

PLANEACION DEL DESARROLLO ACADEMICO EN LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE SAN LUIS POTOSI

Pedro Medellín Milin^{*}, Luz María Nieto Caraveo^{**}, Enrique Cabrero Mendozu^{***}

1. Antecedentes

La UASLP que se enfrenta a la década de los noventa no es la misma que se enfrentó a la década de los setenta. La Universidad cambió porque ha crecido y porque sus problemas y expectativas son diferentes, aunque muchos de estos cambios no fueron el fruto de una definición institucional, sino de sus respuestas adaptativas a las condiciones coyunturales de la vida política y económica del país, de las políticas nacionales hacia la educación superior, o de su propia dinámica histórica.

Tal como se reconoce en el documento "Evaluación Institucional" recientemente entregado a la SEP, en la UASLP se ha desarrollado, pero hacia modelos que no siempre le fueron claros y que, en muchas ocasiones, le significaron opciones contradictorias. En algunos campos, la UASLP se ha desarrollado en lo académico, pero aislada y desarticuladamente.

En enero de 1987, el H. Consejo Directivo Universitario formó una comisión, cuya responsabilidad fue examinar y analizar la situación académica de la UASLP, además de organizar el proceso de consulta a la comunidad universitaria para la elaboración de este diagnóstico. Esta comisión concibió el diagnóstico como un proceso de aproximaciones sucesivas. Por ello, decidió abordar su tarea en dos grandes fases: la primera consistió en elaborar un documento de diagnóstico, a manera de propuesta, para ser discutido, ampliado y corregido por la comunidad universitaria en una segunda fase. Desde antes de que quedara concluida la elaboración de este documento, y a pesar de la generalidad con que se abordó, se detectaron problemas evidentes, cuya importancia demandaba acciones a corto y mediano plazo.

Por ello, en julio de 1988, el Rector de la Universidad encomendó a las escuelas, facultades e institutos la elaboración de un Plan de Desarrollo a cuatro años, que incluyera un programa de trabajo para 1988-1989. Asimismo, asignó a la Secretaría Académica la responsabilidad de proponer la metodología, asesorar los trabajos, integrar el Plan de Desarrollo Académico de la Universidad y el Programa de Trabajo 1988-1989, y finalmente, efectuar su seguimiento y evaluación. Posteriormente, se solicitó también la elaboración del presupuesto de los programas y proyectos que no pudieran realizarse con los recursos ordinarios de la Universidad.

2. Justificación de la propuesta de planeación académica

Se analizaron diversos enfoques teóricos y modelos de planeación y desarrollo en las organizaciones. Se desecharon nociones y metodologías de planeación y desarrollo de tipo normativo por sus limitaciones al concebir el proceso de planeación en forma vertical, rígida y lineal, y porque sugieren la existencia de un solo modelo ideal y una forma única de llegar a él, buscando su conclusión más rápida y evidente. Se analizaron tendencias contemporáneas que conciben a la planeación y al desarrollo como dos procesos separados conceptualmente, pero que se concretan al mismo tiempo. Ambos son, aunque no se quiera, flexibles y dinámicos.

Se optó por un enfoque teórico de planeación estratégica y táctica, centrado en el logro de propósitos por aproximaciones sucesivas. Desde este enfoque, la planeación parte de la construcción de fines o modelos alternativos (imagen objetivo), a los que puede llegar por muchos caminos. Se postula que para que este desarrollo

^{*}Secretario Académico de la UASLP.

^{**}Directora de Desarrollo Académico.

^{***}Jefe de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría de Administración.

realmente conduzca a una opción mejor, es necesario abordarlo como un proceso de cambio consciente y colectivo. Por eso, el desarrollo (incluyendo la planeación) se concibe como un proceso gradual de cambio dirigido, construido en forma colectiva, que busque respuestas inteligentes a oportunidades y riesgos en un entorno cambiante.

Así, en el contexto institucional en el que surge la propuesta, el desarrollo académico de la UASLP busca la definición de la magnitud y direccionalidad de ese cambio. En lo interno, esto significa construir una nueva cultura del quehacer universitario; en lo externo, lograr la trascendencia de sus funciones de manera que la Universidad logre su fin de servir a la sociedad.

Desde este enfoque, para que haya desarrollo académico es necesario definir:

- Lo que se quiere lograr con los fines y funciones académicas de la Universidad.
- Las condiciones actuales de la UASLP, las causas que la han llevado hasta ellas y las posibilidades reales que tiene para el futuro.
- Las condiciones, acciones y recursos que se necesitan para conducir lo que la UASLP es ahora, hacia lo que desea ser.
El desarrollo académico lo hacen los universitarios; por ello, iniciar este proceso de planeación y desarrollo académico, requerirá de los actores institucionales, en sus diferentes ámbitos de responsabilidad.
- Voluntad de cambio.
- Reconocimiento del contexto institucional.
- Nociones teóricas, metodológicas y técnicas de planeación y evaluación.

Una primera propuesta de desarrollo académico busca, entonces, disparar el proceso, es decir, construir colectivamente el concepto y mecanismos iniciales para romper la inercia, concretada cotidianamente en todas las acciones institucionales, incluyendo la planeación. Por ello, esta propuesta no debería estar centrada en la obtención de un documento de planeación impecable desde el punto de vista técnico, sino en el logro de un primer consenso, de una primera visión sistemática de las acciones institucionales, que a su vez diera viabilidad a fases sucesivas, más especializadas de planeación y desarrollo estratégico (concepto de viabilidad dinámica).

La metodología que se diseñó se fundamenta en estas bases teóricas. Por ello, no se adoptaron o adaptaron metodologías ya desarrolladas de planeación, sino que se diseñaron métodos e instrumentos específicos que se describen más adelante.

3. Metodología para la planeación del desarrollo académico

El objetivo principal de la metodología utilizada para la planeación académica fue, como ya se dijo, promover la generación de una cultura de planeación diferente. La estrategia seleccionada para dar inicio a esto se basó en la importancia del aprendizaje significativo de los actores de la planeación, es decir, “aprender haciendo” . El otro propósito fue obtener una primera aproximación a la articulación de las actividades académicas de la Universidad y sus perspectivas de desarrollo. Es importante distinguir claramente entre estos dos objetivos: el primero tiene como objeto el proceso mismo de planeación, y el segundo, a las actividades académicas y sus repercusiones en las actividades de administración.

Con la finalidad de dar respuesta a este doble reto, la propuesta general incluyó la precisión de conceptos básicos sobre la Universidad y sobre la educación superior. Seleccionó un conjunto de elementos mínimos a considerar para la elaboración de un plan de desarrollo académico y describió las características del proceso (sistemático, participativo, por aproximaciones sucesivas). Asimismo, propuso grandes líneas programáticas

comunes a considerarse en un modelo matricial, para la articulación de los programas y proyectos a nivel institucional.

I. Conceptos fundamentales

La propuesta para la planeación de desarrollo académico partió de los siguientes conceptos:

- El objetivo de trabajo de la Universidad es la cultura, concebida en su sentido más amplio. Incluye entonces las ciencias, las humanidades y las artes. La docencia es un proceso intencionado de socialización del conocimiento que tiene como propósito la formación de los cuadros profesionales que requiere la sociedad. La investigación puede concebirse como un proceso sistemático de generación, profundización y verificación del conocimiento. La extensión, como un proceso que amplía los beneficiarios de las actividades universitarias, ya sea por medio de la difusión del conocimiento o de la prestación de servicios.
- El desarrollo de estas funciones académicas es apoyado por los medios y tareas que en conjunto componen las funciones administrativas a saber Administración Académica y Administración de servicios de apoyo. La primera se encarga de velar, facilitar y asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas. La segunda de proveer y asegurar la disposición pertinente y oportuna de los recursos necesarios. Ambas son procesos que indican, organizan y dan seguimiento a las actividades, recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de los fines institucionales a través del desarrollo de las funciones sustantivas.
- La planeación se entiende como “el conjunto de procesos que:
 - conducen a la prefiguración de una situación futura;
 - explicitan las condiciones que se deben dar
 - y las actividades académicas y administrativas para llegar a ello;
 - operacionalizan las actividades para especificar los recursos humanos, materiales, financieros y temporales necesarios para llevar a cabo las actividades; y finalmente
 - especifican los criterios con base en los cuales se evaluará el logro de los propósitos.
- Los elementos mínimos a considerar para la planeación del desarrollo académico de la Universidad son los siguientes:
 - A) Análisis del contexto:
 - a) Interno: fines, misión, funciones, normatividad, políticas y directrices generales con base en las cuales se conduce la universidad.
 - b) Externo: necesidades sociales, avance científico y tecnológico, manifestaciones de la cultura, etcétera.
 - B) Planeación de las funciones académicas:
 - a) Docencia.
 - b) Investigación.
 - c) Extensión.
 - C) Planeación de las funciones académico-administrativas:
 - a) Organización académica.
 - b) Control de gestión.
 - c) Control escolar.

- D) Planeación de los recursos:
 - a) Recursos Humanos necesarios y disponibles.
 - b) Recursos materiales necesarios y disponibles.
 - c) Recursos financieros necesarios y disponibles.
- E) Criterios de evaluación del plan:
 - a) Durante el proceso.
 - b) De la congruencia entre el propósito y resultados.
- Tener presente en todo momento que el proceso de diagnóstico en la Universidad y la elaboración de un Plan y sus programas para 1988-1989 no consisten en actividades excluyentes o que deban organizarse linealmente. Debe explicitarse el carácter iterativo de esta reflexión y de discusión. Esto es, no se están elaborando planes que encajonan las actividades académicas, sino que aclaran lo más relevante de la situación actual mientras se entra en una etapa de discusión más amplia. Esta es la primera ocasión en que se intenta formular un plan de desarrollo en la mayoría de las escuelas, facultades e institutos, por lo que tiene un carácter tentativo; pero no por ello menos serio o trascendente.
- La planeación del desarrollo académico de la Universidad es responsabilidad de las diferentes instancias académico-administrativas, por lo que forzosamente debe ser un proceso coordinado institucionalmente, pero que inicie por los ámbitos responsables de las actividades académicas: las escuelas, facultades, institutos, centros y departamentos. Esta planeación debe también ser sistemática en cuanto que debe considerar y organizar las etapas y elementos que integran el proceso. El plan que resulte debe ser flexible y dinámico, de manera que pueda ser evaluado y re-definido si llega a ser necesario. Este proceso debe también ser efectivamente participativo, en todos los niveles de las escuelas, facultades e institutos.
- Básicamente se pretende que lo mejor de la reflexión y experiencias que se tengan hasta ahora se vacíen en este Plan, de manera que éste sea congruente y sencillo. Para esta vez, se requiere un enfoque ágil basado fuertemente en la reflexión, en el conocimiento del avance de las disciplinas, en el conocimiento del entorno, y en una actitud abierta por parte de la comunidad universitaria.

II. Metodología

La guía que se presentó fue elaborada con el propósito de facilitar el trabajo en las escuelas. Esta propuesta intenta lograr una estructura relativamente uniforme para su elaboración y en su presentación, de manera que estos documentos pueden ser conjuntados con mayor facilidad en el Plan de Desarrollo Académico de la Universidad.

Para la elaboración del plan de trabajo a cuatro años y de los programas para 1988-1989, se propusieron básicamente cuatro etapas, que no deben verse como una secuencia inalterable de acciones, ya que de hecho se retroalimentan durante todo el proceso:

- A) Organización y diseño de las actividades de planeación dentro de cada escuela, facultad o instituto.
- B) Análisis de la situación de la escuela, facultad o instituto, es decir, formular una visión de la escuela, facultad o instituto hasta donde sea posible a través de la experiencia de la comunidad universitaria. Esta primera visión serviría como insumo para formular el plan y como punto de partida para discutir el diagnóstico general de la situación académica de la UASLP, por lo que se requiere tener información bastante clara sobre la situación de la escuela y sus posibilidades a corto y mediano plazo. El resultado de esta etapa será un perfil de la Escuela que describirá la situación de la Escuela en un marco institucional o regional, así como sus problemas y expectativas. Será un marco de referencia elaborado sencilla y rápidamente, y por ello no rígido, pues seguramente se enriquecerá como las demás etapas del proceso de planeación y de la ejecución de las actividades.

C) Elaboración del plan. Incluye:

- Explicitación de los propósitos y objetivos del plan para 1988-1992, es decir, una intención final hacia el logro de la cual se enfocan las acciones. Se propone presentar los propósitos a mediano plazo (1988-1992) y los objetivos de los programas para 1988-1989.
- Diseño de los programas y proyectos, es decir, la organización de las acciones, recursos, responsabilidades, etcétera, que se requiere para lograr los propósitos. Un proyecto puede entenderse como un conjunto coherente y sistemático de actividades, medios y procedimientos dirigidos al logro de un objetivo o propósito. Un programa generalmente es un conjunto coherente de proyectos. Desde el punto de vista de las necesidades de recursos, los proyectos y programas se clasificaron en: 1) Ordinarios: aquellos que pueden realizarse con los recursos ordinariamente disponible y por lo cual no requieren financiamiento específico; 2) complementarios: aquellos que pueden realizarse en forma limitada con los recursos ordinariamente disponibles y que requieren un complemento; 3) especiales: aquellos que no son factibles de realizar con los recursos ordinarios, y por lo cual requieren gestionar financiamiento específico completo.
- Priorización de programas y proyectos, es decir, la asignación anticipada de rangos de importancia, urgencia, etcétera, para la realización de actividades en caso de restricciones de tiempo o de recursos.
- Diseño del sistema de evaluación, es decir, mecanismos que permitan detectar los obstáculos que se presentan en el proceso, para tomar las medidas correctivas pertinentes, así como la forma como se detectarán la congruencia de los resultados del plan y sus propósitos (evaluación del resultado). Así, al transcurrir un año de elaborado este plan, se revisará a la luz de:
 - a) Lo logrado en los programas de trabajo durante 1988-1989.
 - b) Las discusiones del diagnóstico y sus conclusiones.
 - c) Lo aprendido por los propios hacedores del plan y participantes en el diagnóstico.
 - d) El nuevo contexto universitario.

D) Integración del plan Una vez analizados y discutidos los programas y proyectos es necesario conjuntarlos en forma congruente. Todo esto una vez reunido, será el plan de desarrollo de las escuelas, facultades e institutos.

III. Programas sugeridos

La propuesta señaló:

Si bien tanto el plan de desarrollo como los programas de trabajo a un año surgirán fundamentalmente de la dinámica interna y las iniciativas de las escuelas, es necesario que se empiece a considerar a nuestra universidad como un todo armónico que persigue los mismos fines y no sólo como un conglomerado de escuelas que realizan sus funciones sin mayor conexión entre sí, como en gran medida ha estado ocurriendo.

Para ello se propusieron las siguientes acciones:

- A) La discusión del diagnóstico preliminar.
- B) La discusión y elaboración del Reglamento general de exámenes.
- C) La discusión y elaboración de los reglamentos internos de todas las escuelas.
- D) La revisión de los currículos de las carreras.

- E) La revisión de la organización de la escuela.
- F) La formación de los profesores de la escuela.

4. Operacionalización de la propuesta

En julio de 1988 se inició la promoción de este proceso. Cabe señalar que en noviembre de 1988, la SEP hizo una solicitud sin precedentes a la UASLP: la presentación de un presupuesto para el año calendario 1989, desglosado en irreductible y desarrollo académico. Por ello, se promovió también la presentación de presupuestos específicos por dependencia. Las actividades que se realizaron fueron las siguientes:

- a) Reuniones con autoridades y responsables de las actividades académicas en las escuelas, facultades e institutos, para presentar, discutir y promover la propuesta (octubre-diciembre de 1988, 22 reuniones, una en cada escuela, facultad o instituto, exceptuando las Escuelas Preparatorias e incluyendo la ASLP Zona Media y Huasteca).
- b) Reuniones y entrevistas de trabajo y asesoría con autoridades y/o responsables de las actividades académicas de las escuelas, facultades e institutos, tanto para la planeación como para la programación (octubre de 1988-abril de 1989, en total 44 reuniones y entrevistas personales).
- c) Seguimiento a través de oficios y llamadas telefónicas (octubre de 1988-abril de 1989).
- d) Recepción y análisis de todos los planes de desarrollo académico de las escuelas, facultades, centros, institutos, carreras, unidades descentralizadas y sistema de bibliotecas (septiembre de 1988-abril de 1989).
- e) Integración del esquema sintético del plan de desarrollo académico de la Universidad (primera aproximación a la planeación académica de la Universidad). Esto incluyó clasificación de información, síntesis, vaciado, captura y procesamiento (febrero hasta mayo de 1989).
- f) Elaboración del presupuesto para el desarrollo académico de la Universidad para el año calendario de 1989. Esto incluyó la recepción, análisis, captura, procesamiento, desglose y síntesis de información de los presupuestos específicos por dependencia (febrero, marzo y abril de 1989). El costo total de las tres prioridades del plan de desarrollo académico se calculó en 8,500 millones de pesos.
- g) Se estimaron las necesidades de personal académico con base en las necesidades presentadas en los planes de desarrollo académico. No se incluyeron las necesidades administrativas derivadas de este plan (abril de 1989).

La metodología propuesta por la Secretaría Académica se caracterizó por el énfasis conceptual y operativo puesto en tres aspectos: el primero, en la reflexión y participación de la comunidad de las escuelas, facultades e institutos; el segundo, en la flexibilidad del proceso de diagnóstico y planeación; el tercero, en la necesidad de abordar ciertas líneas de trabajo académico (ya mencionadas) que a manera de ejes, permitirían integrar los esfuerzos e iniciativas académicas de la comunidad universitaria.

El Plan de Desarrollo Académico 1988- 1992 de la Universidad y su Programa de Trabajo para 1988-1989 están formados, hasta el momento, por los siguientes documentos, aún sujetos a revisión.

1. Primera aproximación al diagnóstico académico de la Universidad.
2. Propuesta metodológica para la planeación del desarrollo académico de la Universidad.
3. Planes de desarrollo de cada una de las dependencias académicas de la Universidad.
4. Plan de desarrollo del sistema de bibliotecas.

5. Plan de apoyo al desarrollo académico de la Universidad, de la Secretaría Académica.
6. Síntesis esquemática del plan de desarrollo académico 1988-1992 de la UASLP y su programa operativo 1988-1989.
7. Presupuesto para 1989 de los programas y proyectos contenidos en el Programa de Trabajo 1988-1989 del Plan de Desarrollo Académico de la Universidad Prioridad uno, dos y tres.

Los programas y proyectos contenidos en dichos planes, se integran y estructuran alrededor de programas y subprogramas de universitarios de desarrollo académico. Así, los niveles de planeación y programación manejados en este Plan son los siguientes:

1. Programas universitarios.
2. Subprogramas universitarios.
3. Programas de dependencias.
4. Proyectos de las dependencias.

Un resultado inicial fue una primera aproximación al Plan de Desarrollo Académico de la UASLP, que incluyó un total de 15 programas universitarios, los cuales articulan las acciones de 22 dependencias académicas y dos dependencias de apoyo presentados en la "Síntesis Esquemática del Plan de Desarrollo Académico 1988-1992, y su programa operativo 1988-1989", acompañado de un "Presupuesto para el Desarrollo Académico de la UASLP en 1989. Prioridades Uno, Dos y Tres".

En la síntesis mencionada, se presenta información básica sobre cada uno de los programas y proyectos, a través de la codificación de sus características más importantes. Ejemplos de la forma como se presentó este resumen en el caso de una dependencia académica (Escuela del Hábitat) y de una dependencia de apoyo (Secretaría Académica), se encuentran en los cuadros que lo acompañan.

Cabe aclarar que los proyectos que se marcaron con (*), son aquellos que se presupuestaron para presentara la SESIC, ya sea en prioridad uno, dos o tres, debido a que requieren apoyo financiero adicional por esta vía. Los programas restantes y proyectos que necesitan recursos adicionales y que no se incluyen en el presupuesto mencionado, fueron presentados o se presentarán al el CONACYT, a la SEP, o al Gobierno del Estado para su financiamiento; o bien se están gestionando o se van a gestionar los convenios respectivos a través de la Secretaría Académica de la Universidad.

La estructura general de la síntesis del presupuesto, y la forma como se presentó por concepto, programas y proyectos, se presentan en el documento a que se hace alusión.

En septiembre de 1989, a solicitud de la SEP, se hizo una estimación del presupuesto para desarrollo académico del año lectivo 1990. Se estimó un costo total de 13 ,000 millones de pesos. Además, se estimaron las necesidades de personal académico. No se incluyeron las necesidades administrativas derivadas de este plan.

4. Conclusiones

Es necesario recordar que los propósitos de este proceso fueron de dos tipos: iniciar la generación de una cultura de planeación diferente y elaborar una primera visión articulada de las actividades académicas de la UASLP. El propósito de conjuntar las iniciativas académicas de la Universidad en un Plan de Desarrollo Académico a mediano y a corto plazo continúa siendo válido para mantener el proceso. En este contexto, cabe precisar lo siguiente:

- Los materiales enviados por las escuelas reflejaron la heterogeneidad de sus conceptos y prácticas sobre lo académico. Así, en materia de currículum, investigación, servicios, reglamentación, etcétera, se encontraron enfoques mucho más dispersos de lo que originalmente se esperaba.

- Desde el punto de vista técnico, todos los planes enviados por las dependencias incluyeron grandes líneas de trabajo académico que tiene como horizonte, en la mayoría de los casos, el año de 1992. Sin embargo, el grado de precisión con que se presentan los programas y proyectos de las escuelas, facultades e institutos fue diferente. Así, algunas llegaron a precisar hasta los proyectos específicos de investigación que se estaban desarrollando o que se piensa desarrollar, cuando se cuente con los recursos necesarios, mientras que otras solamente presentan las líneas de investigación, pero no los proyectos específicos. Esto se debe a que la forma de presentar el plan se dejó en gran medida a criterio de las dependencias. Se espera que conforme se avance en este proceso de planeación, la forma, y específicamente el grado de precisión con que se presentan los planes, vayan adquiriendo más homogeneidad.
- El grado de apropiación del plan (logrado dentro de las escuelas, facultades e institutos), estuvo en función directa del grado de participación y nivel de la reflexión suscitado.

Es necesario reconocer que este trabajo ocasionó una redistribución del poder dentro de la institución, tanto entre las dependencias como dentro de ellas, debido a la generación de nuevos espacios de reflexión, discusión y decisión colectiva. Por ello, el proceso enfrentó los obstáculos más importantes en las formas de organización actuales y en la percepción que se tiene de las tareas y decisiones.

La falta de capacitación en planeación del personal no fue una limitante, ya que el proceso estuvo diseñado, precisamente, para no requerir de una formación técnica previa en planeación, sino para proveerla mientras se enriquece el proceso.

De acuerdo con la "Evaluación Institucional" la planeación del desarrollo académico comprende actualmente la conformación y maduración a corto y mediano plazo de cinco programas institucionales: 1) desarrollo curricular, 2) formación de profesores, 3) fomento a la investigación, 4) desarrollo del posgrado, y 5) bibliotecas.

El propósito sigue siendo el mismo: conformar una cultura de planeación y evaluación sistemática y continua, que al mismo tiempo vaya obteniendo un proyecto académico para la Universidad. Este, por supuesto, es un propósito a lograr en el largo plazo, pero que se va concretando en la forma como se asumen las tareas cotidianas, a corto y mediano plazo.

Por ello, el paso siguiente es la evaluación del proceso y productos de la planeación del desarrollo académico. Se está trabajando la propuesta metodológica para ello, partiendo de la misma fundamentación teórica y de las condiciones institucionales actuales de la Universidad.