

## **PROGRAMA NACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR**

El incremento vertiginoso de la matrícula de las IES y su situación financiera permanentemente deficitaria, han hecho surgir una amplia variedad de situaciones y problemas. Son familiares los diagnósticos que señalan la problemática de la calidad de la docencia, la investigación y la difusión cultural que ofrecen los centros educativos del nivel superior. Pero resultan menos frecuentes, o poco difundidos, aquellos relativos a las circunstancias prevalecientes en los procesos administrativos que apoyan a estas funciones. No obstante, son reconocidos ciertos problemas, producto del crecimiento y desarrollo desequilibrado de estas instituciones.

Así, con frecuencia, se presenta un crecimiento excesivo de las áreas administrativas; un funcionamiento burocrático y procesos obsoletos; falta de profesionalización del personal técnico administrativo; rigidez en el control de gestión y multiplicación de áreas con funciones similares. En ocasiones, también, se ha dado la concentración del poder de decisión -aun la académica- en instancias de la administración central, como efecto del abandono y desinterés de la comunidad académica; un uso inadecuado de herramientas tecnológicas de alto costo y gran potencial; y la existencia de distorsiones operativas creadas por la insuficiencia de los apoyos financieros o por la falta de oportunidad en su entrega. Es frecuente, además, la carencia de procesos de control y seguimiento operativo que hagan posible una evaluación sistemática, rigurosa y confiable de las actividades administrativas.

A lo largo de los últimos años se han venido proponiendo acciones tendientes a mejorar las tareas administrativas. El Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES) impulsó cuatro proyectos para determinar las causas y proponer soluciones a los problemas administrativos de mayor relevancia. Tales proyectos estuvieron relacionados con la formación del personal administrativo; los aspectos presupuestarios y financieros, la organización académico-administrativa y los aspectos normativos.

Aunque los avances en esos proyectos fueron limitados, han permitido comprobar que en la administración de las IES se presenta una problemática que comprende las áreas consideradas tradicionalmente en la función de apoyo administrativo y la administración del quehacer académico. Pocas veces se considera que son componentes de la gestión académica las tareas de carácter administrativo que propician la conducción, por una vía institucional, de los procesos de docencia, investigación y difusión y extensión, los que, en última instancia, son responsabilidad de los funcionarios de las áreas académicas.

En las reuniones regionales organizadas para el análisis y discusión de los programas de apoyo y mejoramiento de las funciones sustantivas, los titulares de las instituciones solicitaron que se formulara un programa específico que tuviera como intención particular el mejoramiento de los principios, métodos, procedimientos y acciones de carácter administrativo y académico-administrativo, ya que un proceso de modernización de la educación superior debe contemplar, necesariamente, actividades innovadoras en la gestión y administración educativa.

### **PROPOSITO GENERAL**

Propiciar el mejoramiento de las condiciones y prácticas de la gestión y administración de las instituciones de educación superior.

Para los fines de este programa, el mejoramiento de la administración de las IES implica el reconocimiento de las particularidades de la gestión académico-administrativa y de la propiamente administrativa, así como su necesaria interrelación para el desarrollo de la docencia, la investigación y la difusión cultural.

## **LINEAS DE ACCION:**

### **1. GESTION ACADEMICO-ADMINISTRATIVA.**

#### **OBJETIVO:**

Revisar, en forma interinstitucional, las estructuras, procesos, acciones y condiciones de la gestión académico-administrativa de las instituciones de educación superior.

#### **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Desarrollar los procedimientos de información que faciliten a los funcionarios académicos de cada institución llevar a cabo sus tareas y funciones.
- Proporcionar los elementos técnico-administrativos indispensables para que los académicos mejoren su desempeño como funcionarios.
- Revisar institucionalmente y, en su caso, proponer modificaciones que mejoren las condiciones del trabajo académico-administrativo. Particularmente, las relativas a la correspondencia entre las cargas de trabajo y niveles de responsabilidad y los mecanismos de reconocimiento y remuneración de los funcionarios académicos.
- Revisar las atribuciones, responsabilidades y operación de los organismos colegiados como espacios efectivos de decisión, de definición de políticas y de normas para el funcionamiento institucional.
- Revisar y precisar las obligaciones, responsabilidades y atribuciones de los funcionarios académicos en los aspectos relacionados con la conducción del trabajo académico, con su coordinación, con los órganos académicos colegiados y con las áreas administrativas de sus dependencias.

### **2. DESARROLLO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS IES.**

#### **OBJETIVO:**

Desarrollar acciones que respondan, de manera integral, a la problemática del personal administrativo dentro de las instituciones, en los aspectos relacionados con el mejoramiento de políticas y procedimientos para su inducción, contratación, capacitación y actualización, y en aquellos relativos a la retribución por su trabajo y a las condiciones materiales en que éste se efectúa.

#### **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Analizar las condiciones laborales del personal administrativo y elaborar propuestas para su mejoramiento gradual y sistemático.
- Realizar estudios para el desarrollo de acciones en apoyo a los procesos de formación, actualización y capacitación del personal administrativo.
- Realizar, en forma interinstitucional, acciones o programas regionales de capacitación y actualización del personal administrativo.
- Analizar y perfeccionar, si fuera el caso, los criterios y mecanismos para el ingreso, promoción y permanencia del personal administrativo.

### **3. INFORMACION SOBRE LA GESTION Y LA ADMINISTRACION DE LAS IES.**

#### **OBJETIVO:**

Desarrollar sistemas de información institucionales que permitan conocer las características de sus procesos de gestión y administración, de manera rápida y efectiva, y que conformen el módulo respectivo del

SINIES.

**PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Apoyar la difusión de los resultados de los estudios que diversos grupos institucionales realizan en torno al análisis de las labores administrativas y de la gestión académica.
- Impulsar la creación y mantenimiento de bancos de información de carácter institucional que permitan llevar a cabo las actividades de planeación y presupuestación con información fidedigna y actualizada.
- Realizar censos, inventarios, directorios y registros sobre la estructura, el funcionamiento y los recursos de las instituciones.
- Impulsar la conformación de bancos regionales de información relativa al funcionamiento de la gestión y administración de las IES, que alimenten al SINIES.

4. CONDICIONES Y RECURSOS MATERIALES DE LAS IES.

**OBJETIVO:**

Revisar y desarrollar alternativas para la mejor administración de los servicios, materiales, equipos e instalaciones, en apoyo al funcionamiento de cada institución y a las relaciones interinstitucionales de colaboración.

**PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Actualizar las normas y criterios de construcción y mantenimiento de instalaciones y de distribución de espacios.
- Establecer criterios entre las IES, a nivel regional, para el uso compartido de instalaciones y equipos en proyectos conjuntos.
- Impulsar entre las IES criterios y mecanismos similares para adquisiciones, almacenamiento y control de inventarios.
- Analizar la factibilidad de que las ES realicen acciones conjuntas para llevar a cabo un programa regional de mantenimiento de equipo, talleres e instalaciones.
- Formular políticas y lineamientos generales de acción que incrementen la seguridad personal y de bienes en las instituciones de educación superior.

5. GESTION Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS ECONOMICOS.

**OBJETIVO:**

Perfeccionar los criterios, mecanismos y procedimientos para la obtención, asignación, distribución y ejercicio de los recursos económicos de las IES.

**PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Analizar los procesos, procedimientos y técnicas utilizadas en el ejercicio presupuestario, con el fin de proponer opciones que permitan una mayor vinculación entre éste y los procesos de evaluación y programación institucionales.
- Desarrollar alternativas para mejorar los mecanismos de elaboración, asignación, seguimiento y evaluación presupuestal.

- Revisar y proponer recomendaciones para la obtención y aplicación de ingresos complementarios.

## 6. VINCULACION ENTRE LOS PROCESOS DE PLANEACION Y LOS DE ORGANIZACION Y GESTION INSTITUCIONAL

### **OBJETIVO:**

Consolidar los mecanismos de coordinación y articulación de los procesos de planeación institucional con las de organización, gestión y evaluación de las funciones académicas y administrativas.

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Fortalecer en las IES los consejos de planeación y desarrollo institucional, con la participación de los responsables institucionales de la coordinación de funciones y tareas académicas y administrativas, para asegurar la relación de los procesos de planeación-programación y presupuestación con la gestión institucional.
- Desarrollar estudios sobre mecanismos para hacer efectivos, en la organización y la gestión de las instituciones, los ejercicios de planeación en sus diferentes ámbitos.
- Realizar estudios que proporcionen elementos teórico- metodológicos para el diagnóstico y autoevaluación de las estructuras académico-administrativas.
- Revisar las estructuras de organización para la docencia, la investigación, la difusión y la administración, en términos de su contribución al desarrollo institucional y, en caso necesario, proponer estrategias para su modificación o adecuación.
- Difundir los resultados de estudios, análisis y experiencias de innovaciones en la organización académico-administrativa de las instituciones de educación superior, tanto del país como del extranjero.

## 7. ACTUALIZACION Y MEJORAMIENTO DE LA NORMATIVIDAD.

### **OBJETIVO:**

Propiciar, interinstitucionalmente, el establecimiento de mecanismos de evaluación y corrección, en su caso, de los ordenamientos de carácter administrativo y de orden jurídico, en función de su contribución al desarrollo de la educación superior.

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

- Evaluar y actualizar los estatutos, reglamentos, manuales y procedimientos que norman el funcionamiento de los centros educativos del nivel superior.
- Revisar y actualizar los criterios y normas institucionales para facilitar las acciones de interrelación entre las IES, y de éstas con diferentes organismos sociales y productivos.
- Conformar mecanismos de intercambio y difusión sobre la normatividad de la educación superior.