

# Replanteamiento de los paradigmas de planeación de la educación superior frente a los desafíos de la modernización



*Dr. Isaías Alvarez García*  
*Profra. Inés Elisa Cassigoli Perea*

## Los autores:

Inés Elisa Cassigoli Perea, es Profesora de Estado con mención en Historia, Geografía y Civismo, por la Universidad de Chile; su especialización es Evaluación educativa. Es Profesora Investigadora de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración e imparte cátedra, en la Maestría en ciencias con especialidad en Administración y Desarrollo de la Educación, de Evaluación Institucional y Evaluación Educativa. Ha desempeñado diversos cargos en las Unidades de evaluación del I.P.N. y de la S.E.P.

Isaías Alvarez García, es doctor en Planeación Educativa por la Universidad de Harvard, su especialidad es Planeación y desarrollo de sistemas educativos; trabaja los campos de Alternativas educativas, tanto a nivel de educación básica como de educación superior; realiza investigación educativa para el desarrollo de modelos educativos y sus implicaciones administrativo-organizacionales. Actualmente, efectúa una estancia de investigación en la Universidad Complutense de Madrid. Es Profesor Investigador de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración.

## Resumen

**E**l presente estudio\* analiza los cambios registrados en el entorno internacional y nacio-

nal de las instituciones de educación superior, en paralelo con la evolución de los paradigmas de planeación, durante las últimas tres décadas, considerando tanto los impactos del entor-

\*Presentado en el Primer Foro Nacional de Planeación de la Educación Superior en noviembre de 1990.



no social en las instituciones de educación superior (IES) como algunos de los grandes desafíos, derivados de las propuestas del Programa para la Modernización de la Educación (1989-1994), que tendrán necesidad de enfrentar las unidades de planeación de las IES, durante las próximas dos décadas.

En el análisis del proceso de evolución de los paradigmas de planeación, se hace notar el hecho de que la evaluación, por su naturaleza peculiar, constituye el conector estratégico de todas las fases del proceso de planeación.

Los autores realizan este análisis a partir de sus experiencias y observaciones personales aprovechando, también, los resultados de algunos proyectos de investigación sobre el futuro desarrollo de la educación superior, a la luz de los estudios de prospectiva.

Entre otras medidas, el estudio propone: la formulación de proyectos institucionales de desarrollo a largo plazo, la introducción de cambios profundos en la organización y estructura de las unidades institucionales de planeación; el fomento de una cultura integral de planeación y de evaluación y la necesidad de crear un Consejo Nacional de Educación Superior integrado sobre la base de una representación regional y de los diferentes tipos y modalidades de educación superior, tanto universitaria como tecnológica.

## Introducción

El presente estudio se propone analizar y discutir el impacto del entorno internacional y nacional en las condiciones de desarrollo de las instituciones de educación superior (IES) en México, considerando, también, los estadios de evolución de los paradigmas de planeación, así como los desafíos derivados del Programa para

la Modernización Educativa (1989-1994) que tendrá que enfrentar la planeación de la educación superior.

Los autores aprovechan tanto sus experiencias directas y observaciones personales sobre los procesos de planeación y evaluación, como algunos estudios que han tenido oportunidad de realizar sobre la prospectiva social de México y las alternativas de desarrollo de la educación superior.

Para orientar el desarrollo de su trabajo los autores se plantearon las siguientes preguntas:

- 1a. ¿Cómo han afectado la crisis económica y los cambios del entorno social, internacional y nacional, a las condiciones de las IES y a sus procesos de planeación institucional?
- 2a. ¿Qué estadios de desarrollo o evolución reflejan los paradigmas del proceso de planeación durante las últimas tres décadas?
- 3a. ¿Bajo qué condiciones resulta viable la planeación del desarrollo de las IES a largo plazo?
- 4a. ¿Cuáles son los principales desafíos, derivados de la modernización que promueve el Estado Mexicano, para la planeación del desarrollo de las IES?

El contenido del estudio se presenta en tres apartados:

El primero identifica los principales cambios observados en el entorno nacional e internacional, así como sus principales impactos en las condiciones de desarrollo de la educación superior.

El segundo resume los grandes estadios de evolución de los paradigmas del proceso de planeación, relacionándolos con la misión peculiar de las IES.

El tercero, plantea un conjunto de desafíos derivados de la propuesta de modernización del Estado Mexicano para las IES, entre los que destacan: la necesidad de fomentar procesos de planeación participativa y prospectiva; la introducción de cambios profundos en la organización y estructura de las unidades de planeación institucional; la importancia estratégica de contar con un plan o proyecto institucional de desarrollo a largo plazo que amortigüe o elimine las discontinuidades entre las gestiones administrativas y la propia administración pública; el ofrecimiento de contribuciones específicas al mejoramiento cualitativo de los procesos de planeación del desarrollo nacional, estatal y local; y la creación de un Consejo Nacional de Educación Superior, integrado con la representación de las diferentes entidades y regiones del país y de los diferentes tipos y modalidades de educación superior.

## Cambios en las condiciones del entorno internacional y nacional

### 1 Cambios económicos y sociopolíticos en el ámbito internacional

A partir de la década de los 70, el mundo empieza a vivir un cambio acelerado caracterizado por la ruptura de los viejos esquemas de dominación y de relaciones entre bloques y países que han sido incapaces de dar solución a los grandes problemas que nos afectan como seres humanos.

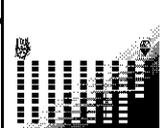
En el ámbito económico, se impone un modelo de economía neoliberal que, en términos generales, propicia una menor participación del Estado-gobierno en el control de la econo-

mía y un incremento de la del sector privado; una mayor brecha entre países pobres y ricos que se refleja también al interior de cada uno; nuevas formas de dominación no tan sólo a través de la explotación de riquezas básicas, sino de una mayor internacionalización de la economía a la cual deben incorporarse los países en situación de competencia desigual lo que, además, contribuye a que el impacto de la crisis generalizada los afecte directamente.

Dentro de este esquema no sólo están los países del mundo capitalista sino que se están incorporando a él países que hasta hace muy poco se ceñían por esquemas económicos diferentes; tal es el caso de los países de Europa del Este los cuales están haciendo esfuerzos para incorporarse a la llamada "economía de mercado". Así mismo, se están conformando grandes bloques como la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico, el Mercado de América del Norte; los países petroleros del Medio Oriente; el poderoso imperio económico del Japón, que ha logrado desplazar de algunos sectores del mercado a países tradicionalmente hegemónicos como Estados Unidos e Inglaterra; China y algunos países del sudeste de Asia; y algunos esfuerzos incipientes de intercambios subregionales o bilaterales en América Latina.

Por otra parte, estamos siendo espectadores de la profunda crisis y de las transformaciones por las que atraviesan los países del otrora mundo socialista del Este de Europa que están produciendo repercusiones ideológicas, políticas y económicas en todas las regiones del mundo.

Un fenómeno digno de destacarse, por su impacto cultural, es el acelerado desarrollo científico y tecnológico logrado por los países más avanzados. Este desarrollo, sin embargo, no ha logrado garantizar, en términos generales, mejores condiciones de vida para el ser humano como lo demuestran el crecimiento



desmesurado de la pobreza, los altos índices de desempleo y subempleo y las carencias de servicios básicos como alimentación, vivienda, salud y educación, que sufre la gran mayoría de la población mundial.

El acelerado desarrollo científico y tecnológico, al no ser compartido equilibradamente entre todos los países, ha contribuido a ensanchar más la brecha entre los países avanzados y los menos desarrollados generando, a la vez, nuevas formas de dependencia, difíciles de superar en el mediano plazo.

## 2 Cambios en el entorno nacional

México no ha sido ajeno al impacto de los grandes cambios mundiales, sino que se ha visto profundamente afectado por ellos, lo que ha obligado a enfrentar los nuevos retos que le presenta el entorno internacional.

Actualmente, el país enfrenta una serie de problemas derivados, tanto de la situación mundial antes descrita, como de las tendencias históricas de sus anteriores proyectos de desarrollo nacional.

La economía de México se ha visto seriamente afectada por el pago del servicio de su deuda externa, que ha alcanzado cifras promedio superiores al 6% del PIB, limitando seriamente sus posibilidades de desarrollo, sobre todo en aspectos sociales y, lo que es más grave, comprometiendo la soberanía nacional.

Se observa, así mismo, una liberalización de la economía nacional; una mayor apertura hacia los mercados internacionales; una tendencia a la privatización de las empresas del Estado y un predominio de las grandes empresas nacionales y transnacionales sobre las pequeñas y medianas.

De acuerdo con las actuales características de la división internacional del trabajo, México ha sido calificado como un país maquilador,

aunque no necesariamente sea éste su destino manifiesto.

Los efectos que ha tenido la crisis sobre la reducción sustancial de los salarios y la contracción del mercado ocupacional, han provocado un incremento significativo de los niveles de pobreza y de las inequidades en el acceso a los servicios básicos.

En cuanto al sistema político, se observan mayores presiones externas e internas para que se logre una democratización efectiva, a través de elecciones transparentes y de una mayor participación de los ciudadanos y de las organizaciones sociales en las decisiones que más afectan el desarrollo del país, como el pago de la deuda externa, el control de los procesos electorales, la conservación del equilibrio ecológico, el centralismo autoritario y burocrático y la corrupción.

Frente al reto que significa participar en una economía altamente competitiva y en proceso permanente de innovación, México padece aún los efectos del rezago y del subdesarrollo relativo, en cuanto a su participación en la revolución científica y tecnológica, ya que no ha logrado consolidar una estructura productiva suficiente y adecuada, ni tampoco un desarrollo equilibrado en las diferentes áreas de la ciencia y de la tecnología. Se han registrado avances en algunas tecnologías de punta; pero ha habido escaso impacto de éstas en el desarrollo científico y tecnológico del país.

## 3. Impacto de los cambios del entorno en el desarrollo de la educación superior

Las condiciones por las que atraviesa México, como efecto de la crisis generalizada, se reflejan en todos los ámbitos y, entre ellos, en la educación superior, tendiendo, en general, a limitar las posibilidades de desarrollo de las IES que enfrentan, entre otros, los siguientes problemas:

El tercero, plantea un conjunto de desafíos derivados de la propuesta de modernización del Estado Mexicano para las IES, entre los que destacan: la necesidad de fomentar procesos de planeación participativa y prospectiva; la introducción de cambios profundos en la organización y estructura de las unidades de planeación institucional; la importancia estratégica de contar con un plan o proyecto institucional de desarrollo a largo plazo que amortigüe o elimine las discontinuidades entre las gestiones administrativas y la propia administración pública; el ofrecimiento de contribuciones específicas al mejoramiento cualitativo de los procesos de planeación del desarrollo nacional, estatal y local; y la creación de un Consejo Nacional de Educación Superior, integrado con la representación de las diferentes entidades y regiones del país y de los diferentes tipos y modalidades de educación superior.

## Cambios en las condiciones del entorno internacional y nacional

### 1 Cambios económicos y sociopolíticos en el ámbito internacional

A partir de la década de los 70, el mundo empieza a vivir un cambio acelerado caracterizado por la ruptura de los viejos esquemas de dominación y de relaciones entre bloques y países que han sido incapaces de dar solución a los grandes problemas que nos afectan como seres humanos.

En el ámbito económico, se impone un modelo de economía neoliberal que, en términos generales, propicia una menor participación del Estado-gobierno en el control de la econo-

mía y un incremento de la del sector privado; una mayor brecha entre países pobres y ricos que se refleja también al interior de cada uno; nuevas formas de dominación no tan sólo a través de la explotación de riquezas básicas, sino de una mayor internacionalización de la economía a la cual deben incorporarse los países en situación de competencia desigual lo que, además, contribuye a que el impacto de la crisis generalizada los afecte directamente.

Dentro de este esquema no sólo están los países del mundo capitalista sino que se están incorporando a él países que hasta hace muy poco se ceñían por esquemas económicos diferentes; tal es el caso de los países de Europa del Este los cuales están haciendo esfuerzos para incorporarse a la llamada "economía de mercado". Así mismo, se están conformando grandes bloques como la Comunidad Económica Europea, la Cuenca del Pacífico, el Mercado de América del Norte; los países petroleros del Medio Oriente; el poderoso imperio económico del Japón, que ha logrado desplazar de algunos sectores del mercado a países tradicionalmente hegemónicos como Estados Unidos e Inglaterra; China y algunos países del sudeste de Asia; y algunos esfuerzos incipientes de intercambios subregionales o bilaterales en América Latina.

Por otra parte, estamos siendo espectadores de la profunda crisis y de las transformaciones por las que atraviesan los países del otrora mundo socialista del Este de Europa que están produciendo repercusiones ideológicas, políticas y económicas en todas las regiones del mundo.

Un fenómeno digno de destacarse, por su impacto cultural, es el acelerado desarrollo científico y tecnológico logrado por los países más avanzados. Este desarrollo, sin embargo, no ha logrado garantizar, en términos generales, mejores condiciones de vida para el ser humano como lo demuestran el crecimiento



desmesurado de la pobreza, los altos índices de desempleo y subempleo y las carencias de servicios básicos como alimentación, vivienda, salud y educación, que sufre la gran mayoría de la población mundial.

El acelerado desarrollo científico y tecnológico, al no ser compartido equilibradamente entre todos los países, ha contribuido a ensanchar más la brecha entre los países avanzados y los menos desarrollados generando, a la vez, nuevas formas de dependencia, difíciles de superar en el mediano plazo.

## 2 Cambios en el entorno nacional

México no ha sido ajeno al impacto de los grandes cambios mundiales, sino que se ha visto profundamente afectado por ellos, lo que ha obligado a enfrentar los nuevos retos que le presenta el entorno internacional.

Actualmente, el país enfrenta una serie de problemas derivados, tanto de la situación mundial antes descrita, como de las tendencias históricas de sus anteriores proyectos de desarrollo nacional.

La economía de México se ha visto seriamente afectada por el pago del servicio de su deuda externa, que ha alcanzado cifras promedio superiores al 6% del PIB, limitando seriamente sus posibilidades de desarrollo, sobre todo en aspectos sociales y, lo que es más grave, comprometiendo la soberanía nacional.

Se observa, así mismo, una liberalización de la economía nacional; una mayor apertura hacia los mercados internacionales; una tendencia a la privatización de las empresas del Estado y un predominio de las grandes empresas nacionales y transnacionales sobre las pequeñas y medianas.

De acuerdo con las actuales características de la división internacional del trabajo, México ha sido calificado como un país maquilador,

aunque no necesariamente sea éste su destino manifiesto.

Los efectos que ha tenido la crisis sobre la reducción sustancial de los salarios y la contracción del mercado ocupacional, han provocado un incremento significativo de los niveles de pobreza y de las inequidades en el acceso a los servicios básicos.

En cuanto al sistema político, se observan mayores presiones externas e internas para que se logre una democratización efectiva, a través de elecciones transparentes y de una mayor participación de los ciudadanos y de las organizaciones sociales en las decisiones que más afectan el desarrollo del país, como el pago de la deuda externa, el control de los procesos electorales, la conservación del equilibrio ecológico, el centralismo autoritario y burocrático y la corrupción.

Frente al reto que significa participar en una economía altamente competitiva y en proceso permanente de innovación, México padece aún los efectos del rezago y del subdesarrollo relativo, en cuanto a su participación en la revolución científica y tecnológica, ya que no ha logrado consolidar una estructura productiva suficiente y adecuada, ni tampoco un desarrollo equilibrado en las diferentes áreas de la ciencia y de la tecnología. Se han registrado avances en algunas tecnologías de punta; pero ha habido escaso impacto de éstas en el desarrollo científico y tecnológico del país.

## 3. Impacto de los cambios del entorno en el desarrollo de la educación superior

Las condiciones por las que atraviesa México, como efecto de la crisis generalizada, se reflejan en todos los ámbitos y, entre ellos, en la educación superior, tendiendo, en general, a limitar las posibilidades de desarrollo de las IES que enfrentan, entre otros, los siguientes problemas:

- 1º. La crisis económica y el empobrecimiento progresivo de grandes núcleos de población, aunado al desplome de los subsidios públicos para la educación superior, que se reducen del 0.79 al 0.45 del P.I.B., han provocado una retracción en las tendencias de crecimiento de la demanda de ingreso a este nivel educativo registrando, a la vez, un deterioro cualitativo en la oferta de educación superior.
- 2º. El deterioro del sueldo real del personal académico, estimado en un 60% durante la década de los ochenta, provoca frustración, insatisfacción y una pérdida progresiva de profesionales e investigadores de alto nivel académico.
- 3º. El cambio de énfasis en el crecimiento cuantitativo de la educación superior por los de eficiencia, calidad y relevancia, ha sacado de balance a muchas Instituciones que no habían llegado al fondo de los problemas en sus modelos de formación de profesionales, en sus diseños de desarrollo curricular, en sus programas de investigación y en la superación académica de su personal.
- 4º. En la búsqueda de recursos financieros adicionales al subsidio público, las instituciones de este sector han ido a la zaga de las instituciones de educación superior privadas dado que éstas, desde su origen, han tenido necesidad de recurrir a ellos y porque, además, existen múltiples trabas normativas y de control administrativo que han impedido incrementar y aprovechar mejor otras fuentes de financiamiento.
- 5º. El centralismo y burocratización de las IES dificultan, generalmente, las posibilidades de instrumentar estrategias apropiadas de cambio e innovación en sus planes, programas y proyectos de desarrollo.
- 6º. Las IES se han sentido particularmente presionadas por la exigencia de realizar procesos de evaluación institucional debido a que, muchas de ellas, difícilmente cuentan con condiciones técnicas, socio-culturales y políticas requeridas para llevar a cabo este tipo de procesos. Así mismo, la formulación de planes y programas de desarrollo que carecen de una definición clara de prioridades a largo, mediano y corto plazo; y la falta de una cultura de evaluación en las IES, y en la propia administración pública, constituyen factores adicionales que dificultan más su ejecución y aprovechamiento adecuado. En estas condiciones la evaluación se considera más como una obligación impuesta para obtener recursos financieros que como un proceso necesario para retroalimentar el desarrollo adecuado de las IES.
- 7º. Durante mucho tiempo han predominado actitudes desfavorables para que las IES de sostenimiento público establecieran procesos adecuados de vinculación con los sectores productivos y de servicios. La desconfianza, los prejuicios ideológicos mutuos, entre las IES y las empresas, han impedido una apertura a la colaboración recíproca, que actualmente se considera imprescindible y en la que las IES privadas han logrado una ventaja relativa.
- 8º. Los planes y programas de desarrollo científico y tecnológico, nacionales e institucionales, han dado relativamente poca importancia a la generación de contribuciones específicas al desarrollo sociocultural, científico, tecnológico y humanístico. Por su parte, los líderes de las IES consideran



que la misión principal de la educación superior consiste en formar profesionales y hacer investigación básica y no precisamente en ofrecer las contribuciones científicas tecnológicas que recientemente se les empiezan a requerir.

- 9º. Se observa una tendencia marcada a la privatización de la educación superior, que no sólo se debe al repunte positivo que han logrado algunas instituciones de educación superior privadas sino, también, a los condicionamientos derivados del modelo neoliberal que asigna al Estado un papel meramente normativo y regulador.

## Cambios en los paradigmas de planeación

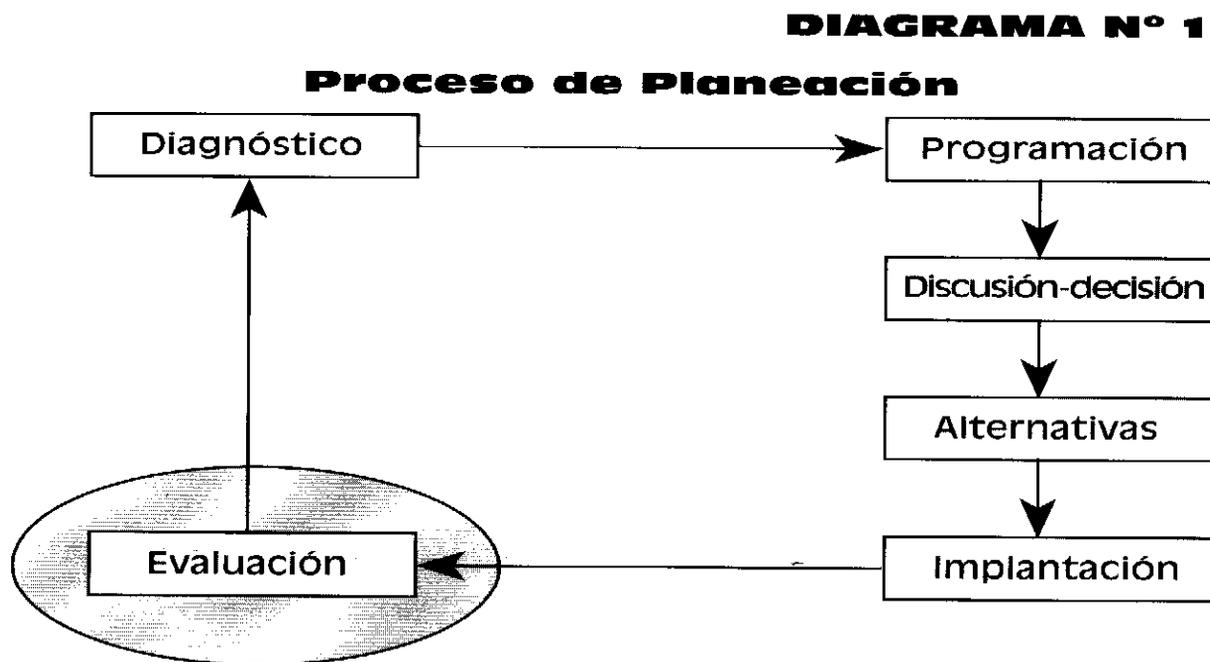
La evolución de los paradigmas del proceso de planeación, durante las últimas décadas, ha

sido, en general, más lenta que la acelerada velocidad con que se han modificado las condiciones del entorno social internacional y nacional; aunque la planeación prospectiva y participativa no solamente se propone anticiparse a los acontecimientos, sino que busca influir en ellos, orientando el proceso integral de planeación hacia la construcción del futuro que se desea.

### 1 Proceso de evolución de los paradigmas de planeación

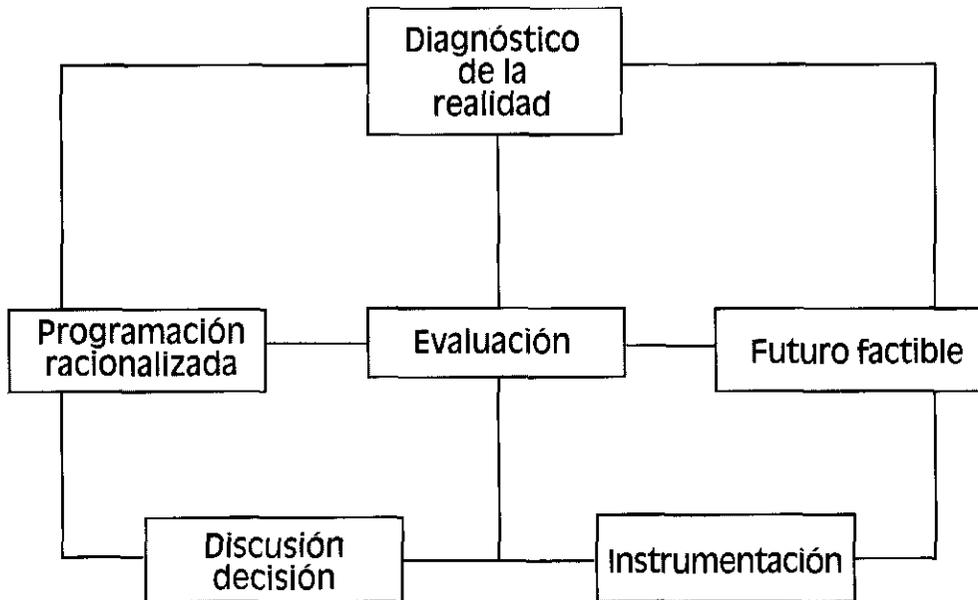
La evolución de esos paradigmas siguió los siguientes estadios:

- 1º. Durante la década de los setenta, en América Latina se logró sintetizar una visión integrada del proceso de planeación que comprendía las etapas de diagnóstico, programación, discusión, decisión, acumulación de alternativas, instrumentación y evaluación superando la concepción de la



**DIAGRAMA N° 2**

**Visión convencional del proceso de planeación**



teoría clásica administrativa que veía a la planeación como simple etapa del proceso administrativo.

2º. Un segundo avance se obtiene cuando, al clarificarse la experiencia de los procesos de planeación, se cae en la cuenta de que las inicialmente llamadas *etapas*, no son realmente etapas, sino *fases*, de modo que no necesariamente se dan en la secuencia lineal que se expresa en el *diagrama No. 1*, sino que pueden suceder simultáneamente, o bien, el proceso puede volver atrás y saltar adelante, de ahí el nombre de *fases*; descubriendo, entonces, que la evaluación constituye el centro o conector estratégico del proceso, generándose un proceso no

lineal, en el que todas las fases se conectan entre sí por medio de la evaluación.

3º. un tercer estadio de desarrollo lo constituye el surgimiento de la corriente de planeación participativa, institucionalizada por la *Ley de Planeación*, bajo las normas y criterios que rigen al sistema nacional de planeación democrática.

En la planeación participativa, el proceso de planeación no tiene una etapa o fase de inicio necesaria, sino que puede surgir en cualquier etapa o fase del proceso y no se desarrolla conforme patrones lineales o de una lógica de cronología, claramente anticipable, que reduzca al valor 0 la incertidumbre.

- 4º. Finalmente, surge el concepto de planeación estratégica que puede visualizarse bajo dos paradigmas: el paradigma convencional racionalizador, orientado hacia el futuro factible, dentro del cual se intenta legitimar la mayor parte de los procesos vigentes de planeación y el paradigma alternativo o prospectivo, orientado hacia la generación del cambio que se desea, mediante la instrumentación de estrategias apropiadas.

## Descripción del paradigma convencional o racionalizador

El supuesto fundamental de este paradigma parte de la idea de que el principal papel de la planeación consiste en garantizar el ahorro de recursos. Así, la fase de diagnóstico va orientada hacia la identificación de elementos de información para establecer un *futuro factible*; la programación se negocia y establece de acuerdo a las limitaciones de recursos; algo similar pasa con la formulación de alternativas y sus estrategias de instrumentación y la evaluación que ya ocupa un lugar estratégico como interconector de las diferentes fases del proceso de planeación.

La disponibilidad de recursos convencionales constituye la limitación mayor de este paradigma (diagrama 2)

## Descripción del paradigma alternativo, innovador o prospectivo

Tal vez, este nuevo paradigma constituye la síntesis más avanzada que los autores de este

estudio han logrado identificar en el análisis de los procesos de planeación.

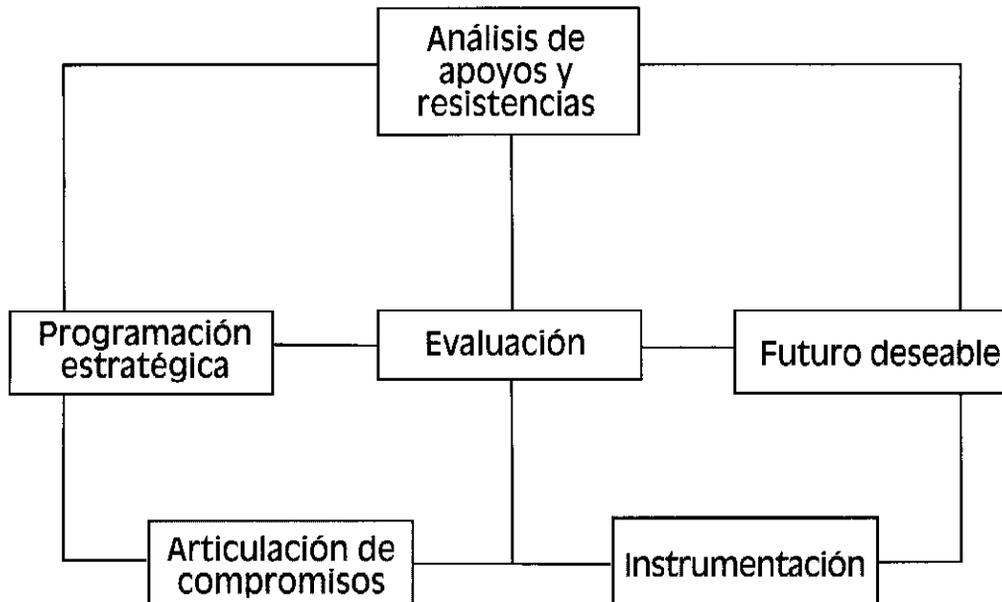
En este paradigma se combinan los procesos de la planeación participativa y prospectiva con el concepto más convencional de planeación estratégica. De nuevo el proceso no es lineal, ni avanza por etapas, sino que se desarrolla por fases que implican: el establecimiento de acuerdos sobre el futuro que se desea construir; la identificación de elementos de resistencia que hay necesidad de superar y elementos de apoyo que pueden contribuir a su realización; la programación estratégica, que supone invención de recursos no convencionales y la identificación de estrategias apropiadas para lograr el futuro que se desea así como su instrumentación oportuna. De nuevo, la fase de evaluación no se considera como la última etapa del proceso, sino como el conector estratégico de las demás fases de la planeación (ver diagrama 3).

La ventaja mayor de este paradigma radica en el carácter estratégico de la programación, que permite superar la escasez y limitación que impone la disponibilidad de recursos convencionales.

Los paradigmas anteriores se encuentran en un estado de tensión inevitable; pero, no necesariamente son incompatibles entre sí ya que, ordinariamente, surge la necesidad de recurrir a ambos. El paradigma racionalizador nunca resultará apropiado y suficiente para lograr el éxito en la introducción de los cambios que se desean; pero, al mismo tiempo, quien está empeñado en tener éxito en el cambio no se puede dar el lujo de desperdiciar recursos.

Las políticas de cortes y recortes presupuestarios, acumulados sobre los sectores social y educativo, sin una clara definición de prioridades y estrategias, nunca resultarán suficientes para lograr la eficiencia en la realización de cambios estructurales y cualitativos; pero la adopción de estrategias apropiadas para generar el futuro que se desea, tampoco podrá



**DIAGRAMA N° 3****Visión prospectiva del proceso de planeación**

eliminar la necesidad de recurrir a medidas adecuadas de racionalización.

En consecuencia, la organización de los procesos de planeación en las IES tendrá que adoptar paradigmas apropiados de innovación cuando se proponen introducir cambios estructurales o cualitativos en el proceso de modernización; pero, a la vez, tendrán necesidad de racionalizar el uso de los recursos convencionales y aun el uso de nuevos recursos en la planeación de su desarrollo.

Un proyecto institucional de planeación a largo plazo permite darle sentido no sólo a la planeación a mediano y corto plazo, sino también a la selección de prioridades, a la definición de metas y a la formulación e instrumentación de estrategias.

### Desafíos de la modernización para la planeación de la educación superior

La superación de los impactos señalados anteriormente y sintetizados en la propuesta de modernización del Estado Mexicano plantea desafíos importantes para las unidades responsables de promover la planeación y el desarrollo de las IES.

Entre estos desafíos sobresalen los siguientes:

- 1º. Reorganización y reestructuración de las unidades institucionales de planeación, con el fin de que estén en condiciones de ani-

- mar y coordinar procesos de planeación participativa y prospectiva, a largo plazo, que den sentido y orientación a los programas y proyectos a mediano y corto plazos.
- 2º. Necesidad de trascender el discurso y la mera producción de planes o documentos de gabinete que no logran afectar el desempeño de las grandes funciones de la educación superior: docencia, investigación, extensión, difusión, servicio externo, así como la creación y administración del patrimonio institucional.
  - 3º. Formulación de un proyecto institucional de desarrollo a largo plazo, con prioridades, metas, estrategias y políticas, claramente definidas, que sirvan como marco de referencia para la orientación de los programas y proyectos a mediano y corto plazos y que contribuya a amortiguar, lo más posible, las variaciones inducidas por la falta de continuidad de las gestiones administrativas.
  - 4º. Fomento a la generación de contribuciones específicas para replantear el contenido y las estrategias de un nuevo proyecto de desarrollo nacional que prevea los desafíos que enfrentará México al inicio del Siglo XXI.
  - 5º. Establecimiento de las condiciones necesarias para crear una cultura integral de planeación y de evaluación que permitan valorar las alternativas de desarrollo institucional y seleccionar aquellas que más contribuyan al cumplimiento de la misión institucional y al desarrollo sociocultural, económico y político de México.
  - 6º. Estímulo a las unidades de investigación de las IES para que generen aportaciones

específicas en los campos del desarrollo sociocultural, científico y tecnológico.

- 7º. Contribución al mejoramiento cualitativo de los procesos de planeación institucional, asimilando ideas y experiencias que, en el largo plazo, permitan mejorar la planeación del desarrollo nacional y de los diferentes sectores de servicio público.
- 8º. Negociación de acuerdos nacionales y regionales para establecer un Consejo Nacional de Educación Superior que se constituya en la suprema autoridad colegiada de las IES del país. En este Consejo deberán estar, proporcionalmente representados, los diferentes tipos y modalidades de educación superior, comprendiendo tanto la educación universitaria como la tecnológica.

### Propuestas presentadas en la sesión final del foro

1. Las unidades de planeación de las Instituciones de Educación Superior (IES) adoptarán estrategias apropiadas a las condiciones institucionales y de su entorno socioeconómico y cultural, para formular *planes de desarrollo institucional a largo plazo*, con prioridades estratégicas y políticas claramente definidas, mediante la instrumentación de procesos de planeación a largo, mediano y corto plazos. La prospectiva se entiende aquí como el arte de diseñar y decidir el futuro de la institución y la selección e instrumentación de las alternativas y estrategias más adecuadas para hacerlo realidad o construirlo.



Los propósitos de esta primera propuesta son:

- 1° Lograr amortiguar, al máximo, las discontinuidades y contradicciones entre gestiones administrativas;
  - 2° Hacer pasar del discurso político a la acción y práctica efectivos los planes institucionales de desarrollo;
  - 3° Conquistar el respeto del Estado-Gobierno a las instituciones de educación superior;
  - 4° Ganar el aprecio y respeto de las organizaciones y empresas de la Sociedad Civil para las instituciones de educación superior y
  - 5° Consolidar un ámbito suficiente de autonomía de gestión, basado en la administración y consolidación de su propio patrimonio, a fin de no estar condicionados por las variaciones y discontinuidades entre gestiones administrativas.
2. Los planes y proyectos de desarrollo institucional deberán asignar una mayor prioridad a los procesos de vinculación con los sectores productivo y de servicios; así como la búsqueda de recursos financieros

propios y a la administración de patrimonio institucional.

3. Las unidades de planeación de las IES deberán lograr que los rectores y directores de escuelas de las IES otorguen la prioridad que acreditan: a los programas de posgrado, al desarrollo de la investigación científica, tecnológica y educativa y a la oferta de contribuciones específicas al desarrollo socio-cultural, científico y tecnológico.
4. En la instrumentación del desarrollo institucional, privilegiar estrategias que garanticen el logro de niveles satisfactorios de eficiencia y calidad académicos en las IES, entendidos en términos de resultados de los programas de formación profesional y de respuesta apropiada a las necesidades sociales y de aprendizaje de los alumnos.
5. Negociar los acuerdos necesarios para integrar un Consejo Nacional de Educación Superior que constituya la suprema autoridad colegiada de las IES del país para la formulación de políticas generales para el desarrollo de la educación superior. Las normas de organización del Consejo que se propone, deberán responder a criterios de representatividad regional e interinstitucional, así como a los diferentes tipos y modalidades de educación superior universitaria y tecnológica.

