

## GUIA PARA EL DIAGNOSTICO OPERACIONAL EN INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR\*

ALBERTO BLOCK\*\*

Las instituciones educativas de nivel superior de los países en vía de desarrollo, como es el caso de México, se enfrentan a problemas que no sólo desbordan las posibilidades de satisfacción de las necesidades, sino que determinan en gran parte el tipo de soluciones que es posible adoptar.

En el aspecto educativo, como en muchos otros, han sido las circunstancias, el peso y la gravedad de los problemas del momento los que han definido el rumbo de nuestras instituciones. Esto lo podemos ver evidentemente si analizamos someramente el problema que nos ocupa: el crecimiento de las instituciones. No es difícil darse cuenta del hecho de que el crecimiento de las instituciones de educación superior ha coincidido cuantitativa y cualitativamente con la tendencia del desarrollo nacional- no es de extrañar que en ambos casos se repitan los mismos problemas: centralización territorial, macrocefalia, desequilibrio en la distribución de los recursos, etc. Es insoslayable, por otra parte, que en cierto grado algunas instituciones de educación superior se han convertido en núcleos adicionales de atracción a los grandes centros de población y que en cierta forma sus egresados, por la índole de sus metas e inclinaciones, han reforzado las tendencias centralizadoras y desequilibrantes.

Es claro, pues, que nuestras instituciones tienen un importante cometido: el actuar como elementos de promoción crítica del desarrollo nacional; esta labor se realiza al llevar a cabo todas sus actividades: la ubicación, el tipo de carreras profesionales que se ofrecen, los métodos de enseñanza, la selección de alumnos y profesores, etc. Todas sus funciones tienen un efecto directo o indirecto en el núcleo social y se convierten en estímulos que atraen o disuaden el desarrollo y las tendencias de la sociedad.

De ahí la importancia de modificar substancialmente una situación en la cual son el medio y sus circunstancias los que imponen el rumbo a las instituciones educativas. Para que esta modificación suceda, se necesita a su vez, que la institución esté en posibilidades de dirigirse a sí misma, de conocer en qué parte de su organización existen deficiencias y cómo puede solucionarlas. Y lo más importante, que pueda establecer sus objetivos en función de necesidades sociales específicas, obtener los recursos necesarios de acuerdo a las posibilidades reales y dirigir la acción para alcanzar sus metas.

Es indudable que la administración de las instituciones de educación superior del país no es de ninguna manera una tarea fácil. Son ya conocidos los problemas que, en forma casi general, afectan desde hace largo tiempo su operación. Se trata de factores de diversa índole, internos y externos; estos últimos, especialmente, no sólo limitan sino condicionan las posibilidades que estas instituciones tienen de cumplir con las funciones y metas que les corresponden.

Pero son precisamente esas limitaciones las que exigen que la ardua tarea de dirigir estas instituciones no descuide la atención de esos múltiples factores, ya que una buena administración será aquella que logre obtener las mayores ventajas de las situaciones favorables que presenten las condiciones específicas en que opera la institución y reduzca el impacto de las carencias y situaciones adversas.

Ahora bien, el primer paso para una buena administración académica lo constituirá una adecuada planeación, operante, efectiva, y para que lo sea, tendrá que partir de un conocimiento suficiente, claro y sistematizado de la realidad externa e interna de la institución:

*Externa*, para conocer cuáles son los problemas y necesidades a satisfacer, cuáles son los recursos disponibles y cuáles son las características del medio ambiente que pueden favorecer la acción y cuáles entorpecerla o frustrarla.

---

\*Ponencia presentada a la XVI Asamblea General Ordinaria de la ANUIES celebrada en la ciudad de Querétaro, Qro., del 30 de marzo al 3 de abril 1975.

\*\*El autor realizó esta investigación por encargo de la ANUIES.

*Interna*, para conocer con qué cuenta la institución para llevar a cabo sus tareas, qué problemas requieren solución, cuáles son las principales ventajas de la institución susceptibles de aprovecharse, etc.

Este conocimiento de lo que es la institución, del grado de idoneidad de su organización y su forma de funcionar no es sólo una necesidad de planeación sino que debe ser una exigencia constante para la dirección.

Un instrumento útil para esta tarea de conocerse, como institución, lo constituye el diagnóstico operacional, herramienta que, en forma sistemática, permite jerarquizar las deficiencias, y su análisis y ponderación son un antecedente necesario para formular los planes de acción.

En otras palabras, el *diagnóstico operacional* persigue el objetivo de proporcionar a los responsables de la dirección de las instituciones de educación superior, una guía para la autoevaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.

En especial, es de utilidad a los rectores y directores, a quienes les permitirá una evaluación general y comprensiva de las instituciones a su cargo.

El diagnóstico operacional, de ser aplicado completo y adecuadamente, proporcionará la siguiente información:

- a) La enumeración de las principales deficiencias operativas en orden de importancia, así como los factores que las causan o agravan.
- b) Una ponderación, cuantificada en puntos, del grado de deficiencia, general y por área, de la guía para el diagnóstico con que está operando la institución. Desde luego esta ponderación no pretende establecer una calificación exacta e inobjetable, sino más bien un punto de referencia para la labor directiva.

Los datos mencionados con anterioridad serán de gran utilidad para establecer los objetivos y prioridades en el plan de acción que se adopte para atender las deficiencias y solucionar los problemas.

Con la finalidad de contar con un criterio de orden y clasificación que permita la obtención y análisis eficiente de la información, la guía para el diagnóstico está formada por un esquema general y por cuestionarios específicos para cada área de estudio.

Considerando que la carencia de recursos y sus implicaciones constituye, en diverso grado, una situación común a las instituciones objeto del diagnóstico, se adoptó para el diseño del esquema general una estructura basada en el concepto de sistemas. Esta facilita, en primer lugar, la evaluación, al atender primero a los recursos (insumos) que deben ser abastecidos a la institución para que ésta opere; en segundo término se refiere al proceso, es decir, a la forma como esos recursos son utilizados, integrados a la operación normal de la institución, y en tercer término estudia los resultados obtenidos, esto es, en qué grado la utilización de los recursos disponibles ha permitido cumplir los objetivos de la institución.

El gráfico 1 muestra en un esquema el proceso general de evaluación que persigue el diagnóstico operacional.

Como se puede observar en el esquema, la evaluación de la operación se refiere en términos generales a la comparación de los insumos y los resultados en dos grandes aspectos: a) las necesidades sociales que se le plantean al organismo comparadas contra el grado de satisfacción logrado al operar el sistema, y b) la comparación de los recursos disponibles contra el grado de eficiencia logrado en su utilización.

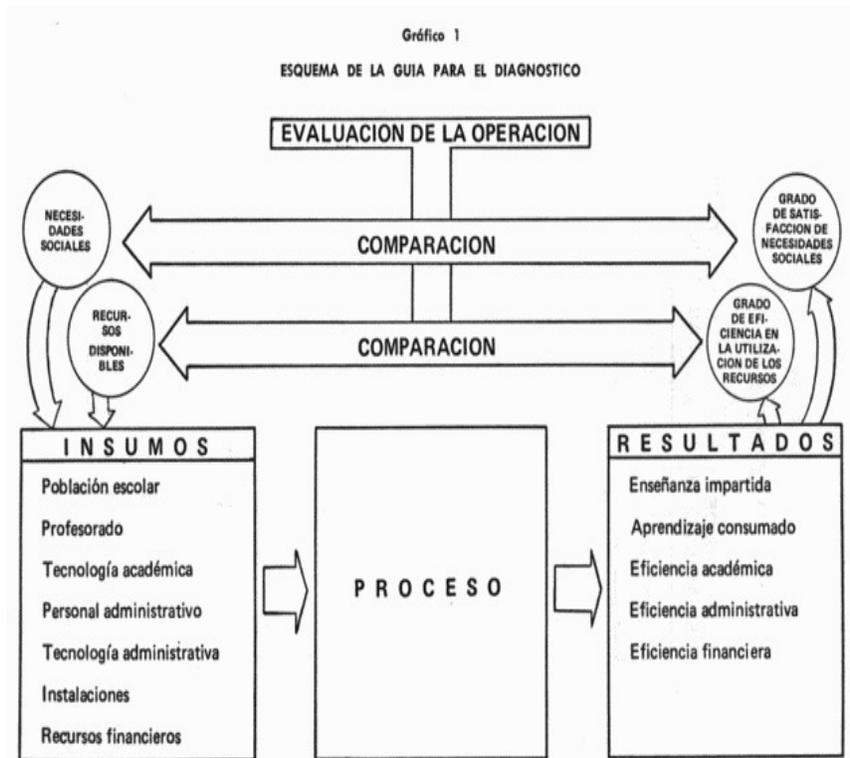
La secuencia señalada en el esquema es la misma para aplicar el diagnóstico, como se ve en el cuadro 1.

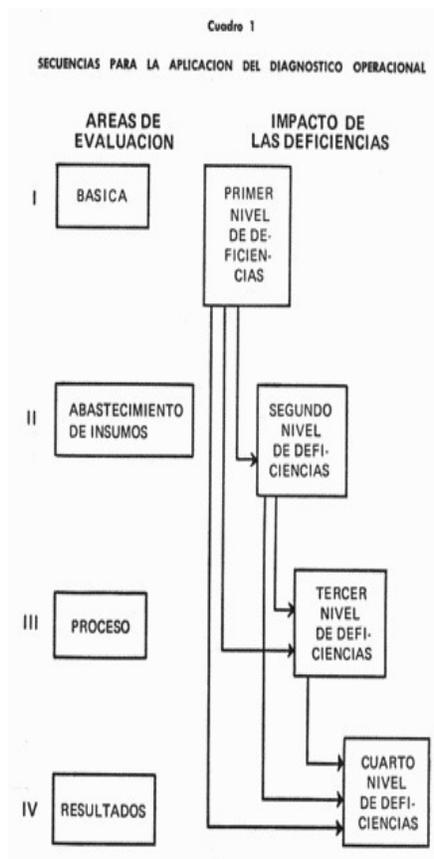
La secuencia indicada, por etapas, corresponde a un eslabonamiento de niveles de eficiencia. Así, las deficiencias en el primer nivel, básico, necesariamente conllevarán un efecto a las tres etapas posteriores. Las deficiencias en la cuarta etapa se deberán, en gran parte, a deficiencias de los tres niveles anteriores.

Esta secuencia permite, al analizar los resultados del diagnóstico, establecer las causas frente a los problemas.

Por otra parte, la estructura de la guía indica las áreas o capítulos que requerirán obtener información para poder efectuar el diagnóstico, como se puede ver en las páginas 10 a 13.

El diagnóstico operacional rendirá sus mejores frutos si se establece como una revisión periódica, semestral o anual, de tal manera que sea factible realizar comparaciones de dos o más periodos. Esto permitirá evaluar la eficacia de los planes de acción adoptados.





Por su enfoque técnico e integral puede pensarse que el diagnóstico operacional sólo es aplicable a instituciones que por disponibilidad de recursos y otras condiciones pueden llevar una administración muy desarrollada. Sin embargo, esto no es cierto; los principios en que se basa uno de los objetivos de la revisión es el de informar y concientizar sobre la necesidad de una operación más completa y adecuada.

El diagnóstico operacional es una técnica para captar y analizar sistemáticamente la información que los funcionarios poseen de la institución.

En razón a lo anterior, la calidad y confiabilidad de los resultados del diagnóstico operacional dependerá substancialmente de la idoneidad de la información.

Para aplicar el diagnóstico operacional basta con seguir la guía para el diagnóstico que consiste en un lista de más de ciento cincuenta conceptos que cubren los principales aspectos de la operación de una institución de enseñanza superior. Una hoja de esta guía aparece como anexo A.

Cada uno de los conceptos puede responderse seleccionando una de cuatro opciones. Cada una de ellas tiene un peso en puntos que aumenta a mayor grado de deficiencia, como se puede ver en la hoja de calificación en el anexo B. La suma de los puntos indicará el grado de mejoría que se puede lograr, de aplicarse soluciones adecuadas a esa área de deficiencia. Al listar las áreas que presenten mayor deficiencia se facilitará establecer el orden de prioridades que constituye un eficaz auxiliar para la planeación.

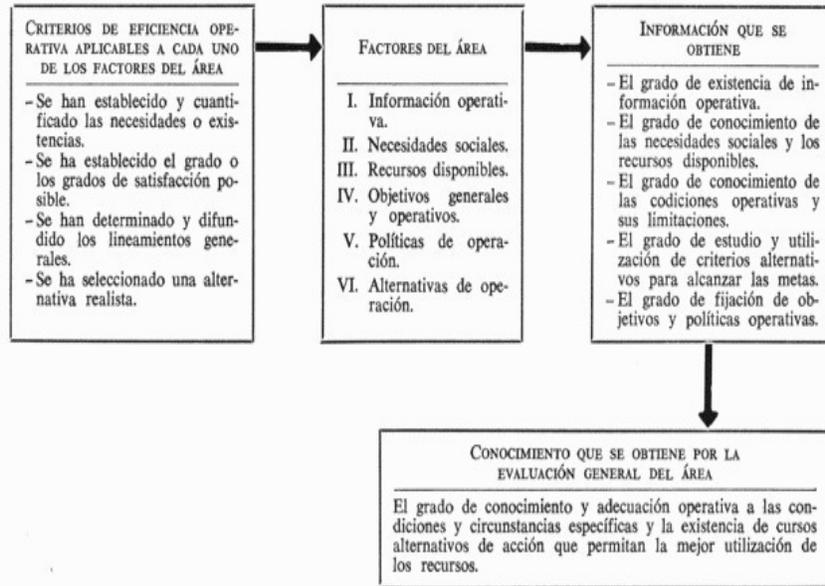
En la siguiente hoja se presenta un esquema que sintetiza el procedimiento de aplicación del diagnóstico operacional.

El plan de acción, preparado sobre la base del orden de prioridades obtenido en el diagnóstico operacional, permitirá dirigir el esfuerzo de la institución a aquellos asuntos que requieren una atención más urgente.

La revisión periódica de los resultados de la aplicación del plan de acción asegurará que la tarea directiva cumpla con los objetivos establecidos.

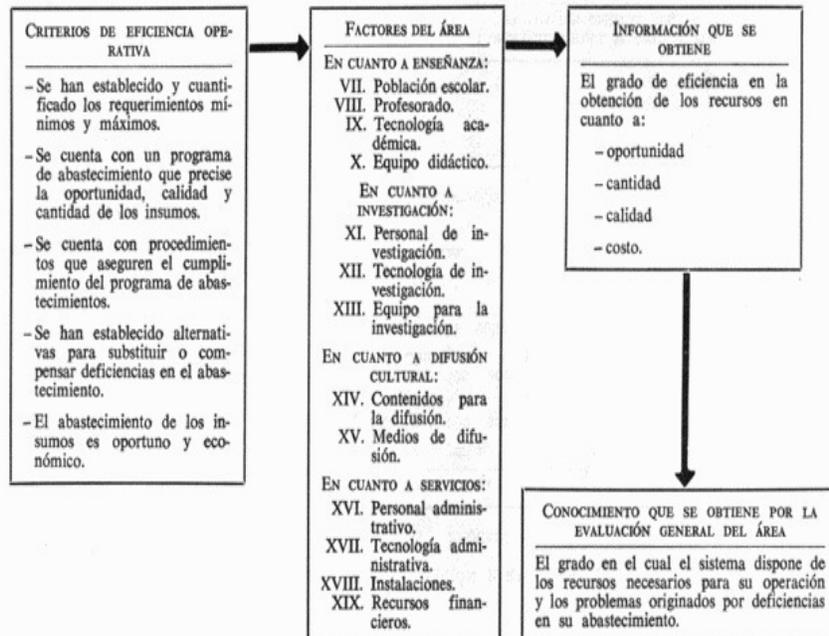
#### 1.4 ESQUEMA DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO OPERACIONAL

##### ÁREA I. BÁSICA (PLANEACIÓN)



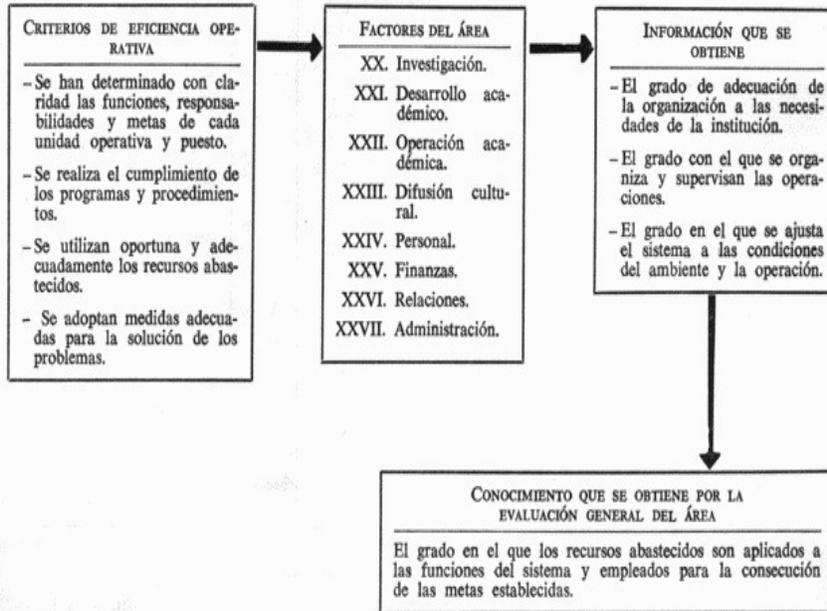
#### 1.4 ESQUEMA DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO OPERACIONAL

##### ÁREA II. ABASTECIMIENTO DE INSUMOS



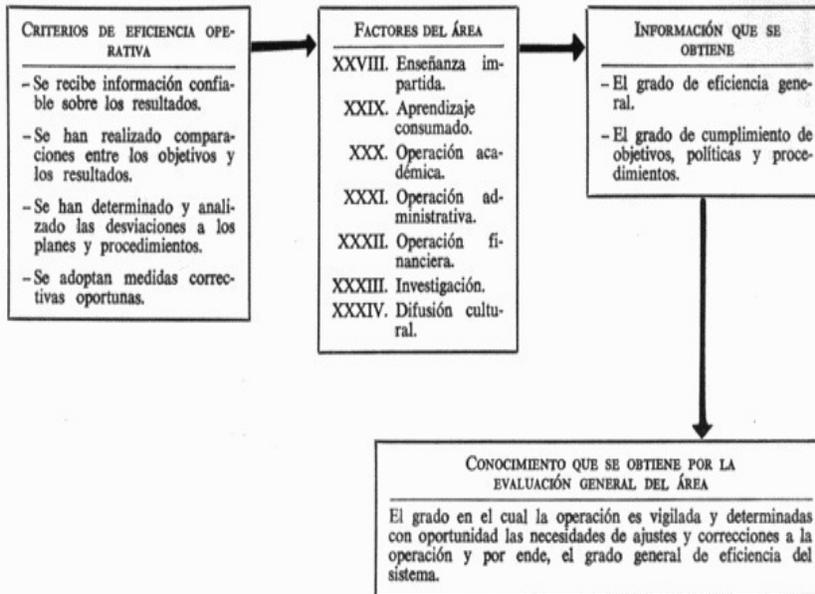
1.4 ESQUEMA DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO OPERACIONAL

AREA III. PROCESO



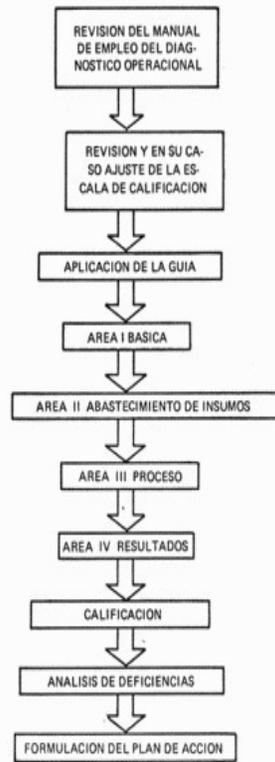
1.4 ESQUEMA DE NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO OPERACIONAL

AREA IV. RESULTADOS



### PROCEDIMIENTO DE APLICACION DEL DIAGNOSTICO OPERACIONAL

En forma sintética el procedimiento de aplicación del diagnóstico operacional puede ser el siguiente:



Por último, es conveniente enfatizar que la búsqueda del conocimiento que desde las más antiguas universidades ha sido el objeto y la materia del trabajo de nuestras instituciones, debe en nuestro tiempo realizarse en un autoexamen, para así comprender y satisfacer mejor nuestra responsabilidad social.

ANEXO A

ESTA GUÍA HA SIDO DISEÑADA DE TAL FORMA QUE PERMITA EVALUAR CON RAPIDEZ. PARA TAL FIN MARQUE CON UNA EQUIS (X) DENTRO DEL PARÉNTESIS DE LA RESPUESTA MÁS APROPIADA. PARA CADA CONCEPTO SE DEBE MARCAR SOLAMENTE UNA RESPUESTA.

Concepto	Respuesta			
	A	B	C	D
AREA II. ABASTECIMIENTO DE INSUMOS				
ENSEÑANZA				
VII. POBLACIÓN ESCOLAR	Se ha determinado por escrito mediante estudios específicos	Se ha realizado una estimación general y se tiene por escrito	Sólo se tienen estimaciones parciales	No se ha realizado
VII. 1 Se ha determinado el número de alumnos que solicitarán ingreso y reingreso, en total y por escuela y carrera, en los próximos cinco años.	( )	( )	( )	( )
VII. 2 Se ha establecido cuáles son las cantidades más adecuadas de alumnos a recibir y en qué escuelas y carreras para equilibrar la demanda y los objetivos de la institución.	( )	( )	( )	( )
VII. 3 Se han formulado programas de trabajo para orientar a los alumnos a inscribirse en las instituciones y carreras más apropiadas, de acuerdo al punto anterior.	( )	( )	( )	( )
VII. 4 Se han establecido los requerimientos mínimos de ingreso (en capacidad y conocimiento) que aseguren el nivel académico inicial de los alumnos.	( )	( )	( )	( )
VII. 5 Se ha estimado en qué fechas se recibirán los principales volúmenes de alumnos y qué composición tendrá la población escolar para el próximo año (ciclo escolar).	( )	( )	( )	( )

ANEXO B

HOJA DE CALIFICACION (F-2)

CONCEPTO NUMERO	CALIFICACION				POR FACTOR	POR AREA	ORDEN DE PRIORIDADES		
	CONCEPTO						ATENCIÓN INMEDIATA	A CORTO PLAZO	A MEDIANO PLAZO
	A	B	C	D					
AREA I. BASICA (PLANEACION)						200	( )	( )	( )
FACTOR I. INFORMACION OPERATIVA					24		( )	( )	( )
I.1	0	3	9	12			( )	( )	( )
I.2	0	3	9	12			( )	( )	( )
FACTOR II. NECESIDADES SOCIALES					28		( )	( )	( )
II.1	0	4	12	16			( )	( )	( )
II.2	0	3	9	12			( )	( )	( )
FACTOR III. RECURSOS DISPONIBLES					24		( )	( )	( )
III.1	0	3	9	12			( )	( )	( )
III.2	0	3	9	12			( )	( )	( )
FACTOR IV. OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS					68		( )	( )	( )
IV.1	0	4	8	12			( )	( )	( )
IV.21	0	1	3	4			( )	( )	( )
IV.22	0	1	3	4			( )	( )	( )
IV.23	0	1	3	4			( )	( )	( )
IV.3	0	2	6	8			( )	( )	( )
IV.4	0	3	9	12			( )	( )	( )
IV.5	0	2	6	8			( )	( )	( )
IV.6	0	2	6	8			( )	( )	( )
IV.7	0	2	6	8			( )	( )	( )
FACTOR V. POLITICAS DE OPERACION					20		( )	( )	( )
V.1	0	4	8	12			( )	( )	( )
V.2	0	2	4	6			( )	( )	( )
FACTOR VI. ALTERNATIVAS DE OPERACION					36		( )	( )	( )
VI.1	0	4	8	12			( )	( )	( )
VI.2	0	4	8	12			( )	( )	( )
VI.3	0	4	8	12			( )	( )	( )