnocrático.

Con base a la PE se identifican los aspectos claves que permitirán a la institución modernizarse, es decir, desarrollar medios eficientes para impactar aspectos que aumentan sustancialmente su eficacia social, con base en acuerdos grupales y de conocimiento interno y externo se propicia el planteamiento de proyectos pertinentes y factibles.

#### FINALMENTE, LAS ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A UNA INSTITUCIÓN:

- I.-Capacitación de todo el personal.
- II.- Crear instancias responsables y representativas para que asuman el impulso a la Planeación Estratégica.
- III.- Desarrollar una cultura de Planeación Estratégica.
- IV.- Instrumentación de metodologías para mejorar los procesos y la organización.
- V.- Aplicación de tecnologías para el seguimiento y evaluación de la calidad (Estadísticas, muestreos, sistemas de información , etc.)

## TÉCNICA DE CONFERENCIA DE BÚSQUEDA COMO APOYO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En este apartado se presenta una técnica<sup>46</sup> que puede ayudar a la planeación estratégica de las IES. Se integra un grupo representativo de miembros de la institución: personal técnico, personal administrativo, los mandos superiores, los maestros, alumnos y sindicatos (100 a 200 personas) así como un equipo asesor externo<sup>7</sup>. Igualmente se deberá contar con el apoyo y participación permanente del rector de la institución, se realizan durante tres días una serie de sesiones plenarias y sesiones en grupos de 7 a 10 personas. En las sesiones plenarias pueden participar hasta 200 personas.

Aquí se desarrolla en forma detallada el programa y el contenido de las sesiones de la conferencia de búsqueda para apoyar a la planeación estratégica.

Las preguntas que se incluyen son respondidas por escrito en los grupos o equipos de trabajo haciendo uso de hojas de rotafolios. El trabajo lo realizan con el apoyo de los facilitadores. Las sesiones plenarias son dirigidas por un facilitador general que coordina todos los trabajos del proceso.

### **Sesión plenaria introductoria.**

- \*Bienvenida a todos los asistentes.
- \*Presentación de los facilitadores.
- \*Exposición de motivos de la reunión.
- \*Explicación de la metodología de trabajo.

Primera sesión. Exploración del entorno de la IES, desde la perspectiva del presente y futuro.

- \*Asignación del relator.
- \*¿Cuáles son los factores externos actuales que afectan a la IES?

---

<sup>46</sup> Programa de actividades del curso-taller *Planeación estratégica para la educación superior*. Impartido en la Universidad Autónoma de Tlaxcala en agosto del año 2000 por los facilitadores Hanel del Valle, Jorge y Loyo Quijada, Jesús.

<sup>7</sup> La ventaja de trabajar simultáneamente con un equipo de trabajadores internos a la institución y otro de carácter externo, es aprovechar con el primero el conocimiento de la problemática de la institución por parte de sus participantes, el acceso a la información y definir el papel que desempeñarán en la administración de los procesos de planeación y la ventaja del equipo externo es facilitar y acelerar el proceso de planeación.

\*¿Cuáles de estos factores externos continuarán afectando a la IES durante los próximos diez años?

\*¿Cuáles son los factores externos emergentes que considera afectaran a la IES en los próximos diez años?

\*¿Cuáles son los factores externos emergentes que considera afectarán a la IES entre los años 2010 y 2020?

#### **Primera sesión plenaria:**

\*Presentación de las reflexiones de cada grupo.

\*Introducción a la segunda sesión.

Segunda sesión. Problemática presente y futura de la institución enfocada desde la docencia, la investigación y la extensión.

\*Asignación del relator.

\*¿Cuál es la situación actual de la docencia?

\*¿Cuál es la situación actual de la investigación?

\*¿Cuál es la situación actual de la extensión?

\*¿Cuál será el futuro global de las funciones sustantivas en la institución, en caso de que no ocurran cambios importantes?

#### **Segunda sesión plenaria:**

\*Presentación de las reflexiones de cada grupo.

\*Introducción a la tercera sesión de grupos pequeños.

Tercera sesión. Problemática presente y futura de la IES enfocada desde la vinculación entre administración y trabajo académico y presencia de la IES en la sociedad regional.

\*Asignación de relator.

\*¿Cómo es la vinculación entre administración y trabajo académico?

\*¿Cómo opera la estructura académico administrativa?

\*¿Cómo es la presencia de la IES en la sociedad regional?

\*¿Cuál es la imagen pública de la IES?

#### **Tercera sesión plenaria:**

\*Presentación de las reflexiones de cada grupo.

\*Introducción a la cuarta sesión.

Cuarta sesión. La visión: el futuro deseado.

\*Asignación del relator.

¿Cómo es el futuro ideal que deseáramos tener dentro de veinte años?

\*Formulación audaz de la imagen futura de la IES para el año 2020:

+Imagen pública institucional.

+Vinculación con su entorno regional, nacional e internacional.

+Ambiente interno.

+Funciones sustantivas.

+Perfil del profesionista que requiere el México del futuro (conocimientos, habilidades y valores).

+Funciones adjetivas.

+Infraestructura.

+Otros aspectos relevantes.

\*Selección de un relator para sintetizar las ideas sobre el futuro deseado, la relatoría será presentada durante la cuarta sesión plenaria.

\*Recapitulación de la sesión anterior.

#### **Cuarta sesión plenaria:**

\*Presentación del futuro deseado por cada grupo.

\*Presentación de la relatoría general sobre el futuro deseado.

\*Introducción a la quinta sesión.

\*(Entregar a cada participante copia de la visión)

**Quinta sesión.** Fortalezas y debilidades de la IES, amenazas y oportunidades en el estado, la región y el país.

\*Asignación de relator.

¿Cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades internas que facilitan u obstaculizan el futuro deseado?

#### **Quinta sesión plenaria:**

\*Presentación de las reflexiones de cada grupo.

\*Introducción a la sexta sesión.

**Sexta sesión:** Proposición de las líneas de acción estratégicas para acercarse al futuro deseado.

\*Asignación de relator.

\*¿Qué acciones debemos emprender para acercarnos al futuro deseado?

#### **Sexta sesión plenaria:**

\*Presentación de las líneas de acción propuestas.

\*Relatoría de líneas no redundantes.

\*Jerarquización de líneas de acción.

\*Formación de nuevos grupos de trabajo alrededor de líneas de acción prioritarias.

Inicia trabajo independiente de los nuevos grupos.

\*Trabajo de los nuevos grupos.

Presentación preliminar de resultados de los nuevos grupos: avance logrado y programa de trabajo.

\*Consideraciones finales.

La distribución por tiempo es la siguiente:

Primer día.

Sesión introductoria.

Primera sesión plenaria.

Segunda sesión plenaria.

Segundo día.

Tercera sesión plenaria.

Cuarta sesión plenaria.

Tercer día

Quinta sesión plenaria.

Sexta sesión plenaria.

Como se puede ver con el trabajo realizado en estas reuniones de reflexión y búsqueda se puede lograr una gran participación y un fuerte impulso al proceso global de planeación estratégica. Esta técnica ha sido aplicada en varias IES, entre otras en la Universidad Autónoma de Guerrero, los resultados han sido de utilidad en sus procesos de planeación y reforma universitaria

## CAPITULO 2.

### EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANA

En este capítulo presento el fenómeno del crecimiento de la matrícula estudiantil en las instituciones de educación superior mexicanas. Para contextualizar este crecimiento me remito a las tres últimas décadas, tratando de ubicar los principales acontecimientos políticos, sociales y económicos que han influido, en la educación superior.

Más adelante muestro las principales características de la educación superior para concluir que la expansión de la matrícula ha sido la columna vertebral del sistema de educación superior mexicano.

Termino este capítulo estudiando el crecimiento de la matrícula y señalo que éste es una de las principales estrategias que deben de contemplarse para lograr el sistema de educación superior que necesita nuestro país.

#### 2.1.- MARCO HISTÓRICO

##### 2.1.1 EL SEXENIO DE LUIS ECHEVERRÍA ALVAREZ (1970-1976)

Al concluir el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz, el país enfrentaba una severa crisis, caracterizada por el crecimiento de grandes monopolios, aunado al empobrecimiento del proletariado urbano y campesino; la suspensión de la reforma agraria; el estricto control del movimiento obrero; la represión de los movimientos populares (principalmente el de los estudiantes); y el desgaste del sistema político.

“...El gobierno mexicano, después de haber sofocado el movimiento estudiantil con todos los recursos ideológicos, militares y políticos a su alcance, dejó profundas cicatrices en la conciencia política y social de México. La coyuntura que enfrentaba el licenciado Echeverría era clara: la pérdida de legitimidad, conocida principalmente por la opinión pública, la cual conocía a los protagonistas, principalmente a quien fuera en ese entonces el secretario de Gobernación y la antipatía popular desencadenada por la represión del movimiento estudiantil. Por una parte

resultaba -entonces- inconveniente seguir gobernando como antes y, por otra, se requerían cambios en el régimen político..."<sup>1</sup>

Por este motivo, al ser electo Echeverría definió una política precisa: la reconciliación. Propuso en lugar de la política del "desarrollo estabilizador", una estrategia de crecimiento del ingreso a la cual llamó "desarrollo compartido". Aunque buscaba corregir las deficiencias del "desarrollo estabilizador" sus resultados no fueron los esperados.

Al tomar posesión declaró lo siguiente: "Una auténtica reforma educativa exige revisar, profunda y permanentemente, los objetivos, los conceptos y las técnicas que guían la docencia, desconfiemos de los cambios espectaculares y las decisiones arbitrarias, la reforma que iniciaremos no será fruto de una imposición burocrática, surgirá de cada aula y estará fundada en la veracidad y el diálogo."<sup>2</sup>

Nos damos cuenta que la política educativa se presentó como una "reforma educativa". A pesar de esto, el régimen nunca definió con precisión los objetivos de la reforma educativa ni sus metas y programas.

La función académica del sistema de educación fue redefinida de acuerdo con el concepto de enseñanza-aprendizaje (aprender a aprender), que sirvió para la reforma de los planes y programas de los distintos niveles del sistema.

Básicamente, la política de reconciliación se basó en los siguientes elementos:

- 1.- Incremento de los subsidios.
- 2.- Respeto a la autonomía de las universidades.
- 3.- Ofrecimiento a intelectuales de oportunidades de acción y de expresión.
- 4.- Promoción de diálogo con los estudiantes.

La actitud oficial ante las universidades fue básicamente orientada a manejar con benevolencia la hostilidad de los estudiantes y la desconfianza de los intelectuales.

El incremento en el gasto educativo tenía entonces la finalidad de contrarrestar la agitación política en las universidades después del movimiento estudiantil del 68 y la crisis y represión de 1971.

<sup>1</sup> Barajas Villalbaz, Norma Angelica. *Análisis Comparativo de la...* Op. cit. p.61.

<sup>2</sup> Ernesto Meneses Morales. *Tendencias educativas oficiales en México 1964-1976*, citado en: Barajas Villalbaz, Angelica. *Ibid.* p. 63 y 64.

El 26 de enero de 1971 el Congreso Universitario aprobó la creación del Colegio Nacional de Ciencias y Humanidades (CCH's) y, el reglamento de la unidad académica del ciclo del bachillerato. Para su funcionamiento el Centro de Didáctica coordinó cursos que impartieron especialistas en cada asignatura y pedagogos que establecieron los nuevos métodos de enseñanza, con la idea de aprender a aprender, que se desarrollarían en la dependencia recién creada. Se abrieron los planteles de Azcapotzalco, Naucalpan y Vallejo que empezaron a trabajar en abril de ese año.

En marzo de 1972 el rector de la UNAM Pablo González Casanova, al acompañar al presidente Echeverría a un viaje de trabajo por el Japón, fue acusado por un grupo porril autonómado "comite de lucha de la facultad de derecho", de no haber consultado, dicho viaje, con la comunidad universitaria, bajo ese motivo, tomaron el piso 6 de Rectoría. Mas adelante en julio, nuevamente es tomada Rectoría y la UNAM es testigo de constantes hostigamientos e incluso violentos enfrentamientos entre "porros" y estudiantes.

Ante esta difícil situación, el rector no contaba con los elementos y pruebas necesarias para determinar quiénes eran los culpables de tales delitos, por lo que exigió al gobierno que actuara directamente sobre el origen del problema. La policía judicial informó que se trataba de León de la Selva y Miguel Castro Bustos; no se procedió en su contra.

El edificio de Rectoría fue entregado el 31 de agosto de 1972 en deplorables condiciones, meses después el rector presentaba su renuncia a la Junta de Gobierno.

Especial atención merece la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidades Iztapalapa, Atzacapotzalco y Xochimilco, el 17 de diciembre de 1973. Esta se organizó por unidades, divisiones y departamentos con la intención de favorecer la calidad académica, la flexibilidad y la interdisciplinariedad además de la introducción de cuotas-créditos, característica que la hizo diferente -por su grado de selectividad- de las otras universidades públicas. El gobierno optó por esta política de admisión en las instituciones nuevas porque la resistencia era menor.

Con inspiración similar se creó la "Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas" las universidades de Ciudad Juárez, la Autónoma de Chiapas y Baja California Sur.

Entre los logros mas significativos en la ES durante este periodo estuvo la creación de las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEPS) de la UNAM. El objeto de las ENEP fue

fundamentalmente el mismo que el de la UNAM; es decir, impartir educación superior para formar profesionales útiles a la sociedad, fomentar la investigación y difundir los beneficios de la ciencia y la cultura. Con el objeto de optimizar estas labores se creó un programa de descentralización que cubriera sitios de la metrópoli densamente poblados. Inicialmente se pensó que el cumplimiento de este objetivo primario se realizaría a nivel regional a través de la gestión de este tipo de escuelas en su comunidad circunvecina. No obstante, como lo tenían previstos sus autoridades, una vez alcanzados tales propósitos se dedicó un mayor esfuerzo en el conjunto de sus actividades para el cumplimiento de nuevas metas; a fin de responder a una creciente demanda de educación profesional. El 19 de febrero de 1974 fue aprobada la creación de la ENEP Cuatitlan se trataba de un nuevo modelo de escuela, con administración propia y con carreras independientes de las escuelas y facultades tradicionales. El 17 de marzo de 1975 fue aprobado por el Congreso Universitario la creación de las ENEP Acatlán e Iztacala de acuerdo con el modelo iniciado en Cuatitlan. Este mismo año fue aprobado el programa de descentralización de estudios profesionales que apoyaba a las ENEP recientemente creadas. Meses más tarde son aprobadas las creaciones de las ENEP Aragon y Zaragoza.

Durante 1975 fue creada en la UNAM la Dirección General de Planeación.

El 14 de marzo de 1975 el presidente de la República Luis Echeverría, acudió a inaugurar el año lectivo, como se acostumbraba hasta el gobierno de Díaz Ordaz. El acto tuvo lugar en la Facultad de Medicina, a donde asistió una multitud. Al final del acto una piedra alcanzó la frente del primer mandatario.

El crecimiento de matrícula en el transcurso de este gobierno fue increíble "la matrícula de licenciatura creció de 256,752 a 545,182 alumnos. También el número de carreras profesionales creció de 113 a 206. El de profesores de tiempo completo en nivel licenciatura de 2,339 a 4,093, en tanto que el profesorado en general creció de 26,485 a 47,832. El posgrado se triplicó elevando su matrícula de 6,461 a 18,944"<sup>3</sup>.

La tasa de crecimiento media anual (tc/ma) durante estos seis años fue de 13.9 %, siendo mayor en el subsistema universitario que en el tecnológico. Este fenómeno de altas tasas de crecimiento en ES no fue exclusivo de México, sino que se dio en la mayoría de los países de occidente.

---

<sup>3</sup> Barajas Villalbaz, Norma Angelica, *Análisis Comparativo...Op. cit.* p.106.

Al no poder soportar las instituciones la rápida expansión de la matrícula, se presentaron varios efectos negativos destacando: Planeación insuficiente, contratación de profesores con poca experiencia, falta de vinculación con el entorno, dando éstos por resultado el descenso de la eficiencia terminal, el deterioro de la calidad académica y el incremento del desempleo en personas de alta escolaridad

El problema de la distribución sólo se atendió en el discurso político "Las universidades de provincia en su conjunto aglutinaban el 51% de la matrícula, mientras que la UNAM tenía el 36% y el IPN el 74% de la matrícula tecnológica"<sup>4</sup> Durante el sexenio se reforzó aun más la centralización con la creación de la UAM y las ENEPS.

Durante los primeros meses de 1976, el rector de la UNAM Guillermo Soberón Acevedo promovió una adición al Artículo 123 Constitucional, consistente en un apartado C; que especificaría las relaciones laborales en las universidades. La iniciativa despertó entusiasmo en el sector educativo pero no hubo respuesta oficial, y también provocó la oposición, sobre todo del sector sindical.

### 2.1.2 EL SEXENIO DE JOSÉ LÓPEZ PORTILLO (1976-1982)

A inicios de la década de 1980 decreció la asignación de los recursos destinados a la ES. La escasez financiera en las más diversas esferas de la vida mexicana en buena parte de la década pasada fue particularmente aguda sobre los recursos públicos destinados a la ES. Esto generó un rezago en los incrementos salariales de los trabajadores de las IES, aumentando con esto el movimiento sindical, volviéndose las relaciones, entre éstos y las autoridades, muy tensas. Llegando incluso en junio de 1977 a entrar la policía a la UNAM para romper una huelga en la cual el sindicato pedía un contrato colectivo único.

En 1977 el Dr. Guillermo Soberón Acevedo fue electo rector de la UNAM por un segundo período de 4 años. En febrero de ese año promovió la publicación del Reglamento de las Comisiones Dictaminadoras del Personal Académico que si bien ya existía, no había una reglamentación que normara sus actividades.

No hubo una política lo suficientemente explícita del gobierno acerca de los objetivos educativos que esperaba rindieran las partidas que asignaban. Hubo eso sí, la elaboración de un Plan Nacional de Educación Superior el cual fue hecho entre la ANUIES y la Secretaría de Educación Pública, que se pensaba aplicar entre la década 1981- 1991; sin embargo, además de los

<sup>4</sup> Ibid., p.107.

defectos del documento, la irrupción de la crisis modificó las expectativas y las posibilidades de aplicación.

El propósito central de este proyecto era detener el crecimiento anárquico de los centros de ES y regular la distribución de la población escolar, desviándola de carreras tradicionales saturadas hacia otras sin demanda pero consideradas prioritarias.

Se proponía realizar estudios prospectivos para determinar la futura demanda ocupacional para el país, regiones y estados, así como apoyar los proyectos académicos que fueran congruentes con el crecimiento previsto y canalizar de manera adecuada a la población estudiantil mediante información de las carreras con mayor futuro con orientación vocacional y con la aplicación de mecanismos selectivos.

Con este Plan, el gobierno contaba por primera vez con un mecanismo de operación capaz de convertir en realidad los objetivos programados. De esta forma se creó una red nacional de órganos de planificación, en los que figuraban por primera vez, representantes de las IES y del Gobierno Federal, con capacidad para orientar el desarrollo de cada institución y del conjunto de ellas, mediante procedimientos que respetaban de modo formal la autonomía y evitaban toda apariencia de coacción.

De esta forma se aseguró que los criterios de planificación correspondieran a los proyectos sociales de las fuerzas dominantes.

Las autoridades insistieron en que el plan de ES no vulneraba en lo mínimo la autonomía y respetaba la iniciativa local. En efecto, lo hizo formalmente, pero en la práctica abrió y cerró líneas de acción académica, sobre todo porque el financiamiento podía ser entregado diferenciadamente y por proyectos específicos, como lo establecía la Ley de Coordinación de la ES de 1978.

El presidente José López Portillo decía al respecto "...se ha construido, con la participación de la ANUIES, un sistema que asegura su planeación permanente y se ha reafirmado en su autonomía elevada ahora a rango Constitucional..."<sup>5</sup>

Sin embargo, esto lo vieron los especialistas como un Plan que a largo plazo sería una presión continua para orientar a las IES en un sentido pragmático, para que se transformara en centros de capacitación subordinados al aparato productivo. "Con esto se percibe la desoladora

---

<sup>5</sup> 5º Informe de Gobierno. 1 de Septiembre de 1981.

pobreza de su vida intelectual, la radical supresión del pensamiento crítico que han sufrido, para saber hasta dónde puede conducir el sometimiento tecnocrático a las exigencias de lo útil”<sup>6</sup>

El 9 de Junio de 1980 apareció en el Diario Oficial de la Federación la modificación del Artículo 3o. Constitucional, consistente en la adición de una fracción VIII que garantizaba la autonomía de las universidades y demás instituciones de ES a las que la ley otorgara autonomía. También estableció que las relaciones laborales se regirían por el apartado A del Artículo 123 y con las modalidades que estableciera la Ley Federal del Trabajo. Con esta modificación constitucional, la situación laboral de la universidad tendría un referente en la más alta jerarquía legal de la República.

### 2.1.3. EL SEXENIO DE MIGUEL DE LA MADRID HURTADO (1982- 1988)

Al asumir el poder, su gobierno enfrentó una severa recesión económica, situación que causó sorpresa e intranquilidad tanto en el país como en el exterior. Esta crisis manifestaba las deficiencias de la estructura económica, producto del agotamiento del modelo de la industrialización basada en la sustitución de importaciones y del desarrollo estabilizador que se generaron desde finales de los años cuarenta uno y de finales de los setentas el otro.

Con la crisis no se lograron canalizar suficientes recursos para solucionar las necesidades básicas, sin embargo se puso énfasis en los programas de desarrollo social como el caso de la Revolución Educativa.

El problema relacionado con la política educativa había sido duramente criticado durante la campaña de De La Madrid, por lo que en este sexenio, se esperaba un enfoque distinto. De manera que para lograr que las nuevas políticas se cumplieran, se dedicó un capítulo entero a la educación en el Plan Nacional de Desarrollo.

El documento en sí, no variaba con relación a los sexenios anteriores, sólo en dos puntos era diferente: Consolidar la política educativa y cultural para mejorar la calidad de los servicios y la calidad con que se ofrece. Es el término “Calidad” el que marcaba la diferencia con otros sexenios.

---

<sup>6</sup> Fuentes Molinar, Olac. *Educación y política en México.*, p. 114

El Lic. De la Madrid pensaba que "no puede haber independencia política y económica sin una razonable independencia cultural y esta depende de la calidad educativa"<sup>7</sup> Para lograr esta se definieron 3 iniciativas fundamentales:

- 1.-Idea de ciclo básico de diez grados.
- 2.-Cambios en la formación de maestros.
- 3.-Orientaciones que incluían "Programa Nacional de Educación Superior" el cual comprendía una política de gasto, descentralización y reformas organizativas en la calidad.

Así mismo, este gobierno se planteó tres metas en materia de Educación Superior:<sup>8</sup>

- 1.- Lograr una matrícula de 1.2 millones de estudiantes (se logró).
- 2.- Obtener una mejor distribución de la matrícula entre las diferentes especialidades profesionales.
- 3.- Conseguir una mejor distribución de los alumnos entre las instituciones del Distrito Federal y los estados.

Para desarrollar este subsistema se llevó a cabo en el período 1986- 1988 el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), que sustituía al Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES) correspondiente al año 1984-1985, y que surgió principalmente para superar la grave crisis financiera de las IES.

La tendencia descentralizadora en las universidades fue quizás el hecho más significativo en la ES durante este período.

Los objetivos y metas de planeación por cubrir en esta administración, estuvieron indicados como "reorientación del sistema de educación universitaria", donde se señalaban los logros cuantitativos para el bachillerato y los estudios profesionales.

Las universidades públicas padecían una severa etapa de restricción financiera, al establecerseles tope de incrementos a los subsidios. A pesar de estas fuertes restricciones.

<sup>7</sup> Cuadernos de Renovación Nacional, serie educación y cultura, México, FCE, 1988 p.15. citado en Barajas Villalazo Angelica, Op. cit. p 124.

<sup>8</sup> Cfr: Barajas Villalazo. Norma Angelica, Op. cit., p.129.

económicas en 1987 se integraron a las IES públicas los servicios gratuitos de salud del IMSS a todos los alumnos.

Este Gobierno se situó en un contexto, en el que la ES pertenecía a un aspecto secundario dentro de la agenda gubernamental; antes que nada, esta administración tenía que reestructurar la economía y cimentar las bases de un nuevo modelo económico para el futuro.

En 1986 el Rector de la UNAM, Jorge Carpizo dio a conocer el documento, Fortalezas y Debilidades de la UNAM, en el que manifestaba los problemas que tenía que afrontar la Universidad. El primero de ellos, se refería al bajo nivel académico de los estudiantes; bajas calificaciones en los exámenes de admisión de la UNAM, la deserción escolar, el término de los estudios académicos acompañados del abandono del trabajo de tesis, la gran cantidad de alumnos aceptados con pase automático, y el gran número de exámenes extraordinarios que presentaban.

El segundo tipo de problema que estudiaba el documento, se refería al financiamiento de la educación en la UNAM, "El costo por estudiante de licenciatura era de \$327,428 pesos en 1986 de donde cada estudiante pagaba proximadamente \$400 pesos al semestre. Si consideramos que el presupuesto de la UNAM decreció de 0.33 % del PIB en 1978 a 0.18% en 1985, podemos comprobar que el pago estudiantil resulta increíblemente bajo".<sup>9</sup>

El tercer grupo de problemas se relacionaba con la labor y distribución de los académicos de la UNAM. La situación que se presentaba era el ausentismo, ya que algunos profesores tenían otros trabajos para obtener más ingresos, o algunos nombramientos tenían una relación más estrecha con el clientismo que con las necesidades reales de la institución. En 1970 la UNAM tenía 5770 profesores de tiempo completo; en 1980 eran ya poco más de 30,000 lo cual representaba una cifra muy por encima del incremento en la matrícula de estudiantes durante el mismo periodo.

El cuarto y último problema era de tipo político, había demasiada burocracia en la Universidad. "Entre los años 1972-1985 el estudiantado aumento en 73.8 %, el personal académico en 95.5 % y los empleados administrativos en todos los niveles de jerarquía en un 159.1%"<sup>10</sup>

Para mediados de 1983, las IES se encontraban en calidad de supervivientes, no tenían aprobado el subsidio para ese año, como consecuencia, se empezaron a dar numerosos

---

<sup>9</sup> Carlos Alberto Torres, "El Corporativismo Estatal" Citado en: Norma Angelica Barajas Villalbaz. Op. cit. p. 131.

<sup>10</sup> Ibid p. 131.

movimientos de huelga en varias instituciones, las peticiones iban desde revisiones contractuales hasta topes salariales.

La crisis económica que afectaba al país, repercutió también en el deterioro de su planta de investigadores, los bajos salarios provocaron la emigración de investigadores al extranjero y el abandono de las tareas de investigación. Como consecuencia el gobierno creó el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), por decreto del 26 de julio de 1984, con la colaboración del CONACyT y la Academia de la Investigación Científica. Tanto el PRONAES, como el SNI y el PROIDES representaron el contenido de la agenda gubernamental, es decir, que estas acciones se identificaron como relevantes en el sexenio delamadridista.

Entre 1983 y 1989, tanto el servicio como la amortización de la deuda absorbieron una buena parte del (PIB), aunado a la reducción del presupuesto federal que afectó directamente al sistema educativo, para el caso del gasto educativo per capita, se observó un deterioro de éste al bajar de 23,821 en 1982 a 14,393 en 1987 llegando a límites inferiores a lo alcanzado 50 años antes.

Este gobierno advirtió como primer objetivo que la revolución educativa debería elevar la calidad de ésta. Sin embargo el Programa Nacional de Educación, Cultura, Recreación y Deporte: 1984-1988, puso énfasis solo en la formación de los maestros y en afirmar la licenciatura de la Educación Normal. De esta forma en 1984, en atención al acuerdo presidencial que determinó que la Educación Normal en todos sus tipos y especialidades fuese de tipo superior (lo que ya estaba prescrito desde 1973 en la Ley Federal de Educación), quedando el sistema de ES constituido por 3 grandes ramas de estudios profesionales: la universitaria, la tecnológica y la Normal.

#### 2.1.4. EL SEXENIO DE CARLOS SALINAS DE GORTARI (1988-1994)

“...El resultado de las “turbias” elecciones indicaban a Carlos Salinas de Gortari como el presidente electo el 10 de septiembre de 1988. El nuevo gobierno heredaba como es costumbre un país en crisis con serios problemas con los sindicados...”<sup>11</sup> Los estándares de vida se habían derrumbado, aunado a esto, el problema de la educación era considerado -desde sexenios anteriores como un problema fundamentalmente político, de ahí que los secretarios de Educación Pública Jesús Reyes Heróles y Manuel Bartlett- fueran exsecretarios de Gobernación .

<sup>11</sup> Barajas Villalbazo. Angelica. *Op. cit.* p.135.

En 1989 se restructuró la deuda y se logró reducir la tasa de interés a plazos más largos, de todas maneras el saldo seguía siendo muy alto. Frente a esta situación el gasto en educación que había sufrido un desplome en 1983 empezó más tarde recuperarse. A partir de 1990 el gobierno otorgó recursos suficientes que permitieron la recuperación momentánea del sistema, cifra que en 1993, alcanzó entre el 5.2 y 5.3 % del PIB.

Cuadro Número 8.

Gasto Nacional en Educación como Porcentaje del  
Producto Interno Bruto. 1976-1995.

AÑO	PROPORCIÓN
1976	4.6
1977	5.0
1978	5.1
1979	5.3
1980	4.8
1981	5.3
1982	5.3
1983	3.8
1984	4.3
1985	4.1
1986	3.6
1987	3.7
1988	3.6
1989	3.9
1990	4.3
1991	4.7
1992	5.2
1993	5.9
1994	6.1
1995	5.3

Fuente: Romualdo López Zárate, Tomado de el  
Financiamiento a la Educación Superior. 1995, p. 26.

Además, para 1990, se esperaba un excedente de profesionistas, que enfrentarían el divorcio entre escuela y oportunidades laborales, y que representarían una fuerza de trabajo destinada a obtener un empleo que no existía.

Este gobierno ahora evaluaría todo lo planeado por su antecesor (gobierno de Miguel de la Madrid), la diferencia de tipo cualitativo se manifestaba en un punto novedoso: el de la calidad pero relacionado con la asignación de recursos.

Para que estas políticas sirvieran, el gobierno presentó el programa para la modernización educativa: 1989-1994. Las deficiencias y necesidades del sistema educativo mexicano se mostraron en el documento oficial que en su diagnóstico reconocía que la educación mexicana atravesaba por uno de los momentos más difíciles de su historia. El gobierno del presidente Salinas anunciaba que era el momento de otorgar mayor justicia social a los mexicanos. Por otra parte, el acuerdo junto con la Ley General de Educación de 1993, conformaron las bases de la transición del sistema educativo mexicano (SEM).

Los objetivos propios del sistema educativo, así como la calidad de la educación, tuvieron un lugar secundario en la agenda. Por el contrario, la necesidad de implantar un proyecto modernizador, la eliminación del liderazgo sindical tradicional, estuvieron entre las más importantes de la agenda educativa del país.

“Algunas explicaciones que giran en torno al desprestigio de la educación pública, tienen que ver con la justificada razón por parte del gobierno de que las IES públicas carecen de “calidad” educativa, medidas como el recorte presupuestario encuentran su motivo más próximo en la política de “adelgazamiento” del estado -con su origen en la década de los ochenta- y otras más perversas que intentan convencer incluso a los mismos estudiantes, que la universidad pública es mala, de mala calidad académica, mala por estar politizada, mala por su bajo rendimiento, mala por su escasa administración y mala porque exigía aumentos presupuestales”<sup>12</sup>

Para ampliar este análisis presento un par de citas del entonces Director General de Educación Superior de la SEP y del licenciado Salinas de Gortari, en ese momento candidato a la presidencia de la República. Las cuales ilustran las nuevas relaciones que se empezaban a dar entre las IES públicas y el gobierno federal.

“...Muy pocos mexicanos están satisfechos con el quehacer actual de las instituciones de educación superior. La mayoría exige mejoramiento en la calidad y ampliación en la cobertura. Los

---

<sup>12</sup> Cfr: Barajas Villalbaz. Angelica. Op. cit. p. 150 y 151.

reclamos vienen desde dentro y desde fuera del sector educativo... En síntesis, la eficacia de las IES está en duda...<sup>13</sup>

En esta misma reunión, el Lic. Carlos Salinas de Gortari, expresó: "Reitero mi compromiso de destinar mayores recursos financieros a la educación superior" Pero delineó cuáles serían los criterios para la asignación de los recursos:

1) "Deben seguirse apoyando las acciones que nos permitan satisfacer la totalidad de la demanda educativa, con programas sólidamente fundados;

2) recibirán mayores recursos las instituciones académicas públicas que impulsen medidas eficaces para elevar su calidad. Este será el criterio básico para la aplicación de recursos adicionales,

3) la política de financiamiento debe utilizarse para impulsar el proceso de descentralización que favorezca el desarrollo de los estados;

4) las instituciones ...deben instrumentar medidas para racionalizar su gasto orientándolo a funciones sustantivas y dando cuentas claras a la sociedad del modo en que lo utilizan. Esto no significa condicionar el subsidio;

5) las instituciones deben redoblar sus esfuerzos para fortalecer su disciplina financiera, lograr una actividad académica de mayor calidad y dentro de sus posibilidades, generar fuentes alternativas de financiamiento".<sup>14</sup>

Y también señala en dicha reunión:

"Por ello el gobierno afirmaba que los resultados eran escasos y que por tanto se les debía coaccionar el presupuesto. Se logra entonces construir una mala imagen de la ES, misma que al ser financiada por el gasto público era sinónimo de desperdicio y mala calidad. El problema aquí, y que resulta importante destacar, no es que la UNAM, por ejemplo, haya dejado de ser el modelo ideal, sino lo grave del asunto es que la universidad pública, dejó de ser un modelo deseable de universidad; además, de que la universidad desempeña un papel muy relevante en el proceso de legitimación política de un Estado autoritario"<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Antonio Gago H., Discurso pronunciado en el Instituto de Estudios Políticos y Sociales (IEPES) en abril de 1988 citado en: López Zárate, Romualdo. *El Financiamiento a la ...* Op. cit. p.56.

<sup>14</sup> Carlos Salinas de Gortari, *Ibid.* p.57.

<sup>15</sup> Cfr: Barajas Villalazo, Angelica. Op cit. p. 152.

El desprestigio de nuestras IES públicas obedecía en gran medida a la disminución de la calidad con que operaban y se prestaban las funciones sustantivas en este nivel educativo, este desprestigio acarrió al Estado<sup>16</sup> mexicano diferentes problemas y malestares, principalmente a su elemento de población, lo que ocasionó un descontento hacia las propias instituciones educativas y los tres niveles de gobierno, principalmente el federal. Para ilustrar este punto, se citan dos fuentes diferentes las cuales, a pesar de tener muy diferentes puntos de vista, coincidían en que era necesario realizar cambios importantes para mejorar nuestra educación superior:

“...Mucho se ha comentado respecto a que el nuevo milenio se caracterizará por la importancia del conocimiento como factor decisivo para el desarrollo y la generación de riqueza de los países. de aquí la atención y cuidado que los países han puesto en el desarrollo de su sistema educativo, pues mientras más desarrollados y eficientes sean éstos, el país logrará tener más ventajas competitivas en cuanto a la innovación y el desarrollo tecnológico alcanzado, sobre los países que no lo logren...A pesar de los esfuerzos que se han hecho durante las últimas administraciones, los esfuerzos han sido insuficientes para la magnitud que representa el problema a nivel país...De aquí la urgencia de llevar a cabo cambios drásticos e incluso dramáticos para elevar el nivel educativo de los mexicanos...”<sup>17</sup>

Y por otro lado se establece que:

“...El problema más alarmante es que se ha desarrollado un subsistema con recursos limitados y calidad dudosa. Más preocupante aún es la visión parcial y limitada que se tiene de la educación técnica. Ésta se restringe a un esquema de capacitación para el trabajo, muy distante de los requerimientos actuales de los programas de educación técnica en todo el mundo... Con toda intención, el gobierno y las administraciones universitarias han deprimido los salarios y limitado su crecimiento por debajo del de los salarios mínimos. Se ha buscado instrumentar con ello una

<sup>16</sup> Aquí se toma el concepto de “Estado” como es estudiado por la “teoría acerca de los elementos del Estado” esta doctrina analiza el concepto de Estado por medio de los elementos que lo forman y considera su integración con tres elementos: pueblo o población, territorio y poder público. El territorio es considerado como el ámbito de validez espacial de la norma jurídica” el lugar donde una norma puede aplicarse jurídicamente. el tercer elemento constitutivo del Estado es el poder público o la potestad pública. Lo cual conciben algunos autores simplemente como el hecho de que algunos hombres manden y otros obedezcan. Para otros es una función: la de creación de directivas obligatorias a los miembros de la comunidad. Véase, Pichardo Pagaza, Ignacio, *Introducción a la Administración Pública de México*, Volumen I p. 27 y 41.

<sup>17</sup> Fernández Garza, Alberto et. al. *Comisión de Educación del Sector Empresarial*, p.3.

política eficientista, que supuestamente compense los bajos niveles salariales con suplementos como el Sistema Nacional de Investigadores y los programas de estímulos... La educación superior debe concebirse como un reto mucho más ambicioso que el de sólo formar técnicos o profesionales para la producción; su responsabilidad es formar ciudadanos cultos, comprometidos con la sociedad, capaces de contribuir eficazmente a la solución de sus graves y múltiples problemas... Debemos reivindicar a la educación superior como el fundamento de un proyecto cultural en el cual se sustenta un proyecto de nación democrática, justa, equitativa y soberana...<sup>18</sup>

El gobierno a través de su evaluación, trataba de incidir sobre el cumplimiento de ciertas metas que garantizaran resultados estratégicos a mediano plazo, para el cambio del sistema y del modo de funcionamiento de las universidades. Pero este modelo de Estado evaluador no era inventiva Salinista, sino que tenía su origen en varios países europeos, donde esta figura evaluadora junto con la ética de competencia, era considerada la fuerza principal para el desarrollo de la universidad y del conjunto del sistema de ES.

"...Se sentía la inquietud por parte de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, de utilizar el recurso del presupuesto para impulsar cambios de fondo en las instituciones de educación superior: obligar a la evaluación y ligarla con el presupuesto, sugerir y cuasi obligar a las instituciones a elevar los ingresos derivados de sus servicios de docencia y a obtener ingresos por la realización de investigaciones, todo ello con el objeto de captar mayores ingresos propios, que en la última década se habían reducido..."<sup>19</sup>

Es por ello, que el gobierno llevó a cabo la formación de la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) quien formularía los cambios necesarios para el desarrollo de las acciones; después surgió el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) que se encargaría de los cambios cualitativos de las instituciones y del abatimiento del rezago financiero. De 1990 a 1993 los recursos para este programa se incrementaron en términos absolutos en 323 %, al pasar de poco más de 70 mil millones a casi 300 mil millones de viejos pesos.

La repercusión que esta política tuvo en el aspecto educativo, se reflejó a favor de una determinada élite, que adquirió fuerza a raíz del apoyo económico y del desprestigio de la

<sup>18</sup> Aspectos sobresalientes de la conferencia pronunciada por el Ing. Cuautémoc Cárdenas en el 50 aniversario de la ANUIES, tomado del periódico Reforma miércoles 29 de marzo del 2000 p. 17A.

<sup>19</sup> López Zárate, Romualdo, *El Financiamiento a la ...Op. cit.* p. 56.

educación pública. Es evidente que en el sexenio Salinista se favoreció la iniciativa privada, lo que provocó en este sector el incremento de universidades privadas que "En veinte años (1970-1990) pasaron a tener del 6 % de la población escolar al 17 % además que contaban con índices de eficiencia terminal superiores al 80 % y con 90 % de sus egresados trabajando"<sup>20</sup>

Hablamos de una élite de la educación privada formada por un grupo de instituciones que ofrecían la separación de clase social y que tenían una afiliación ideológica, religiosa o económica con el sector privado como un todo. Se propagaba la idea de que la instrucción educativa que recibían en estas escuelas era superior. Así mismo, algunos alumnos que egresaban de esas universidades y se incorporaban al sector público, eran los primeros en defender la privatización de la economía.

Por su parte la educación tecnológica tuvo cambios cuantitativos. Y a pesar de que mostraba cifras preocupantes donde "menos del 3 % de la población escolar se inclinaba por ellas. Tuvo un incremento en más de un 75 % en su matrícula, logrando operar en el país más de 170 institutos tecnológicos. Asimismo, el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (COSNET) realizó un estudio sobre seguimiento de egresados de la educación tecnológica, con el objeto de determinar su impacto social.

No obstante, algunos reconocieron que necesitaban mayor capacitación en actividades específicas. Otro servicio fue el de establecer estructuras descentralizadas que operarían los gobiernos estatales con el apoyo de la SEP.

La educación superior incorporó para esta administración además de la licenciatura universitaria tradicional, una innovación: la licenciatura tecnológica, el novedoso concepto de licenciatura atendía las nuevas necesidades sociales y económicas del país. Su objetivo era el de contar con técnicos altamente calificados que podían incorporarse con rapidez al campo de trabajo. Su duración era de dos años y concluía con la entrega de un título de técnico superior universitario, lo que equivale a un punto intermedio entre el técnico profesional y la licenciatura. Durante el régimen, se crearon las universidades Tecnológicas de Aguascalientes, Hidalgo, Ciudad Nezahualcóyotl, Puebla, Guanajuato, y Querétaro. De acuerdo a las necesidades de cada región, aunado a otros proyectos que pondría en marcha el gobierno en 1995.

---

<sup>20</sup> Datos tomados de: Murayama Rendón, Ciro. *El Financiamiento Público a la Educación Superior en México*. p.42-44.

En 1990 se crea el Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) que sustituía al Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), mismo que empleó cuantiosos recursos para su funcionamiento. Su objetivo era el de contribuir a la consolidación de las estrategias y proyectos de modernización de las universidades.

En 1992 se llevó a cabo un programa para evaluar la planta docente denominado "La carrera docente del personal académico". De igual manera, se implementaron dos programas: el primero sobre la evaluación de carreras y posgrados, a través de comités interinstitucionales; el segundo evaluaría los egresados de bachillerato y de licenciatura con dos exámenes de valor nacional: El examen indicativo para el ingreso a licenciatura y el examen general de calidad profesional. La aplicación de estos exámenes implicó la creación de un centro nacional de evaluación de la ES, que incluía la participación de expertos, profesionistas y colegios educativos.

También en coordinación con la ANUIES, se acentuó el programa de Solidaridad para apoyar a los jóvenes universitarios en sus estudios.

Se propuso también, la desconcentración de la matrícula que presentaba una fuerte concentración en el D.F., logrando reducir la matrícula de ES en el área metropolitana e incrementarla en los estados de la República.

Una fuerte oposición en favor de la gratuidad de la educación no ha permitido el aumento de cuotas en la UNAM, puesto que al incrementarse estas, la educación se haría aun más elitista, dejando sin derecho a la educación a los sectores populares.

Aunque hay quienes defienden desde diferentes puntos el aumento de cuotas como los que piensan: "El mito de la gratuidad cumple un propósito psicológico y sociopolítico, que se articula en la cultura del paternalismo del Estado, lo que ha inducido a las familias a considerar la educación más como dádiva que como derecho y a comportarse pasivamente ante sus deficiencias"<sup>21</sup>

Resulta lógico pensar que han habido diferentes puntos de vista de como tratar la gratuidad o no de la educación superior, por esto es conveniente anexar la siguiente cita:

"...El acceso a la educación superior es una de las cuestiones fundamentales de la educación. Las condiciones establecidas para este acceso reflejan en gran medida las políticas nacionales de educación superior y -en ciertos aspectos- las de educación en general. En el párrafo 1 del Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos se proclama lo siguiente:

<sup>21</sup> Barajas Villalazo, Norma Angelica. Op. cit. p.172.

“Toda persona tiene derecho a la educación ...: el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos”. En el párrafo a) del Artículo 4 la Convención de la UNESCO relativa a la lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza, se dice: “hacer accesible a todos, en condiciones de igualdad total y según la capacidad de cada uno, la enseñanza superior”. Y en el párrafo 2 c) del Artículo 13 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales se estipula: “La enseñanza superior debe hacerse igualmente accesible a todos sobre la base de la capacidad de cada uno, por cuantos medios sean apropiados, y en particular, por la implantación progresiva de la enseñanza gratuita”. Se puede considerar que las expresiones “méritos” y “capacidades respectivas” implican concretamente una preparación adecuada, una voluntad y aptitud demostradas con el esfuerzo, y una opción clara y motivada de cursar estudios superiores en un determinado campo del conocimiento; por su parte, la experiencia de la vida práctica constituye una ventaja. La expresión “en plena igualdad” para todos plasma el objetivo de equidad, que es el primer principio que debe regir el acceso a la enseñanza superior. El Pacto Internacional desarrolla ese principio y añade que ese acceso para todos debe procurarse “por cuantos medios sean apropiados, y en particular, por la implantación progresiva de la enseñanza gratuita...”<sup>22</sup>

Además también se señala que: “...A pesar de que hoy en día el acceso a la educación superior se ha ampliado considerablemente, persisten las desigualdades. Se deben a distintas causas de índole geográfica, económica y social, así como al influjo persistente de la concepción elitista. Estas desigualdades perjudican sobre todo a las mujeres, a las poblaciones rurales y a los distintos grupos desfavorecidos, y afectan tanto al acceso a los estudios como al desempeño de la función docente y de puestos de dirección...”<sup>23</sup>

La labor de investigación recibió un especial impulso por parte del gobierno, mismo que se reflejó en el aumento de investigación del SIN de tener en 1984 1,396 investigadores, alcanzó para 1992 los 6,997. Entre las investigaciones que se realizaron, las más importantes fueron orientadas a mejorar la calidad de la enseñanza.

---

<sup>22</sup> UNESCO, *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, Hacia un Programa 21 para la Educación Superior*. p.16.

<sup>23</sup> Ibid. p. 17.

## 2.2.-PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANA

### 2.2.1.- UBICACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DENTRO DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO.

El sistema educativo mexicano esta compuesto por tres niveles:

1.- Educación básica que incluye los niveles de preescolar, educación primaria con duración de seis años y educación secundaria con duración de tres años.

2.- Educación media superior que esta compuesta por el bachillerato ó equivalentes y los estudios técnico-profesionales con carácter de estudios terminales.

3.-Educación superior: Este nivel comprende la educación que se imparte después del bachillerato o sus equivalentes el cual engloba los estudios de técnico superior universitario (TSU) al que se empieza a llamar profesional asociado, de licenciatura y de posgrado que incluye los niveles de especialización, maestría y doctorado.

La UNESCO en 1997 estableció un sistema de "clasificación internacional normalizada de la educación" (CINE)<sup>24</sup> con el cual los estudios de TSU o profesional asociado se ubican en el nivel 5B, los de licenciatura, especialización y de maestría en el nivel 5A y los de doctorado en el nivel 6.

En 1999 el sistema de educación superior (SES) de México estaba conformado por 1250 instituciones considerando únicamente las unidades centrales si se consideran las unidades descentralizadas de estas instituciones, el número ascendía a 1533 planteles, de estas instituciones 515 eran publicas y 735 particulares.

### 2.2.2.-CARACTERISTICAS DE LOS PRINCIPALES SUBSISTEMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO.

El nivel de educación superior mexicano se clasifica en 6 grandes grupos obedeciendo a su coordinación, dependencia o régimen:

<sup>24</sup> Fuente: <http://unesdoc.unesco.org/ulis/ged.html>

Tipo de documento: UNESCO document , International Standard Classification of Education ISED 1997  
Código de documento BPE.98/ws/1 Microficha:98st0116 Número de catalogo: 111387

\*Sistema de Universidades Tecnológicas (UT's) son organismos públicos descentralizados de los gobiernos de los estados. En su creación intervienen los 3 niveles de gobierno: federal, estatal, y municipal así como algunos representantes de empresas locales.

Estas instituciones fueron creadas a partir de 1991 y ofrecen programas de dos años a través de los cuales se forman técnicos superiores universitarios (TSU's). Conviene aclarar que en un inicio se prometió a los alumnos que podrían proseguir sus estudios dentro de las mismas UT's para obtener el nivel de licenciatura "5A" incluso en el caso de la Universidad Tecnológica de Tula Tepeji se encuentran actualmente dos generaciones cursando estudios para obtener el mencionado nivel, sin embargo se dio marcha atrás en este proyecto por causas que ocultan las autoridades universitarias y ni siquiera ellos saben si se va a volver a ofrecer la opción de que los jóvenes TSU's continúen sus estudios.

En 1999 se registraron 38 UT's distribuidas en 20 estados y tenían una población que representaba el 1.1% del total de la matrícula de educación superior. Los estados de la República que cuentan con una o más Universidades Tecnológicas son:

Aguascalientes 1, Baja California Norte 1, Campeche 1, Coahuila 3, Chiapas 1, Chihuahua 1, , Guanajuato 3, Guerrero 1, Hidalgo 5, Jalisco 1, Edo. de México 4, Nuevo León 2, Puebla 4, Querétaro 2, Quintana Roo 1, San Luis Potosi 1, Sonora 2, Tabasco 1, Tlaxcala 1, Zacatecas 1.

Las carreras que ofrecen estas instituciones son:

Contabilidad Corporativa, Electrónica y Automatización, Mantenimiento Industrial, Procesos de Producción, Tecnología para el Ambiente, Comercialización, Informática y Computación , Gestión y Administración de Empresas y Química Industrial.

Otras instituciones del nivel superior que han iniciado en fechas muy recientes el ofrecimiento de este tipo de estudios son:

Universidad Autónoma de Coahuila, Universidad de Colima, Universidad Autónoma de Chihuahua, El Colegio de México, Universidad del Ejército y Fuerza Aerea, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad Autónoma de San Luis Potosi, y la Universidad Veracruzana entre otras.

\*El subsistema de universidades públicas: Considerando únicamente las unidades centrales, está integrado por 45 instituciones. En este conjunto están las universidades federales y estatales. La mayor parte de estas universidades son autónomas, por lo cual tienen el derecho y la responsabilidad de autogobernarse y realizar las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión cultural de acuerdo a los principios del Artículo Tercero Constitucional.

De acuerdo a datos de la ANUIES dentro de este subsistema se realiza más del 50% de la investigación de México y atiende al 52% de los estudiantes de licenciatura y al 48% de los de posgrado.

\*El subsistema de educación tecnológica: Esta conformado por un total de 147 instituciones, de las cuales 102 de ellas son coordinadas por el gobierno federal a través de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica de la SEP, por medio de la Dirección General de Institutos Tecnológicos y de la Dirección General de Educación Tecnológica, Agropecuaria y del Mar. Dentro de estas se encuentra el Instituto Politécnico Nacional (IPN) así como su Centro de Investigación y Estudios Avanzados, los institutos tecnológicos federales, los agropecuarios, los del mar, así como uno forestal.

Los 45 institutos restantes son organismos descentralizados de los gobiernos estatales. Este subsistema persigue los siguientes propósitos:

- 1.- Ofrecer estudios en el campo de las tecnologías.
- 2.- Desarrollar proyectos de investigación relacionados con las necesidades regionales y nacionales.
- 3.- Vincular la educación superior tecnológica con los sectores social y productivo.
- 4.- Promover la formación integral del estudiante.

Otras Instituciones públicas: Se tienen registradas 67 instituciones de este tipo no comprendidas en los otros subsistemas. Estas normalmente son instituciones que pertenecen a la Secretaría de Educación Pública o de otra Secretaría de estado, entre estas se encuentran las escuelas náuticas de la Secretaría de Marina; las escuelas militares subordinadas a la Defensa Nacional, las de artes dependientes del Instituto Nacional de Bellas Artes, así como escuelas de

medicina y ciencias de la salud adscritas al ISSSTE y a la Secretaría de Salud. Este grupo atiende al 1.4% de la Población total de licenciatura y el 10% de posgrado.

\*Sistema de Instituciones Particulares: Se compone por 598 organismos (no se incluyen las normales), y se clasifican según su nombre oficial en 5 conjuntos; Universidades (168), Institutos y Centros (171), escuelas y otras instituciones(259).

Los estudios impartidos por los particulares requieren, en su caso, el reconocimiento de validez oficial de estudios (RVOE) este puede ser otorgado por la Secretaría de Educación Pública o los gobiernos de los estados, o bien, estar incorporados a una institución educativa pública facultada para ello. Este nivel atiende al 27.6% de la matrícula de licenciatura y al 36% del posgrado.

\*Sistema de Educación Normal: En 1984 el Gobierno de la República elevó a nivel de licenciatura la Educación Normal, aumentando con esto el número de años de los programas de estudio de los profesores, teniendo las carreras una duración de cuatro a seis años, en la actualidad se forman licenciados en: educación preescolar, educación primaria, educación secundaria, educación especial y educación física.

El subsistema de normales tiene 2 funciones básicas:

- 1.- La formación de profesores.
- 2.- La actualización, nivelación y capacitación de docentes, directivos y personal de apoyo.

Las instituciones que conforman este subsistema ascendía a 357 en el año de 1999, de las cuales 220 eran públicas y las 137 restantes eran particulares. Este sistema durante 1999 atendió al 11.5% de la matrícula total de educación superior del país.

El crecimiento de la educación normal se halla íntimamente ligado a las políticas de expansión de la educación básica, de tal modo que en momentos de mayor crecimiento las normales amplían su oferta y viceversa.

### 2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIOS DE POSGRADO.

Son programas de estudio que se ofrecen para quienes han completado los estudios de licenciatura y desean continuar su preparación hacia niveles más altos de estudio. Su objetivo es la especialización en algún campo profesional o buscar la formación científica. Los estudios de posgrado comprenden la especialidad, la maestría y el doctorado.

Para conocer qué pretenden lograr cada uno de estos niveles de posgrado se anexan los datos que se manejan en la revista *Temas de Hoy en la Educación Superior*, a este respecto:<sup>25</sup>

**La Especialidad:** Forma personal para el estudio y tratamiento de problemas específicos de un subcampo, rama o vertiente de las licenciaturas y pueden referirse tanto a conocimientos y habilidades de una disciplina básica, como actividades específicas de una profesión determinada. tiene como requisito cubrir un mínimo de 60 créditos y se otorga diploma de especialización.

**La Maestría:** Forma personal para participar en el desarrollo innovador, el análisis, adaptación e incorporación a la práctica de los avances de un área o aspectos específicos del desarrollo profesional.

En este nivel, el egresado adquiere un amplio conocimiento sobre el origen, desarrollo, paradigmas, metodologías y técnicas de su área, lo que le permite estar preparado para el desarrollo de actividades académicas de alto nivel o de acuerdo con la orientación de la maestría, para la alta especialización, la formación que se busca es más bien panorámica y de extensión. Tiene una duración normalmente de 2 años e implica cubrir cuando menos 100 créditos. De estos, el 30 % pueden asignarse para el trabajo de tesis.

**El Doctorado:** Forma personal altamente capacitado para hacer avanzar el conocimiento, participar en la investigación y el desarrollo tecnológico, generar y aplicar conocimiento en forma original e innovadora, preparar investigadores y dirigir grupos de investigación cumpliendo una función de liderazgo intelectual en la nación. En el doctorado, la formación es más exigente tanto en extensión como en profundidad. El egresado debe poseer un dominio pleno de su área, hasta alcanzar la frontera del conocimiento o de sus aplicaciones. Se otorga el grado de doctor a quien cubra el equivalente a 195 créditos. La duración promedio de este tipo de estudios es de 3 años.

---

<sup>25</sup> Pallán Figueroa, Carlos, Et. al, *La Educación Superior en México*, p.29-30.

En 1999 la ANUIES tenía registrados 3470 programas escolarizados a nivel posgrado; es decir, estudios de especialización, maestría y doctorado; este nivel atendía en este mismo año una matrícula total de 111,247 alumnos,<sup>26</sup> de los cuales el 69.5% (77,279) estaban inscritos en programas de maestría en especialización se encontraban inscritos 26,057 es decir el 23.4 %, mientras que el doctorado contaba únicamente con el 7.1% del total de la matrícula lo cual nos da un total de 7,911 estudiantes.<sup>27</sup>

Con la finalidad de reconocer la calidad de los programas de posgrado que se ofrecen en el país el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) inició en 1991 el padrón de programas de posgrado de excelencia, es importante mencionar que en 1998 únicamente reconocía esta institución a 478 programas dentro de este padrón de excelencia de los cuales 318 correspondían a maestrías y 160 a doctorados, índices muy bajos si los comparamos con los mas de 3,000 programas registrados por la ANUIES.<sup>28</sup>

La ANUIES informa que son 402 instituciones las que ofrecen estos estudios de posgrado las cuales estan dispersas en todo el país aunque se advierte una fuerte concentración de estas en el D.F. , Nuevo León, Puebla, Jalisco, y el Estado de México. Estos programas tienen diferentes estructuras académicas y distintas formas de organización que obedecen a la pluralidad de regimenes jurídicos.

#### 2.2.4.- FUNCIONES SUSTANTIVAS-DE LA EDUCACION SUPERIOR EN MÉXICO.

Las IES tienen como fines fundamentales el ejercicio de la docencia (formación de sus estudiantes), la producción de conocimientos (investigación) y la difusión de la cultura y el servicio (extensión).

Sus objetivos deben ser: el logro académico de alta calidad, la formación de profesionales que coadyuven al desarrollo cultural, económico y social del país, así como promover y realizar

---

<sup>26</sup> Ver- ANUIES. *La Educación Superior en el S...* Op. cit. p.79.

<sup>27</sup> *Ibid* p. 79.

<sup>28</sup> *Ibid* p. 81.

investigación científica y tecnológica en los ámbitos de la realidad natural, social y humanista, así como extender y difundir la cultura a todos los sectores sociales.

Pero las IES no deben olvidar que su entorno está constituido también por muchos sectores sociales que padecen todo tipo de carencias y que la docencia, la investigación y la extensión deben orientarse también a responder con sensibilidad humana y con responsabilidad profesional y eficacia a esta demanda social, contribuyendo así, desde su ámbito y en su papel, a acercarnos al ideal de una sociedad más justa, igualitaria y libre.

## 2.2.5.- ELEMENTOS NORMATIVOS Y JURÍDICOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

El cuerpo normativo de la educación superior mexicana está integrado por el conjunto de aspectos que condicionan y orientan el desarrollo del sistema. Estas normas tienen el carácter de:

- \*Ordenamientos jurídicos.
- \*Políticas y Lineamientos para el desarrollo.
- \*Orientaciones de tipo filosófico.

Los ordenamientos jurídicos que conforman la infraestructura legal básica de la ES son la Constitución Política y más específicamente el Artículo 3 Constitucional, en él se establece que la educación debe tender al desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano, fomentando también el amor a la patria y la solidaridad internacional basada en la independencia y la justicia:

“El criterio que orienta la educación, basado en el progreso científico, será ajeno a cualquier doctrina, religiosa, luchará contra la ignorancia, los fanatismos y los prejuicios. será, además, democrática, entendida la democracia no sólo como una estructura jurídica y un régimen político, sino también como una forma de vida fundada en el mejoramiento económico, social y cultural del pueblo. Será nacional, atendiendo a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a nuestra independencia política y económica y al crecimiento de nuestra cultura. deberá contribuir también a mejorar la convivencia humana,

fomentando el respeto a la dignidad de la persona, el interés general de la sociedad y la igualdad de derechos entre todos sus miembros”.<sup>29</sup>

La Ley General de Educación, la cual reglamenta el artículo mencionado, establece la naturaleza, fines, medios y condiciones de operación de la educación.

Otros ordenamientos son la Ley para la Coordinación de la Enseñanza Superior que por su parte establece en su artículo tercero que “El tipo de educación superior es el que se imparte después del bachillerato o de su equivalente. La Ley de Planeación, la Ley de Profesiones y las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.”<sup>30</sup>

La naturaleza jurídica de las IES está constituida por la Ley Orgánica, los estatutos generales, los reglamentos, el contrato colectivo de trabajo y otras disposiciones internas.

Esta naturaleza señala, entre otros aspectos, el tipo de relación que guarde la institución con la administración pública federal o estatal, según esta condición, las instituciones son públicas o particulares. Las primeras las puede crear el gobierno federal o los gobiernos estatales. Este tipo de centros educativos pueden constituirse en instituciones centralizadas u organismos descentralizados. A su vez, éstas pueden ser autónomas o no autónomas.

#### **\*Las Políticas y Lineamientos para el Desarrollo.**

Estos son instrumentos (integrados por los planes y programas de desarrollo de orden nacional, regional, estatal e institucional) cuya aplicación no es obligatoria en todos los casos, sin embargo tienen un carácter de “indicativos”, en la medida en que una buena parte de ellos se encuentran contemplados en el Plan Nacional de Educación Superior y otros son acordados en las asambleas de la ANUIES.

Otra fuente orientadora del “deber ser” de la educación superior se sustenta en el ideario y orientaciones filosóficas que encauzan el desarrollo de las diferentes IES, las cuales hacen referencia a la misión de la educación superior, concepciones, valores y principios que al interior se tienen, por ejemplo, de la sociedad, el hombre, la educación el conocimiento y la cultura.

---

<sup>29</sup> Ver\_ ANUIES, *La Educación Superior en México*, p. 23-25.

<sup>30</sup> ANUIES, *La Educación Superior en México*, p.23.

### 2.3. MARCO JURÍDICO DE LA PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANA.

La planeación de la educación superior en México, en sus distintas vertientes y modalidades, parte de las disposiciones jurídicas existentes en este campo. El Artículo 3o. Constitucional y la Ley General de Educación representan los instrumentos generales que norman la educación superior. La fracción VII del primero se aplica a las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía. Desde diciembre de 1978 está vigente la Ley para la Coordinación de la Educación Superior la cual establece las bases para la distribución de la función educativa de tipo superior entre la Federación, los Estados y los Municipios, así como prever las aportaciones económicas correspondientes a fin de ayudar al desarrollo y coordinación de la educación superior. Cada universidad autónoma cuenta con su ley orgánica respectiva, mientras que los órganos administrativos desconcentrados de la Secretaría de Educación Pública (SEP) se rigen por la normatividad contenida en sus ordenamientos constitutivos.

La ley para la Coordinación de la Educación Superior asigna a la federación las funciones de "promover, fomentar y coordinar acciones que vinculen la planeación institucional e interinstitucional con los objetivos, lineamientos y prioridades necesarios para el desarrollo integral del país; favorecer, con la participación de las instituciones, la evaluación; auspiciar, la concertación de acciones y apoyar a este nivel educativo mediante la asignación de recursos públicos federales."<sup>31</sup> De esta forma la SEP ocupa un lugar relevante, como órgano rector de la educación nacional, en el establecimiento de políticas y directrices para el desarrollo de la educación superior. Su reglamento interno especifica las atribuciones de las subsecretarías y direcciones relacionadas con la educación superior tecnológica, universitaria y normal.

Dada la naturaleza heterogénea del sistema de educación superior, y principalmente el carácter autónomo de las universidades, en la planeación nacional de este nivel educativo intervienen organismos y asociaciones no gubernamentales. Entre ellas destacan la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación

---

<sup>31</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Programa para la Modernización Educativa 1989-1994*, México, p. 124.

Superior (ANUIES); la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior; asociaciones de escuelas y facultades afines y asociaciones académicas y científicas de diverso tipo y naturaleza.

El mecanismo diseñado para la planeación conjunta entre el gobierno y las instituciones de educación superior es el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), con sus diversas instancias y comisiones.

El autor Javier Mendoza Rojas señala que el trabajo que ha orientado al SINAPPES es el "burocrático-racional" con lo cual se refiere al hecho de que esta tarea ha sido atribución de organismos técnicos que se encuentran desligados del cuerpo académico, surgiendo una cultura administrativa propia y un lenguaje especializado que es desconocido por los no iniciados. Este modelo parte de la noción de que el cambio puede ser realizado a partir de ejercicios racionales de actuación en las universidades.

La creación del SINAPPES obedeció a una iniciativa del entonces Secretario de Educación Pública, Fernando Solana, para establecer un sistema de planeación concertada entre los representantes de las instituciones educativas, del gobierno y de diferentes sectores de la sociedad. Adoptando como sus principios orientadores la coordinación y concertación interinstitucionales, en un marco de pleno respeto a la autonomía de las IES y a la soberanía de los estados. De esta forma la planeación solo recibe un carácter indicativo. La novedad principal que introdujo este sistema de planeación, radicó en que por primera vez en nuestro país, en este nivel educativo, se abrió un espacio formal de concertación para la planeación conjunta entre el gobierno y las universidades.

A partir de 1979 comienzan a establecerse instancias de planeación encaminadas a coordinar el desarrollo de la ES. Detrás de la constitución de estos sistemas de planeación estaba el reconocimiento tácito, por parte del gobierno, de la imposibilidad de establecer planes sin la participación de las universidades, dado su carácter autónomo, mismo que les da la potestad de definir sus planes y programas académicos, así como establecer las formas de organización que acuerden internamente.

El contexto del SINAPPES, en ese momento, lo constituía el proceso acelerado de expansión del sistema que en la década de los setenta tuvo su crecimiento máximo.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

La planeación era vista como la posibilidad de controlar las variables críticas del sistema para dar racionalidad al crecimiento del conjunto de instituciones de educación superior y de cada una de éstas, al mismo tiempo de encauzar la oferta de profesionales por el camino de las exigencias del desarrollo del país. De esta forma se propusieron instancias de planeación en los siguientes ámbitos:

\*El nacional, para el que se estableció la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), encargada de estudiar la problemática y los retos que enfrenta la ES; de formular las estrategias para hacer frente a estos problemas y retos, y promover la comunicación y concertación entre las instituciones y otros sectores, principalmente el gobierno federal:

\*El regional, atendido por los Comités Regionales para la Planeación de Educación Superior (CORPES), identificarían problemas comunes en las entidades federativas que conforman una región determinada, con el fin de establecer acciones de carácter interinstitucional que atendieran problemas comunes con base en la complementariedad y la colaboración.

\*El estatal, a través de Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), para que presiraran la problemática particular de la educación superior en cada entidad federativa y formularán directrices y planes estatales en el marco de los problemas y lineamientos nacionales.

\*El institucional, mediante unidades de planeación, que coordinarían los proyectos y actividades de los diversos órganos y dependencias de las casas de estudio para llevar a cabo planes de desarrollo en congruencia con los ámbitos anteriores.

Durante los años ochenta y los noventa se implementaron varios planes y programas nacionales de planeación para la educación superior entre los que destacan el (PNES) (PRONAES) y el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) igualmente se desarrollaron planes de desarrollo en muchas IES. Dentro de estos proyectos los hubo de alcance nacional como el elevar a rango constitucional la autonomía universitaria hasta proyectos específicos de mejoramiento de las funciones sustantivas de las casas de estudio.

En febrero de 1994, en la sesión de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) se presentó un balance y las perspectivas del Sistema Nacional de Planeación, en el cual se reconocen los principales logros obtenidos y se señalan las deficiencias en su funcionamiento. entre los que destacan:

Las COEPES fueron instaladas en las entidades federativas de 1979 a 1982, y formularon sus respectivos planes estatales indicativos, mismos que fueron actualizados en una segunda etapa de promoción a nivel nacional de 1985 a 1988. Estas instancias han tenido un funcionamiento esporádico y cíclico: sólo 15 de ellas mantuvieron un funcionamiento relativamente estable hasta 1988.

Los CORPES no habían operado hasta 1995, a pesar de distintos esfuerzos por activarlos.

La CONPES, ha tenido como objeto principal la concertación y el establecimiento de políticas generales para la educación superior. El cuerpo fundamental de estas políticas se ha plasmado en un conjunto de publicaciones que versan sobre distintos tópicos y alcances diversos. En ellos han quedado documentados diversos postulados y principios rectores de la educación superior de los últimos treinta años.

Igualmente la CONPES ha realizado esfuerzos importantes para conocer cada vez con mayor detalle las características, factores y variables relevantes de la ES por medio del acopio, procesamiento y divulgación de información especializada sobre este nivel educativo. Además ha contado con un fondo especial que ha permitido financiar y apoyar diversos programas y proyectos orientados, fundamentalmente, al mejoramiento de la planeación y evaluación de la educación superior y de las funciones sustantivas.

Sin desconocer los logros obtenidos, gran parte del esfuerzo desplegado en materia de planeación no cristalizó en los resultados deseados. Entre los factores que incidieron en las limitaciones de la planeación de la educación superior se encuentran varios que tienen que ver con aspectos externos al proceso mismo de planeación, como fueron la restricción financiera a las universidades y sus repercusiones en la vida académica, así como la naturaleza y régimen jurídico de las universidades autónomas.

Y otro gran obstáculo que enfrenta este Sistema de Planeación es el siguiente:

“...El Sistema Nacional de Planeación de la Educación Superior, más que un sistema en sentido estricto que permita la participación amplia de todos los sectores y actores involucrados en la vida universitaria, ha constituido un espacio en el que la participación está centrada en las autoridades, tanto de las universidades como de los gobiernos...”<sup>32</sup>

Los cambios que se han intentado introducir en las IES serán más viables si se utilizan mecanismos de planeación flexibles, participativos y descentralizados. Como se indica en la siguiente cita:

“...Romper las inercias y generar procesos de cambio en el plano de la vida cotidiana universitaria, no es tarea que dependa únicamente, ni fundamentalmente, de los órganos directivos y administrativos centrales quienes, a lo más, pueden establecer condiciones propicias para que se produzca este cambio, que está en manos del núcleo académico de las universidades...”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Mendoza Rojas, Javier, *Problemas y desafíos en la Planeación*, p.17.

<sup>33</sup> *Ibid.* p.18.

## 2.4.-PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA.

El estudio de la problemática de las IES públicas es el primer paso para abordar un tema tan complejo como es la planeación de la educación superior.

En este punto algunos investigadores y autores como Jorge Hanel y Huáscar Taborga<sup>34</sup> han realizado un esfuerzo de síntesis lo más objetiva posible -hasta donde los datos lo permiten- de los problemas fundamentales así como de las características y condiciones en que funcionan, y que deben tomarse en cuenta para la emisión de juicios sobre el funcionamiento de las instituciones públicas de este nivel educativo.

No obstante que resulta obvio que la generación de juicios sobre las condiciones de funcionamiento global del sistema es metodológicamente imprecisa, dadas las limitaciones inherentes al análisis de casos que entre otras características, presentan gran heterogeneidad, gran diversidad de elementos de juicio y diferentes niveles de profundidad en el análisis presentado.

Las consideraciones aquí enumeradas tienen el propósito de presentar una aproximación al funcionamiento actual de las IES públicas que permita, en alguna medida valorar sin pretender calificar con rigor las dificultades, los esfuerzos, los rubros de atención urgente y las potencialidades de desarrollo del conjunto de instituciones que tienen alta responsabilidad en la formación de profesionales y en el desarrollo de la ciencia y la cultura en beneficio de la sociedad.

El listado de los problemas detectados por las instituciones no es exhaustivo. Se incluyen los principales problemas que podrían generalizarse para la mayoría de IES públicas. Estos problemas pueden ser considerados como condicionantes de funcionamiento, cuya presencia debería ser constante, para los cuales es necesario diseñar e instrumentar políticas y estrategias de resolución paulatina, de acuerdo con propuestas experimentales que permitan avanzar en su superación.

---

<sup>34</sup> Hanel, Jorge y Taborga, Huáscar, *Elementos Analíticos de la Evaluación del Sistema de Educación Superior en México*. p.49-50.

Normalmente los instrumentos que se utilizan para captar información para la evaluación, corresponden a las propuestas metodológicas de la Comisión Nacional para la Evaluación - organismo integrado entre las IES y el Gobierno Federal-(indicadores) y de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (criterios de análisis cualitativo).

Los informes de evaluación realizados por las IES públicas como parte de su proceso de autocontrol permiten, en general, apreciar en todas las instituciones una autocrítica que orientado con estímulos adecuados, podría coadyuvar a promover el dinamismo de aquellas instituciones con menor grado de conciencia de su problemática, para incorporar cambios importantes en su funcionamiento.

La revisión de los problemas que detectan las instituciones permite observar que las situaciones que aluden son tanto de naturaleza estructural, como funcional. Esta visión coincide con la problemática común consignada en diagnósticos anteriores efectuados en diferentes planes de desarrollo de la educación superior. La naturaleza y origen de los problemas, persiste de acuerdo con lo que se analizó en el diagnóstico del Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) en 1986. La permanencia de problemas semejantes indica que no existen avances significativos en cuanto a su superación o erradicación en los últimos años.

Para enriquecer este plano de análisis es conveniente examinar cuáles son las causas de los problemas, con el fin de contribuir a plantear soluciones más sólidas y determinar el grado de influencia de los problemas entre sí, para establecer prioridades por atender y definir las estrategias a seguir.

Entre los principales problemas que se detectan sobresalen:

Problemas generales de organización y estructura detectados desde el año de 1982 en las IES:

- \*Reducción de recursos económicos.
- \*Dificultades para consolidar un sistema de planeación para el desarrollo institucional.
- \*Ausencia de vinculación interinstitucional (entre sus funciones sustantivas) y carencia de mecanismos de superación académica.

- \*En las leyes orgánicas no se prevén cambios y actualizaciones que podrían mejorar el funcionamiento de la institución.
- \*Coexistencia de modelos diversos de organización y administración en las funciones académicas.
- \*Inadecuación de la estructura universitaria para promover la colaboración interdisciplinaria. De hecho se da una disociación en el funcionamiento de las escuelas, facultades e institutos.
- \*Retrasos en la entrega de recursos financieros.
- \*Contracción de los salarios del personal académico, lo que provoca desvío del interés, falta de motivación y dedicación en sus labores.

#### 2.4.1 PROBLEMAS ESPECIFICOS DE LAS FUNCIONES:

##### **Docencia:**

Un indicador aproximado sobre la calidad con que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo constituye la relación maestro-alumno. Organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) recomiendan que dicha relación sea de un profesor de tiempo completo por cada 18 estudiantes dado que dicha proporción facilita un mejor desempeño pedagógico y didáctico.

En contraste dicen los estudiosos de la materia, que un mayor número de estudiantes por profesor ocasiona deterioro en el rendimiento académico, en tanto un número menor resulta demasiado costoso e inoperante.

Sin embargo nos encontramos que es muy difícil determinar una proporción ideal en la relación profesor-alumno, porque dependerá del tipo de organización académico administrativa, del tipo de carrera y de la naturaleza de la asignatura.

“...En el país, en 1993 se contaba con 27 alumnos por cada profesor de tiempo completo y medio tiempo. Las IES públicas tenían una relación de 25 alumnos por cada profesor: en cambio las privadas tenían 40 alumnos por cada profesor de tiempo completo o medio tiempo, alejándose éstas, considerablemente del parámetro deseable...”<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Hancé, Jorge y Taborga, Huáscar, *Elementos Analíticos.....* Op. cit., p. 41

La relación maestro/alumno es completamente heterogéneo en las IES. Revisemos algunos datos<sup>36</sup> de la relación de profesor con el número de alumnos en el año de 1993, los índices más altos corresponden a la Universidad de Guerrero con un profesor por cada 27 alumnos la Universidad Autónoma de Puebla 1/23 en comparación a los índices más bajos de la Universidad de Baja California Sur con 1/5 la UNAM con una relación igual de 1/5 y la Universidad Autónoma de Chapingo 1/6.

Actualmente la mala distribución continúa por este motivo el PROMEP, entre uno de sus propósitos, busca equilibrar las proporciones del personal académico en las IES, en función de los perfiles que se desprenden de la naturaleza de los programas académicos que se imparten.

Por otro lado no hay que olvidar que la preparación del personal docente es uno de los pilares fundamentales donde descansa la calidad de la educación y constituye y seguirá constituyendo en el futuro el principal renglón hacia donde se deberán canalizar una parte importante de los presupuestos de las instituciones de educación superior.

En el ciclo escolar 1997-1998 se tenían en el sistema de educación superior un total de 177,988 plazas de personal académico distribuido de la siguiente manera: el 80.5% en el nivel de licenciatura, el 9.2% en educación normal y el 10.3% en posgrado; el 28% es de tiempo completo, el 9% de medio tiempo y el 63% por horas. La proporción de profesores de tiempo completo ha venido aumentando de manera importante: en 1980 sólo representaba el 17%.<sup>37</sup>

Sin embargo, esta distribución varía de manera importante de acuerdo con las áreas de conocimientos y tipo de instituciones. Actualmente se busca por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), equilibrar las proporciones del personal académico en cada dependencia académica, en función de los perfiles que se desprenden de la naturaleza de los programas que imparten.

---

<sup>36</sup> *Ibid.* p.42.

<sup>37</sup> Ver ANUIES. *Personal Docente de Licenciatura y de Posgrado en Universidades e Institutos Tecnológicos. Anuario Estadístico 1988.* p.XVIII.

En gran medida la problemática de este sector es debido al explosivo crecimiento del personal académico el cual ha respondido a las necesidades de contratación derivadas de la expansión de la matrícula, tema que abordaremos en este mismo capítulo.

De 1970 a 1985 el número de profesores e investigadores se cuadruplicó y en esta rapidísima incorporación no se pudo dar la atención suficiente a la formación pedagógica, así como al nivel académico de todos estos nuevos profesores.

Igualmente se requiere de estrategias consolidadas y viables para el desarrollo y renovación del personal académico. Así como una serie de programas de excelencia para la formación, capacitación y actualización de los docentes.

En cuanto a la formación de los profesores en el momento de incorporarse a la planta académica, se observa lo siguiente:

De los académicos que ingresaron a las IES en el periodo 1986 a 1992 el 27 % no habían obtenido una licenciatura; el 55% de los profesores iniciaron sus actividades académicas sin experiencia docente previa y, el 91.7 % de estos profesores que accedieron a un puesto universitario entre 1986 y 1992 carecía de experiencia en investigación.<sup>38</sup>

Respecto al apoyo recibido para asumir las funciones universitarias por parte de otros profesores de las instituciones, el 80% de quienes ingresaron entre 1986 y 1992 dio clases bajo su exclusiva responsabilidad, sin relación con otros académicos y sin más elementos que un programa/borrador/gis. En tanto quienes ingresaron como asistentes de un profesor, quien estaba a cargo del proceso formativo y junto al cual los nuevos profesores podían formarse en la docencia descendió al 18% en las mismas fechas.<sup>39</sup>

A partir de éstos datos nos damos cuenta que hay razones estructurales que explican la fragilidad de los cuerpos académicos de las IES mexicanas, sobre todo en un contexto internacional en el que cada vez más rigurosamente se exige el nivel de doctorado para ingresar a la academia.

---

<sup>38</sup> Ver ANUIES, *La Educación Superior en el S...* Op. cit. p.93.

<sup>39</sup> Ibid p.93.

Otro obstáculo que se detecta en esta área es el perfil predominante del profesor de corte tradicional, centrada en la figura del docente frente a grupo. Y la expansión de la matrícula en el futuro no podrá darse sobre la base actualmente vigente del modelo de enseñanza-aprendizaje.

A este respecto la ANUIES señala:

“...con los actuales indicadores profesor-alumno, el número de profesores que se requerirán para atender más alumnos tendría que crecer en proporciones a todas luces inviables...”<sup>40</sup>

Para ello recomiendan un nuevo perfil del profesor universitario que responda al nuevo paradigma de la ES apoyado en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en el cual se tendrán que redefinir los papeles del profesor y del estudiante. El paradigma del aprendizaje deberá desplazar al de enseñanza, y los profesores asumirán el rol de asesores o coordinadores del proceso de enseñanza-aprendizaje, en lugar del papel central que desempeñan actualmente.

Dentro de otros problemas se encuentran los siguientes:

- \*Ausencia de programas de orientación educativa.
- \*Alta deserción, retraso estudiantil y bajos índices de retención estudiantil.
- \*Bajos niveles de eficiencia terminal.
- \*Dificultades para adecuar planes y programas de estudio, ocasionadas por desinterés institucional para apoyar estudios sistemáticos de seguimiento de egresados.
- \*Escaso interés en el trabajo de diseño y evaluación curricular (planes de estudio).
- \*Ausencia de estrategias de formación continua y de actualización del personal docente.
- \*Carencia de mecanismos de evaluación del desempeño docente.

<sup>40</sup> ANUIES, *Programa Estratégico de Desarrollo*, 1999, p.77

- \*Falta de definición de criterios de calidad en la formación de profesionales.
- \*Orientación preponderante hacia la formación de los profesionales en las carreras tradicionales : Contaduría, Derecho, Administración y Medicina entre otras.
- \* Falta de promoción de estudios de pertinencia y viabilidad de las carreras existentes o de nueva creación.

### **Investigación:**

En las instituciones de ES los organismos dedicados a la investigación surgieron inicialmente como grupos de estudio interesados en el análisis de problemas relacionados con las diferentes disciplinas y que en etapas posteriores se conforman como centros de investigación con énfasis en proyectos de la planta académica, adquiriendo finalmente el rango de instituciones de investigación.

En 1996, las IES reportaron un total de 12,819 investigadores, de los cuales 5,840 se encontraban adscritos a las universidades públicas estatales y 6,979 se encontraban en la zona metropolitana del D.F. datos que nos indican la mala distribución geográfica que se tiene en esta actividad sustantiva.<sup>41</sup>

Aunque se ha logrado un buen crecimiento de investigadores, número que se ha cuadruplicado desde 1970, estamos todavía por debajo del nivel aceptado internacionalmente de 2.5 investigadores por cada 10,000 habitantes.

Efectivamente se reconoce un déficit de investigadores que desarrollen e impulsen la ciencia y la tecnología nacionales. Actualmente el sistema educativo enfrenta el gran reto de formar recursos humanos altamente calificados, tanto en las áreas de operación como de investigación y desarrollo. En este sentido, y de acuerdo con el diagnóstico elaborado por la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior

---

<sup>41</sup> Ver\_ ANUIES, *La Educación Superior en el S...* Op. cit. p.74.

(CONPES)<sup>42</sup>, los problemas que tradicionalmente han obstaculizado el desarrollo de la investigación en las instituciones educativas del nivel superior son las siguientes:<sup>43</sup>

- \*Deficiencias en la planeación y en la administración de la investigación.
- \*Desvinculación con el sector productivo de bienes y servicios.
- \*Condiciones dispares y poco atractivas para los investigadores.
- \*Inestabilidad de los grupos de investigación.
- \*Carencias presupuestales y de infraestructura.
- \*Ausencia de estrategias institucionales sólidas de articulaciones entre la investigación básica y aplicada.
- \*Limitada capacidad de transformar los resultados de la investigación en desarrollos tecnológicos.
- \*Limitaciones presupuestales para el desarrollo de investigaciones en aspectos prioritarios, así como para la ampliación de instalaciones adecuadas y la adquisición de nuevos equipos y materiales para la realización de esta tarea.
- \*Incipiente impulso de esta función en instituciones de tamaño reducido.
- \*Escasa publicación y difusión de los resultados de las investigaciones realizadas, lo que dificulta la vinculación de esta labor con las otras funciones sustantivas.
- \*Escasa aportación de esta tarea al desarrollo científico y tecnológico, dados los problemas anteriores.

### **Extensión y Difusión:**

La extensión de la cultura y los servicios.

Esta función sustantiva de las IES tiene dos propósitos. El primero busca hacer partícipes de los beneficios de la educación y de los valores culturales nacionales y universales a todos los sectores de la sociedad, esta concepción es compartida por la mayor parte de las instituciones educativas del nivel superior, y orienta los trabajos que éstas realizan. La segunda, incidir en la integración y transformación de las funciones académicas de las IES, mediante la difusión.

<sup>42</sup> Véase: Hanel, Jorge y Taborga, Huáscar, *Elementos Analíticos de ...Op. cit.* p. 49-54.

<sup>43</sup> Véase: ANUIES, *La Educación Superior en México*, p.69-71.

divulgación, promoción y prestación de servicios educativos, científicos, tecnológicos y artísticos.

Para el logro de esta función se tienen dos áreas de acción. La primera es la extensión de la cultura, la cual se refiere a la difusión del conocimiento, las manifestaciones artísticas, divulgación científica y tecnológica, fomento de los medios de producción editorial e incluso el desarrollo de museos. La segunda es la extensión, que presta servicios a la comunidad y comprende la extensión de la cultura y los servicios. Servicios asistenciales a la comunidad externa (bufetes jurídicos, servicios médicos, asesoría técnica) servicios a estudiantes, básicamente recreación y deporte, en algunas instituciones incluyen becas, casa de estudiantes y otras prestaciones. La función de difusión cultural y extensión de los servicios se ha modificado paulatinamente de acuerdo con las transformaciones de las propias instituciones y también se han tenido que adecuar con las políticas educativas gubernamentales y las necesidades del contexto.

En un diagnóstico realizado por la ANUIES, en 1998 encontraron los siguientes problemas específicos que por los diversos factores no han podido superarse por lo que juzgan que es necesario poner énfasis en la solución de los siguientes puntos:<sup>44</sup>

- \*Limitada capacitación del personal dedicado a la función.
- \*Limitación en los recursos económicos.
- \*Escasa evaluación e investigación sobre la propia función.
- \*Insuficiente vinculación entre la extensión y las funciones sustantivas de docencia e investigación.
- \*Desequilibrio entre las actividades relacionadas con la difusión y divulgación de actividades artísticas y otras actividades como la divulgación científica y tecnológica y los servicios.
- \*Escasa relación entre los grupos artísticos profesionales y la formación artística de los estudiantes.
- \*Escaso reconocimiento académico de la función, que se traduce en limitado reconocimiento a los resultados de la labor del personal académico adscrito a la extensión universitaria.
- \*Privilegio de actividades artísticas y culturales dirigidas a minorías intelectuales.
- \*Falta de incorporación de los avances de la producción académica de la institución en las actividades que son desarrolladas en esta función.

<sup>44</sup> Ver ANUIES, *La Educación Superior en México*, p.77-80.

- \*Inadecuación de la función de extensión universitaria a los actuales requerimientos de la sociedad.
- \*Carencia en la definición de criterios de calidad del desempeño de las acciones que corresponden a esta función.
- \*Ausencia de mecanismos de evaluación del impacto de estas acciones en el entorno.

#### **Apoyo Administrativo:**

Según datos obtenidos en la revista Educación Superior número 60 publicada por la ANUIES<sup>45</sup> en este sector en el periodo comprendido entre 1981 y 1985 se registró un incremento de personal del 55% mientras en la planta docente fue del 32% y según la misma fuente los principales problemas observados en muchas IES son los siguientes.

- \*Escaso personal especializado en la administración de las IES.
- \*Inadecuada selección , contratación y capacitación.
- \*Escaso grado de compromiso y de identificación con la institución.
- \*Bajos índices de productividad y eficiencia.
- \*Ausentismo e interrupción de labores.
- \*Falta supervisión eficiente del trabajo.
- \*Carencia de estrategias de formación de recursos humanos para las actividades implicadas en esta función.
- \*Falta de mecanismos de seguimiento y de evaluación en las acciones desarrolladas.

De los informes emanados de cada institución podrian derivarse otros problemas que tienen carácter particular, es decir, que surgen en las condiciones específicas de desarrollo de la institución, por lo que deben ser analizados desde ese ángulo. Sus soluciones, por tanto, deben corresponder a las circunstancias de funcionamiento en cada caso.

---

<sup>45</sup> ANUIES. "Diagnóstico de la Educación Superior" Revista de la Educación Superior. ANUIES. Núm. 60 octubre-diciembre de 1986. p.81.

## 2.5. VINCULACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON LA SOCIEDAD.

Entre las actividades que realizan las IES para cumplir con los objetivos que tienen encomendados, aquellas orientadas a estrechar los vínculos con los sectores social y productivo cobran cada día mayor relevancia, debido a que permiten captar con mayor nitidez las necesidades reales de la sociedad a la que pretenden servir.

Esta vinculación tiene el propósito de ofrecer respuestas y soluciones a problemas específicos de los diversos sectores, para el desarrollo económico y social de su entorno, lo que permite observar con mayor claridad los beneficios que generan las actividades de vinculación tanto para las universidades como para las empresas logrando con esto mayor pertinencia social de la institución.

Según indican Hanel y Taborga <sup>46</sup> es difícil llevar a cabo un análisis extenso de estos aspectos, debido a la vaguedad de la información que proporcionan las IES en los reportes de evaluación, lo cual denota que se han desarrollado pocas relaciones en esta materia.

Sin embargo nos encontramos con que la mayoría de las instituciones tienen interés en estrechar sus vínculos con la sociedad. También algunas instituciones consideran que sus esfuerzos de descentralización constituyen un avance importante en esta materia, ya que han procurado proporcionar atención a un mayor número de demandantes en diferentes zonas de la entidad en la que se ubican. Sin embargo este esfuerzo no basta para alcanzar el propósito de vinculación con el entorno.

Los mayores esfuerzos que se han desarrollado han correspondido a las funciones de extensión y difusión y las que se promueven con mayor frecuencia son los eventos culturales y

---

<sup>46</sup> Hanel, Jorge y Taborga. Huáscar. Elementos Analíticos de... Op. cit. p.49.

artísticos y, excepcionalmente, algunas de divulgación científica que están dirigidas a pequeños sectores de la sociedad.

Una encuesta realizada por la ANUIES y el CONACyT en 1997 reportó que el 82.2% de las IES y centros de investigación y desarrollo tecnológico encuestados de un total de 238 instituciones realizan actividades de vinculación. La misma encuesta resaltó una diversidad de modalidades de vinculación, desde aquellas que fortalecen la formación profesional, el fortalecimiento a la docencia y a la investigación y el desarrollo tecnológico, hasta aquellas derivadas de las actividades de extensión. El reto ahora para las instituciones educativas y sus centros de investigación es la construcción de formas de organización más eficientes y efectivas.

Las universidades que más han hecho en esta materia, han establecido una serie de convenios de interacción institucional con sectores productivos estratégicos y con el sector servicios; así como el desarrollo de proyectos de investigación en temáticas prioritarias para el desarrollo regional y estatal (ecología, educación, desarrollo, agropecuario, salud, etc.)

Sin embargo no se ha desarrollado una estrategia metodológica amplia que permita valorar el impacto de estas acciones.

Por su parte la ANUIES ha elaborado diversos estudios en torno al proceso de organización académica de la vinculación, con los cuales se han identificado las siguientes características y algunos aspectos problemáticos:

- \*Falta claridad y precisión sobre el significado y ámbito de acción de las actividades de vinculación institucional, particularmente con el sector productivo.
- \*Falta una mayor cultura de la vinculación al interior de las IES que estimule: la comunicación, la cooperación, la confianza, el interés y la identificación clara de las capacidades institucionales para coadyuvar a la resolución de los problemas del entorno.
- \*Se observan limitados esfuerzos en el establecimiento de mecanismos sistemáticos de colaboración entre las IES y los organismos del sector público y privado que fomentan la vinculación.
- \*En la mayoría de las IES, la vinculación se realiza principalmente a través de la prestación de servicios (consultoría 82.5%, asesoría 84.2 % y asistencia técnica 77.2 %) También se han desarrollado otras formas como: transferencia de tecnología 35.1%, Investigación básica contratada 26.3% y licenciamiento de tecnología 24.6%.
- \*El 20.2% de las universidades públicas incorporan dentro de sus funciones de vinculación, la realización de diagnósticos para identificar las necesidades de su entorno.

\*Sólo el 14.8% de las universidades públicas, han incorporado en su programa de desarrollo institucional estrategias de vinculación.

\*Únicamente el 18.7 % de universidades públicas han publicado un catálogo de servicios o algún instrumento similar, que permita identificar institucionalmente la oferta de servicios y las estrategias para su difusión y comercialización.

\*El 63% de las universidades públicas indican que son insuficientes los recursos humanos calificados para desarrollar proyectos de vinculación, tanto del área administrativa como académica.

\*El 80.7 % de las universidades públicas señalan como problema la falta de estímulos y reconocimientos a los académicos y estudiantes que participan en proyectos de vinculación.

En este punto merece especial atención el subsistema de universidades tecnológicas ya que este modelo académico destaca la propiedad de la vinculación con el sector productivo. Con este modelo se menciona que la vinculación debe comenzar por conocer cuáles son las necesidades concretas de las empresas y organizaciones del entorno en el que se ubicará el plantel educativo. “...Es imprescindible, en un modelo que descansa en la correspondencia que debe existir entre la formación y el desempeño profesional, que los empleadores participen desde la etapa de planeación...”<sup>47</sup>

Para esto, ellos recomiendan recurrir a la inferencia estadística, para que con base en una muestra representativa (de los sectores y sus necesidades), se pueda obtener información válida que servirá como punto de partida, y de esta forma precisar cuáles son los campos en donde se presentan las mayores necesidades y detallar qué conocimientos, destrezas y actitudes son consideradas como determinantes por los empresarios para cada caso.

Posteriormente sugieren la elaboración de perfiles profesionales preliminares, que serán discutidos entre pedagogos, especialistas y funcionarios del sector productivo.

Otra parte muy interesante dentro de la vinculación real lograda es la que: “...Todos los alumnos realizarán en su último periodo tetramestral una estadía en el sector productivo. Para ello se establecerá previamente un programa de trabajo entre la UT y las empresas. Siempre habrá un tutor académico designado por la UT y un tutor profesional designado por la empresa correspondiente ambos diseñarán un proyecto que ofrecerán a los alumnos y evaluarán

<sup>47</sup> SEP, *Universidad Tecnológica, Una Nueva Opción para la Formación Profesional a Nivel Superior*, p.47.

periódicamente desde el comienzo de la estadía, en el programa quedarán claramente especificados los objetivos, las tareas, la duración y los resultados a obtener por el estudiante. Este deberá elaborar un reporte que será revisado y aprobado por los tutores y será el documento base para el examen final del estudiante, después obtendrá su título profesional!....<sup>48</sup>

Efectivamente y de acuerdo a mi experiencia personal dentro de la Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji, se ha logrado tener una estrecha relación con las empresas de su entorno, incluso varios ejecutivos de estas empresas participan como miembros del Consejo Directivo de esta UT al igual que los presidentes municipales de Tepeji del Río y Tula de Allende, con lo cual se logra un excelente acercamiento a la sociedad. Pero lo que yo considero que sería más importante, es tener mayor contacto y prestarle ayuda a las micro y pequeñas industrias y no solo a estas grandes industrias las cuales muchas veces incluso son de capital extranjero.

Estos son algunos de los factores que han inhibido el pleno desarrollo de la vinculación, que es indispensable por la valiosa ayuda que podría prestar.

---

<sup>48</sup> SEP, *Ibid.* p. 48

## 2.6 EL FINANCIAMIENTO PÚBLICO A LA EDUCACIÓN

¿Por qué subsidiar la educación superior?

Todavía se debate si el subsidio a la educación superior es una obligación constitucional contenida en su Artículo Tercero. En este sentido lo que resulta urgente e importante es la necesidad de que el Poder Legislativo haga una revisión y defina claramente el concepto de gratuidad, y de ser necesario se propongan modificaciones al artículo mencionado, para de esta forma dejar muy en claro hasta que punto es una obligación del Estado la gratuidad y sus alcances.

Lo mínimo que se debe garantizar es que "...El Estado debe garantizar la igualdad de oportunidades de los ciudadanos que deseen realizar estudios superiores; es decir, la educación superior cuando menos debe ser impulsada por el Gobierno, como esta compensación a la población que no tiene recursos para solventarla..."<sup>49</sup>

Por otro lado, indican los conocedores del tema, que la sociedad del siglo XXI será una sociedad basada en el conocimiento y la información, y resulta innegable que la ES juega un papel fundamental dentro de esta sociedad de la información y conocimiento. Como consecuencia, el Gobierno debe ser el principal promotor de la ES, ya que de esto en gran medida depende el desarrollo de México. Es innegable que la ES debe ser fortalecida e impulsada desde el Gobierno, si queremos estar en condiciones más favorables para competir en un mundo cada vez más globalizado.

También es indispensable delimitar a quién le compete financiar la ES y cuánto se debe destinar por parte de los gobiernos, Federal y Estatales.

"...Establecer paulatinamente pero firmemente políticas y criterios de asignación que trasciendan los periodos sexenales de gobierno, que en su establecimiento se piense en el país y por lo tanto a largo plazo..."<sup>50</sup>

<sup>49</sup> González Romero, Víctor Manuel. *México y el Mundo. Memoria de la IX reunión ANUIES-PROFMEEX*. México 1999.

<sup>50</sup> López Zárate, Romualdo. *El Financiamiento a la Educación Superior 1982-1994*. . p.12

Como lo indica Romualdo López Zárate, si se lograra establecer un criterio de asignación de recursos para todas las IES legalmente constituido, y que dicha asignación no estuviera condicionada a la voluntad y discrecionalidad de un grupo de funcionarios en el poder, sería un paso importante para el desarrollo y la autonomía de las instituciones, basta ver la siguiente cita para darnos cuenta como son manejados los recursos por los funcionarios y la manera como presionan, agresiva y sarcásticamente, en este caso a la comunidad de la Universidad Autónoma de Guerrero:

"...La UAG revestida de autonomía es una universidad que se autogobierna en lo académico es un tema rotundo; Libertad de cátedra de planes y programas. En lo administrativo capacidad de administrar sus propios recursos únicamente sometidos a órganos superiores de la propia institución... Donde no se ha podido, no hay leyes y, lamento ser preciso, no hay disposiciones legales suficientemente explícitas ni sistemáticas, es en lo relativo a la autonomía financiera de las instituciones universitarias. El estatuto legal de las universidades es incompleto. El precepto de la economía universitaria, es un concepto trunco, en lo relativo a las finanzas no hay ningún precepto que obligue al poder Público, contra todo sentido de la lógica, jurídicamente a otorgar a las instituciones universitarias todos los recursos financieros que demandan; no hay ningún precepto jurídico que pueda hacerse valer frente a la jurisdicción, si no se trata, en todo caso, de lineamientos de carácter programático..."<sup>51</sup>

Aquí nos queda claro que no hay otro camino que el que indica López Zárate<sup>52</sup>, para solucionar las cargas financieras y que haga, a su vez, financieramente viables los proyectos universitarios. Por supuesto la responsabilidad ineludible del Estado no se contrapone con la posibilidad y necesidad de obtener recursos adicionales y complementarios de otras fuentes.

Dentro de este rubro del financiamiento a la ES se han concluido algunos puntos con respecto a la participación de la ANUIES en este campo, lo cual considero importante mencionar para el desarrollo de este trabajo

<sup>51</sup> Ruíz Massieu, José Francisco. Gobernador de Guerrero, Discurso Reunión "Reflexiones en torno a la relación UAG con el poder Público", p. 50

<sup>52</sup> López Zárate, Romualdo. *El financiamiento a la educación superior 1982-1994*. p.18.

\*Desde su creación en 1950, la ANUIES ha planteado reiteradamente la insuficiencia de recursos públicos que destina a la ES el Gobierno Federal. A todos los presidentes de la República y Secretarios de Estado les ha solicitado el aumento del presupuesto para las casas de estudio.

\*En los últimos años, la propia ANUIES ha reconocido la falta de un manejo adecuado, en la mayor parte de las instituciones, para administrar idóneamente el recurso escaso y ha formulado recomendaciones puntuales para corregir esta situación.

\*Las instituciones afiliadas han solicitado que conjuntamente con el Gobierno Federal se establezcan criterios claros y objetivos, tanto para estimar el presupuesto que requieren las instituciones públicas de ES como para distribuirlo entre ellas.

\*Con respecto al manejo del fondo para la modernización de la ES (FOMES) por parte de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), los rectores también han solicitado el establecimiento de reglas claras para la asignación de los fondos, para eliminar o minimizar la incertidumbre de contar o no con los recursos.

\*La asociación, sin demérito de utilizar criterios de calidad académica, considera y ha considerado que los criterios de equidad, desarrollo equilibrado y complementariedad entre las instituciones, debe ser necesariamente tomados en cuenta tanto para evitar que se siga ahondando la brecha entre las instituciones como para satisfacer rezagos existentes.

\*Ha propuesto como meta que se canalice a la ES el 1.5% del PIB, que en 1985 se situaba en el 0.6%

\*Se ha propuesto la elaboración de un nuevo marco normativo que ofrezca seguridad y garantía a las instituciones para cumplir su función social.

\*Se ha insistido en la necesidad de elevar las remuneraciones directas al personal que trabaja en las IES. Los programas en marcha (estímulos) no pueden considerarse como la solución al problema.

\*El grupo técnico de financiamiento de la ANUIES ha elaborado diversas propuestas para estimar y distribuir el subsidio entre las instituciones, ninguna de las cuales ha sido tomada en consideración. Se presume que no existe interés del Gobierno Federal por utilizar alguna de ellas, puesto que se restringiría su capacidad discrecional para asignar el recurso.

Como vemos, es necesario que se establezca un nuevo conjunto de reglas, explícitas, que permitan exactamente saber de qué depende la asignación de recursos a las IES y todos los compromisos que las mismas adquieren por hacer uso de los fondos públicos. es decir se debe formar toda una política de y para la ES que promueva el desarrollo académico de las instituciones

involucradas y, a la vez, de certidumbre y garantice un nivel creciente en la calidad de la enseñanza.

Con esta política bien definida se lograría entre otras cosas acabar con la dependencia entre las IES y el gobierno y el uso que éste hace de sus instrumentos financieros como una palanca de políticas como "...Un instrumento que en su momento se pueda utilizar para "timonear" desde lejos la marcha de las instituciones..."<sup>53</sup>

## 2.7 COMPARATIVO INTERNACIONAL DEL GASTO EN EDUCACIÓN SUPERIOR.

Analizando el rubro de los recursos que invierten los países miembros de la OCDE, a la cual pertenece México, en la ES; tenemos que el promedio del gasto por alumno, alcanza la cifra de 10,300 dólares americanos anuales, cantidad que es superada por nuestros "socios comerciales de norteamérica", mientras que nuestro país se encuentra casi cuatro veces por debajo de esta cifra.

Cuadro Número 9.

### Gasto Anual por Alumno en Educación Superior.

Pais	US\$	% IPC (ingreso per capita)
<b>Promedio OCDE</b>	10,300	61
<b>México</b>	2,662	76
<b>EEUU</b>	12,350	63
<b>Canadá</b>	13,890	61

Fuente: OCDE Education at glance indicators (1993) Citado en: González Romero, Víctor Manuel, *El Financiamiento Público a la Educación Superior*, p.352.

Resulta interesante que aunque el gasto de México es muy inferior a los países en cuestión, si lo comparamos con el ingreso per capita de las naciones señaladas, en México este indicador es del orden de 76%, esto es un 25% superior que los otros países.

<sup>53</sup> Fuentes Molinar, Olac. "El sentido de la evaluación institucional" Universidad futura, vol 2, núm 6-7 UAM, México, primavera de 1991, p.37.

Esto significa que para sostener los gastos que origina un estudiante en México, la sociedad en su conjunto requiere hacer un mayor esfuerzo, a pesar de que la cantidad invertida sea mucho menor en términos reales, tal como se expone anteriormente. Igualmente cuando vemos que del total del gasto público (salud, vivienda, seguridad pública, educación, etc.) el sector educativo en México recibía en 1999 el 20.3%\*, mientras que el promedio de la OCDE es de 11.3%, con estas cifras México dedica 80 % más en educación que el promedio de los países de la OCDE, con lo cual casi se tiene que hacer el doble de esfuerzo que los otros países miembros de la mencionada organización.

Lo anterior se debe al hecho de que los ingresos de México medidos por el PIB en términos absolutos son notoriamente inferiores de acuerdo a las condiciones del país, lo que da como consecuencia un ingreso per cápita bajo, un gasto por alumno muy reducido y un porcentaje mayor del gasto social destinado al rubro de educación.

A pesar del enorme esfuerzo que tiene que realizar la sociedad mexicana, como acabamos de ver, para dar oportunidad de ofrecer estudios superiores a nuestros jóvenes, es también cierto y es muy importante destacar la tendencia que se ha venido observando en México durante los últimos años y a partir de 1994 donde se ha dado una disminución en el porcentaje del PIB dedicado a todo el sector educativo nacional.

La situación que ha observado el subsistema de ES es aun más grave, ya que este sector ha experimentado reducciones en sus ingresos aún mayores a partir de 1987 que el promedio de todo el sistema educativo

“...Los recursos destinados a la educación en general en 1994 fueron de 5.4% del PIB; el gasto federal para educación superior ha sido de 0.78% en el mismo año, y para 1996 ha disminuido al 0.68%...”<sup>54</sup>

Igualmente si analizamos las siguientes dos gráficas, resulta evidente que el gasto en educación ha disminuido y sin duda, el sector que ha resultado más perjudicado ha sido la ES.

Por lo tanto se puede señalar que, como muestra la tendencia histórica, la ES no es ni ha sido una prioridad en las políticas federales, al menos en la última década.

\* Según datos manejados por Víctor M. González Romero, Rector de la U de G.

<sup>54</sup> González Romero, Víctor M., op. cit. p.354.

## 2.8 -EL RÁPIDO CRECIMIENTO DE LA MATRÍCULA ESTUDIANTIL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR MEXICANAS A PARTIR DE 1970.

Antes de iniciar este punto es importante aclarar lo siguiente: el término de demanda educativa expresa tanto el número de individuos en edad escolar y que cumplen los requisitos para ingresar a la ES, es considerado el rango de edad de 20 a 24 años, el cual sería la demanda potencial, como el número de personas que solicitan ingresar al sistema de ES la cual es considerada la demanda real. De esta forma, el volumen de la demanda educativa y su ritmo de crecimiento están determinados por la dinámica demográfica de la población, así como por la expansión del sistema educativo en su conjunto. En el censo de 1970 la proporción de niños y jóvenes menores de 15 años representaba el 46.2 % del total de habitantes y la de menores de 20 años constituía el 56.7 % de la población.<sup>55</sup>

El proceso demográfico tuvo por resultado un importante incremento relativo de la demanda potencial educativa.

La proporción de personas en el rango de edad entre 15 y 24 años es decir el grupo potencialmente demandante de educación media superior y superior en relación al total de nuestra población, evolucionó de la siguiente manera: en 1950 el 17.9% de la población eran jóvenes en este rango de edad, en 1960 el 18.5 % y en 1970 el 18.9 %.<sup>56</sup>

Los años setenta constituyeron una fase de expansión en la historia de la ES que se caracterizó por un ritmo de crecimiento sin precedentes tanto en el número de estudiantes, profesores, trabajadores, e instalaciones. Apoyada por la política nacional de cambio educativo impulsada por el presidente Echeverría.

La reforma educativa que se inició como tal en 1972, se propuso entre otros puntos, ampliar la oferta educativa; esto se pretendió lograr mediante la atención a la demanda social educativa, a través de la ampliación de los servicios educativos, es decir, con la apertura y ampliación de nuevos centros educativos, dándole especial importancia a las zonas marginadas.

Aunque también se buscaron otras fórmulas para el logro de este objetivo como sistemas abiertos, extraescolares así como organismos de capacitación técnica para obreros y campesinos.

---

<sup>55</sup> Rodríguez Gómez, Roberto, *Expansión del sistema Educativo Superior en México 1970-1995* Documento preparado para la ANUIES. México D.F. Julio 1997 p.12, Mimeo.

<sup>56</sup> Ibid. p. 13

Para llevar a cabo esta reforma fue necesario formular varios ordenamientos normativos los cuales fueron la "Ley Federal de Educación" en 1973, en esta se plasman los principales objetivos de la reforma, ampliación de las oportunidades educativas, orientación de la enseñanza, flexibilidad del sistema, carácter bivalente (propedéutico y terminal) a partir del nivel medio de enseñanza, función del profesorado como promotores, coordinadores y agentes directos en el proceso educativo.

En el terreno de ES esta reforma se orientó en dos direcciones. La primera fue el impulso al sistema de Institutos Tecnológicos Regionales y su propagación por el territorio nacional, así como la creación de nuevas carreras en los mismos; igualmente se apoyo a las universidades autónomas que se encontraban emprendiendo acciones de reforma institucional.

Un dato que resulta importante para darnos cuenta del impulso al crecimiento de la matrícula fue la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana en 1973.

#### La reforma de la ES (el modelo ANUIES)

La ANUIES junto con sus 41 IES afiliadas coincidieron con la estrategia del Estado a favor de llevar una reforma educativa, por lo cual establece desde 1970 una serie de acuerdos que iniciarían la orientación general de la reforma de la ES. Desde 1969 los rectores habían acordado elaborar un Diagnóstico preliminar de la ES en México.

Como respuesta a los planteamientos de este diagnóstico, se acordó la formación de un Centro Nacional de Planeación de la Educación Superior, dependiente de la ANUIES, y se aprueba el documento "Objetivos de la Educación Superior". En este texto se menciona la importancia de la vinculación entre las funciones académicas y la problemática del desarrollo nacional y se indican los trabajos que en esta dirección deberían hacer las IES en sus funciones de docencia, investigación y difusión cultural.

Es muy importante que en esta asamblea de la ANUIES efectuada en Hermosillo en 1970 se indicara en forma explícita la prioridad de ampliar la matrícula universitaria.

En los siguientes tres años las asambleas de la ANUIES profundizaron en las reformas planteadas en Villahermosa, igualmente se iniciaron los diseños de modelos de evaluación y planeación para el sistema de ES.

Entre 1970 y 1974 se tenía como propósito central, integrar un sistema de instituciones para armonizar la reforma universitaria con los objetivos del programa gubernamental de reforma educativa, llegándose a formar una plataforma de medidas concretas indicadas como transformaciones deseables, pero se dejaron para su implantación al arbitrio de cada institución, haciendo hincapié en el valor de la autonomía y la independencia de las instituciones.

"...Al dificultarse la implantación de los postulados de reforma educativa en el seno de las universidades, el Estado optó por la creación de instituciones como el Colegio de Bachilleres y la UAM, por multiplicar los Institutos Tecnológicos Regionales y por financiar los procesos de expansión de las universidades autónomas..."<sup>57</sup>

Por otra parte en 1970 los subsidios federales representaban el 23.5 % de los ingresos de las instituciones públicas de ES y para 1976 constituían el 53.4%. Lo cual ayudó a que el conjunto de IES alcanzara cifras considerables.

Llegándose "...En cuanto a la cobertura de la demanda real, el sistema atendía en 1970 aproximadamente el 90% de los egresados del bachillerato, en 1975 alcanzó la cifra cuspide de 95% de cobertura..."<sup>58</sup>

En el periodo 1970-1974, en comparación con el Sistema Educativo Nacional, la tasa de crecimiento del sistema de ES creció a un 10.8% anual, mientras que el resto del sistema creció al 4.6% anual.<sup>59</sup>

Un punto sumamente importante que favoreció positivamente el crecimiento de la matrícula durante este periodo, fue el incremento en la proporción de estudiantes mujeres la "...Población que creció del 12.5 % en los primeros años sesenta al 18% en 1974 y a cerca de 25% al iniciarse la década de 1980..."<sup>60</sup>

En México, las mujeres han representado históricamente poco mas de la mitad de nuestra población; sin embargo, como vemos en los porcentajes, el acceso femenino a la ES no

<sup>57</sup> Rodríguez Gómez, Roberto, *Expansión del Sistema...* Op. cit. p.11

<sup>58</sup> *Ibid* p.15.

<sup>59</sup> Véase *Ibid* p. 13.

<sup>60</sup> *Ibid* p.16.

corresponde con el peso que tienen dentro del total de la población. Afortunadamente, la evolución del sistema de ES ha permitido, como uno de sus efectos más valiosos, una mayor igualdad entre sexos en nuestro país. "...Las mujeres participaban sólo con el 14% de la matrícula en ES en 1970, con el 30 % en 1980 y el 40 % en 1990. En el ciclo escolar 1993-1994 la proporción de mujeres ascendía al 45%..."<sup>61</sup>

Estos cambios en la demanda de enseñanza superior por género es un fenómeno importante para el estudio en el aumento de la matrícula. Este fenómeno presenta una doble tendencia. En la primera el segmento femenino se ha incorporado a las oportunidades de educación superior hasta casi alcanzar paridad con el segmento masculino y simultáneamente, se presenta una progresiva disminución del volumen absoluto de los hombres que han optado por ingresar a la enseñanza superior.

"La cantidad de hombres ha permanecido prácticamente constante. En la estadística de primer ingreso al ciclo de licenciatura se observa que el número de hombres que se incorporaron a los estudios superiores en 1995 fue inferior a la inscripción de 1990, la doble tendencia de "feminización" y "desmasculinización" de la matrícula es general en la distribución por áreas de conocimiento no obstante que varía en proporción en cada una de ellas."<sup>62</sup>

Con estos datos nos damos cuenta que a pesar del desarrollo y el aumento a la incorporación de la mujer en este sistema sigue estando un poco por abajo de los estándares mundiales.

Cuadro Número 10.

Participación de la Mujer en la Educación superior  
a Nivel Mundial (porcentajes).

AÑO	HOMBRES	MUJERES
1960	66	34
1980	56	54
1995	53	47

Fuente: UNESCO, panorama estadístico de la enseñanza superior en el mundo 1980-1995. Tomado de ANUIES, *Panorama Estratégico de Desarrollo de la Educación Superior*, p.20.

Observando el rápido crecimiento en cuanto a matrícula, veamos y analicemos lo que nos dicen algunos autores y estudiosos del tema, del porqué o a qué condiciones políticas y sociales obedecieron los cambios que hicieron posible este aumento cuantitativo:

<sup>61</sup> ANUIES, *La Educación Superior en México*, p.37-38.

<sup>62</sup> Rodríguez Gómez, Roberto. *Expansión del.....Op. cit.*, p 33.

Por un lado este proceso de expansión tiene lugar, gracias al considerable aumento, principalmente en el periodo de 1970 a 1982, del soporte gubernamental hacia las instituciones responsables de la ES .

A este respecto Ciro Murayama dice:

“...la decisión de incrementar el gasto para la educación superior desde inicios de los años setenta a tasas mayores que las registradas para cualquier otra partida del gasto público y del desarrollo social, justamente cuando la primera crisis de legitimidad del Estado posrevolucionario había hecho irrupción –nos referimos por supuesto, al movimiento estudiantil de 1968– permitiendo dar respuesta inmediata a la creciente demanda de educación superior...”<sup>63</sup>

Igualmente en el aspecto económico el gobierno mexicano recibe un fuerte respaldo en el consenso internacional sobre la enorme importancia que reviste a la educación para el desarrollo, lo cual significó la concurrencia de divisas para el financiamiento de proyectos educativos sobre la base de créditos otorgados a través de agencias internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento y la Agencia Internacional para el Desarrollo, otorgando préstamos, grants,\* becas, etc. para el fomento y desarrollo de la educación.

Igualmente, Roberto Rodríguez Gómez nos dice: “...después de la crisis de legitimidad derivada de los eventos del 68 mexicano, el poder ejecutivo federal buscó reponer su autoridad y prestigio político entre la clase media y los intelectuales, promoviendo la asimilación orgánica de la disidencia mediante la cooptación a través de la generación de oportunidades de empleos, participación y compromiso con las instituciones públicas, el cual es por supuesto el caso de las entidades de educación y cultura...”<sup>64</sup>

De igual forma el mismo crecimiento de las IES hizo de ellas un mercado laboral profesional importante, y debido a la alta demanda de profesores causada por el rápido crecimiento del sistema dio oportunidad a muchas generaciones de profesionistas formados durante esta

<sup>63</sup> Murayama Rendón. Ciro, *El Financiamiento Público de....* Op. cit. p 7.

\* Apoyo económico que brindan fundaciones o asociaciones (Ford, Kellogs entre otras) a las universidades, para el desarrollo de estudios e investigaciones.

<sup>64</sup> Rodríguez Gómez, Roberto. *Expansión del Sistema.....* Op. Cit. p 17

coyuntura para encontrar un empleo como académicos o como funcionarios. Dando con esto mayor estabilidad al gobierno, así como aceptación de estas políticas de crecimiento.

Hay autores que van más a fondo como la Maestra Alejandra Cárdenas Santana quien nos previene de las supuestas bondades, con las que pretenden ensalzarse los funcionarios gubernamentales, de la universidad-popular y en la supuesta homogenización de las clases sociales dentro de ésta. Claramente nos indica "...tal vez alguien señale que lo popular deviene de medidas adoptadas por la universidad-pueblo, como la apertura de comedores, dormitorios, etc. Pero no hay que olvidar que estas medidas están en la lógica del poder que en un momento histórico dado necesita de la masificación de la enseñanza como una cuestión indispensable para el capital y en el caso que nos ocupa, incluso se inserta en la lógica del control político..."<sup>65</sup>

Más adelante en su discurso la catedrática señala: "...Quizá en un momento de convulsión social (el movimiento guerrillero de 1967-1974) es mejor para el estado que miles de jóvenes "estudiantes" griten por las calles, pinten las paredes, en una palabra que aflore el descontento de una manera controlable..."<sup>66</sup>

En este punto es primordial plantearse las siguientes preguntas: ¿qué pasaría si estos jóvenes desempleados estuvieran fuera de las universidades? ¿no se trata esto de tolerancia represiva?

#### El Ciclo de Estabilización del Crecimiento y Diversificación Institucional.

En el sexenio de López Portillo, el tema de la reforma universitaria general cedió el lugar al objetivo de estructurar un Sistema Nacional Universitario. Así, en 1978 se formularon el Plan Nacional de Educación Superior y el Sistema Nacional Permanente de la Educación Superior.

En la década 1980-1990 el promedio de incremento de la matrícula en licenciatura fue del 3.8% y en el posgrado de 5.4% respectivamente; casi 3 veces menos que en la década anterior .

<sup>65</sup> Cárdenas Santana. Alejandra. "Mitos y Realidades de la Universidad", *En la Universidad que Guerrero Necesita*, p. 111.

<sup>66</sup> *Ibid* p. 111 y 112.

Cuadro Número 11.

MATRÍCULA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO 1970 - 1990			
AÑO	NIVEL DE ESTUDIO		TOTAL
	LICENCIATURA	POSGRADO	
1970	218,637	5,753	224,390
1980	731,291	25,281	756,572
1990	1'078,191	43,965	1'122,156
PROMEDIO DE INCREMENTO 1970-1980	10.8 %	12.6 %	10.9 %
PROMEDIO DE INCREMENTO 1980-1990	3.8 %	5.4 %	3.9 %

Fuente: HANEL J. y TABORGA H. (1993). *Elementos analíticos de la evaluación del sistema de educación superior en México*. ANUIES México.

Sin embargo aún se nota un aumento de la matrícula en este periodo. "... Durante los dos primeros sexenios del periodo considerado, hubo un importante aumento de la oferta educativa fundado en un financiamiento que de manera creciente y libre asignaba el gobierno a las instituciones... Entre 1970 y 1993 el gobierno federal incrementó su gasto en educación superior en un 500% asignación que creció durante el lapso referido a un promedio anual de 7.8%..."<sup>67</sup>

En 1982, cuando Miguel de la Madrid Hurtado asumió la presidencia de la República, el sector público atravesaba por un déficit presupuestario sin precedentes. Las reservas del Banco Central estaban virtualmente agotadas, y las inversiones tanto pública como privada alcanzaron casi un alto total.

En la etapa del 82" hasta la "recuperación económica del 89" las insuficientes aportaciones que la economía había dejado de percibir desde los años setenta, aparecieron como defectos inocultables, mismos que fueron combatidos por la administración de Miguel la Madrid, con una enérgica política económica para recuperar los equilibrios macroeconómicos perdidos, poniendo sus miras en el control de los precios y el saneamiento de las finanzas públicas. De ahí se produjo una contracción de las partidas del gasto público que, como si se tratara de un asunto

<sup>67</sup> Murayama Rendón, Ciro. *El Financiamiento Público ... Op. cit.* P. 79 Y 80.

distinto del que había merecido un trato privilegiado por los dos gobiernos previos, afectó por encima de cualquier otro renglón a los presupuestos de la ES.

En este período mas allá de lo que discursivamente se señalara, cambió la valoración que desde el gobierno se hacía sobre la relevancia de la educación superior. “El gobierno de Miguel de la Madrid se situó en un contexto, en el que la educación superior pertenecía a un aspecto secundario dentro de la agenda gubernamental, antes que nada, el gobierno tenía que reestructurar la economía y comenzar las bases de un nuevo modelo económico para el futuro”<sup>68</sup>

Es por esto que resulta paradójico el hecho de que el sistema de ES siguiera creciendo en los años del ajuste económico. Así, matriculó a más alumnos y contrató a nuevos profesores, mientras sus fondos reales iban disminuyendo.

En este contexto, la participación del ramo educativo en el presupuesto público sufrió severamente el impacto de la reforma administrativa, pero el gobierno le da mayor impulso e importancia a subsanar el rezago de la enseñanza primaria y en segundo término se apoya a la enseñanza media superior de carácter tecnológico y terminal.

En esta ocasión el gobierno mexicano es nuevamente influenciado por políticas provenientes del extranjero como lo señala Roberto Rodríguez Gómez

“...Puede notarse la consonancia de esta fórmula con los cambios de prioridades que en la misma década se estaban proponiendo desde los principales organismos internacionales de fomento educativo, como la UNESCO, BID, y el Banco Mundial, que recomendaban canalizar recursos en forma preferente a la educación básica y la formación tecnológica...”<sup>69</sup>

Esto dio como resultado que el SES dejara de crecer con el ritmo que tenía, e incluso llega a un punto de retroceder en la atención a la demanda. Para ilustrar esto, podemos revisar un indicador utilizado convencionalmente para estimar el crecimiento relativo de la población atendida por este sistema educativo, el cual expresa la tasa de absorción de dicho sistema con respecto a la demanda potencial en el lapso 1970-1980. La cobertura del nivel respecto a ese orden de la demanda pasó del 5.2% al 11.8% gracias a que la matrícula creció en el periodo una y media

<sup>68</sup> Barajas Villalbaz, Angelica. *Análisis Comparativo...* Op. cit. p.130.

<sup>69</sup> Rodríguez Gómez, Roberto. *Expansión del Sistema Educativo Superior en México 1970- 1995.* Documento preparado para la ANUIES, México D.F., julio de 1997 p.21.

veces. Diez años más tarde, esto es en 1989, el sistema daba atención a apenas un 2% más que en 1980.

Cuadro Número 12.

Cobertura de la Enseñanza Superior sobre la Población entre 20 y 24 años.

Año Censal	Población 20-24 años	Matrícula Superior	Cobertura (MS/Pobl)* 100
1950	2,299,334	29,892	1.30
1960	2,947,072	28,100	0.95
1970	4,032,341	209,872	5.20
1980	6,154,527	731,291	11.88
1990	7,829,163	1,078,191	13.77
1995	8,838,682	1,217,431	13.77

Fuente: Rodríguez Gómez, Roberto, *Expansión del Sistema Educativo Superior en México 1970-1995*. p. Anexo 2.

Al analizar este cuadro se constata la tendencia al estancamiento antes señalada, la cual obedece por una parte a la reducción real en el gasto educativo.

“Entre 1982 y 1988 el presupuesto gubernamental asignado a las licenciaturas disminuyó en pesos constantes en aproximadamente 7%, al pasar de mil millones a 56 mil millones de pesos constantes de 1982 mientras la matrícula continuaba creciendo si bien a un ritmo más moderado que el de los años precedentes, el desembolso por alumno inscrito en licenciatura se redujo en casi 25 % durante el mismo periodo”<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Ver: López Zárate, Romualdo, *El Financiamiento a la...Op. cit. 54-56.*

Cuadro Número 13.

Gasto Federal en Educación Superior 1970-1993 (millones de pesos, 1993 )

Año	Total del gasto federal en Educación	Educación Superior	Participación %
1970	7,886.8	1,061.6	13
1971	8,978.0	1,037.1	12
1972	10,611.5	1,461.5	14
1973	12,031.9	1,747.7	15
1974	13,497.7	1,870.0	14
1975	17,442.5	2,578.0	15
1976	19,934.3	3,138.2	16
1977	22,222.2	4,207.1	19
1978	23,913.7	4,437.6	19
1979	26,390.0	4,483.7	17
1980	27,871.8	6,012.3	22
1981	34,834.1	6,382.3	18
1982	36,179.8	7,077.0	20
1983	25,366.1	5,511.4	22
1984	27,255.1	4,549.0	17
1985	28,058.1	4,717.7	17
1986	24,866.1	4,783.6	19
1987	25,392.8	5,041.2	20
1988	25,613.5	5,001.9	20
1989	26,501.7	4,112.6	16
1990	28,083.7	4,441.0	16
1991	34,007.3	5,118.8	15
1992	39,662.7	5,659.9	14
1993	46,241.9	6,368.4	14

Fuente: Murayama Rondón Ciro en *Financiamiento Público a la Educación Superior en México* p 97

Aunado a lo anterior, hay otros factores que igualmente determinaron esta desaceleración en el crecimiento matricular de las IES, en los que destacan la disminución de la demanda real provocada por el fuerte impacto de la crisis económica en la mayoría de los hogares mexicanos. Lo que no permitió el acceso de los jóvenes más necesitados con lo cual nuevamente se cae en un círculo vicioso, menos preparación menos posibilidades de desarrollo.

Otro factor importante fue la política de encauzar a una proporción de los jóvenes que terminaban sus estudios de secundaria a los bachilleratos con estudios terminales, los cuales, durante los años 80's absorbieron a un 15 % de los egresados de secundaria.

Es importante resaltar la política de descentralización de las IES, con lo cual se registran modificaciones importantes en lo referente a la distribución geográfica de oportunidades escolares. Con esto se empieza a dar un cierto equilibrio entre la demanda atendida en las instituciones del Distrito Federal y los estados de la República. En el primero se abatió drásticamente ésta mientras

que en los segundos, considerándolos como conjunto, su crecimiento matricular sobrepasó ligeramente al crecimiento demográfico de la demanda potencial, el cual se estimaba en aproximadamente el 3% anual durante este período.

En la década la tasa de crecimiento anual en el nivel nacional fue de 3.58%; no obstante, la mayoría de las entidades federativas incrementaron su ritmo de crecimiento por encima de ese promedio.<sup>71</sup>

Cuadro Número 14.

Tasa de cobertura en el nivel de licenciatura por entidad federativa, 1996 y 1998.

ENTIDADES	COBERTURA 1996	(A) POBLACIÓN 20-24 AÑOS	(B) MATRÍCULA* 1998	TASA B/A.100
AGUASCALIENTES	0.18	92,361	16,558	17.9
BAJA CALIFORNIA	0.15	251,987	40,850	16.2
BAJA CALIFORNIA SUR	0.12	43,734	6,244	14.3
CAMPECHE	0.15	66,444	12,916	19.4
COAHUILA	0.21	231,537	50,482	21.8
COLIMA	0.20	50,237	11,025	21.9
CHIAPAS	0.08	391,285	33,686	8.6
CHIHUAHUA	0.13	298,556	44,916	15.0
DISTRITO FEDERAL	0.36	855,517	326,232	38.1
DURANGO	0.12	138,010	20,928	15.2
GUANAJUATO	0.06	467,728	35,054	7.5
GUERRERO	0.14	279,825	45,510	16.3
HIDALGO	0.09	208,362	25,302	12.1
JALISCO	0.13	649,558	104,195	16.0
EDO. DE MÉXICO	0.10	1,307,647	137,257	10.5
MICHOACÁN	0.10	377,040	42,290	11.2
MORELOS	0.12	143,648	21,495	15.0
NAYARIT	0.13	86,812	22,428	25.8
NUEVO LEÓN	0.24	390,658	97,671	25.0
OAXACA	0.11	326,404	38,402	11.8
PUEBLA	0.16	496,906	83,671	16.8
QUERÉTARO	0.15	134,323	20,178	15.0
QUINTANA ROO	0.06	85,126	6,575	7.7
SAN LUIS POTOSÍ	0.12	220,237	29,590	13.4
SINALOA	0.20	254,723	56,354	22.1
SONORA	0.21	219,168	51,891	23.7
TABASCO	0.20	190,024	31,893	16.8
TAMAULIPAS	0.21	270,881	76,004	28.1
TLAXCALA	0.14	95,166	14,439	15.2
VERACRUZ	0.10	715,631	77,181	10.8
YUCATAN	0.13	153,442	23,683	15.4
ZACATECAS	0.09	131,380	15,435	11.7
TOTAL	0.15	9,624,357	1,620,335	16.8

Fuente: ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI*. P.48 Y 130

\* Incluye técnico superior, licenciatura universitaria, tecnológica y normal.

La tasa de cobertura de 1999 es del 17.7%.

<sup>71</sup> Véase ANUIES. *La Educación Superior en México*, p.42-44.

En la década de los 90 algunas de las tendencias desarrolladas durante los 80's se afianzaron, otras en cambio modifican su curso, a continuación estudiaremos las orientaciones de política y planeación y sus impactos en la distribución de la oferta educativa.

Las orientaciones generales en materia de políticas públicas en el rubro de ES durante el sexenio de Salinas de Gortari (1989-1994) se basan principalmente en una vertiente que se deriva del capítulo de ES contenido en el Programa Nacional de Modernización Educativa (PNME) publicada por el Ejecutivo Federal en 1989, la cual, supuestamente, está basada en el documento "Declaraciones y Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación General" el cual es un diagnóstico y planteamiento de estrategias desarrolladas entre 1988 y 1989 por el aducido organismo y fue aprobado en su asamblea general a principios de 1989.

En el PNME, si bien se reconoce la necesidad de ampliar la cobertura social de la ES, éste aparece como un objetivo marginal en el conjunto de propuestas; el tema de la reactivación de la expansión se subordina al objetivo de redistribución de la oferta en el interior de la república, al afianzamiento del subsistema tecnológico y al desarrollo de modalidades abiertas y a distancia, así mismo, en el propio programa se establece el lineamiento de detener la expansión de aquellas unidades de enseñanza superior de mayores dimensiones.

A propósito del sexenio "salinista", la ANUIES expresa que "... En una etapa de recuperación económica y de franca modernización del país, las principales políticas que se introdujeron en la educación superior fueron: Atención de la demanda evitando la masificación de las instituciones; revisión y actualización de planes ..."<sup>72</sup>.

En esta ocasión vemos que al gobierno salinista le interesaba por motivos meramente políticos adelgazar al sistema universitario llegando incluso muchos de sus funcionarios a tener un discurso a todas luces desprestigiador de este sistema, analizamos el siguiente ejemplo:

---

<sup>72</sup> ANUIES. *La Educación Superior en México*, p.17.

“...Es mucho mas fácil, para el gobierno federal por ejemplo, financiar el crecimiento que financiar el mejoramiento. Es bastante mas fácil hacer crecer la matrícula, que impartir o crear condiciones para una buena educación superior...Yo creo que hay un gran margen para mejorar las condiciones de enseñanza, y nadie está en contra de eso. No se está en contra de la educación a las masas por el hecho mismo, sino porque es una educación y es ficticia la idea de que se esta educando...”<sup>73</sup>

Así opinaba en 1989 el subsecretario de Educación Superior Gago Huguet quien era fiel representante del sistema neoliberalista que bajo la supuesta bandera de aumentar y dar una una ES de “alta calidad” frenaron hasta donde les fue posible el crecimiento de la matrícula universitaria, disminuyendo aún más las posibilidades de ingreso de los jóvenes más necesitados, fenómeno que reforzó aún más la elitización del sistema.

Aunado al desprestigio que fomentaba el propio gobierno de las instituciones públicas de ES así como una serie de facilidades otorgadas a las instituciones privadas no es de extrañarse que éstas hayan logrado acrecentar su presencia en la enseñanza superior.

#### Cambios Por Áreas o Tipos de Instituciones.

Durante este sexenio surgió, bajo la bandera de ampliar las opciones de educación superior para los que concluían su bachillerato, el sistema de las UT's como un modelo de educación técnica donde egresarían los jóvenes con el grado de Técnico Superior Universitario (TSU's). Este modelo adoptado por el régimen salinista y todavía hoy con gran fuerza y dinamismo, es una copia de modelos extranjeros, y resulta irónico, pero con el malinchismo que caracteriza a muchos funcionarios toman como un punto importante el hecho de que sea éste un sistema copiado de países extranjeros: E.U.A. (junior college), Francia (institute universitaire de technologie) Japón (semangokko) Alemania (fachhochulen) y Gran Bretaña (polytecnic).

Otro dato que llamó la atención es el hecho de que incluso en documentos oficiales aparezca y se le de gran crédito a extranjeros como al norteamericano Philip Coombs<sup>74</sup>, asesor externo de la SEP, que nos da un claro ejemplo de la intromisión y de la abierta postura del

<sup>73</sup> Gago Huguet, Antonio. Conferencia: “La Universidad de Nuestro Tiempo”. en *Universidad y Desarrollo* Volumen 3 p. 34

<sup>74</sup> Philip Coombs es “President of the International Council for Educational Development, USA”, y asesor externo de la Secretaría de Educación Pública de México.

gobierno mexicano para llevar a cabo todos y cada uno de los puntos que dictaran los gobiernos extranjeros quienes no hacen más que ocuparse de cuidar los capitales que representan.

Se advierte claramente dentro de las características principales de este sistema que está pensada con un enfoque neoliberalista y clasista, al ofrecer "...carreras profesionales que responden directamente a las necesidades de las empresas..."<sup>74</sup>

Aquí si uno se pregunta a que empresas se pretende "responder" nos damos cuenta de que no son obviamente los pequeños negocios familiares o locales si no más bien a los grandes corporativos como Cemex, Kaltex, Zigma Alimentos y por supuesto también a muchas otras firmas de capital extranjero.

Otra de sus características claramente elitistas se tiene, cuando "...Para lograr un proceso de calidad se requiere que todos los elementos que intervienen en el mismo lo sean. Sólo se captarán los egresados de bachillerato que aprueben un riguroso examen de admisión selectiva...dedicación completa de los alumnos..."<sup>75</sup>

Obviamente se deja fuera de este modelo aunque sea en sus planteamientos a la mayoría de nuestros jóvenes aquí me pregunto a qué más se refieren con admisión selectiva aparte de un supuesto riguroso examen de admisión y también me cuestiono por qué no tienen cabida los jóvenes con necesidad de un empleo de medio tiempo para costear sus gastos.

Lo más importante en este punto es la matrícula que se espera obtener en este subsistema para lo cual anexo la siguiente cita:

"...El tamaño de la institución es una variable que ha demostrado tener una influencia determinante en el proceso educativo. Lo diminuto limita la posibilidad de desarrollar algunas funciones y no enriquece el intercambio de ideas y experiencias, el extremo opuesto conduce a la creación de problemas distintos al ámbito netamente educativo. De acuerdo con las experiencias internacionales estudiadas y con la opinión del instituciones mexicanas de educación superior se ha establecido que las UT's podrán ser de 1000 a 2000 alumnos. Estos números corresponden a la matrícula total que como límite superior, podrá alcanzar los planteles en cuatro o cinco años de operación..."<sup>76</sup>

<sup>74</sup> SEP, *Universidades Tecnológicas...Op. cit.* p. 5.

<sup>75</sup> *Ibid.* p. 6.

<sup>76</sup> *Ibid.* p. 55

Atendiendo por el momento, únicamente la matrícula que se espera atender dentro de estas instituciones, es a todas luces raquítica en comparación a la demanda potencial que existe y en poco ayuda a subsanar el retraso que en este sector tenemos.

Siedo presidente Carlos Salinas de Gortari, la tasa de crecimiento anual fue únicamente del 2.05%

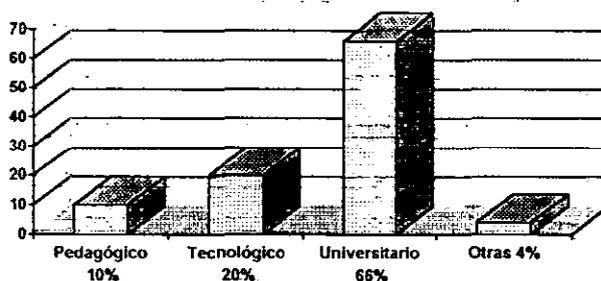
En 1995 las IES contaban con 1,355,000 estudiantes, el subsistema con mayor matrícula fue el univervitario, que contaba con 66 % de los alumnos.

Gráfica Número 5.

Población en el Sistema de Educación Superior en México en 1995.

Total de Alumnos 1,355,431

Fuente: González Cuevas, Oscar. Op. cit. p. anexo 4.



Al comparar el nivel de cobertura de ES en México (20 a 24 años) en México era del 14% en 1995 porcentaje relativamente pequeño si comparamos y observamos que en la mayoría de los países el porcentaje aumenta, mientras en México ha permanecido constante desde 1980.

Cuadro Número 15.  
 Porcentaje de la Población de 20-24 Años Atendida en  
 Educación superior

País	1980	1992
Colombia	10	15
Venezuela	21	30
México	14	14
Argentina	22	43
Canadá	42	99
Estados Unidos	56	76

González Cuevas, Oscar M., *La Universidad y el Desarrollo de la Educación Superior en México*, p. Anexo 5.

El crecimiento del SES se ha concentrado en los últimos años en las instituciones privadas, las cuales han aumentado tanto en número de instituciones como en matrícula. El número de instituciones privadas prácticamente se ha duplicado, mientras que las instituciones públicas han permanecido casi constantes; sin embargo, la matrícula en las instituciones públicas es aún mucho mayor que en las privadas. Esto se debe a que son relativamente pequeñas a pesar de que su número es 2 veces el número de instituciones públicas, su matrícula es el 33% del total de estudiantes.

Cuadro Número 16.

Crecimiento anual de la Matrícula de Licenciatura en las Instituciones de Educación Superior, 1985-1992.

Año	Crecimiento Total	Crecimiento en IES Públicas %	Crecimiento en IES Particulares %
1984-1985	2.6	2.7	2.0
1985-1986	0.2	0.2	0.3
1986-1987	4.0	4.4	2.2
1987-1988	2.9	2.1	6.5
1988-1989	0.1	-1.0	5.0
1989-1990	0.0	-0.6	2.5
1990-1991	2.5	1.8	5.5
Promedio de incremento 1985-1991	1.53	1.27	3.0

Fuente: SEP-ANUIES, 1993, *Agenda Estadística de la Educación Superior*.

Tomado de ANUIES, *La Educación Superior en México*, p. 52

## 2.9 EXPANSIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA ACTUALIDAD.

La matrícula de la ES ha tenido deficientes ritmos de crecimiento, en sus subsistemas. En el ciclo escolar 1997-1998 la matrícula de las universidades públicas tuvo un crecimiento moderado, 4% frente al 5.1% de crecimiento de los institutos tecnológicos o del 8% de otras instituciones públicas, o un impresionante 37.6 % de las UT's.<sup>77</sup>

Como ya se mencionaba la modalidad de TSU o profesional asociado ha sido impulsada a lo largo de los últimos años por el gobierno federal y por los gobiernos de los estados bajo la premisa de dar atención, a las necesidades de diversificar la oferta educativa y dar respuestas a los nuevos requerimientos sociales.

"...En el ciclo 1994-1995 existían 10 UT's en 7 entidades federativas con una población de casi 5000 estudiantes. En 1997-1998 se tuvo en ellas una matrícula de 11,714 estudiantes. En el ciclo escolar 1998-1999 entraron en operación 14 nuevas UT's para alcanzar un total de 38 y se tuvo una matrícula de TSU's considerando todo el sistema de 21,850 estudiantes, lo que representa un incremento del 90% respecto al ciclo inmediato anterior, no obstante que representa tan solo el 1.3% del total de la matrícula de ES para 1999. La matrícula de este nivel ascendió a 34,100 alumnos..."<sup>78</sup>

Las estadísticas y los números son más que contundentes en cuanto al apoyo que ha recibido este subsistema de educación superior y por lo visto continuará con toda clase de apoyos, veamos que opinan a este respecto los funcionarios de la ANUIES

"...En comparación con otros países, México se encuentra muy rezagado en la impartición de este nivel de estudios. En algunos países europeos del 50 al 80 % de los estudiantes egresados

<sup>77</sup> ANUIES. *La Educación Superior Hacia el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo, 1999*, p.54-58. Mimco.

<sup>78</sup> *Ibid* 54-58.

del nivel medio superior se incorporan a programas de educación tecnológica, con duración de 2 años.<sup>79</sup>

En el ciclo 1998-1999 la matrícula fue de 1,837,884 alumnos distribuidos de la siguiente manera en los diferentes subsistemas de educación superior:

El 1.3 % en las universidades tecnológicas bajo el rubro de TSU's o profesionales asociados; 81.2 en licenciatura; el 11.4 % en educación normal y el 6.1 % en posgrado.

Cuadro Número 17.

Matrícula de Educación Superior 1998 y 1999. (Miles de alumnos)

Tipo	Ciclo escolar 1997-1998	Ciclo escolar 1998-1999	Variación porcentual 1999-1998
Licenciatura	1,392.0	1,482.0	6.4
Profesional asociado	22.0	34.1	55.0
Normal	206.3	210.5	2.0
Posgrado	107.1	111.2	3.8
<b>Total</b>	<b>1,727.5</b>	<b>1,837.9</b>	<b>6.4</b>

Fuente: Elaborado con datos del 5 informe de Gobierno 1999 y de los anuarios estadísticos de la ANUIES. Tomado de: ANUIES, *La Educación Superior en el Siglo XXI* p.36.

El posgrado por su parte tuvo un incremento importante. La matrícula creció de 1995 a 1999 en 70%, tan sólo de 1997 a 1998 se observó un crecimiento del 22%, si se considera la totalidad de los alumnos que cursan algún programa de posgrado ya sea en vías escolarizadas o no escolarizadas en los últimos 8 años de la presente década, la matrícula paso de 44,000 a 111,200 estudiantes.

Con las cifras manejadas por la ANUIES de alumnos inscritos, la tasa de cobertura de la ES (matrícula de licenciatura entre la población de la cohorte de 20 a 24 años) sería del 17.7 % en 1999 porcentaje muy raquítico, "... no obstante esta mejoría, la tasa de cobertura actual es aún insuficiente para atender las necesidades del país en materia de formación de científicos, técnicos y profesionistas, como ha sido ampliamente reconocido por gobiernos, instituciones educativas y sectores sociales. La ubicación de México en el contexto internacional muestra índices de atención insatisfactorios, no solo si la comparación es con nuestros socios comerciales de América del Norte y la Unión Europea o con países desarrollados que forman parte de la OCDE, sino también con países de igual o menor nivel de desarrollo. México tendrá que hacer un gran esfuerzo para la ampliación de la cobertura de la ES en atención a los desafíos que plantea la sociedad del futuro

<sup>79</sup> Ibid. 54-58.

basada en el conocimiento, así como la superación de los grandes rezagos históricamente acumulados. El 17.7 % de la cobertura actual es insuficiente para competir en los planos nacional e internacional y para lograr la equidad social...<sup>80</sup>

Como se expone aquí se reconoce el rezago y por supuesto este es el primer paso para combatir un problema, por esto se vislumbra cierta voluntad para aumentar la cobertura, esperemos que el próximo gobierno tenga esta misma voluntad política.

---

<sup>80</sup> ANUIES, *La Educación Superior en el ...Op. cit.* p. 46.

## CAPÍTULO 3

## APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS EN MÉXICO.

El Sistema de Educación Superior Público formado por el conjunto de las IES públicas de las 32 entidades federativas, deberá tener un desarrollo cuantitativo y cualitativo muy importante durante los próximos veinte años, para ayudar a la sociedad mexicana a hacer frente exitosamente a los retos que le plantea el desarrollo demográfico, económico, político, social y cultural, que como puede preverse continuarán en las primeras décadas del siglo XXI.

En este capítulo se presenta un panorama del Sistema de Educación Superior Público, tal y como se considera que debería ser en el año 2020 para estar a la altura de los retos que deberá enfrentar nuestro país.

Un primer apartado contiene un conjunto de objetivos de la ES que sustentan al resto del capítulo. En efecto para definir cómo se quiere que sea el Sistema de Educación Superior no basta el conocimiento de su entorno y de los retos que se deberán enfrentar, hacen falta, además, ciertas premisas valorales que, junto con la visión del entorno, llevarán a la definición de la configuración deseable para la educación superior.

Los objetivos de la ES no son otra cosa que los valores fundamentales\* de ésta que, en cierto sentido, trascienden la coyuntura y tienen un carácter bastante permanente pero, en otro sentido, no pueden escapar a su contextualización histórica y geográfica. Toman en cuenta la

---

\* Servir al ser humano y a la sociedad es el valor fundamental de la ES. Y de acuerdo a sus trabajos de investigación y estudio, a sus programas de enseñanza y formación, a sus actividades de cooperación, y a su vinculación con distintos sectores de la sociedad, la ES está destinada a contribuir decisivamente a abrir nuevos caminos hacia un porvenir mejor para la sociedad y el ser humano, así como a orientar y contribuir a ese porvenir. Dentro de esta perspectiva, sus valores fundamentales son múltiples como participar activamente en la solución de los problemas importantes de alcances mundial, regional y local, como la pobreza, el hambre, el racismo, el analfabetismo, la marginación social, el agravamiento de las desigualdades en el plano internacional y nacional, la agudización de la disparidad entre países industrializados y países en desarrollo, y la protección del medio ambiente. Y obrar con perseverancia, sobre todo preparando propuestas y recomendaciones alternativas, en pro del desarrollo humano sostenible, del aprovechamiento compartido de los conocimientos, del respeto universal de los derechos humanos, de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, de la justicia y la aplicación de los principios democráticos en su seno y dentro de la sociedad, del entendimiento entre naciones, grupos étnicos, religiosos, culturales y de otro tipo, de una cultura de paz y no violencia, y de la solidaridad intelectual y moral.

naturaleza misma de la educación superior y se inspiran tanto en los grandes lineamientos que contiene nuestra Constitución Política y la legislación nacional, como en los documentos normativos de las IES de nuestro país y en la tradición universitaria internacional.

Los otros dos apartados del capítulo desarrollan los diversos elementos de la planeación estratégica al año 2020 del SES público nacional. El horizonte temporal puede parecer muy lejano pero, dados los tiempos necesarios para que lleguen a su madurez procesos tan complejos como los que requiere el desarrollo de la educación superior, éste es apenas suficiente para proponerse metas ambiciosas factibles de alcanzarse.

Finalmente se propone un conjunto de programas estratégicos, con metas escalonadas en el tiempo, cuya realización lleve al SES en el lapso de veinte años a la situación que se indica en la visión con lo cual la sociedad mexicana en su conjunto alcanzaría también niveles más altos de bienestar y desarrollo.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1.- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO.

#### 3.1.1.- LA DOCENCIA

Para poder hablar del principal objetivo, de la razón de ser, de las IES de nuestro país es necesario iniciar analizando los dos actores que hacen posible este proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, por un lado los alumnos que son y deberían siempre ser el foco de atención de todos los esfuerzos de la institución, y por el otro lado los profesores, sin los cuales tampoco sería posible llevar a cabo este proceso.

Todos los que hemos tenido alguna relación con la ES, estamos de acuerdo que los estudiantes constituyen, junto con el personal académico, la razón de ser principal de la educación a cualquier nivel. Sin embargo, no se cuenta en la mayoría de las instituciones con programas integrales de atención continua para su desarrollo y sólo a últimas fechas, algunas IES han desarrollado programas expresamente dirigidos al apoyo integral de los alumnos\*. Pese a su

---

\* Un buen ejemplo de estos programas integrales de atención a los estudiantes es el recientemente iniciado en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en el cual se ha encontrado que las principales causas por las cuales se presentan la deserción y el rezago de sus estudiantes son las siguientes: Causas de origen social: desarticulación familiar, desadaptación al medio, por su origen sociocultural del que provienen, estudiantes que trabajan. Causas de origen psicológico: desubicación en propósitos de vida, inadecuada opción vocacional. Causas económicas: escasos recursos. Causas imputables al rendimiento escolar: perfiles de ingreso inadecuados, falta de hábitos de estudio. Causas físicas: problemas de salud. Con este

importancia, a este actor se le conoce mal y poco (antecedentes, situación social, económica y cultural, trayectorias, etc.) "...Quienes se han acercado a su conocimiento lo han hecho en los momentos de alta politización o de conflictos, pero se han perdido de vista las enormes transformaciones ocurridas en ellos en los últimos años..."<sup>1</sup>

Efectivamente, a pesar de ser los actores más importantes, los alumnos de las IES no han sido el objeto prioritario de investigación e incluso en ocasiones, son tomados como un factor secundario Tomándose en cuenta únicamente los aspectos estadísticos, como el crecimiento de la matrícula o la mayor o menor participación de las mujeres en ésta. Quizá uno de los puntos por los que no se han realizado las investigaciones mencionadas es por la gran heterogeneidad de los alumnos, lo cual dificulta cualquier trabajo de este tipo.

De los pocos estudios que se pueden encontrar realizados en este campo, están las encuestas que ha elaborado la ANUIES, las cuales según sus datos se han aplicado en nueve instituciones de un total de más mil, y a un total de 4,332 estudiantes, 50% mujeres y 50% hombres; dicho estudio pretende determinar entre otros aspectos, el perfil social y educativo de los padres de los estudiantes, las condiciones de estudio que tienen los estudiantes en sus lugares de residencia, la organización del trabajo en clase, las prácticas de estudio más regulares, la opinión sobre el trabajo de los profesores, la frecuencia en la utilización de los servicios e instalaciones que ofrecen las instituciones y las expectativas de empleo.

Los resultados que arrojó este estudio son:<sup>2</sup>

\*El 95.3% de los estudiantes son solteros.

\*Tienen un promedio de edad de 22 años.

\*El 73.3% no trabajaba.

\*El 25.6% de los que declararon trabajar, lo hacen de tiempo parcial.

\*El 10% tienen dependientes económicos.

\*El 57% de los padres y el 77% de las madres de los estudiantes no tuvo acceso a la educación superior.

\*El 79% consideró entre sus planes futuros continuar su formación académica.

---

estudio concluyen que los estudiantes con bajo rendimiento escolar, son sujetos normales desde el punto de vista intelectual por lo cual su recuperación es altamente probable con la ayuda de mecanismos integrales como es la tutoría integral que trabaja para prevenir o corregir los problemas de aprendizaje escolar en forma global. Cfr: ANUIES *Programas institucionales de tutoría*, p. 27-28.

<sup>1</sup> ANUIES, *La educación Superior en el Siglo XXI*, p.95.

<sup>2</sup> Véase ANUIES, *Ibid.* pp.100-102.

\*El 13% de ellos declararon que no contaban con los recursos económicos suficientes para sostener sus estudios

Este último punto es de suma importancia y es sin lugar a dudas uno de los factores más importantes que ocasionan la alta deserción de muchos estudiantes, con lo cual se hacen tan poco eficientes las IES públicas de nuestro país, y se puede ver que no se ha trabajado en este asunto.

“...A pesar de que faltan estudios sistemáticos sobre deserción, rezago y eficiencia terminal en el ámbito de cada institución, de los diferentes subsistemas y de todo el sistema, la información de que se dispone revela que éste es uno de los problemas más importantes del sistema. En este sentido será urgente contar con estudios que permitan identificar los factores causantes de esta problemática, para diseñar estrategias y programas idóneos...”<sup>3</sup>

Al respecto la ANUIES señala: “...El país no cuenta con un sistema nacional de becas y crédito educativo que apoye a los estudiantes de bajos recursos y buen desempeño académico. Pese a que en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se estableció el objetivo de constituirlo...”<sup>4</sup>

Por otra parte, tampoco se tienen bien definidas las formas en que los jóvenes se deciden a cursar un programa u otro, no se tienen estadísticas de la influencia y las aportaciones que dan los trabajos de orientación vocacional, con lo cual se dificulta aún más el conocer con exactitud los motivos que llevan a los aspirantes a optar por determinado programa de estudios, y, según el estudio mencionado de la ANUIES, el mayor peso para esta decisión es la influencia de los padres, así como las expectativas de empleo que imaginan los futuros estudiantes, las cuales en muchas ocasiones están alejadas de la realidad, de ahí que aún se continúa con una alta demanda y concentración en los programas llamados tradicionales

“...Entre los estudiantes se ha mantenido la tendencia de inscribirse en carreras sobresaturadas tales como contaduría, administración, derecho, medicina... Por el contrario, se mantiene escasa demanda en carreras como química, física, ingeniería civil, ingeniería petrolera... a pesar de la importancia estratégica que tienen para el proceso de modernización que vive el país...”<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Hanel, Jorge y Taborga Huáscar, *Elementos Analíticos de la Evaluación...* Op. cit. p.42

<sup>4</sup> ANUIES, *La educación superior en el siglo XXI*, p.99.

<sup>5</sup> ANUIES, *La Educación Superior en México*. Op. Cit. p.45

Uno de los factores que aparentemente ocasiona este fenómeno es el prestigio social de que gozan estas carreras y las expectativas de empleo, pues "...El impresionante crecimiento de la matrícula en el área de Ciencias Sociales y Administrativas es probablemente resultado de las incongruencias y desequilibrios en la estructura ocupacional, en la que predomina el sector terciario y del bajo impacto que tiene el sector moderno de la economía ..."<sup>6</sup>

Cuadro Número 18.

EVOLUCIÓN DE LA MATRÍCULA NACIONAL DE LICENCIATURA POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO.

AREAS	1977		1986		1995	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
CIENCIAS AGROPECUARIAS	31,700	5.9	83,799	8.5	31,523	2.6
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	16,510	3.1	27,884	2.8	21,070	1.7
CIENCIAS DE LA SALUD	139,374	25.9	120,881	12.2	116,570	9.6
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS	197,629	36.6	437,752	44.3	618,705	50.8
EDUCACION Y HUMANIDADES	12,493	2.3	28,224	2.9	35,363	2.9
INGENIERIA Y TECNOLOGIA	141,666	26.3	289,541	29.3	394,200	32.4
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>539,372</b>	<b>100.00</b>	<b>998,078</b>	<b>100.00</b>	<b>1,217,431</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Anuarios Estadísticos de la ANUIES Elaborado por la Coordinación general de Estudios de la ANUIES

Según las investigaciones realizadas en 1997 por el autor Huáscar Taborga este problema lejos de aminorarse se iba agravando sensiblemente durante los 15 últimos años, Igualmente maneja una serie de datos que resultan muy interesantes:

"...en 1995 tres carreras poseían la siguiente población: contaduría 162,348 alumnos (13%); derecho 134,576 (11%); y administración 118,676 (10 %), que agrupadas significan el 34% del total de la matrícula de licenciatura...mientras que, en los últimos cinco años la matrícula

<sup>6</sup> Hancl, Jorge y Taborga Huáscar. *op. cit.* p.32.

en Ciencias Agropecuarias descendió de 48,000 a 25,000 alumnos; en terminos relativos bajo del 6.7% a 3.5..."<sup>7</sup>

Esto a todas luces resulta excesivo y no es congruente con las necesidades de nuestro país, ni con la misión de las universidades públicas de formar profesionales en áreas prioritarias para la modernización, la complementación regional y nuestro desarrollo sostenido. A lo cual el autor mencionado agrega:

"...De este modo, muchas universidades públicas no cumplen su misión de preparar profesionales y de efectuar investigaciones en áreas de conocimiento altamente prioritarias y de alcanzar niveles de excelencia; en lugar de esta trascendental tarea, prepararon profesionales preponderantemente en carreras tradicionales..."<sup>8</sup>

De esta forma en las últimas décadas el número de profesores del SES ha ido creciendo de manera significativa. Llegando a alcanzar en el ciclo 1998-1999 la cifra de 192,406 plazas de personal académico. De los cuales el 29.4% corresponde a tiempo completo, el 8.9% de las plazas es de medio tiempo y el 61.7% por horas<sup>9</sup>. Es importante señalar que este crecimiento ha respondido a las necesidades derivadas de la mencionada expansión de la matrícula estudiantil a partir de la década de los setenta.

"...De 1970 a 1985 el número de profesores e investigadores se cuadruplicó y en su incorporación no se dio la atención suficiente al nivel académico y a la formación pedagógica..."<sup>10</sup> esto quiere decir que "...La masificación de la matrícula en las dos últimas décadas, llevó a las autoridades de las instituciones a contratar profesores de manera improvisada, ocupando en importantes labores docentes a alumnos pasantes o recién egresados..."<sup>11</sup>

Este rápido crecimiento, ha dado como resultado la poca preparación del personal académico y no debemos olvidar que de ello depende la calidad de la educación. En este punto también cabe aclarar que este rápido crecimiento es el que no ha permitido planear la

<sup>7</sup> Taborga Torrico, Huáscar. *Metas Problemas y Opciones de la Matrícula de Educación Superior*, p. 68.

<sup>8</sup> *Ibid.* p.69.

<sup>9</sup> Fuente *Anuarios estadísticos de la ANUIES 1980-1999*.

<sup>10</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el siglo XXI*, p.90

<sup>11</sup> ANUIES. *La Educación Superior en México*, p.56.

incorporación de los nuevos profesores, situación que debilita la función docente. "...Entre 1986 y 1992 el 80% de quienes ingresaron a las IES dio clases bajo su exclusiva responsabilidad, sin relacionarse con otros académicos y sin más elementos que un programa, un pizarrón, un borrador y un gis..."<sup>12</sup>

Ante las circunstancias descritas y la necesidad de aumentar los niveles de calidad de la ES, y bajo la premisa que la formación y actualización del personal académico es el pilar central para elevar dicha calidad, es indispensable continuar y reforzar la operación de los programas encaminados a elevar la calidad de la cátedra y la preparación de los académicos; tal es el caso del PROMEP (Programa de Mejoramiento del Profesorado), el cual fue puesto en marcha a finales de 1996 por el gobierno federal. Dicho programa tiene entre sus propósitos, mejorar las condiciones del personal académico de tiempo completo y por horas en todas las dependencias académicas, el fomento de la realización de estudios de posgrado por parte de los profesores de carrera, el equipamiento de los cuerpos académicos y de las instituciones de educación superior, así como la promoción de profesores en acciones de vinculación con cuerpos académicos nacionales y extranjeros.

En 1994 se pone en marcha el Programa Nacional de Superación del Personal Académico (SUPERA), el cual ha apoyado a 1,596 profesores adscritos a IES, con becas para cursar estudios de posgrado. Esta cantidad resulta insuficiente, sobre todo si se compara con los 56,567 profesores de tiempo completo adscritos en 1999 a programas de ES, con el número de becas que se ofrecen:

"...A partir de 1998 el SUPERA apoya fundamentalmente al personal de carrera adscrito a los Institutos Tecnológicos públicos federales para la realización de estudios de posgrado. Desde esa fecha ha otorgado 170 becas..."<sup>13</sup>

Esto muestra la necesidad de incrementar los apoyos, que si bien son muy valiosos, no son suficientes para cubrir o disminuir los grandes rezagos que tiene el sistema de educación superior.

## PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

<sup>12</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI* p.93

<sup>13</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI* p.95.

Actualmente el proceso de enseñanza-aprendizaje se basa en el perfil predominante del profesor de corte tradicional, centrando su figura frente a un grupo; esto ha formado un paradigma difícil de romper, pero que tendrá que ser modificado para facilitar los procesos de aprendizaje. "...La expansión de la matrícula en las próximas décadas difícilmente podrá darse sobre la base del modelo de enseñanza-aprendizaje hoy vigente..."<sup>14</sup>

Efectivamente, con los indicadores profesor/alumno, que se observan actualmente, sería muy difícil lograr en primer lugar contratar y aún implicaría una mayor dificultad el preparar el número de profesores que se van a necesitar en los próximos veinte años.

Esta relación maestro-alumno es un indicador sobre la calidad con que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje. "...La UNESCO, recomienda que dicha relación sea de un profesor de carrera por cada 18 estudiantes, dado que dicha proporción facilita un mejor desempeño pedagógico y didáctico en el salón de clases..."<sup>15</sup>

En contraste entre mayor sea el número de estudiantes por maestro es más difícil para éste mantener un buen nivel académico del grupo. Y proporciones demasiado bajas aumentarían considerablemente los gastos, lo que resulta inviable, dada nuestra economía.

Para determinar qué tan cercanos estamos de los lineamientos sugeridos por la UNESCO, debemos decir que "...En el país, en 1993 se contaba con 27 alumnos por cada profesor de tiempo completo y medio tiempo..."<sup>16</sup> Esta relación de 27 alumnos a simple vista se nota que es bastante más alta que los 18 estudiantes sugeridos por la UNESCO. Si consideramos que "...En el ciclo 1998-1999 la matrícula fue de 1,837,884..."<sup>17</sup> Mientras que: "...Las plazas de personal académico del sistema de educación superior han ido creciendo... hasta alcanzar en el ciclo 1998-1999, la cifra de 192,406... el 29.4 % de las plazas es de tiempo completo, el 8.9 % de medio tiempo y el 61.7% por horas..."<sup>18</sup>

De estos últimos datos obtenemos la siguiente tabla:

---

<sup>14</sup> Ibid. p.94.

<sup>15</sup> Hanel, Jorge y Taborga, Huáscar. *Elementos analíticos...Op. cit.* p. 40.

<sup>16</sup> Ibid. p.40.

<sup>17</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el S. XXI* p.35.

<sup>18</sup> Ibid p 88 (Los rangos de las categorías son: tiempo completo (25 hrs. o mas), medio tiempo (de 15 a 24 hrs.) y por horas menos de 15 hrs.)

Cuadro Número 19.  
Profesores por Tiempo de Dedicación  
Ciclo 1998-1999.

Tiempo de Dedicación	Porcentaje	Total
Tiempo Completo	29.4	56,567
Medio Tiempo	8.9	17,124
Por Horas	61.7	118,714
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>192,405</b>

Fuente: elaboración del autor a partir de los datos anteriores.

Si sumamos los maestros de tiempo completo (56,567) a los de medio tiempo (17,124) obtenemos un total de 73,691 profesores. Si la cantidad de 1,837,884 de alumnos matriculados en el periodo lo dividimos entre 73,691 profesores obtenemos la cantidad de 24.9 alumnos por cada uno de este tipo de catedráticos.

Aquí es importante mencionar que sí se dio una mejora en este indicador, aunque es muy baja y todavía estamos lejos de alcanzar la cifra recomendada por el organismo internacional, excediendo esta cifra por más de 6 alumnos por profesor.

### 3.1.2 INVESTIGACIÓN:

La investigación es una de las tareas sustantivas de la ES actividad que se lleva a cabo en las IES encaminada a la generación y aplicación del conocimiento. Este trabajo en nuestro país todavía se nota fuertemente centralizado y concentrado en la ciudad de México "...En 1996, las instituciones de educación superior reportaron un total de 12,819 investigadores, de los cuales 5,840 se encontraban adscritos a las universidades públicas estatales y 6,979 a las instituciones de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (UNAM, UAM, IPN y UPN)..."<sup>19</sup>

A parte de la distribución geográfica de los investigadores en México, también estamos por debajo de los niveles internacionales recomendados de 2.5 investigadores por cada 10,000

<sup>19</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI* p.74

habitantes, dado que "...La OCDE recomienda que México tenga al menos dos o tres veces más científicos de los que hay actualmente..."<sup>20</sup>

Uno de los indicadores que se utilizan para medir el desempeño de la investigación y la producción científica de un país es el número de artículos o libros de este tipo que son publicados, así como las patentes registradas:

"...De acuerdo con el registro elaborado por el Institute for Scientific Information (ISI), en el periodo 1981-1997 se publicaron 29,625 artículos de científicos mexicanos, con un rango que va de 907 artículos en 1981 a 3,268 en 1996, lo que representa un poco menos de la mitad de lo que se publica diariamente en todo el mundo..."<sup>21</sup>

Las patentes además de ser un indicador de la investigación tecnológica son también un indicador del dinamismo tecnológico y la inventiva de un país. En 1998 se registraron 453 solicitudes, por parte de mexicanos, pero desafortunadamente cita: "...El principal tipo de inventor de las patentes solicitadas por nacionales en 1998, fue el profesional independiente (51%) en segundo lugar las empresas (33%) y en tercer lugar los institutos de investigación (14%)..."<sup>22</sup>

Y de las solicitudes hechas por las IES se desprenden los siguientes datos:

"...Las instituciones nacionales que en 1997 solicitaron un mayor número de registro de patentes en México fueron: la Universidad Nacional Autónoma de México con 15 solicitudes, ...la Universidad Autónoma de Nuevo León y la Universidad de Guanajuato con 5, mientras que la Universidad Autónoma Metropolitana reportó 3..."<sup>23</sup>

El CONACyT ha apoyado una gran cantidad de proyectos de investigación, alcanzando durante 1998 un total de 1,029 en diversas instituciones con una aportación financiera de 522.9 millones de pesos.

Otro apoyo importante que se inició en 1984 es el Sistema Nacional de Investigación el cual ha sido uno de los principales instrumentos del gobierno federal para favorecer la permanencia del personal académico de carrera en las IES, con lo cual se han visto favorecidas las actividades de generación y aplicación del conocimiento que realizan las IES.

<sup>20</sup> ANUIES. *La Educación Superior en México* p.65

<sup>21</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI* p.75.

<sup>22</sup> ANUIES. *Ibid.* p.78.

<sup>23</sup> *Ibid.*

"...En este sistema están inscritos los científicos más productivos del país. La función del sistema es reconocer los méritos científicos y tecnológicos de los investigadores y estimularlos económicamente..."<sup>24</sup>

En 1999 este sistema apoyaba a 7,099 investigadores los cuales estaban distribuidos de la siguiente forma:

"...El 23% se concentró en el área de ingeniería y tecnología, el 18% en ciencias físico-matemáticas, el 32% en ciencias sociales y humanidades..."<sup>25</sup>

De acuerdo a la opinión de destacados investigadores quedan todavía múltiples problemas por resolver con relación al desarrollo de la ciencia así como de la comunidad científica entre los que destacan:

"...La repatriación del personal científico de origen mexicano; la ampliación y creación de nuevos centros para la investigación; mejoramiento del salario de los investigadores adscritos a las instituciones de educación superior; y descentralización de la actividad científica..."<sup>26</sup>

Otros aspectos que deben atenderse son:

"...Limitaciones presupuestales para el desarrollo de investigaciones en aspectos prioritarios, así como para la ampliación de instalaciones adecuadas y la adquisición de nuevos equipos y materiales para la realización de esta tarea...Incipiente impulso a esta función en instituciones de tamaño reducido...Escasa publicación y difusión de los resultados de las investigaciones realizadas, lo que dificulta la vinculación de esta labor con las otras funciones sustantivas... Escasa aportación de esta tarea al desarrollo científico y tecnológico, dados los problemas anteriores..."<sup>27</sup>

Una vez descritos algunos de los principales problemas que enfrenta esta función sustantiva de la ES, citaré los programas de investigación de la Universidad Autónoma de Guerrero incluido en su Plan de Desarrollo e igualmente el caso de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Azcapotzalco, para ilustrar hacia donde se deberían enfocar aunque sea en teoría las labores de esta función:

<sup>24</sup> ANUIES. *La Educación Superior en México*. p.63.

<sup>25</sup> *Ibid.* p.75.

<sup>26</sup> *Ibid.* p.71.

<sup>27</sup> Hanel, Jorge y Taborga, Huáscar. *Elementos analíticos de la evaluación...* Op.cit. p.53.

Universidad Autónoma de Guerrero<sup>28</sup>

Investigación:

- a) Establecer un programa de investigación que articule la docencia y la extensión como formas fundamentales de articular el aprendizaje, la educación y la difusión del saber y ejecución técnica con eficacia.
- b) Impulso de una estrategia de desarrollo de la investigación con un proceso de armonización disciplinaria, interdisciplinaria y multidisciplinaria.
- c) Impulso a una estrategia que incluya y armonice la investigación de punta con los procesos de desarrollo social y con la aplicación y/o construcción de modelos e instrumentos metodológicos objetivos.
- d) Redefinir las problemáticas y líneas de investigación con la finalidad de consolidar, crear o apoyar las unidades, centros y/o institutos de investigación pertinentes a la formación de profesionales al servicio del estado y la comunidad guerrerense.
- e) Creación de un sistema de evaluación, capacitación y seguimiento del trabajo de los investigadores de la UAG con la finalidad de incentivarlos con promociones producto de su eficiencia académica.
- f) Crear una red de investigadores para cada una de las ramas del conocimiento que realizan dicha tarea y que por las condiciones de aislamiento se ven en condiciones de desventaja con respecto al conocimiento exterior.
- g) Establecer un programa de investigación que se articule de manera interna y regional en función de las líneas de trabajo propuesta por la UAG.
- h) Diseñar un programa de actualización y formación de investigadores cuya garantía de ejecución se pueda concretar mediante un fideicomiso de investigación y con posibilidades de autogestión por cada centro del área.

Division de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Azcapotzalco<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Universidad Autónoma de Guerrero. *Plan de desarrollo institucional 1997-2006*, p.25-26.

<sup>29</sup> Universidad Autónoma Metropolitana. *Plan Estratégico de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería*, p.3.

La División hará principalmente investigación aplicada y desarrollo tecnológico atendiendo las necesidades y problemas del país, en particular los de la pequeña y mediana industria, y buscará incorporar esta experiencia a la formación de los ingenieros.

La investigación y el desarrollo tecnológico en la división buscarán

\*impulsar los procesos productivos,

\*concentrarse en áreas estratégicas para el desarrollo del país (nichos) y

\*colaborar en la solución de los grandes problemas económicos y sociales, incluyendo la búsqueda de una mejor distribución de la riqueza generada, la protección ambiental y la racionalización de los recursos energéticos.

La División privilegiará la investigación demandada, convenida y apoyada por los mismos beneficiarios y procurará mediante esta vía complementar el ingreso de los investigadores.

### 3.1.3 LA EXTENSIÓN DE LA CULTURA Y LOS SERVICIOS.

La extensión de la cultura y los servicios es considerada por las IES la tercera función sustantiva, ésta tiene fundamentalmente dos propósitos:

"...Hacer partícipes de los beneficios de la educación y de los valores culturales nacionales y universales a todos los sectores de la sociedad. La segunda incidir en la integración y transformación de las funciones académicas de las IES..."<sup>30</sup>

Estos dos propósitos se pretenden lograr mediante la divulgación, la difusión, así como la promoción y prestación de servicios educativos, científicos, tecnológicos y artísticos. En dos áreas de acción:

La extensión de la cultura, la cual comprende la difusión de las expresiones artísticas, la divulgación de la ciencia y tecnología, producción editorial, desarrollo y mantenimiento de museos.

La difusión artística en las IES públicas que tiene el propósito de contribuir al desarrollo integral de los estudiantes así como hacer participe a la sociedad de la cultura nacional y universal, mediante la participación de los universitarios en la preservación, difusión e investigación de las tradiciones estatales, regionales y nacionales "...Los programas de actividades

<sup>30</sup> ANUIES. *La Educación Superior en México*. p.77.

artísticas y estéticas se ha llevado a cabo principalmente a través de talleres, conferencias, exposiciones y otros eventos...<sup>31</sup>

En todas estas actividades participan profesores expertos en cada especialidad y grupos de estudiantes, e incluso en algunas IES se cuenta con grupos profesionales que se consideran representativos del país y cuentan con prestigio internacional tal es el caso de varios ballets folklóricos así como otros grupos de danza, música y teatro.

La ANUIES concertó y promulgó junto con los rectores afiliados a esta asociación el Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios el cual contiene las acciones a realizar por las IES como "...Materia de planificación y definición normativa de la función a nivel institucional; fomento de la integración de las funciones académicas; vinculación con las necesidades de las comunidades en donde se desarrollan; modernización de la organización institucional de la extensión universitaria; formación y capacitación del personal adscrito a la función; aumento de la cobertura e impacto de los servicios que prestan las universidades mediante la utilización de los medios de comunicación..."<sup>32</sup>

Actualmente se encuentran funcionando estaciones de radio de 22 IES públicas, éstas tienen como objetivo el colaborar con las áreas de extensión de la cultura y los servicios, difundir éstos y promover el conocimiento de las actividades y resultados del quehacer de las instituciones, así como divulgar la ciencia y los avances tecnológicos.

Igualmente en el campo de tecnología avanzada se han hecho esfuerzos con el uso de la televisión para fines de difusión y enseñanza.

"...Un avance importante en el uso de estos medios ha sido puesta en marcha en 1995, por parte de la SEP, del Sistema Satelital de Televisión Educativa (EDUSAT), que actualmente cuenta con más de 22,000 sitios de recepción a nivel nacional. La integración de las universidades públicas a dicha red ha incrementado las posibilidades de uso de este medio..."<sup>33</sup>

Igualmente se mencionan en este documento los esfuerzos realizados por la UNAM y la Universidad de Sonora para el uso y desarrollo de la televisión y video en el campo educativo.

<sup>31</sup> ANUIES. *Acciones de Transformación* ... Op. Cit. p.31.

<sup>32</sup> ANUIES. *La Educación Superior en México*. p.78.

<sup>33</sup> Anuies. *Acciones de Transformación de las* ...Op. Cit. p.32.

Sin lugar a dudas estos medios de información pueden llegar a ser herramientas de valor incalculable para las tres grandes funciones sustantivas de las IES, motivo por el cual es imprescindible que se impulse fuertemente su desarrollo.

La segunda función abarca la extensión de los servicios y comprende acciones relacionadas con el servicio social, la educación continua, la orientación vocacional, seguimiento de egresados y vinculación con los sectores social y productivo, así como los servicios de recreación y deportivos.

Este es un punto sumamente importante y llevado a cabo adecuadamente por las IES puede reforzar el compromiso que tienen éstas con la sociedad para ayudar a solucionar carencias y problemas principalmente en los grupos de extrema pobreza. Una de las formas básicas con que cuentan las instituciones para vincularse con su entorno es la prestación del servicio social de sus estudiantes. Entre los objetivos que se persiguen están: "... extender los beneficios de la ciencia, la técnica y la cultura a la sociedad; realizar acciones que beneficien prioritariamente a los sectores sociales más desprotegidos, apoyándose en el conocimiento científico y técnico existente en las IES; fortalecer la formación integral de los prestadores de servicio social y fomentar la participación conjunta de las IES, la sociedad y los diversos niveles de gobierno en la solución de la problemática social..."<sup>34</sup>

En la medida de sus posibilidades y de acuerdo a sus programas de estudio algunas instituciones prestan servicios y brindan asistencia a diferentes sectores entre estas podemos encontrar: clínicas médicas externas, despachos jurídicos, clínicas veterinarias, asesoría en arquitectura, ingeniería civil y empresarial, así como apoyo técnico a diferentes grupos como a la micro y pequeña industria y al sector agropecuario.

### 3.2.1 OPORTUNIDADES Y RETOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO.

Para iniciar este punto comenzaré citando algunos fragmentos del discurso "Universidad y alternativas para un proyecto de Nación" que pronunciara el Ing. Heberto Castillo, el cual nos da una idea de la opinión que tenía él político y científico:

<sup>34</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI*. p. 86.

“...Ahora padecemos una Universidad de masas en donde no hay una educación masiva, pero pienso que esta abierta la perspectiva en utilizar los medios modernos para esa universidad y falta una educación de masas adecuada...Debemos entender que la universidad de masas, democratica, debe disponer también de los recursos modernos para impartir el conocimiento y para enseñar a pensar. Que una universidad de masas pueda enseñar con eficiencia, yo digo que es posible. lo que pasa es que estamos atados a un pasado, a una concepción todavía hoy rudimentaria de una universidad con métodos artesanales para resolver problemas industriales. la enseñanza puede avanzar en su método, usando sus instrumentos racionalmente. Pero no lo haremos cediendo los espacios de Educación a Televisa...La universidad de masas es posible. En ella se puede enseñar masivamente.

Nosotros buscamos la igualdad de las oportunidades, nosotros entendemos que todos somos diferentes. Creer que la cultura se puede repartir como la tierra es un error. Yo pienso así, como Emiliano Zapata, como Flores Magón que si la tierra es de quien la trabaja, también la cultura es de quien la trabaja. No habrá universidad de masas, no habrá gobierno que pueda descubrir inyecciones de matemáticas o lavativas de física o jarabes de biología. La cultura será de quien la trabaje. Podemos poner la tierra al servicio de los campesinos, a los muchachos para que aprendan que les podemos dar, sólo los elementos para que ellos trabajen la cultura, para que ellos se enriquezcan culturalmente, para que ellos creen, recreen y defiendan la cultura, defiendan las tradiciones que tenemos y defiendan su cultura...”<sup>35</sup>

Como observamos en estas reflexiones del Ing. Castillo, nuestra ES debe transformarse y modernizarse buscando la igualdad de oportunidades para todos los mexicanos que quieran estudiar dentro de este nivel. Igualmente se puede observar en el desarrollo de este trabajo que el Sistema de Educación Superior Pública Mexicana es muy grande y compleja, por lo tanto será un camino largo y sinuoso el que se tenga que llevar a cabo para alcanzar las reformas necesarias que nos lleven a una transformación que nos haga capaces de enfrentar exitosamente los retos que presenta el desarrollo de la sociedad dentro del nuevo entorno de globalización internacional.

El término de “Sistema” que se utiliza para los estudios de la ES en México tiene un alcance limitado; refiriéndose a un conglomerado de instituciones que tienen en común realizar alguna de las tareas correspondientes a la educación superior. Por lo tanto, este término está lejos

---

<sup>35</sup> Castillo, Heberto. *Universidad y alternativas para un proyecto de nación*. pp. 13-16.

de expresar lo que en rigor significa "sistema": congruencia e interdependencia de partes o elementos, y contribución de modo planeado y organizado de estas partes en el proceso de producción de un bien o de un servicio.

"...Queda claro que las Instituciones de Educación Superior (IES) actualmente no guardan entre sí una interrelación significativa, ni se complementan, y menos aún, contribuyen de manera organizada a cumplir programáticamente un objetivo que se traduzca en un bien o en un servicio. En consecuencia, cuando se utilice la palabra "sistema", ésta tendrá un alcance limitado; aunque, como "debe ser, como proyecto de futuro, se debe buscar su constitución rigurosa y funcional ..."<sup>36</sup>

Entonces como vemos, uno de los principales retos que deberán enfrentar las IES públicas será el de funcionar como un sistema integrado que ayude a la resolución de los grandes problemas nacionales y de su propia modernización.

Aparte de la necesidad de unir a las IES se identifican otros tres retos que abarcan de forma general los grandes desafíos que se deberán enfrentar en los primeros años del siglo XXI los cuales son:

\*Atender a una población estudiantil en constante crecimiento con calidad.\* Igualmente las IES deberán proporcionar servicios a un número cada vez mayor de profesionistas y público en general que recurrirán a estas instituciones a actualizar sus conocimientos.

\*Ofrecer servicios educativos de alta calidad\* que proporcionen a los estudiantes una formación que integre elementos humanistas y culturales con una sólida capacitación técnica y científica. De esta forma, los egresados deberán estar en condiciones de insertarse en el proceso de desarrollo de nuestro país promoviendo activamente una cultura científica y tecnológica, así como los valores del crecimiento sustentable, la democracia, los derechos humanos, el combate a la pobreza, con miras a una sociedad global y pacífica en la que prevalezcan dichos principios.

<sup>36</sup> Hanel, Jorge y Taborga, Huáscar. *Elementos Analíticos...* Op. Cit. p.7

\* En este caso el término calidad debe abarcar los aspectos de cobertura, pertinencia, eficiencia terminal, equidad y nivel de desempeño (elevados niveles de rendimientos académicos).

Convertirse en el principal detonador que permita a la sociedad el acceso al conocimiento, constituyéndose como un espacio de innovación permanente e integral, ayudando de esta manera a un crecimiento autosostenido así como un desarrollo más equitativo:

“... Constituirse en “la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento... en el sentido más amplio, que la propone como un espacio de innovación permanente e integral, clave para la articulación de una nueva concepción social que persiga un crecimiento autosostenido y un desarrollo más equitativo...”<sup>37</sup>

Aquí es importante explicar lo que se entiende por el término calidad educativa dentro de este trabajo y dentro de los trabajos encaminados a mejorar la actuación de las IES. Entendemos por calidad al conjunto de características de los elementos que representan tanto los insumos como los productos de las funciones sustantivas de las IES (docencia, investigación y difusión) así como también los procesos que se llevan a cabo y que representan las funciones de apoyo, las cuales normalmente determinan los resultados de las funciones sustantivas. Sólo atendiendo estos puntos se logrará responder a las necesidades de los alumnos y de la sociedad en su conjunto y en consecuencia hacer satisfactorio este servicio. Igualmente para lograr satisfacer las necesidades de los alumnos y del público relacionado con la educación superior se deben abarcar cinco puntos básicos que a continuación se mencionan y de los cuales se da una breve explicación:

**Tasa de Cobertura:** Es la matrícula que atienden todas las IES mexicanas entre la población que tiene México de la cohorte de 20 a 24 años. Esto significa que entre mayor sea la tasa de cobertura la ES está dando mayores oportunidades para que día a día más jóvenes reciban una formación de tipo superior:

“... México en el contexto internacional muestra índices de atención insatisfactorios en materia de educación superior... El 17.7% de cobertura actual es insuficiente para competir adecuadamente en los planos nacional e internacional y para lograr la equidad social...”<sup>38</sup>

Este a todas luces es uno de los grandes desafíos, lograr una cobertura suficiente para atender las necesidades del país en materia de formación de profesionistas, científicos y técnicos.

<sup>37</sup> Ruiz Durán, Clemente, tomado de ANUIES, *La Educación Superior en el Siglo XXI*, p.153.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 46.

**Pertinencia Social:** Con relación a las necesidades del país, la docencia, la investigación y la difusión deberán planearse y llevarse a cabo, buscando atender la problemática del entorno de cada una de las IES.

Las IES ayudarán a identificar las necesidades del país y las estudiará con profundidad, en el marco de una visión creativa del desarrollo sustentable del país a largo plazo.

“...En el ámbito de los planes y programas de estudio, la pertinencia social se evidencia a través de la coherencia que existe entre los objetivos y los perfiles terminales establecidos en los mismos con las necesidades prevalecientes en el ámbito de influencia de la institución educativa, con el mercado de trabajo o con proyectos de desarrollo local, regional o nacional...”<sup>39</sup>

Otro indicador que está fuertemente relacionado con la pertinencia social es la distribución de la matrícula entre las diferentes áreas de conocimiento. Como se señaló anteriormente, existen grandes desequilibrios en la composición de la matrícula lo cual implica otro reto significativo.

**Eficiencia Terminal:** Al contrastar el primer ingreso con el número de egresados, se puede obtener una medida convencional aproximada de la eficiencia terminal promedio para el subsistema de ES. Actualmente esta eficiencia es del orden del 50.6%. Este bajo nivel terminal nos habla de los altos índices de deserción y rezago estudiantil, atribuibles en buena medida a factores socio-económicos.

Este índice sobre eficiencia terminal de las IES es muy heterogénea y presenta grandes contrastes en los niveles de cada institución. Indudablemente este es uno de los puntos básicos para lograr un trabajo de calidad dentro de las IES y representa un desafío impostergable, veamos que nos dicen los siguientes autores al respecto:

“...A pesar de que faltan estudios sistemáticos sobre deserción, rezago y eficiencia terminal en el ámbito de cada institución, de los diferentes subsistemas y de todo el sistema, la información de que se dispone revela que éste es uno de los problemas importantes del sistema. En este sentido será urgente contar con estudios que permitan identificar los factores causantes de esta problemática, para diseñar estrategias y programas idóneos...”<sup>40</sup>

Igualmente dan algunas recomendaciones para vencer este desafío:

<sup>39</sup> Ibid p. 58.

<sup>40</sup> Hancé, Jorge y Taborga Huáscar. *Elementos analíticos de la evaluación ...Op. Cit.* p. 42.

“...En relación con la deserción estudiar las causas que influyen, corregir las rigideces curriculares, subsanar las deficiencias didácticas, modificar la precedencia de asignaturas y salvar los problemas académicos administrativos, así como aplicar programas de apoyo económico a los alumnos capaces de escasos recursos...”<sup>41</sup>

Este punto nos remite inmediatamente a la equidad con el cual esta fuertemente ligado.

**Equidad:** Para lograr aumentar la tasa de cobertura a los porcentajes necesarios y hacer frente a las necesidades que se mencionan, y en la búsqueda permanente de niveles educativos cada vez mejores, es una tarea indispensable lograr ofrecer la igualdad de oportunidades para los jóvenes y aspirantes a cursar estudios de ES. Se debe tener una cuidadosa atención a la equidad para ofrecer apoyos especiales a quienes los necesiten y merezcan, por medio de planes y programas de becas a los jóvenes que más lo necesiten, así como otros apoyos como servicios de dormitorios y comedores. Igualmente se deberá atender las desigualdades, que en ocasiones son muy marcadas, de las condiciones que distinguen a algunas IES, dependencias o programas con respecto a otras.

Para que se logre alcanzar el desafío de la equidad es necesario atacar al mismo tiempo otros retos como es la todavía deficiente distribución geográfica de las IES dentro del territorio mexicano, con lo cual se logrará que los jóvenes cuenten con las instituciones de estudio cerca de sus lugares de residencia. Con esto menos jóvenes se verrán obligados a salir a estudiar fuera de sus comunidades, lo que implicará un ahorro en el gasto de los estudiantes.

**Nivel de Desempeño:** Mejorar y asegurar la calidad de la ES nacional sólo se logrará si las acciones orientadas a tal propósito se realizan institución por institución y programa por programa, es decir, se debe tomar en cuenta las condiciones particulares de las instituciones o el nivel de desempeño que han alcanzado cada una de estas para plantear los programas y prioridades de desarrollo.

De éstos se desprenden muchos estudios y varias líneas de acción para lograr alcanzarlos. Tal es el caso de la Comisión Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) que desde el año 1991 formuló el documento *Prioridades y Compromisos para la Educación*

<sup>41</sup> Taborga Torrico. Huáscar. *Metas, Problemas y op...* Op. cit. p.108.

Superior en México<sup>42</sup>. En este se identifican 10 líneas prioritarias de trabajo y se proponen diferentes políticas para el fomento de la calidad de la ES.

Cuadro Número 20.

<b>Líneas de acción prioritarias para el mejoramiento de la calidad de la educación superior en México.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización curricular y mejoramiento de la calidad en la formación de profesionales.</li> <li>2. Formación de profesores.</li> <li>3. Formación de investigadores.</li> <li>4. Revisión y readecuación de la oferta educativa.</li> <li>5. Definición de una identidad institucional en materia de investigación y posgrado.</li> <li>6. Actualización de la infraestructura académica.</li> <li>7. Reordenación de la administración y la normativa.</li> <li>8. Sistema institucional de información.</li> <li>9. Diversificación de las fuentes de financiamiento.</li> <li>10. Impulso a la participación de los sectores social y productivo en las áreas de la educación superior.</li> </ol>

Fuente: CONPES. *Prioridades y Compromisos para la Educación Superior en México*, 1991. p. 12.

Igualmente se tiene el reto de "...Una nueva cultura que enfatiza los valores asociados con la libertad académica, la responsabilidad social y la innovación; gradualmente se está transitando de un paradigma cerrado, a otro abierto más atento a la educación de la sociedad..."<sup>43</sup>

En lo que se refiere a responsabilidad social, las IES públicas tienen que adoptar mecanismos muy claros para la rendición de cuentas que permitan que la sociedad esté bien informada del quehacer de todas y cada una de estas instituciones, de los productos del trabajo académico, y de los usos que estas instituciones hacen de los recursos públicos que tienen a su disposición.

Sólo cuando se logre el desafío de romper el paradigma de una institución cerrada y enfocada a su propio quehacer sin conexión con el exterior, indiferente a los cambios y necesidades de una sociedad en constante transformación y evolución y se pase a otro abierto a un contexto

<sup>42</sup> CONPES. *Prioridades y compromisos para la educación superior en México*, 1991, Mimeo.

<sup>43</sup> ANUIES. *Acciones de transformación*. Op. Cit. p. 7.

más amplio en el cual no sólo se tenga una idea de como es su entorno y cuales son los problemas que se presentan en este si no también que se trabaje directamente con la sociedad y se tenga una serie bien especificada de obligaciones y responsabilidades que se tienen con esa sociedad.

Se requieren IES públicas fuertemente vinculadas con su entorno, que garanticen la calidad y la pertinencia social de sus programas y servicios, se tienen que lograr cambios importantes que involucren las actividades sustantivas de las instituciones con planes de desarrollo de mediano y largo plazo que estén ubicados en el contexto de la transformación de nuestro país así como del fenómeno de la globalización mundial.

En este punto resalta la importancia de la vinculación en el proceso de formación de planes estratégicos de desarrollo como una fórmula para involucrar a todos los sectores de la sociedad con el quehacer de las IES, con lo cual se lograría un respaldo definitivo a las tareas de estas instituciones así como la pertinencia buscada.

### 3.2.2.-ANÁLISIS EXTERNO.

En esta etapa es muy importante lograr la participación de la sociedad a la que sirven las IES. se debe invitar a representantes de diferentes sectores, líderes de opinión, políticos, exalumnos, etc. Este tipo de consulta puede realizarse utilizando técnicas que sistematicen las respuestas y produzcan documentos orientadores.

A este respecto la UNESCO hace las siguientes recomendaciones: en la primera nos dice que la ES debe tener una orientación a largo plazo la cual tiene que estar fundada en la pertinencia, entendida ésta como la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen, el respeto a las culturas regionales y la protección del medio ambiente, reforzando las funciones de servicio a la sociedad y el desarrollo del conjunto del sistema educativo.

Y el otro punto que sugiere es el reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad, considerando las tendencias que se dan en el mundo laboral y en los sectores científicos, tecnológicos y económicos, fomentando en el estudiante el espíritu de iniciativa que facilite sus posibilidades de empleo.

Para la realización de la propuesta de ampliación de la matrícula es indispensable conocer cual es el crecimiento que observa la población de nuestro país, así como saber cual es su distribución tanto por edades como por niveles de escolaridad y las tendencias que presentan estos

sectores. Como se sabe la demografía constituye una de las variables que influyen en el comportamiento de la matrícula de cualquiera de los niveles educativos.

Es cierto que la tasa de crecimiento de la población se ha reducido en términos globales, ésta sigue siendo aun muy joven, lo cual representa una gran fortaleza para México, pero al mismo tiempo es una enorme responsabilidad que nos enfrenta a grandes desafíos.

En 1995 México tenía una población de personas menores de 24 años de 52,360,724<sup>\*</sup> lo que causaba y seguirá causando una gran necesidad de los diferentes niveles educativos. "...En las dos primeras décadas del nuevo siglo continuará la presión sobre el sistema de educación superior y esta no empezará a disminuir sino hasta entrada la tercera década..."<sup>\*\*</sup>

El Consejo Nacional de Población (CONAPO) ha formulado proyecciones de crecimiento mínimo y máximo para las próximas décadas, en las cuales toman en consideración la fecundidad, la mortalidad y la migración internacional. De acuerdo con estas, para el año 2010 la población oscilaría entre 111.3 y 116 millones de habitantes y para el 2020 entre 119.7 y 130.5 millones.

### 3.3 ELEMENTOS PARA LA VISIÓN Y LA MISIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA EN MÉXICO.

#### 3.3.1 ESCENARIOS BASE PARA EL ANÁLISIS DEL FUTURO.

Para la formulación de la visión de la ES se toman como marco de referencia tres posibles escenarios del futuro de nuestro país de los cuales:

El Escenario A es muy optimista, toma tasas de crecimiento promedio del orden del 7 % anual en forma sostenida y juntos con otras variables económicas igualmente favorables como disminución del desempleo, crecimiento del salario real, aumento de la productividad, etc. En este escenario el PIB per cápita, en términos absolutos, subiría a poco más de cinco mil dólares en el año 2010 y a casi ocho mil en el 2020. Se incrementaría la producción agrícola, con una significativa reducción de las importaciones de alimentos. También se estima tener en este escenario un crecimiento demográfico a la baja.

El sector industrial también experimentaría un fuerte incremento, aproximadamente de un 6 % durante la primera década del siglo XXI, basada principalmente en las exportaciones, aunque

\* Fuente: Situación Demográfica. CONAPO. 1996 (Cuaderno).

\*\* ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI* p.11.

también destinaría una parte importante de la producción al fuerte mercado interno. Se lograría una participación muy importante de la pequeña y mediana industria.

El sector terciario tendría un fuerte impulso debido al desarrollo de los otros dos sectores lo cual generaría necesidades de transporte, comercio, comunicaciones y de otros servicios de apoyo.

El turismo, constituiría la principal fuente de divisas del país y una formidable fuente de empleos. Como parte importante del sector de servicios, contaríamos con un sistema financiero saneado y articulado a los procesos productivos que atendería en forma especial a la pequeña y mediana industria.

En el **Escenario B**, escenario tendencial, la crisis continúa durante los próximos años, con un crecimiento del PIB moderado; estancamiento de la inversión productiva; mercado interno deprimido; problemas de deuda interna y externa; agudización de la crisis financiera; deficiente apertura comercial al exterior que resultaría en el desplazamiento de algunos sectores económicos dando como resultado mayor desempleo.

En este escenario el sector industrial es el que soportaría en mayor parte el desarrollo económico basándose en la economía exportadora con una pequeña aportación al mercado interno. su crecimiento anual oscilaría entre el 3 % y el 5 % en los siguientes 20 años. El crecimiento industrial es el que básicamente sustentaría el crecimiento del PIB del país y la creación de empleos.

Por su parte el sector agrícola mostraría un crecimiento insuficiente y no alcanzaría a satisfacer la creciente demanda de alimentos por lo cual se continuaría con la importación de éstos. Ello implicaría canalizar importantes cantidades de divisas para cubrir estas importaciones.

El sector terciario continuaría con las tendencias de crecimiento observadas en el pasado y también formaría parte de un sector dinámico de la economía.

Al igual que en el escenario A, las demandas de la planta laboral exigiría crecientes niveles de cualificación, lo que plantea demandas al sistema educativo en general y a las IES en particular. Los grupos de población con pocos niveles de escolarización continuarían siendo marginados del sector formal de la economía.

**Escenario C:** Por último, se plantea un tercer escenario con un toque pesimista el cual combina bajas tasas de crecimiento económico y una mayor tasa de crecimiento de la población de

la esperada, dando como resultado una acumulación de rezagos en el país como bajo nivel de educación y la pobreza de amplios sectores de la población, así como una crisis permanente en los tres sectores de la economía. El PIB crecería a tasas inferiores al 3.5% anuales. El nivel de empleo alcanzaría solo el 70 % y la relación población total-empleo prácticamente no aumentaría.

La crisis en el sector agrícola no permitiría atender la creciente demanda alimentaria. Sería necesario utilizar gran cantidad de los presupuestos públicos para comprar alimentos y evitar hambrunas en varias regiones del país.

Como consecuencia de este escenario, se agudizarían los siguientes problemas sociales; aumento de la pobreza y la pobreza extrema, fuerte desempleo, contexto que desincentiva la formación y capacitación de las nuevas generaciones; hacinamiento en las grandes ciudades; generalización de la violencia y delincuencia; y extensión de los focos de rebelión .

### 3.3.2- VISIÓN Y MISIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

En este punto es muy importante que todas las IES del país tomen en cuenta las recomendaciones emanadas de la Reunión Mundial sobre Educación, llevada a cabo en la sede de la UNESCO en París en el año de 1997. Los participantes de dicha reunión proclamaron lo siguiente en cuanto a misiones y funciones de la educación superior:

\*Formar diplomados altamente cualificados, de capacitación profesional, constituir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente, y promover la flexibilidad de entradas, salidas y movimientos, así como promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación, tanto científica y tecnológica como en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas.

\*Contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas regionales, nacionales e internacionales e históricas en un contexto de pluralidad y diversidad cultural.

\*Contribuir a proteger y consolidar los valores de la sociedad, democracia, actitud crítica y objetiva, fortaleciendo enfoques humanistas.

\*Contribuir al desarrollo y a la mejora de la educación en todos los niveles, en particular mediante la capacitación del personal docente.

\*Respecto a forjar una nueva visión de la ES: hacen referencia a la declaración universal de derechos humanos y hace énfasis en la igualdad de acceso, basado en los méritos, esfuerzos, perseverancia y determinación de los aspirantes, sin que importe la edad ni otro tipo de discriminación, facilitando el acceso a grupos específicos desfavorecidos como pueblos indígenas, minorías étnicas o discapacitadas y haciendo especial énfasis en el fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres.

\*Situar a los estudiantes en el centro de las preocupaciones del conjunto de IES, como protagonistas y participantes responsables del proceso de renovación de la enseñanza superior. Esto implica la participación de los estudiantes en la evaluación, renovación de métodos pedagógicos y de los programas, la elaboración de políticas y gestión de los establecimientos.

Tomando en consideración las orientaciones de la UNESCO, la ANUIES propone como Visión del sistema de educación superior al año 2020:

“...En el año 2020, gracias al compromiso efectivo del gobierno federal, de los gobiernos de las 32 entidades federativas y sus municipios, de los poderes legislativos y de la sociedad civil en su conjunto, las instituciones de educación superior de México integran un vigoroso sistema de educación superior que forma profesionales e investigadores de alto nivel, genera y aplica conocimientos, extiende y preserva la cultura, tareas que realiza con calidad, pertinencia, equidad y cantidad equiparables con los estándares internacionales, gracias a lo cual la educación superior contribuye de manera fundamental a que los mexicanos disfruten de paz y prosperidad en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad...”<sup>45</sup>

A partir de esta visión las IES miembros de la ANUIES han acordado como la misión del sistema de educación superior:

“...En el horizonte de las dos primeras décadas del siglo veintiuno, la misión del SES es la de lograr el mejoramiento del conjunto y de cada una de sus instituciones, gracias al compromiso de sus miembros en procesos rigurosos y permanentes de evaluación y aseguramiento de la calidad. El mejoramiento del SES estará basado en su transformación en un gran conjunto de carácter abierto, compuesto por 32 sistemas estatales bien integrados al interior de cada uno y entre sí, en los cuales numerosas IES de diverso perfil y excelente calidad, cada una según su propia misión,

<sup>45</sup> ANUIES. *La Educación Superior en el Siglo XXI*. pp.139-140.

llevarán a cabo las funciones de docencia en diversos niveles, generación y aplicación del conocimiento, preservación y difusión de la cultura y servicios a la sociedad con altos niveles de calidad..<sup>46</sup>

### 3.4 HACIA UNA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA.

Como se aprecia en los puntos anteriores de este trabajo es necesario que se transforme el SES público mexicano si realmente se tiene la voluntad de enfrentar exitosamente los retos y desafíos que se presentan y que se agudizarán aun más durante las dos próximas décadas.

Esta transformación debido a la complejidad que encierra y al enorme tamaño de este nivel educativo no va a ser un trabajo fácil y sólo será viable con la planeación adecuada y la activa participación de los actores involucrados directa e indirectamente en el funcionamiento de este nivel educativo, de todas y cada una de las de las IES públicas de las 32 entidades federativas.

La propuesta que hice para desarrollar la ES pública mexicana, inicié primeramente con un diagnóstico de la situación que guarda este sistema, lo cual es el análisis interno del SES, como un segundo paso se ha elaborado un resumen de tres escenarios posibles de la vida del país para los próximos veinte años, lo cual constituye parte del análisis externo para nuestra planeación estratégica. Posteriormente retomé la Visión deseable del sistema enfocado en el año 2020. Igualmente se plantea la Misión del SES público, con lo cual ya estamos en la situación adecuada para poder contrastar la situación actual que surge del análisis interno del mismo sistema y nuestra Visión, para así presentar una propuesta de una serie de estrategias de acción, para que a partir de lo existente, se logre lo deseable expresado en nuestra Misión en el horizonte de tiempo planeado.

### 3.5 ESTRATEGIAS:

Todas las estrategias deben estar dirigidas al logro de la equidad e igualdad de oportunidades de los futuros estudiantes y los alumnos de las IES públicas, así como el

---

<sup>46</sup> Ibid p.167.

mejoramiento de la calidad académica, para que de esta forma se logre una mayor cobertura de la futura demanda por los servicios de ES logrando elevar la matrícula con un alto nivel académico. Nuevamente aquí se recalca con la siguiente cita la importancia de la igualdad y equidad:

“...El objetivo de igualdad se refiere a la capacidad del sistema de enseñanza superior para ofrecer oportunidades de educación superior a todas las personas que poseen condiciones académicas suficientes, sin menoscabo de su origen social, condición de género o edad, o cualquier otra característica social o cultural. La igualdad de oportunidades exige un balance continuo entre los volúmenes de oferta y demanda del sistema, lo cual es complejo en virtud de que este balance se ve presionado por fuerzas y dinámicas que son externas a la institución universitaria: la dinámica demográfica, las políticas educativas prevalecientes en los subsistemas de educación básica y media, y por el mercado de trabajo... en íntima conexión se encuentra la problemática de educación socialmente equitativa, es decir el conjunto de disposiciones normativas cuyo propósito es asegurar un mínimo de calidad entre la diversidad de establecimientos encargados de la formación universitaria...”<sup>47</sup>

Las estrategias serían las siguientes y su prioridad está determinada por el orden de la secuencia de aparición:

- 1.-Desarrollo Integral de los Alumnos.
- 2.-Formación de Cuerpos Académicos.
- 3.- Rompiendo Viejos Paradigmas Educativos: La Universidad Virtual.
- 4.Expansión y diversificación de la ES y desarrollo regional.
- 5.-Pertinencia social.

### 3.6 PLAN ESTRATÉGICO:

#### 3.6.1 DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS.

Se considerarán a los alumnos como la razón de ser “como el centro de atención” del trabajo de todas las IES públicas, y se afirmará que el compromiso fundamental de estas instituciones es asegurar la permanencia, buen desempeño y desarrollo integral, así como la satisfactoria conclusión de los estudios de sus alumnos dentro de los tiempos establecidos para ello. Bajo esta premisa se buscará:

<sup>47</sup> Rodríguez Gómez, Roberto. *Expansión del Sistema Educativo Superior en México 1970-1995* . p.39.

\*Las IES formarán a los estudiantes con un sólido conocimiento de su área académica, aunado a un carácter integral, partiendo de una visión humanista y responsable frente a las necesidades y oportunidades del desarrollo de su comunidad y del país. Las IES pondrán especial atención en formar ciudadanos críticos y comprometidos en la construcción de un país que brinde mejores oportunidades de bienestar a toda la población.

\*Para el logro de este objetivo prioritario será necesario que cada una de las IES públicas se haga responsable de implementar un conjunto de actividades y es indispensable que estas se traduzcan en el establecimiento de un programa prioritario para alcanzar estas metas:

#### Información y Orientación antes del Ingreso.

Primeramente las IES en coordinación con las instituciones de educación preuniversitaria de su entorno deberán implementar procedimientos de orientación vocacional. En el que se dará a conocer a los alumnos de este nivel información de la gama de opciones de estudio que les permita realizar una decisión adecuada tomando en cuenta sus características personales así como otras características, como las perspectivas de empleo o ejercicio profesional posteriores.

#### Cursos de Inducción.

Igualmente se deberá contar con cursos de inducción para los alumnos de nuevo ingreso, antes de que inicien los cursos formales, donde se oriente e informe a los recién ingresados sobre el funcionamiento académico y administrativo así como los servicios que estén a su disposición.

En este punto es necesario acabar con la práctica de las llamadas “novatadas” o “perradas” las cuales son, una práctica común en varias IES públicas, y constituyen el caso contrario a un curso de inducción y bienvenida.

#### Primeros Semestres y Desarrollo de la Carrera.

Todas las IES públicas deberán contar con programas que ayuden a los alumnos a superar tanto las dificultades académicas como sociales, favoreciendo de esta forma su permanencia exitosa. Este punto reviste especial importancia en los primeros semestres donde se presenta la mayor deserción de alumnos.

En el área académica se implementarán tres líneas de acción:

La primera: cursos propedéuticos, consistentes en programas formativos previos al ingreso.

definitivo.

La segunda : Programas para aumentar el desempeño académico tales como: habilidades del aprendizaje, hábitos de estudio, uso de biblioteca, Internet, capacidades lógicas, etc.

La tercera: Asesorías o tutorías de profesores, extra a los horarios de clases. Para este punto es sumamente importante, la formación de grupos o cuerpos académicos en las diferentes disciplinas. Los cuales veremos en los próximos planes.

Para atender la dimensión social se plantean tres líneas de acciones:

La primera: Reforzar los programas de becas de diferentes tipos; como las de alimentación, de transporte y las monetarias.

La segunda línea está encaminada a mejorar las condiciones de estudio por medio de otros servicios a los estudiantes como son servicios de comedores y en caso de IES donde sus estudiantes tienen que viajar largos recorridos contar con servicios de dormitorios.

La tercera son los programas de becarios. Para que los alumnos puedan disfrutar de estas becas o prestaciones tendrán que participar activamente en programas de apoyo en su propia institución desarrollando trabajos en diferentes áreas como: en la biblioteca, laboratorios, salas de cómputo, cafeterías, etc.

Práctica Profesional y Etapa de Conclusión de Estudios.

Las IES deberán firmar convenios de colaboración con empresas e instituciones que realicen trabajos afines a los programas de estudio que se imparten en las instituciones, para que de esta forma los alumnos puedan realizar prácticas profesionales y estén en contacto con los problemas reales del mundo laboral en el ámbito de su competencia, con lo cual se complementará la formación profesional dándole una balanza entre la formación teórica y la práctica. Igualmente esta relación ayudará a que se tenga mayor facilidad y coherencia entre lo estudiado y la realización del servicio social de los estudiantes.

También es importante que las IES cuenten con un programa de bolsa de trabajo la cual promueva la contratación de sus egresados, este programa también realizará permanentemente el seguimiento de sus exalumnos con el propósito de retroalimentar los programas académicos y constituirse como un indicador en las evaluaciones de la institución.

Como estrategia fundamental, para alcanzar este grupo de acciones es necesario establecer una instancia coordinadora en cada IES, que cuente con el nivel jerárquico adecuado y los recursos necesarios para desempeñar la función de promotora y coordinadora de las acciones respectivas.

#### Metas:

En este punto se deben establecer varias metas a alcanzar, la primera determinará los programas que deberán desarrollar las IES en este campo:

Para finales del año 2001 todas las IES públicas habrán implementado nuevos tipos de programas de apoyo a la formación y desarrollo integral de sus alumnos tomando en cuenta las características particulares de éstos, poniendo especial atención en la equidad e igualdad de oportunidades. También se establecerán mecanismos para su actualización con base en los resultados obtenidos, igualmente se espera que la aplicación de estos trabajos mejoren notablemente el desempeño de la mayoría de los estudiantes dando esto como resultado una mayor eficiencia terminal, logrando, que en el año 2006 se eleven en todas las IES el nivel de titulación al 55%, y se reduzca el tiempo para graduarse a un promedio no mayor al 20% de la duración establecida en los planes de estudio.

### 3.6.2 FORMACIÓN DE CUERPOS ACADÉMICOS.

Para lograr el desarrollo integral de los alumnos es indispensable que sus profesores estén en las mejores condiciones posibles para transmitirles los conocimientos y destrezas necesarias así como los valores éticos y morales. Todas las IES deberán tomar en cuenta en sus procesos de planeación estratégica que la formación del personal es fundamental para lograr una enseñanza superior de calidad. La manera en que se considere e imparta en un futuro dependerá en gran medida del marco laboral y de las condiciones de empleo del personal universitario.

Parte de la reforma académica que precisan las IES públicas mexicanas, consiste en la generación de ambientes institucionales propicios para el surgimiento o desarrollo de cuerpos académicos, los cuales son grupos disciplinarios o multidisciplinarios de profesores-investigadores que comparten una o varias líneas de investigación y la transmisión de un cierto saber así como un conjunto de objetivos y metas, en estos grupos existen estructuras jerárquicas con cierto grado de validez y legitimidad asignado y reconocido por sus miembros, lo cual no significa que sea un poder paralelo a las autoridades universitarias, por el contrario los cuerpos académicos trabajarán apoyados y en constante comunicación con sus autoridades.

Los cuerpos académicos preservarán los valores de la vida universitaria; cultivarán el conocimiento dentro de sus respectivas disciplinas; buscarán la integración de la enseñanza, la investigación y la difusión como la mejor estrategia para reproducir y transmitir el conocimiento.

Estos cuerpos académicos buscarán enriquecer y profundizar más los conocimientos de sus disciplinas colaborando e intercambiando experiencias e información con redes académicas transinstitucionales, estén donde estén. Los profesores mantendrán una intensa relación con colegas adscritos en otras instituciones, incluso en otros países, pero dándoles siempre una importancia mayor a la comunicación con los colegas de su propia institución.

#### Línea estratégica para su formación.

Conformada esta unión de profesores, sus académicos deben estar interesados en ubicar la actividad académica como eje central de la acción profesional. Los maestros para completar sus conocimientos y práctica profesional serán miembros de una red de relaciones académicas y profesionales que rebase los umbrales de su IES. Ejemplo de esto es la afiliación a sociedades científicas o profesionales, nacionales o internacionales. Esto les permitirá estar al tanto de los avances en el desarrollo de su especialidad por medio de este contacto y de las múltiples publicaciones que editan estas sociedades.

La meta que se busca es la capacitación y la investigación constante de los profesores para que ellos a su vez logren llevar a sus alumnos conocimientos de calidad. Aquí se debe tener presente que resulta igual de estéril un localismo extremo como un cosmopolitismo vacío de sentido institucional. En este punto no interesa únicamente que el personal sea competente, sino que además deberán asumir un compromiso con los objetivos de la institución y la promoción de una capacidad de cambio.

Con respecto a la capacitación la UNESCO señala lo siguiente:

"...Se afirma que en algunas esferas académicas la totalidad del conocimiento humano se duplica cada cinco o diez años. Por tanto, es prácticamente imposible que un docente se mantenga al corriente de un tema si no dedica parte de su tiempo a la adquisición de conocimientos y al autoaprendizaje. Cuando estos cambios en el saber van acompañados de cambios similares en la pedagogía, la preparación de material didáctico y la utilización de la tecnología, se requiere un perfeccionamiento mucho mayor..."<sup>18</sup>

<sup>18</sup> UNESCO. *La formación del personal de la educación superior una misión permanente*, p.3

No debemos quedarnos cruzados de brazos e ignorar el hecho de que muchos profesores están comunicando informaciones obsoletas de manera ineficaz.

Estas metas que se persiguen serán la fuerza motora del desarrollo institucional, deberán participar activamente en los procesos de planeación institucional así como en la formación del sistema de educación superior.

Ayudarán en la formación de los recursos humanos que requiera la institución, se encargarán de contratar a los nuevos profesores así como prepararlos y apoyarlos para que se enfrenten con mayor éxito a sus nuevas ocupaciones. Igualmente los cuerpos académicos revisarán junto con las autoridades universitarias y en su caso con los sindicatos las políticas institucionales en lo referente a los criterios de selección y ascenso, a la confirmación de contratos tras el periodo de prueba y a la atribución de un puesto permanente y contemplar la posibilidad de participar en la consecución de los objetivos de formación del personal. Los cuerpos académicos de cada IES examinarán la posibilidad de convertir la formación del personal en una condición obligatoria para obtener ascensos u ocupar ciertos puestos.

Garantizarán el cumplimiento de los objetivos institucionales, en constante participación con las autoridades universitarias ayudarán a llevar a cabo las evaluaciones necesarias de los trabajos realizados para detectar cualquier desviación y así poder corregirlo, de esta forma autoregularán el funcionamiento de la institución.

Por último, formarán grupos de asesoría para los alumnos que lo requieran al igual que darán tutorías de orientación.

En este apartado es importante resaltar que al analizar los cuerpos académicos no le estamos, por ningún motivo, restando importancia al personal no académico, al contrario proponemos que en cualquier estrategia de desarrollo de los recursos humanos, las IES deberán tener en cuenta a todo su personal; el personal administrativo y de apoyo puede desempeñar funciones importantes ayudando a los estudiantes a aprender, haciendo posible y facilitando un entorno que favorezca el aprendizaje. Si el personal no académico se consagra a los objetivos de la institución, puede convertirse en un valioso colaborador de los académicos.

### 3.6.3 UNIVERSIDAD VIRTUAL.

La matrícula de ES deberá tener un incremento significativo durante las próximas dos décadas. Para el año 2006 deberemos alcanzar cerca de tres millones de alumnos y para el año 2020 se deberá tener una matrícula de alrededor de cinco millones.

Como lo hemos analizado sería muy difícil que con nuestro sistema tradicional de ES se pueda lograr estas cifras, como se indica en la cita del Ing. Héberto Castillo, es imposible lograr una universidad moderna y que de albergue a un gran número de los jóvenes que así lo demanden utilizando métodos artesanales.

Es por esto que aquí proponemos a la Universidad Virtual (UV) como una opción favorable para complementar el esfuerzo que se lleva a cabo en las instituciones. Ahora veamos qué es la UV y como se pueden adoptar estos instrumentos en las IES mexicanas.

La UV es una serie de herramientas mediante las cuales se llevan a cabo procesos principalmente asociados a las actividades de enseñanza, aprendizaje y gestión, a través de diferentes medios, tales como teleconferencias, videoconferencias, internet, redes de cómputo, video didáctico e interactivo, producción de discos compactos y automatización de bibliotecas, multimedia, etc. Bajo estas modalidades se promueve el aprendizaje mediante la interacción entre los alumnos, apoyándose con estos medios electrónicos, con la consulta de información en una biblioteca digitalizada y la comunicación con estudiantes y profesores.

A este respecto la UNESCO opina:

“...La comunidad científica ha dado origen a la mayor parte de las soluciones técnicas y metodológicas necesarias para el desarrollo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC), como Internet. Sin embargo, el sector de la educación es, paradójicamente, la esfera que menos se ha beneficiado del aporte de esas nuevas tecnologías. Ahora bien, el contexto actual en materia de información se caracteriza por el ingreso masivo de soluciones numéricas que revolucionan la realidad existente. Hoy en día, la universidad debe reflexionar sobre esos usos y sobre su difusión inevitable en el mundo de la enseñanza y de la investigación...”<sup>49</sup>

<sup>49</sup> UNESCO. *De lo tradicional a lo virtual: las nuevas tecnologías de la información*, p.2

En este sentido la UV deberá concebirse como un sistema de carácter nacional sustentado por las IES existentes en el país, destinado a auto-aportarse apoyo, sobre todo a las IES más pequeñas, de reciente creación o a las que se encuentren en lugares apartados.

Como indicamos en el punto de los cuerpos académicos la acelerada generación y renovación de conocimientos principalmente en el área científica y tecnológica da como consecuencia, que muchos de los conocimientos en un corto plazo queden obsoletos. Lo que nos obliga a tener una formación y actualización permanente. La UV es una herramienta adecuada para apoyar la educación permanente, gracias a que los participantes (estudiantes y personal docente) pueden tomar cursos por algunos de los medios electrónicos mencionados en muchas ocasiones sin necesidad de asistir a las instalaciones de las IES, igualmente con este sistema se pueden romper las limitaciones que implican los horarios fijos, y a que sus métodos y recursos técnicos permiten una rápida actualización y difusión de conocimientos.

Las principales actividades de la UV serían de tres tipos: académicas, técnicas y de gestión, a través de cuatro elementos que la conformarán: el aula virtual, cuya función básica es la transferencia de conocimientos, el laboratorio virtual cuya función es la generación de conocimientos, la biblioteca virtual con funciones de conservación, actualización e intercambio de conocimientos, y la oficina virtual con labores de gestión general. La mayoría de estas actividades tendrían participación e interacciones de todas las IES públicas del país.

Los objetivos que se persiguen con la puesta en marcha de la UV son:

- a) preparar profesionales en las áreas de alta prioridad para el desarrollo del país;
- b) contribuir a la actualización de conocimientos de los profesionales;
- c) ampliar la cobertura de la educación superior para cumplir las metas de crecimiento deseadas.

**Metas:**

Para el año 2001:

\*Preparar al personal (por medio de los cuerpos académicos) para que acepten, utilicen, dominen y apliquen estos cambios radicales de UV y NTIC, con lo cual no sólo estarán en

condiciones de reforzar y actualizar su conocimiento disciplinario si no que serán capaces de aportar información útil a otros grupos académicos.

\*Elaborar un modelo de UV adecuado para el SES mexicano así como un programa de acción para su puesta en marcha.

Para el año 2002:

\*Comenzar la operación de la UV.

Estrategias:

\*Formar los recursos humanos necesarios, tanto docentes como administrativos, así como preparar a los estudiantes con una visión y actitud idónea a este medio.

\*Diseñar un modelo organizativo y funcional, flexible y adaptable a los requerimientos de cada región, a las necesidades de los usuarios y a los cambios tecnológicos.

\*Contar con la asesoría de organismos nacionales e internacionales, especializados en la materia para elaborar el material adecuado a nuestro país.

\*Establecer alianzas técnicas con instituciones nacionales y extranjeras que cuenten con trabajos similares a la UV.

\*Obtener los recursos necesarios para la etapa de arranque del proyecto; en un inicio la inversión es alta pero el programa, a mediano plazo, sería autofinanciable, en un alto porcentaje.

#### 3.6.4 EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA ES CON PERTINENCIA SOCIAL Y DESARROLLO REGIONAL.

La expansión consiste en el incremento de la matrícula actual de todo el SES en términos no solo cuantitativos sino también tomando en cuenta el ámbito del espacio de nuestro país. Esto involucra una racionalización, es decir que la matrícula se distribuya de manera adecuada, tanto en el territorio nacional, como en las diferentes opciones educativas superiores, en las áreas de conocimiento, en las carreras profesionales y en las instituciones, sólo con esto se lograrán cumplir las metas de equidad, de eficiencia y de congruencia con las necesidades sociales presentes y futuras, en materia de profesionales. Y la diversificación es buscar nuevas opciones profesionales, indispensables para las necesidades de desarrollo de la sociedad mexicana.

Uno de los problemas más graves de la matrícula en el territorio nacional es su desequilibrada distribución en las diferentes entidades federativas. Si tomamos en cuenta la

población de 20 a 24 años para efectuar las respectivas comparaciones, se hacen patentes los marcados contrastes entre los estados. Mientras que 6 entidades ( Distrito Federal, Puebla, Nuevo León Tamaulipas, Jalisco y Sonora) tienen un porcentaje mayor al 20% de alumnos matriculados en este rango de edad; pero en el otro extremo tenemos ocho estados (Quintana Roo, Chiapas, Guanajuato, Oaxaca, Hidalgo, Tabasco, Michoacán y Zacatecas) tienen una tasa menor del 10 % de alumnos atendidos.<sup>50</sup>

La descentralización, multiplicación y diversificación de la oferta educativa incluyendo la aun incipiente opción de educación a distancia, han tenido un efecto positivo en la equidad de acceso a la ES, pero estas han sido insuficientes. Se tienen que complementar estos esfuerzos con un intenso programa de expansión de nuevas IES públicas de los diversos tipos en todas las entidades que no cuenten con estas o que sean insuficientes, para de esta forma dar posibilidades reales que ingresen a ellas jóvenes de condición económica limitada.

Para el logro de la expansión y diversificación se deberá contar con el apoyo y la participación de los gobiernos federal, estatales y municipales; el del SES en general y de las IES públicas en particular.

Caracterización:

La expansión de la matrícula de ES para los siguientes seis años requerirá un enorme esfuerzo del Estado mexicano. Deberá apoyarse el crecimiento de aquellas IES públicas que tengan capacidad para crecer y se necesitará de una importante inversión para la creación de nuevas IES públicas, de los tipos y modalidades que se requieran en las distintas regiones del país.

Sin afán de despreciar los avances logrados y el esfuerzo realizado, afirmamos que es preocupante que las más altas autoridades mexicanas estén apostando a una disminución en el crecimiento demográfico, para lograr estándares o cifras mejores en la atención al porcentaje de la población atendida por la ES pública. Si bien es cierto que es importante controlar nuestro aumento demográfico, y al disminuir este podremos con mayor facilidad lograr cubrir a la demanda potencial, no es admisible que nuestras autoridades asuman un papel pasivo ante el enorme reto que enfrentamos de llevar ES a un número cada día mayor de mexicanos. Veamos la siguiente cita:

“...la dinámica demográfica y la del propio sistema educativo nacional, al convinarse, producirán casi automáticamente una ampliación acelerada de cobertura de la educación superior,

<sup>50</sup> Cfr: Taborga Torrico, Huáscar. *Metas problemas y opciones de la matrícula de educación superior*, p.29.

pues no hay razón para que la matrícula no siga creciendo por algún tiempo a tasa similar a la actual, que es muy superior a la de crecimiento de la respectiva población juvenil...<sup>51</sup>

Resulta indispensable, que los actores involucrados tengan una participación activa en el logro de estas metas, cabe señalar que el solo aumento del primer ingreso no garantiza la elevación de la matrícula, se deberá completar con el incremento de la eficiencia terminal; por tanto, deberá elevar la tasa de egreso y de titulación y reducirse considerablemente la de deserción y reprobación. También es importante que las IES pongan atención al incremento en la velocidad o el tiempo en que los alumnos tardan entre el ingreso y su egreso, lo que permite, a su vez, que al ser menor este tiempo sea viable el incremento del contingente del primer ingreso.

#### Objetivos:

\*Crear nuevas IES y fortalecer las existentes para que den atención a la demanda social de ES en todos los estados del país; incrementar la cobertura y atender simultáneamente la equidad, la pertinencia, la eficiencia terminal y el nivel de desempeño.

Algunas metas importantes son:

\*Alcanzar en el año 2006 una matrícula nacional de tres millones de estudiantes; es decir, un 30 % de la población en la cohorte de 20 a 24 años.

\*En el año 2007 todas las IES públicas del país deberán fijar su capacidad máxima de crecimiento en función de su capacidad institucional y sus planes de desarrollo.

La planeación estratégica del SES elaborada y apoyada por instituciones como la ANUIES, la UNESCO y la SEP establecerán metas precisas, en cuanto al número y tipo de IES que se necesitarán crear en cada entidad, teniendo siempre en cuenta las necesidades regionales, y dándole mayor apoyo a los estados más retrasados.

Entre los años 2001 y 2006 se crearán en cada entidad federativa nuevas IES de los diferentes tipos, con base en los planes estatales de desarrollo de la educación superior y de la planeación estratégica del SES. Y se establecerán programas nuevos en las IES existentes que estén en condiciones de incrementar su oferta, de acuerdo a sus propios planes. De esta manera y trabajando en conjunto se cumplirán las metas de crecimiento de la matrícula y de cobertura dando respuesta a las necesidades de formación de recursos humanos calificados.

---

<sup>51</sup> Rescéndiz Nuñez, Daniel. *Futuros de la educación superior en México*, p.33

En Particular se buscará:

Incrementar la oferta de programas de técnico superior universitario tanto en Universidades Tecnológicas, como en las IES de otro tipo.

Impulsar el desarrollo de la oferta de ES en cada entidad, tanto en las IES existentes que aún puedan crecer, como en nuevas instituciones, atendiendo los criterios de pertinencia y calidad, y evitando la concentración de la matrícula en unas cuantas instituciones masificadas, como la existencia de IES que carezca de los elementos básicos para operar con calidad.

Estrategias:

Para el logro de estas metas es necesario que las estrategias que a continuación se mencionan se lleven a cabo por el gobierno federal, los gobiernos estatales y municipales así como por el sistema de SES y las IES.

Nivel del gobierno federal y de los gobiernos estatales y municipales.

Se busca el compromiso de los tres órdenes de gobierno a propiciar el incremento en el número de IES públicas y en la matrícula. Principalmente por parte de los gobiernos de los estados y en particular de aquellos con tasas de cobertura inferiores a la media nacional actual, de crear nuevas IES públicas y fomentar el crecimiento de la matrícula en el nivel de pregrado, para acercarse al menos a la tasa media de atención.

Compromiso de los tres órdenes de gobierno de impulsar y fomentar el incremento de la matrícula en las instituciones del sistema de educación tecnológica.

Compromiso de las autoridades respectivas para incrementar el número de universidades tecnológicas, en aquellas entidades donde no se tienen.

Conformación de un fondo federal especial para propiciar el crecimiento de la matrícula: a) en entidades con baja cobertura b) en nuevas opciones de técnico superior universitario c) en nuevos programas semipresenciales o a distancia, en particular los que se ofrezcan a través de la Universidad Virtual, y d) en carreras prioritarias para el desarrollo económico y social de acuerdo a las necesidades locales y regionales.

Nivel del sistema de educación superior (SES).

Compromisos interinstitucionales en cada entidad federativa para que las IES que conforman el subsistema, establezcan con el gobierno estatal políticas en materia de oferta y

demanda de la educación superior en el nivel de técnico superior universitario y de licenciatura: sobre cobertura académica, apertura de nuevas carreras, expansión de la matrícula, programas de orientación vocacional, calendario y características de los exámenes de ingreso y otros aspectos relevantes.

Nivel institucional.

Establecimiento de políticas y estrategias para el desarrollo institucional en materia de cobertura académica de técnicos superiores universitarios y licenciatura, así como de matrícula de primer ingreso de alumnos.

Colaborar para poner en marcha las políticas y líneas de desarrollo acordadas por el SES, la federación y los gobiernos estatales y municipales; en materia de expansión, racionalización y diversificación de la matrícula.

Poner en marcha un programa permanente de exploración en las entidades sobre los requerimientos actuales y futuros en materia de profesionales.

Las IES asumirán el compromiso de acuerdo con su naturaleza, misión y posibilidades de cumplir permanentemente determinadas metas para la expansión, racionalización y diversificación de la matrícula; la elevación de la eficiencia terminal, y la puesta en marcha de medidas pertinentes para su logro.

### 3.6.5 PERTINENCIA SOCIAL.

Por pertinencia se entiende el nivel de concordancia entre las necesidades que los individuos y la sociedad aspiran a satisfacer con la ES y lo que ésta efectivamente les da. Es decir, su ajuste a las necesidades tanto individuales como sociales.

El mejoramiento de la calidad de la educación superior el cual debe atender los principios de eficiencia, eficacia, transparencia en el manejo de los recursos, rigor y suficiencia de la educación hace posible mejorar a su vez la pertinencia y la equidad. pero estos dos aspectos de la ES requieren de una planeación y un esfuerzo expresamente enfocado a ellos.

La pertinencia enfrenta diversas dificultades, incluyendo la derivada de la tradición tan escasa que tiene en este medio la cooperación para este fin entre IES y otros actores como son las empresas. Aunque es más grave el hecho de que los esfuerzos en pro de la pertinencia sean a veces abiertamente resistidos y criticados, tanto en el medio académico como en otros círculos

intelectuales. Una de estas resistencias apunta hacia el argumento de que la educación no tiene por qué ponerse al servicio de la capacitación.

La pertinencia puede presentar dos tipos de desajustes: 1) diferencias entre el contenido actual y el deseable o necesario en programas educativos específicos y, 2) a escala de una región o incluso del país, insuficiencia o exceso de matrícula en ciertas áreas disciplinarias de la ES o en alguna modalidad de ella.

La equidad en la educación superior es el grado de igualdad de oportunidades que encuentran los jóvenes o incluso personas mayores que desean acceder a ella y que están preparados para cursarla, con independencia de sus condiciones socioeconómicas.

#### Objetivos:

\*Corregir y evitar los aducidos desajustes, para lo cual se dará soporte a los esfuerzos de desarrollo de pertinencia así como fortalecer a las IES públicas existentes en las regiones más retrazadas y apoyar la creación de nuevas IES buscando un desarrollo regional homogéneo.

\*El establecimiento de un sistema tutorial que responda a los objetivos de la integración, la retroalimentación del proceso educativo, la motivación del estudiante, el desarrollo de habilidades para el estudio y el trabajo, el apoyo académico y la orientación.

\*Complementar las actividades docentes regulares. Conocer los problemas y expectativas de los alumnos, para poder generar alternativas de atención e incidir en la integralidad de su formación profesional y humana.

\*Contribuir al abatimiento de la deserción de los estudiantes.

\*Crear un clima de confianza que, propiciando el conocimiento de los distintos aspectos que pueden influir directa o indirectamente en el desempeño escolar del estudiante, permita el logro de los objetivos del proceso educativo.

#### Metas:

\*Para el año 2025 se buscara tener el mismo número en la matrícula de técnico superior universitario que la de profesionales en licenciatura.

\*Para el año 2002 Crear en cada IES pública un sistema de tutorías integrales, manejadas por los cuerpos académicos los cuales brindaran apoyos de distintos tipos (incluyendo apoyos económicos) a los estudiantes que lo requieran.

#### Estrategias:

\*Poner en marcha un centro de información con datos pertinentes a las necesidades sociales y económicas del país así como de los profesionales que se requieran para hacer frente a estos retos y de la preparación que requieran los mismos.

\*Buscar la participación y apoyo de expertos, externos a las IES, no sólo del mercado laboral sino de todos los sectores.

\*Afinar planes y programas de estudio continuamente.

Las estrategias para corregir los desajustes del segundo tipo requeriran de esfuerzos adicionales pues implica cambiar tendencias institucionales, preferencias sociales y prácticas o condiciones tanto educativas como laborales.

\*Comparar la distribución de la matrícula en nuestro sistema educativo con la de otros países con los que se tenga intención o necesidad de equipararnos en algun sentido. Como ejemplo se muestra el siguiente cuadro:

Cuadro Número 21.

Distribución de la matrícula de licenciatura por áreas del conocimiento.

(porcentaje de la matrícula)

Área	México	Canadá	Estados Unidos
Humanismo y artes	2.8	9.9	13.3
Matemáticas, computación y ciencias naturales	7.2	7.3	8.3
Ingenierías, comunicaciones, transportes arquitectura y urbanismo	24.9	5.8	9.0
Ciencias de la salud	7.1	4.3	8.2
Ciencias de la educación	11.7	7.0	7.0
Derecho	10.1	1.5	0.7
Ciencias Sociales y administración	30.2	22.4	26.1
Educación superior no especializada	0.0	39.6	21.1
Otros	6.0	2.2	6.3
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Datos Estadísticos Anuales, UNESCO, 1997 (corregidos por inclusión de la matrícula de educación normal de México en el área de ciencias de la educación). Tomado de Reséndiz Nuñez, Daniel, Futuros de la educación superior en México, p.42.

Crear un programa a nivel nacional orientado a promover la valoración social de los programas educativos cortos es decir los estudios de técnico superior universitario.

Para mejorar la equidad se formarán programas institucionales de tutoría los cuales estarán encargados de un conjunto de acciones dirigidas a la atención individual del estudiante (la tutoría propiamente dicha), aunado a otro conjunto de actividades de carácter general. La tutoría no sólo tiene la asesoría académica, el tutor también jugará un papel importante en el proyecto educativo, estimulando las capacidades y procesos de pensamiento, de toma de decisiones y de resolución de problemas.

Los grupos académicos que manejarán y coordinarán los programas de tutorías integrales también manejarán las instancias de orientación vocacional y los programas de apoyo económico a los estudiantes. Para ilustrar las actividades de este programa se anexa el siguiente cuadro:

Cuadro Número 22.  
Actividades Tutoriales y Complementarias.

Tutoría	Programas para la mejora del proceso educativo	Planes y programas de estudio
Proceso de apoyo de tipo personal y académico para mejorar el rendimiento académico, solucionar problemas escolares, desarrollar hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Cursos de inducción a la universidad</li> <li>*Cursos remediales</li> <li>*Cursos para el desarrollo de hábitos de estudio y trabajo</li> <li>*Cursos para el desarrollo de habilidades</li> <li>*Programas de apoyo económico</li> <li>*Otros</li> </ul>	Operación de los planes y programas de estudio.

Basado en las ideas de ANUIES, *Programas institucionales de tutoría*. p. 44.

## Conclusiones

La primera conclusión a la que llegué al realizar esta tesis fue que la educación superior es el nivel educativo en el que culmina el sistema educativo nacional. Que en este nivel se forman los profesionales que asumen la conducción del país. Que el avance del conocimiento es fruto principalmente de la investigación que realizan las IES. Que la cultura de nuestro país se preserva y difunde en las universidades. Estas funciones se realizan en más de 1400 instituciones de educación superior en México. Estos datos bastan para concluir que el sistema de educación superior es muy importante y complejo por lo que su estudio merece una profunda y amplia investigación. Mi tesis sólo pretende insistir en la importancia que tiene el tema y presentar algunos de los elementos que considero sobresalientes.

Para desarrollar esta tesis estudié la metodología de la planeación. La literatura alrededor de la planeación es muy abundante y la importancia que tiene el tema lo justifica. La acelerada evolución que estamos viviendo en el mundo y el enorme impacto que tiene el conocimiento en la sociedad contemporánea, han hecho que la planeación se enfoque hacia una orientación estratégica en la que se da especial atención a todo aquello que está sucediendo en el entorno. A partir del estudio de algunos de los principales autores puedo concluir que para lograr un avance muy significativo en la educación superior de nuestro país es necesario que todas las IES realicen procesos de planeación y que la mejor orientación es la planeación estratégica y participativa.

A continuación voy a presentar algunas de las conclusiones un tanto más particulares, a las que llegue en los diferentes capítulos y resaltar los elementos que me permiten sustentarlos.

En el primer capítulo se hizo un pequeño estudio sobre la planeación y sus definiciones. Analizamos a que se aboca así como algunos enfoques que ha tenido; después reseñamos brevemente la evolución de la planeación. Posteriormente revisamos las cinco etapas que comprende cualquier proceso de planeación, las cuales son: análisis del estado actual, análisis del estado futuro, análisis de las estrategias o acciones para

pasar del estado actual al estado futuro deseado, selección del mejor camino para lograrlo, llevar a cabo estas estrategias y evaluación de los resultados.

Posteriormente, analizamos las características deseables de la planeación dentro de una IES; en este apartado se mencionó que ésta debe ser: indicativa, participativa, continua, global, prospectiva y operativa.

Una vez realizado este estudio pasamos a investigar a la planeación estratégica dando la definición de ésta para continuar con las cinco etapas que la conforman. Ya teniendo estos elementos, desarrollamos una comparación entre la planeación llamada tradicional y la planeación estratégica.

Después de realizada dicha comparación, profundizamos en el estudio de los elementos de la PE, los cuales son: primero, la preparación y aproximación a la problemática de la institución; segundo, el plan estratégico, el cual comprende a su vez cinco elementos fundamentales que son: visión, misión, análisis externo, análisis interno, y estrategias. Cabe señalar que en el punto de visión y misión incluimos los ejemplos de algunas IES públicas, y en el punto de análisis externo, aparte del estudio de este inciso, se incluye el ejemplo de un futurólogo, John Naisbitt, como un ejemplo de como se puede estudiar las tendencias que se cree nos tocarán vivir en el futuro.

Continuamos estudiando la planeación operativa o plan de acción, punto muy importante, donde las estrategias se concentran en metas y tácticas específicas. En este punto cada táctica queda definida por las acciones concretas a realizar y la definición de quiénes y cómo las llevarán a cabo. Para ayudar a afianzar este punto incluimos un breve análisis de algunos conceptos importantes los cuales son: Objetivos, metas, tácticas y presupuestación.

Finalmente, para concluir con los elementos de la PE, retomamos el punto de aprobación del plan estratégico, del plan operativo y del presupuesto, así como el punto de la evaluación en donde para redondear el concepto del proceso de evaluación en la PE en las IES públicas, retomamos brevemente algunos puntos de vista de la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA).

Después de señalar las características de las cinco etapas de la PE, continuamos con las características básicas de la PE en las IES. Punto en el cual se indicó que las IES

deben iniciar cualquier trabajo de planeación con un análisis o exploración de sus valores básicos, de tal forma que les permita definir sus compromisos fundamentales. De este proceso de PE debe emanar la visión y misión establecidas para las IES. En este punto se hizo hincapié en la importancia de la participación representativa de todos los sectores que conforman a la institución, ya que sólo con ella se logrará una auténtica legitimidad en este proceso de planeación institucional, dejando de ser un mero ejercicio tecnocrático.

También se incluyó en este capítulo a las etapas necesarias para que las IES implementen el proceso de PE, y para ilustrar este punto se expone brevemente la técnica de conferencia de búsqueda como un apoyo muy útil a la PE; y con esto concluimos este capítulo. Con todos estos elementos metodológicos podemos concluir que la planeación estratégica permite realizar procesos de planeación que pueden ser muy útiles para racionalizar la toma de decisiones y diseñar un futuro deseado y que puede ser un buen instrumento para las IES.

Iniciamos el capítulo número dos con un pequeño marco histórico del desarrollo y problemática que ha vivido la ES pública en nuestro país en los últimos cuatro sexenios presidenciales. Mencionamos las principales características que presenta el sistema de educación superior entre los que resaltamos su ubicación dentro del sistema educativo mexicano y después indicamos los seis principales subsistemas que conforman el SES mexicano los cuales son: universidades tecnológicas, el subsistema de universidades públicas, el de educación tecnológica, el de educación normal, otras instituciones públicas y el subsistema de instituciones particulares. Posteriormente se indican las características generales de los estudios de posgrado.

Después de analizados los puntos anteriores, abordamos el importante tópico sobre el estudio de las funciones sustantivas de la ES en México. Dichas funciones son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura y el servicio.

Posteriormente se analizan los elementos normativos y jurídicos de la ES. Más adelante se estudian los siguientes problemas de la ES pública: falta de recursos económicos, no hay un sistema de planeación consolidado, ausencia de vinculación entre las funciones sustantivas de las IES, inadecuación de la estructura universitaria para promover la colaboración. Profundizamos este análisis enfocándonos en los problemas

específicos de las tres funciones sustantivas, así como en la función de apoyo administrativo de las IES.

Otro punto que se consideró importante estudiar en este capítulo es la vinculación de las instituciones de educación superior con la sociedad, parte muy importante para lograr educación superior con mayor pertinencia social. La vinculación de las IES presentaba en muchos casos los siguientes rasgos: faltaba claridad y precisión sobre el significado y ámbito de acción de las actividades de vinculación institucional, sólo un bajo porcentaje de las universidades públicas han incorporado en su programa de desarrollo institucional estrategias de vinculación, entre otros.

Brevemente se expone en este capítulo la problemática que algunos autores han encontrado dentro del rubro del financiamiento público a la ES, pero desafortunadamente por las limitaciones propias de esta tesis no se pudo prestar más atención a este punto tan importante. Y nos limitamos únicamente a citar algunos puntos importantes respecto a la problemática que presenta.

Concluimos este capítulo con el análisis del crecimiento de la matrícula que ha presentado este nivel educativo a partir de 1970. Este crecimiento ha sido bastante acelerado en algunos periodos y en otros ha presentado ciertos estancamientos en lo que respecta a la cobertura de la demanda, y presenta varias características importantes como ha sido la incorporación de cada vez más mujeres con lo cual ya casi logramos contar con igual número de estudiantes mujeres que hombres, al igual que el apoyo otorgado por el gobierno federal a las IES, en diferentes épocas y por diferentes motivos. Concluimos este análisis con la expansión del sistema de ES en la actualidad en donde observamos un ritmo de crecimiento heterogéneo entre los subsistemas que va desde un moderado 4% de crecimiento de las universidades públicas hasta un impresionante 37.6 % que se observa en las universidades tecnológicas.

En este apartado manejamos que en el año de 1999 el sistema de ES mexicano atendía al 17.7 % de la población de jóvenes de entre 20 y 24 años lo cual es insuficiente para atender las necesidades que nuestro país necesita en materia de formación de científicos, técnicos y profesionistas.

La conclusión de este segundo capítulo es que el sistema de educación superior es muy complejo, que su misión es muy importante y que hay problemas que requieren urgentes soluciones a través de estrategias muy bien diseñadas. También, la complejidad, la importancia y la urgencia nos indican que debemos acelerar, expandir y profundizar los estudios, que nos permitan apoyar los procesos de planeación estratégica de la educación superior.

Una vez que analizamos e indicamos los principales problemas que se detectan en el SES, y conociendo los elementos del proceso de la planeación estratégica, en el tercer capítulo proponemos un modelo con base en la PE para que las IES-públicas mexicanas logren alcanzar un crecimiento mayor de la cobertura del porcentaje de jóvenes entre la edad de 20 a 24 años. Sin descuidar la calidad del proceso de aprendizaje, e incluso aumentando la calidad, entendida por ésta no sólo aspectos académicos, si no también tomando especial atención en lo referente a la pertinencia social, la equidad, la eficiencia terminal, el nivel de desempeño de las IES, así como la tasa de cobertura.

En este último capítulo sugerimos se aplique a todas las IES públicas la planeación estratégica y recomendamos se le de una especial importancia y apoyo, si se quiere lograr el mencionado aumento en la calidad y matrícula, las siguientes estrategias: Desarrollo integral de los alumnos, la formación de cuerpos académicos, la mejor cobertura de las IES en todos los estados de la república, mejorar la equidad y pertinencia social, así como romper el viejo paradigma educativo, del profesor dando una cátedra a un grupo de alumnos, para iniciar la implementación de la universidad centrada en el aprendizaje de los alumnos.

La conclusión del tercer capítulo es sencilla, pero muy importante: para lograr la educación superior que deseamos debemos aprovechar la metodología de la planeación estratégica y participativa.

En la introducción mencioné que el objetivo de esta tesis es resaltar la importancia que tiene la educación superior en nuestro país. Estoy convencido que es viable impartir en México educación superior a un número mayor de jóvenes mexicanos y con un alto nivel académico. Propongo que un instrumento útil para lograr este objetivo es la

planeación y que el enfoque estratégico y participativo resulta el más apropiado para el fenómeno de la educación superior.

A lo largo del tiempo de preparación de este trabajo fui encontrando que el fenómeno de la educación superior en nuestro país es muy complejo, no obstante, puedo concluir que requerimos realizar un gran esfuerzo de expansión y diversificación de la matrícula, el reto para los próximos años será crecer con calidad. También deberá aumentar y mejorar su formación. Las instituciones tendrán que ofrecer las condiciones necesarias para una educación de calidad.

En el fenómeno de la educación hay muchas variables que intervienen, muchas de ellas apenas las he mencionado. El financiamiento, la legislación, las relaciones gremiales, la administración, la pedagogía etc. son aspectos muy importantes para el estudio y la planeación de la educación superior. En un proceso de planeación integral y participativo todas estas variables deben de ser estudiadas a profundidad.

Para que la planeación adquiera todo su valor es condición necesaria que los sujetos que van a realizar las acciones y tomar racionalmente las decisiones deben participar a lo largo de todo el proceso de planeación. En esta tesis me limito a incluir las propuestas que algunos especialistas y asociaciones han hecho para la educación superior. Si fuera el caso de realizar un proceso de planeación para la educación superior de nuestro país, sería necesaria la participación de los actores de la misma o por lo menos de una buena representación, para que se obtuviera el beneficio de la planeación. Obviamente debería de aprovecharse todo lo que ya se ha avanzado en esta materia.

Ante los grandes cambios que requiere el sistema de educación superior público y la problemática que enfrentan algunas instituciones, como es el caso de la UNAM, recomiendo que las reflexiones y propuestas que se hagan se ubiquen dentro de un proceso de planeación estratégica participativa. Esta permitiría organizar, sistematizar y dar sentido a este extraordinario compromiso de nuestras instituciones de educación superior.

Reitero: México va a enfrentar con éxito los graves problemas que estamos viviendo. La educación superior va a ser una gran palanca para el cambio y la planeación estratégica es un instrumento muy útil para lograrlo.

## GLOSARIO DE SIGLAS

SIGLAS	SIGNIFICADO
AMC	Academia Mexicana de Ciencias.
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
ASINEA	Asociación de Instituciones de Enseñanza de la Arquitectura.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
CACEI	Consejo de Acreditación para la Enseñanza de la Ingeniería.
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior.
CENIES	Centro Nacional de Información sobre Educación Superior.
CESU	Centro de Estudios sobre la Universidad.
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.
CIIEDA	Comisión Interinstitucional e Interdisciplinaria de Educación Abierta y a Distancia.
CINE	Clasificación Internacional Normalizada de la Educación.
CINVESTAV	Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional.
COEPES	Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior.
COLUMBUS	Conferencia de Rectores Europeos.
COMEAL	Consejo Mexicano para la Evaluación y la Acreditación de la Educación Superior.
COMIPEMS	Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior.
COMPI	Consejos Mexicanos para la Práctica Internacional.
CONACEN	Consejo Nacional Consultivo de la Educación Normal.
CONACyT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
CONAEDO	Consejo Nacional de la Educación Odontológica.
CONAEVA	Comisión Nacional de Evaluación.
CONAFE	Consejo Nacional de Fomento Educativo.
CONAPO	Consejo Nacional de Población.
CONEVET	Consejo Nacional de Acreditación para la Enseñanza de la medicina, Veterinaria y Zootecnia.

CONIES	Consejo Nacional de Información de la Educación Superior.
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral.
CONPES	Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior.
CORPES	Comités Regionales para la Planeación de Educación Superior.
COSNET	Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.
DES	Dependencias de Educación Superior.
EGCP	Examen General de Calidad Profesional.
EGEL	Examen General de Egreso de la Licenciatura.
EMS	Educación Media Superior.
EXANI I	Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior.
EXANI II	Examen Nacional de Ingreso al Pregrado.
EXANI III	Examen de Ingreso al Posgrado.
FIMPES	Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior.
FOMES	Fondo para la Modernización de la Educación Superior.
GFCyT	Gasto Federal en Ciencia y Tecnología.
IDEL	Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura.
IDILD	Instituciones de educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado hasta el nivel de doctorado.
IDILM	Instituciones de Educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado. (preponderantemente en el nivel de maestría; eventualmente cuenta con algún programa de doctorado).
IDLM	Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y de posgrado hasta el nivel de maestría.
IDUT	Instituciones de educación superior centradas preponderantemente en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario.
IES	Instituciones de Educación Superior.

IESALC	Educación Superior en América Latina y el Caribe.
IGLU	Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario de la Organización Universitaria Interamericana.
IDP	Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la generación y aplicación del conocimiento, y que ofrecen programas académicos exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado.
ILCE	Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa.
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
IPN	Instituto Politécnico Nacional.
ISSN	International Standard Serial Number.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
PEA	Población Económicamente Activa.
PEIDES	Plan Estatal Indicativo de Desarrollo de la Educación Superior.
PEIDES	Plan Estatal Indicativo de Desarrollo de la Educación Superior.
PDE	Programa de Desarrollo Educativo.
PIB	Producto Interno Bruto.
PID	Plan Institucional de Desarrollo.
PMT	Profesor de medio tiempo.
PROIDES	Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior.
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado.
PRONAD	Programa de Normalización Administrativa.
PTC	Profesor de Tiempo Completo.
RVOE	Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios.
SEES	Sistemas Estatales de Educación Superior.
SEP	Secretaría de Educación Pública.
SES	Sistema de Educación Superior.
SEIT	Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.
SESIC	Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.
SINAPPES	Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior.
SNEA	Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación.
SNI	Sistema Nacional de Investigadores.

SNIES	Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
SPP	Secretaría de Programación y Presupuesto.
SUA	Sistema de Universidad Abierta.
SUPERA	Programa Nacional de Superación del Personal Académico.
TSU	Técnico Superior Universitario.
TLC	Tratado de Libre Comercio.
UDUAL	Unión de Universidades de América Latina.
UIP	Unidades Institucionales de Planeación.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UT's	Universidades Tecnológicas.
UV	Universidad Virtual.

## Bibliografía:

- ANUIES: "Acciones de transformación de las universidades públicas mexicanas 1994-1999" México, editorial ANUIES, 2000.
- ANUIES: "Anuario estadístico 1998, personal docente de licenciatura y de posgrado en universidades e institutos tecnológicos", México, editorial ANUIES, 2000.
- ANUIES: "La educación superior en el siglo XXI", México, editorial ANUIES, 2000.
- ANUIES, SEP: "Manual de planeación de la educación superior", México, editorial ANUIES, 1989.
- ANUIES, Secretaría ejecutiva: "Programa estratégico de desarrollo de la educación superior", México, Mimeo, 1999.
- ANUIES: "Programas institucionales de tutoría", México, editorial ANUIES, 2000.
- Aréstigui Ruiz, Rafael , et al.: "La universidad que Guerrero necesita", Chilpancingo, Gro. México, foro editorial Universidad Autónoma de Guerrero, 1988.
- Barajas Villalbazo, Norma Angelica: "Análisis comparativo de la política educativa en el sexenio de Luis Echeverría Álvarez y Carlos Salinas de Gortari", México, tesis de licenciatura ENEP Acatlan, UNAM, 1998.
- CONAEVA: "Evaluación de la educación superior", serie cuadernos de modernización educativa 1989-1994, núm. 5, México, editorial SEP, 1994.
- Cope, Robert G.: "El plan estratégico, haga que la gente participe", México, editorial Legis, 1991.
- Fox Quesada, Vicente: "A los Pinos" México, editorial Oceano de México, 1999.
- Fuentes Molinar, Oñac: "Educación y política en México", México, editorial Nueva Imagen, 1983.
- Fuentes Zenón, Arturo: "Las armas del estratega", México, editorial Impresos Bernal, 1998.
- Fuentes Zenón, Arturo y Sánchez Guerrero, Gabriel: "Metodología de la Planeación Normativa" México, Facultad de Ingeniería. editorial UNAM, 1988.
- Fuentes Zenon, Arturo: "Un sistema de metodologías de planeación", México, Mimeo, 1994.
- Galicia Hernández, Uriel, et al: "Reflexiones y propuestas sobre educación superior, seis ensayos" México, editorial ANUIES, 1996.
- González Romero, Víctor Manuel: "El financiamiento público a la educación superior" en México y el Mundo memoria de la IX reunión ANUIES-PROFMEX pag. 349-363., México, editorial ANUIES, 1999.

Hanel del Valle, Jorge: "Criterios metodológicos para la formulación de planes estratégicos para la educación superior", México, Mimeo, 1995.

Hanel del Valle, Jorge y Torga Torrico, Huáscar: "Elementos analíticos de la evaluación del sistema de educación superior en México", México, editorial ANUIES, 1995.

Harrison, John y Taylor, Bernard: "Planeación estratégica exitosa" México, editorial Legis, 1991.

Hernández Yañez, María Lorena: "Actores y políticas para educación superior, 1950-1990 su implementación en la universidad de Guadalajara", México, editorial ANUIES, 1996.

"La universidad que México necesita": Documentos del II congreso general universitario, Chilpancingo, Gro., México, editorial Universidad Autónoma de Guerrero. Tomos 3 al 7, 1989.

Latapi, Pablo: "Análisis de un sexenio de educación en México, 1970-1976", México, editorial Nueva Imagen, 1980.

López Zárate, Romualdo: "El financiamiento a la educación superior 1982-1994", México, editorial ANUIES, 1996.

Mendoza Rojas, Javier: "Problemas y desafíos en la planeación" Revista temas de hoy en la educación superior, México, ANUIES núm. 7, 1995.

Morrisey, George L.: "Pensamiento estratégico", México, editorial Prentice Hall, 1996.

Morrisey, George L.: "Planeación táctica", México, editorial Prentice Hall, 1996.

Morrisey, George L.: "Planeación a largo plazo", México, editorial Prentice Hall, 1996.

Murayama Rendón, Ciro: "El financiamiento público a la educación superior en México" Revista temas de hoy en la educación superior, México, ANUIES núm. 18, 1997.

Pallán Figueroa, Carlos, et. al.: "La educación superior en México" Revista temas de hoy en la educación superior, México, ANUIES núm. 1, 1994.

Picazo Manríquez, Luis R: "Planeación estratégica personal", México, editorial McGraw-Hill, (s/f).

Pichardo Pagaza, Ignacio: "Introducción a la administración pública de México" Volumen I bases y estructura, México, editorial INAP, 1984.

Presidencia de la República, Programa de Desarrollo Educativo: 1995-2000.

Reséndiz Nuñez, Daniel: "Futuros de la educación superior en México", México, editorial siglo XXI, 2000.

Rosenbluth Deutch, Emilio: "Planeación Educativa", Serie Cuadernos de planeación universitaria núm. 5, México, editorial UNAM, 1980.

Secretaría de Educación Pública: "Universidad tecnológica, una nueva opción educativa para la formación profesional a nivel superior", México, editorial SEP, 1991.

Secretaría de Educación Pública: "Presentación del modelo de universidades tecnológicas", México, editorial Coordinación General de Universidades Tecnológicas, (s/f).

S.P.P.: "Antología de la planeación en México 1917-1985" Documentos normativos y metodológicos 1982-1985. Tomo 17, México, editorial F.C.E., 1985.

Taborga Torrico, Huáscar: "Como hacer una tesis", México, editorial Grijalbo, 1980.

Taborga Torrico, Huáscar: "Etapas del proceso de planeación prospectiva universitaria" Cuadernos de planeación universitaria núm.2, México, editorial UNAM, 1980.

Taborga Torrico, Huáscar: "Metas, problemas y opciones de la matrícula de educación superior", México, editorial ANUIES, 1997.

Universidad Autónoma de Aguascalientes. "Plan de desarrollo: 1993-2001.

Universidad Autónoma de Baja California "Plan de desarrollo universitario: 1995-1998"

Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Ingeniería "Plan de desarrollo de la facultad de ingeniería 2005"

Universidad Autónoma de Guerrero. "Plan de desarrollo institucional: 1997-2006.

UNESCO: "Educación Superior para una nueva sociedad : la visión de los estudiantes", debate temático, París, código del documento ED-98/CONF.202/7.5, 1998.

UNESCO: "De lo tradicional a lo virtual: las nuevas tecnologías de la información", debate temático, París, código del documento ED.98/CONF.202/7.6, 1998.

UNESCO: "La contribución al desarrollo nacional y regional", debate temático, París, código del documento ED-98/CONF.202/7.3, 1998.

UNESCO: "La educación superior en el siglo XXI visión y acción" documento de trabajo, conferencia mundial sobre la educación superior, París, código de documento ED-98/CONF.202/CLD.23., 1998.

UNESCO: "La formación del personal de la educación superior: una misión permanente" debate temático, París, código del documento ED-98/CONF.202/7.4., 1998.

UNESCO: "Mujeres y educación superior: Cuestiones y perspectivas" debate temático, París, código de documento ED-98/CONF.202/7.9, 1998.

UNESCO: "Panorama estadístico de la enseñanza superior en el mundo:1980-1995" Documento de trabajo, Coordinación del proyecto:División de Enseñanza Superior, UNESCO. Consultores especiales: Elaine El-Khawaw, Universidad de California, Los Angeles, Estados Unidos, 1998.

Valdés Olmedo, J. Cuauhtémoc y Velázquez Jiménez, Arturo: "planeación interinstitucional en la UNAM", cuadernos de planeación universitaria núm. 13, editorial UNAM, 1981.

Woolfolk, Anita E.: "Motivación y explicaciones en psicología educativa" México, editorial Prentice-Hall Hispanoamerica, 1998.

Zorrilla Fierro, Margarita Ma.: "Valoración de resultados de la formación universitaria. Un elemento de la nueva cultura de la evaluación en las IES." Aguascalientes, Editorial Universidad Autónoma de Aguascalientes, 1995.

## INDICE DE CUADROS

### Cápítulo 1

Cuadro número 1 Algunas definiciones de planeación	9
Gráfica número 1 La planeación	12
Gráfica número 2 Etapas de la planeación	15
Cuadro número 2 Desarrollo de la planeación corporativa: hechos claves	15
Cuadro número 3 Desarrollo de los estilos de planeación corporativa	16
Cuadro número 4 Comparación entre planeación y planeación estratégica	21
Gráfica número 3 Elementos del plan estratégico	23
Cuadro número 5 Definiciones de visión	26
Cuadro número 6 Definiciones de misión	31
Cuadro número 7 Las diez megatendencias identificadas por John Naisbitt	35
Gráfica número 4 Modelo general de la planeación estratégica	46

### Cápítulo 2

Cuadro número 8 Gasto nacional en educación como porcentaje del producto interno bruto (1976-1995)	62
Cuadro número 9 Gasto anual por alumno en educación superior	100

Cuadro número 10 participación de la mujer en la educación superior a nivel mundial	105
Cuadro número 11 Matrícula de la educación superior en México (1970-1990)	108
Cuadro número 12 Cobertura de la enseñanza superior sobre la población entre 20 y 24 años	110
Cuadro número 13 El gasto federal en la educación superior (1970-1993)	111
Cuadro número 14 Tasa de cobertura en el nivel de licenciatura por entidad federativa (1996-1998)	112
Gráfica número 5 Población en el sistema de educación superior en México en 1995	116
Cuadro número 15 Porcentaje de la población de 20 a 24 años atendida en la educación superior	117
Cuadro número 16 Crecimiento anual de la matrícula de licenciatura en instituciones de educación superior (1985-1992)	117
Cuadro número 17 Matrícula de educación superior (1998-1999)	119
Cuadro número 18 Evolución de la matrícula nacional de licenciatura por áreas de conocimiento	125
Cuadro número 19 Profesores por tiempo de dedicación (1998-1999)	129
Cuadro número 20 Líneas de acción prioritarias para el mejoramiento de la calidad de la educación superior en México.	141
Cuadro número 21 Distribución de la matrícula por áreas de conocimiento	162
Cuadro número 22 Actividades tutoriales y complementarias.	163

### Anexo A. Texto del Artículo 3o. Constitucional de 1993.

Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El estado-federación, estados y municipios impartirá educación preescolar, primaria, secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y en la justicia;

I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;

II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Ademas:

a) Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

b) Será nacional en cuanto -sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.

c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que la ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de grupos, de sexos o de individuos;

III. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio en la educación primaria, secundaria y normal para toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale;

IV. Toda la educación que el Estado imparta será gratuita;

V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativas -incluyendo la educación superior superior- necesarias para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura;

VI. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. En el caso de la educación primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:

- a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir con los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
- b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;

VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra y de investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere.

VIII. El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan.

Fuente: Secretaría de Educación Pública, Artículo 3o. Constitucional y Ley General de Educación, en Carlos Ornelas, El sistema educativo mexicano: La transición de fin de siglo, 1995.