

## ORGANIZACIÓN ACADÉMICO-ADMINISTRATIVA DEL POSGRADO

Documento de trabajo

### INSTITUCIONES PARTICIPANTES:

<i>Instituto Tecnológico de Celaya</i>	David Trigueros Caza res
<i>Universidad Autónoma de Querétaro</i>	Salvador Lecona Uribe
<i>Universidad de Guadalajara</i>	Bertha Ermila Madrigal Torres
<i>Universidad del Valle de Atemajac</i>	Fernando Pascual Franco
<i>Instituto Politécnico Nacional (coordinación)</i>	Nicolás Rodríguez Perego, Eduardo Meza Ólvera

### Organización académico-administrativa del posgrado

Los estudios de posgrado representan una especie de cuarto nivel de enseñanza que por su naturaleza y desarrollo es diferente a los anteriores. Por esa diferencia y por la importancia que tiene como instrumento de formación de élites con acceso a los avances de la ciencia y de la tecnología, la administración de estudios de posgrado es una tarea compleja y delicada que merece especial atención de las instituciones de enseñanza superior que los ofrecen.

Esa administración supone, en efecto, actividades de planeación y gestión del posgrado y la lucha por lograr esa vinculación estrecha con las labores de investigación que todos consideran imprescindible, pero de tan difícil presencia práctica efectiva. Además, debe satisfacer la necesidad de contar con equipos sofisticados que garanticen el acceso al conocimiento de punta, poseer instalaciones adecuadas y recursos financieros suficientes para su adquisición y mantenimiento.

La conformación de un Sistema Nacional de Posgrado que establezca relaciones estrechas entre las instituciones encargadas de impartir estudios de ese nivel que vaya definiendo condiciones y requisitos mínimos para su oferta, garantizará una mejor obtención de resultados para la sociedad mexicana; con la consiguiente detección, reducción y desaparición de posgrados fantasmas, ineficientes; consumidores de recursos; cuyo objetivo principal parece ser de índole económica sin que importe mucho la calidad de la enseñanza y la preparación proporcionada. A esto se agrega la necesidad de hacer frente a una realidad económico-social de apertura y globalización que ha ampliado la posibilidad de oferta y exige mayor seriedad y dedicación.

### Concepto de estudios de posgrado

Antes de describir concretamente los aspectos que conforman a la administración del posgrado, es necesario precisar qué se entiende o debe entenderse por estudios de posgrado y qué se persigue con ellos. Si se logra previamente establecer una noción clara de "posgrado" y una definición de su objetivo, se podrá tener una idea más completa de qué debe buscarse con su administración. Qué deben hacer los responsables del posgrado para alcanzar con su diseño y desarrollo los objetivos perseguidos. Administrar es "manejar", "conducir", con lo cual se quiere decir que se están ejecutando una serie de acciones para alcanzar algo, se "conduce" hacia una meta, se "maneja" con un rumbo determinado. Por ello es indispensable saber cuál es esa meta y cuál es ese rumbo para que la administración cumpla cabalmente su papel.

Existe unanimidad entre las diversas instituciones de educación superior mexicana en considerar a los estudios de posgrado como aquel nivel de la enseñanza que se imparte a quienes ya han finalizado la etapa considerada como de "licenciatura" o de "educación superior" y que, por

lo tanto, ya poseen una "profesión universitaria", académicamente hablando. En el posgrado se entiende que se alcanza el nivel más alto de estudios, desde el punto de vista formal; tiene objetivos propios y se diferencia de los otros niveles de enseñanza, no sólo porque no representa una obligación para quienes ya concluyeron el ciclo anterior -licenciatura- y pueden ejercer legalmente una profesión sin necesidad de continuar estudios formales, sino también por la profundidad en el conocimiento, la originalidad en su búsqueda y consolidación y la relevancia de las actividades de investigación que, en el posgrado, resurgen con ímpetu y se integran a las labores docentes enriqueciéndolas y dotándolas de las características que le permitirán ser instrumento difusor de sus avances y resultados.

### **Objetivos del posgrado**

Existe también unánime aceptación en cuanto a los objetivos que con los estudios de posgrado se pretende alcanzar. Hay, sin embargo, que distinguir los objetivos generales del posgrado de los objetivos específicos que se buscan con cada una de las opciones que a ese nivel se ofrecen, las cuales, a su vez, representan diferentes tipos de cursos de posgrado, en cuanto a duración, exigencias, grado o reconocimiento otorgado, etc. En ese sentido, con más o menos las mismas palabras, en los reglamentos de estudios de posgrado de universidades e instituciones de enseñanza superior se señalan como objetivos o propósitos del posgrado: la formación de investigadores, profesores y profesionales "de alto nivel". Algunos de esos reglamentos prefieren hablar de formación de recursos humanos "altamente calificados" o "sobresalientes".

Los objetivos del posgrado están claramente definidos, ya que, en cuanto a que con ellos se busca alcanzar el más alto nivel en la formación de recursos humanos. Estos recursos humanos al fin del programa respectivo deberán haber adquirido el perfil esperado, acorde al tipo de programa que se trate. Esto es, el tipo de programa, lo cual generalmente lo implica su denominación, guarda estrecha relación con el perfil de egreso esperado. Los programas doctorales declaran que sus egresados serán investigadores y por lo tanto la evaluación del doctorado se hará con base en su desempeño como investigador. En forma similar existen programas de maestría que pretenden formar académicos y otras maestrías que buscan mejorar el nivel profesional de sus educandos, hasta llegar a los programas de especialización, los cuales en su mayoría declaran como objetivo primordial mejorar el nivel profesional de sus educandos, para así coadyuvar al incremento de la productividad y calidad de los productos de los sectores productivo y de servicios.

En cuanto al personal "docente" de cualesquiera de estos programas de posgrado, se requiere que sean en sí mismos de "alto nivel", en unos se hablaría de nivel académico, en otros principalmente de nivel profesional. Derivado de esto último quizás convendría hablar de programas académicos de posgrado y de programas profesionalizantes de posgrado; ambos de la máxima importancia para el país.

### **Diferentes tipos de cursos de posgrado**

En cuanto a los objetivos específicos hay que reconocer que en los cursos más breves o menos exigentes académicamente hablando, de los que integran el posgrado, que para la mayoría están representados por cursos de "capacitación" y de especialización", esa necesidad de alcanzar el más alto nivel o una posición sobresaliente está enmarcada en un enfoque práctico de capacitación en términos de actualización y renovación de conocimientos. En efecto, se quiere, con ellos, otorgar una oportunidad a los profesionales -a los cuales el paso del tiempo y la dedicación práctica los ha alejado de los nuevos conocimientos- de obtenerlos y aplicarlos, poniéndose al día en el estado del arte del área de que se trate. No sucede lo mismo en la maestría y el doctorado, los otros dos tipos de estudios de posgrado, pues en ellos se adquiere un grado que representa el estar mejor preparado y cualitativamente colocado en un nivel más alto, con la aptitud necesaria

para desenvolverse con mayor éxito en la vida profesional o en las actividades académicas, como docente en licenciatura o en esos mismos cursos de posgrado y como responsable de labores de investigación.

Aún entre estos dos últimos -maestría y doctorado- los objetivos específicos difieren, en cuanto a que en la primera, a pesar de la intención de dar con ella una alta calificación académica, se supone que también se adquiere una preparación que permite atender obligaciones de carácter profesional. Esto último, por supuesto, no queda descartado en el más alto nivel de estudios –el doctorado- pero el énfasis aquí se hace sobre la preparación requerida para formar y dirigir equipos de investigación científica y tecnológica.

Con la *capacitación* se pretende actualizar en breve tiempo y con un aspecto muy específico de un área determinada. Con la *especialización* se busca, una relativa profundidad en el conocimiento y otorgar habilidad y destreza en la aplicación práctica para la resolución de problemas específicos. Con la *maestría* se persigue un estudio más teórico que permite adquirir habilidades para la docencia y la investigación que con el *doctorado* adquieren su consolidación a través del dominio de la ciencia y la dedicación a labores investigativas de vanguardia, con un amplio contenido de originalidad. La duración de cada opción -de menos a más, de la especialización al doctorado- muestra esta distinción en lo concerniente a la menor o mayor profundidad perseguida y al entrenamiento requerido.

Sería recomendable que, tanto en la planeación y diseño como en la propia impartición de los cursos de capacitación y de especialización, participen también, junto con el personal académico, algunos profesionales en su calidad de especialistas provenientes del sector productivo. Esa participación daría un complemento a los estudios y otorgaría un sentido más integral al enfoque bajo el cual se ofrecen y que es eminentemente práctico, de aplicación concreta de los conocimientos técnicos.

### **Participantes en el posgrado**

En los estudios de posgrado se interrelacionan profesores-investigadores con alumnos aspirantes a obtener los beneficios que tales cursos les pueden proporcionar.

Es importante señalar que en este aspecto muchas veces no se toman en cuenta las expectativas de los aspirantes, que en algunas ocasiones no coinciden con los objetivos institucionales. Esto resalta más en unas áreas que en otras. Por otro lado, las deficiencias de los niveles de educación previos se reflejan en el comportamiento y la aplicación de esos aspirantes haciendo que disminuyan los alcances del posgrado o que se destinen recursos y tiempo a tratar de corregir esas deficiencias. En cuanto a lo primero -falta de coincidencia entre objetivos institucionales y objetivos personales de los alumnos- hay que reconocer que lo que puede adquirirse (desde el punto de vista académico formal, pues no supone el otorgamiento de un grado de más alto nivel) con los cursos de especialización tiene poco atractivo para muchos posibles alumnos que prefieren incursionar directamente en programas de maestría creyendo que con éstos se garantiza la seriedad y la profundidad en la preparación, al mismo tiempo que se obtiene un grado académico superior al de licenciatura. En la práctica su falta de preparación y dedicación hace que se dejen inconclusos los estudios de maestría y no se atiende a la redacción y presentación de la tesis que da lugar al examen final y a la obtención del grado correspondiente.

Realmente, con este comportamiento, se da pie a que las maestrías sean una suerte de especializaciones un poco más prolongadas y a que se elimine, como ya se ha hecho en algunos casos, la elaboración de una tesis como requisito indispensable para la culminación de este tipo de programa. En estos casos quedan ya, como únicos programas de posgrado en los cuales la investigación juega un papel fundamental, los estudios de doctorado. Insistir en la necesidad de tomar en cuenta las expectativas de los aspirantes y usuarios del posgrado tiene como propósito el que éste se mantenga apegado a la realidad de un entorno que espera de él ciertos resultados. Sin embargo, debe reconocerse que el interés individual -a veces definido por

deficiencias de educación o por razones de estatus- no debe ponerse por encima del interés nacional que aconseja y reclama un nivel de exigencia en el posgrado que garantice un número suficiente de personal altamente calificado, que no sólo resuelva de la mejor manera los problemas del ejercicio profesional, sino que conforme un cuerpo docente y de investigadores que responda a los requerimientos de la época actual.

Debe tenerse en cuenta que en algunas áreas de las ciencias sociales y administrativas, de vocación eminentemente práctica, la permanencia en el ejercicio de obligaciones derivadas de un contrato de trabajo, al mismo tiempo que se desarrollan estudios de posgrado, obedece no solamente a la necesidad de obtener recursos para la subsistencia personal y familiar, sino a un real interés por adquirir los conocimientos teóricos que permitan atender con mayor facilidad y rendimiento aquellas obligaciones laborales. Existen entonces, posgrados profesionalizantes cuya impartición no debe cuestionarse con la aplicación de razonamientos derivados de las circunstancias de otros tipos de posgrados. Deben, por el contrario, analizarse, entenderse y reformularse según sus condiciones específicas, sin que ello signifique relajamiento de las exigencias académicas ni pérdida de calidad en los programas y en el desarrollo de los cursos.

Esta interacción con el entorno no debe ser enfrentada de manera aislada y solitaria por cada programa o por cada institución. Es conveniente que se definan políticas que, de manera general y respetando las diferencias específicas, ayuden a avanzar en ese camino de dar satisfacción a expectativas sociales, cumpliendo con ese objetivo trascendente de formar a los académicos que la nueva realidad exige.

### **Misión de la administración en el posgrado**

Como ya se mencionó, por medio de la administración se intenta manejar los recursos que permitan alcanzar los objetivos previamente definidos. En lo que respecta a los estudios de posgrado esos recursos están integrados por espacios físicos adecuados, laboratorios, equipos, personal docente y de investigación idóneo, personal de apoyo, sistemas y procedimientos a través de los cuales se ejerza un control escolar efectivo y alumnos en cantidad y calidad suficientes para proporcionarles la preparación buscada.

Como puede verse la labor de administración del posgrado es delicada, compleja e imprescindible. Es *delicada* porque ella es la responsable de definir los sistemas, métodos y procedimientos e integrarlos con los recursos que garanticen el buen funcionamiento del posgrado y, por ende, la obtención de los resultados esperados. Es *compleja* porque requiere de una correcta coordinación de recursos de muy diversa índole que no se agota en esa definición de métodos y procedimientos y en la determinación de los recursos humanos a utilizar, sino que reclama un proceso de selección, coordinación y evaluación de esos recursos a lo largo de la vigencia de los programas de posgrado y un permanente seguimiento de los resultados concretos que con ellos se van presentando. Es, además, imprescindible porque sin esas actividades el posgrado sería una simple manifestación teórica de buenas intenciones, sin la necesaria materialización que le da sentido y razón de ser.

### **Actividades administrativas dentro del posgrado**

Sin pretender hacer una lista exhaustiva de todo aquello que constituye la administración en el posgrado y sin olvidar que esa administración se sustenta en decisiones que obedecen a criterios superiores definidos en campos trascendentes de índole filosófica y política, a continuación se mencionan las más importantes de las actividades administrativas que se presentan en el desarrollo del posgrado.

A través de la administración del posgrado se establecen contenidos de planes y programas; se refinan requisitos de admisión; se dibuja el perfil del personal docente; se prevé un

tipo determinado de egresado; se establecen trámites para la obtención del grado; se dividen y clasifican los diferentes periodos de estudios; se diseñan mecanismos de control; se modifican, cancelan o aprueban planes y programas, total o parcialmente; se contratan o despiden profesores; se fomenta la investigación; se constatan resultados; se organizan oficinas y departamentos directamente involucrados en esa administración; se mantienen relaciones con otras áreas de la institución a la que se pertenece; se pide y da información; se levantan estadísticas; se evalúan resultados; se planifica; y, en fin, se ejecutan todas las acciones que de una u otra manera configuran la función administrativa.

Es posible que las ya mencionadas deficiencias de una educación superior asediada por los requerimientos de una sociedad en expansión, la imperiosa obligación de ofrecer el servicio educativo sin el tiempo necesario para prepararse adecuadamente –que provocó una masificación entorpecedora de la excelencia académica- hayan llegado hasta el nivel del posgrado y hayan disminuido el alcance de su administración, reduciéndola a la oferta de programas y a la mínima conducción representada por el registro de alumnos y de calificaciones, sin un verdadero seguimiento a la calidad de los cursos y al aseguramiento de resultados adecuados. Esta situación choca actualmente con la de un entorno caracterizado por la apertura comercial y la globalización económica que repercute también en el desenvolvimiento de las instituciones educativas y las obliga a revisar su organización y a adaptarse. Tal adopción supone una preocupación por la calidad de los cursos ofrecidos y por la obtención de resultados satisfactorios, ya que la apertura no es solamente comercial sino que se extiende a todas las áreas, incluyendo, por supuesto, a la educativa. La competencia, la posibilidad cierta de encontrarse en un mercado concurrido en el cual los demandantes pueden conocer y comparar las diferentes ofertas y escoger la que mejor colme sus expectativas, ya es una realidad para las instituciones que ofrecen posgrado y es la razón primordial que las obliga a revisar y evaluar sus programas y a mostrar con hechos que sus resultados corresponden a lo que ofrecen.

Existe un aspecto que no ha sido tomado en cuenta con el interés requerido y cuya atención seguramente contribuirá a mejorar los resultados de las actividades administrativas mencionadas. Ese aspecto es el que se refiere al seguimiento de los egresados en cuanto a las funciones que éstos realizan en las organizaciones para las cuales trabajan. Tal requisito, constituye una parte importante en un correcto e integral proceso de evaluación, ya que posee una clara utilidad para obtener una idea precisa del cumplimiento de los objetivos definidos previamente para cada programa de posgrado.

### **Modalidades de Administración**

En algunas universidades e instituciones de enseñanza superior en México existe una dirección coordinadora de estudios de posgrado. El nombre que recibe esta dirección varía de acuerdo con cada institución pero, en esencia, sus funciones son similares. “Dirección de Estudios de Posgrado e Investigación”, “Coordinación General de Estudios de Posgrado”, “Dirección General de Posgrado y Vinculación Académica”, Dirección General de Estudios de Posgrado”, son sus más frecuentes denominaciones.

Las principales atribuciones de esta dirección se relacionan con la planeación, organización, evaluación, aprobación, y modificación de los planes y programas de estudios de posgrado. Mientras en el IPN esta dirección tiene carácter ejecutivo y funciones administrativas, en la UNAM es un órgano directo del Consejo de Estudios de Posgrado, con funciones netamente académicas.

En la mayoría de las universidades e instituciones existe un órgano colegiado situado en el más alto nivel jerárquico de la organización y especialmente configurado para fungir como rector de las actividades relacionadas con el posgrado. Este órgano recibe también, diversas denominaciones tales como “Consejo Académico de Estudios de Posgrado”, “Consejo de Estudios de posgrado”, “Colegio de posgrado”. Las atribuciones de este órgano colegiado se refieren en términos generales al ejercicio de una supervisión sobre las actividades del Posgrado y la

determinación de objetivos, políticas y lineamientos académicos; además se de promover proyectos interinstitucionales e interdisciplinarios de estudios de Posgrado; procura que se dé la vinculación docencia-investigación y todas las atribuciones relacionadas con el buen funcionamiento del posgrado, en términos generales.

A medida que se desciende en la escala jerárquica se van encontrando más similitudes en cuanto a la organización de los estudios de posgrado en la s diferentes instituciones de enseñanza. En efecto, en cada facultad o escuela existe un órgano expresamente encargado de la administración del posgrado. Ese órgano recibe también varios nombres pero en definitiva, se trata de una dirección, división, o sección de posgrado responsable de los diferentes programas que, dentro del área de conocimiento correspondiente a la escuela o facultad, se ofrecen a los posibles interesados. A través de este órgano se diseñan y organizan los cursos y programas de estudios de posgrado, atendiendo directamente a las necesidades de recursos materiales, financieros y humanos y decidiendo sobre actividades de funcionamiento específico tales como los nombramientos de directores de tesis, de jurados de exámenes de admisión, de sinodales de exámenes de grado, de tutores académicos o profesores consejeros, etc.

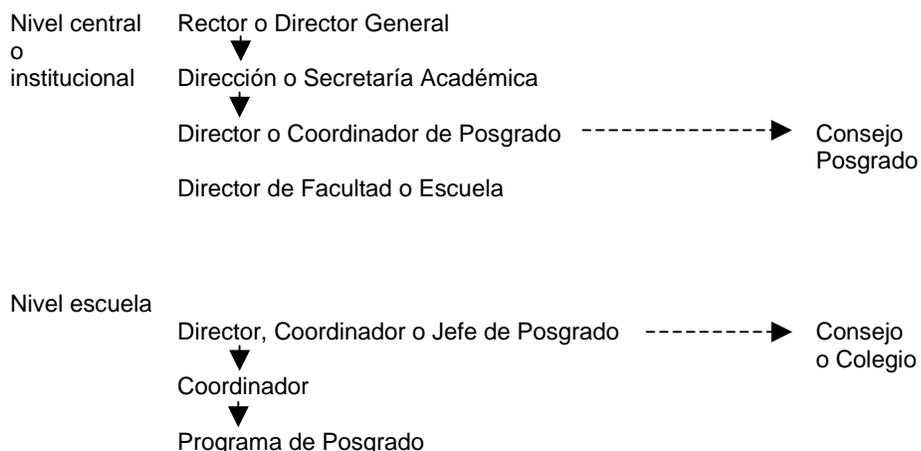
Generalmente se conforma un consejo o colegio que en la facultad o escuela, como órgano de consulta, ejerce las más altas facultades de dirección académica dentro de los cursos de posgrado. Por medio de este órgano colegiado se planifican, organizan y supervisan los estudios de posgrado y se fomenta la vinculación entre esos estudios y proyectos de investigación.

Hay que señalar que la existencia de órganos colegiados supone un enriquecimiento de la actividad propiamente administrativa cuyos efectos positivos no alcanzan a vislumbrarse en su justa dimensión. En efecto, las instituciones de enseñanza han diseñado como pare de su estructura un instrumento de participación colectiva que posee ya cierta tradición y reconocimiento, con lo cual se han adelantado a los más modernos métodos de administración. Como es de todos conocidos, la doctrina administrativa más reciente y prestigiada aconseja la conformación de grupos que al trabajar en equipo garantizan mayor eficiencia y un compromiso cierto por parte de los involucrados en el procesos de toma de decisiones.

Para el sistema educativo los consejos o colegios han sido fuente inagotable de análisis crítico, de propuestas novedosas y, en definitiva, a través de ellos se le ha dado un sustancial contenido académico a las labores de administración de posgrado.

Por último, cada programa de posgrado posee un responsable directo que en la mayoría de los casos recibe el nombre de coordinador. A través de este responsable se establecen las relaciones con el personal docente, con las comisiones de admisión, se revisa el contenido de los programas de asignaturas, las condiciones concretas de su impartición, se elaboran horarios, se distribuye la carga académica, se atiende a los alumnos, se canalizan inscripciones, bajas, altas, revalidaciones y todos aquellos trámites y actividades cotidianas relacionadas con el desenvolvimiento específico del programa en cuestión. El coordinador de un programa de posgrado es el primer eslabón –quizá el más importante- de la cadena académico-administrativa, él dirige y realiza los estudios de factibilidad, revisa y actualiza contenidos de planes y programas, etc. todas estas actividades son fundamentalmente académicas y constituyen la esencia de la administración de posgrado. Para todo ello el coordinador del programa involucra necesariamente al grupo de maestros y doctores que participan en el posgrado, respectivo.

## ORGANIGRAMA GENERAL



### Evaluación del posgrado

Un ingrediente fundamental de la administración del posgrado, desgraciadamente descuidado durante mucho tiempo, es el relacionado con la necesidad de su evaluación. La evaluación no es un simple aspecto parcial de la administración, es la esencia misma de esa actividad. A través de ella se miden y se constatan los verdaderos efectos de la maquinaria puesta en funcionamiento para alcanzar los objetivos perseguidos. La planeación y la evaluación, en ese sentido, deben merecer la preocupación permanente de quienes tienen la responsabilidad de la administración.

Atendiendo a esas nuevas condiciones contextuales ya mencionadas –de globalización económica- que reclaman racionalización en el uso de los recursos y su justificación, a través de mostrar resultados específicos, se ha manejado la necesidad de evaluar a las instituciones de enseñanza, por medio de la evaluación concreta de cada uno de los planes de estudios. En el nivel de posgrado existe ya un patrón, cuya elaboración obedece a la aplicación de un procedimiento de evaluación definido y puesto en marcha por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Según propias autoridades de dicho Consejo el propósito de esa evaluación y de la elaboración del Padrón de Programas de Posgrado es únicamente canalizar el otorgamiento de recursos financieros que el consejo maneja, hacia aquellos que cumplan con los requisitos que, según ellos, definen a posgrados de excelencia.

Dada la limitación del propósito buscado por esa evaluación del CONACYT y sin pretender juzgar sobre sus efectos ni sobre el contenido del listado que con su evaluación ha conformado, es importante hacer notar que su existencia no debe sustituir a la auto-evaluación, sino por el contrario, ésta debe retroalimentar a aquélla y servir para conocer y mejorar el posgrado a nivel institucional. Si el CONACYT no reconoce como parte de sus obligaciones el apoyo a los posgrados que no cumplen con ciertos requisitos es porque esa es una obligación que debe ser atendida inicialmente en la propia institución en la cual se ofrecen inicialmente los respectivos programas.

La autoevaluación supone el seguimiento de los resultados de un programa determinado, el diagnóstico preciso de las condiciones y recursos con los cuales se cuenta para su impartición, las características de sus profesores, de sus alumnos, de infraestructura y equipo; el número de ingreso, abandono e índice de reprobación, de egresados y graduados; el tiempo efectivo requerido para la culminación de los estudios y demás datos que proporcionen un conocimiento del real desenvolvimiento del programa, incluyendo, por supuesto, el interés personal, los objetivos y

las expectativas de los aspirantes y alumnos; sin olvidar el seguimiento de los egresados ya que es en ese aspecto concreto en donde se obtiene el cumplimiento preciso de los objetivos de formación de recursos humanos de alto nivel que caracterizan el posgrado.

La autoevaluación requiere de una amplia dosis de objetividad que impida las justificaciones o el hacer uso de pretextos con los cuales se pretenda mantener una situación de ineficiencia. Por otro lado, esa misma objetividad exige un conocimiento pleno de las condiciones de funcionamiento mencionadas que impida la aplicación rigurosa y acrítica de criterios que ignoran aspectos relacionados con esas condiciones y que no parecen interesarse en mejorar la oferta sino en disminuirla, pretendiendo que los buenos resultados están garantizados a través de la manipulación de datos estadísticos.

La objetividad y la seriedad de cada institución para evaluar un programa de posgrado, definiendo claros criterios, reagrupando recursos, determinando la relación oferta-demanda que justifique cada programa, otorgando apoyos específicos y estableciendo plazos razonables para mejorar el rendimiento, después de los cuales deberán tomarse decisiones basadas en la necesidad o no de mantenerlos, desde el punto de vista del cumplimiento de los objetivos del posgrado, deben ser el marco de referencia dentro del cual la administración del posgrado cumpla sus funciones. Sin este proceso de autoevaluación se desarrolla cabalmente, cualquier otro que se pretenda aplicar deberá arrojar resultados positivos.

Cada vez más, se hará sentir la necesidad de alcanzar un prestigio derivado del comportamiento y de los resultados obtenidos. La acreditación adquiere ahora un lugar preponderante y con el tiempo la permanencia del posgrado dependerá de ella. Los mecanismos de acreditación no son malos ni buenos en sí mismos, pero las instituciones no deben someterse a ellos sin haber ejercitado previamente un proceso de autoevaluación objetivo, completo, eficaz, que se base en un conocimiento exhaustivo de cada programa y con la participación de los órganos responsables de realizar esa evaluación.

Si bien es cierto que en la totalidad de las instituciones existen esos órganos administrativos entre cuyas funciones está la de evaluar y controlar los estudios de posgrado, también es cierto que en México no existe todavía una cultura de la evaluación que analice el comportamiento de esos estudios y aplique criterios justos de control adecuados a la naturaleza y características de cada posgrado. Hacer esfuerzos para el establecimiento de esa cultura es tarea imperiosa de quienes dirigen el posgrado en cada institución y es requisito indispensable para avanzar en la consolidación de un sistema de posgrado nacional.

### **Vinculación licenciatura - posgrado docencia - investigación**

Hasta ahora los estudios de posgrado se ofrecen en las escuelas y pueden ser considerados como "otros cursos" que se ofrecen a sus clientes o usuarios, además de los de licenciatura. Desde el punto de vista administrativo esto provoca roces y conflictos y una desvinculación que no favorece a ninguno de los niveles. Esto se debe principalmente a que las escuelas han sido formadas en su origen, para impartir licenciaturas y la estructura organizativa de que está dotada está llamada a servir a ese propósito inicial.

En el momento en que aparecen estudios de posgrado en una escuela se desvían fondos para su desarrollo y se otorgan recursos especialmente a su consolidación, pero la estructura organizativa no se rompe y se obtiene una posición de subordinación a la dirección de la escuela. Es indudable que el director de la escuela tiene muchos problemas y debe enfrentar una situación muy delicada en el manejo de las áreas que integran la organización que da servicio a las licenciaturas. En cuanto al posgrado, el director tendría a descuidarlo por ser un área pequeña, que ocupa poco espacio físico, con pocos profesores, poco personal administrativo y pocos alumnos.

En la práctica se ha avanzado en el camino de la separación expresa de la licenciatura y el posgrado, a través de la creación de la Dirección de Posgrado a nivel institucional y de las direcciones o secciones en cada escuela. Sin embargo, se ha generado una doble línea de mando

entre, por un lado el director de la escuela y el director específico del posgrado en ella y, por el otro, el director general del posgrado y ese director del posgrado de la escuela. Esta situación es delicada y se ha podido comprobar que para que funcionen bien ambas instancias, es necesario un entendimiento personal adecuado entre los que ocupan los cargos respectivos. De no ser así sobran razones para que se obstaculicen las labores que en el posgrado se llevan a cabo.

En lo referente a la relación docencia-investigación existe consenso sobre la necesidad de que ambos tipos de actividades se integren como elementos indispensables de la labor académica, esta relación estrecha es más imperiosa en el ámbito del Posgrado por las características de éste y por los objetivos que se le han asignado. La estructura organizativa de las instituciones muestra dos modelos: en el primero de ellos los órganos encargados del posgrado son a la vez los encargados de las actividades de investigación; en el otro existe un órgano específico responsable del posgrado y, por separado, otro órgano similar, con el mismo rango, jerárquicamente hablando, es el responsable de las labores investigativas. Las ventajas de uno y otro modelo son difíciles de determinar y dependerá, en cada caso, de la propia experiencia y de la observación concreta de la seriedad que se logra en términos de la vinculación deseada. Vale la pena, en ese sentido, mencionar el consenso existente en cuanto a la vinculación que debe existir entre ambas. Esto es lo importante, en definitiva, y no la estructura formal que en un momento dado se haya escogido.

Se requiere, sin embargo, que ambas actividades reciban un mismo trato a través de una reglamentación clara y precisa. Hasta ahora en la mayoría de los casos sólo existe un Reglamento de Estudios de Posgrado, falta que se defina y apruebe un reglamento de la investigación que ubique con rigor las diferentes áreas administrativas encargadas de planear, organizar y controlar las labores de investigación.

Con esta reglamentación se hará más fácil la definición de proyectos de investigación dentro de los posgrados y se podrá integrar a alumnos y profesores en programas y proyectos de interés colectivo. La labor se hará a través de equipos o grupos de investigación organizados alrededor de los programas o planes de estudio de posgrado que en el área se ofrezcan.

En muchas instituciones la investigación y la docencia del posgrado se encuentran estructuralmente separadas. Existen órganos diferentes para su organización y control. Esta situación puede ser no especialmente una fuente de conflictos, pero sí parece ser un obstáculo para la mejor integración de ambas actividades en el nivel de posgrado. Por eso se piensa que si una sola dependencia se encarga de las actividades y funciones de investigación y de estudios de posgrado, habrá una posibilidad cierta de lograr esa necesaria y tan anhelada vinculación cuyos beneficios nadie pone en duda.

La mencionada separación entre estudios de licenciatura y posgrado – aunque formalmente comparte una ubicación escolar determinada – y la desvinculación docencia-investigación común a ambos niveles de estudio, dificultan el desenvolvimiento del proceso de enseñanza y dañan el sistema educativo. Esta situación debe ser corregida y, reconociendo que no existen formas perfectas y que toda modalidad posee pros y contras, quizá una conjunción formal que integre licenciatura y posgrado y refuerce actividades de investigación comunes, facilite y racionalice el uso de recursos y mejore el rendimiento de ambos niveles de estudios.

Las tantas veces mencionadas nuevas condiciones socioeconómicas y la imperiosa necesidad de racionalizar el uso de recursos, aconsejan conjuntar esfuerzos, ensamblar áreas, definir procedimientos que vinculen e integren, rompiendo inercias y costumbres que dividen y separan. Es hora de detectar y fomentar los aspectos comunes para garantizar la eficiencia deseada.

### **Necesidad de compartir recursos**

Debe pensarse en la organización y puesta en marcha de mecanismos de trabajo conjunto, que tengan como base la cooperación y el uso compartido de recursos disponibles en diferentes Instituciones de Enseñanza Superior. Este planteamiento ha sido hecho en algunos forros como

Congresos de Posgrado – nacionales e extranacionales – y en esas ocasiones se justifica el programa como una forma de integración regional de Instituciones de diferentes países. Debe pensarse en la ventajas que ese proceso tendría en el nivel más limitado de las propias escuelas de una institución. Hasta ahora no se presentado seriamente la posibilidad de integrar recursos, que una misma institución posee, diseminados en algunas escuelas. Tales recursos – humanos fundamentalmente – pueden y deben trabajar de manera conjunta para fortalecer programas de posgrado que permanecen aislados y debilitados precisamente por esa razón: porque los recursos que carece los tiene la escuela de “al lado”. No se trata de “piratear” al personal académico ni de fusionar, desaparecer o eliminar programas; se trata, simplemente, de colaboración, de conjuntar esfuerzos unos con otros, dejando que cada programa atienda la demanda que posee, que busque su fortalecimiento y mantenga su identidad y separación, pero que tenga acceso al personal que aunque no está bajo su adscripción, puede colaborar con cursos, asesorías, conferencias, o cualquier otra actividad que se pueda considerar importante y con las cuales se puedan establecer esos vínculos de trabajo conjunto. No podemos pensar seriamente en integrar programas de un país con otro si no hemos sido capaces de integrar programas dentro de una misma institución.

La integración y la colaboración exigen relaciones más estrechas y un ambiente interno de diálogo y de intercambio de opiniones entre los diferentes órganos Académico-Administrativos que al mismo tiempo que reconozcan diferencias insistan en detectar aspectos y objetivos comunes. Con ello se disminuirán los efectos negativos de una excesiva centralización de información y de toma de decisiones y se impedirá el dispendio o la incorrecta distribución de los escasos recursos de las instituciones de enseñanza superior – que evite programas o actividades duplicadas – y las consecuencias de decisiones administrativas que afectan al posgrado en lugar de apoyarlo. No debe olvidarse una permanente revisión de normas y procedimientos que favorezca una agilización en los trámites administrativos y disminuya al mínimo la distracción que éstos representan para el estudiante en cuanto a sus obligaciones académicas fundamentales. En ese sentido, las gestiones y diligencias relativas al proceso de graduación, por ejemplo, no deben significar una excesiva carga que interrumpen y obstaculicen una profunda y amplia preparación para el examen de grado correspondiente.

## **Bibliografía**

Universidad de Guadalajara: *Organigrama general e información de la Coordinación General de Investigación y Posgrado.*

Universidad Autónoma de Querétaro: *La organización académico-administrativa del posgrado en la Universidad Autónoma de Querétaro.*

*Dirección de Estudios de Posgrado.*

Universidad de Guanajuato: *Reglamento general de posgrados. Dirección General de Servicios Escolares.*

Universidad Autónoma del Estado de México: *Reglamento de facultades y escuelas profesionales de la UAEM. Organigrama de la Coordinación General de Investigación y Estudios Avanzados.*

Universidad del Valles de Atemajac: *funciones.*

Instituto Tecnológico de Celaya: *Funciones e integración de la División de Posgrado e Investigación.*

Universidad Veracruzana: *Reglamento general de estudios de posgrado.*

Universidad Nacional Autónoma de México: *Reglamento general de estudios de posgrado*

Universidad Autónoma de Nuevo León: *Modelos de desarrollo del posgrado en la UANL. Dirección General de Estudios de Posgrado*

Universidad Autónoma Metropolitana: *Reglamento de estudios de posgrado.*

“Políticas Operacionales sobre cumplimiento, evaluación y fomento de planes y programas de estudios de posgrado, funciones y atribuciones de los órganos colegiados de los responsables de posgrado, de los jefes de departamento.”

Organigrama de las tres Unidades de la UAM.

Instituto Politécnico Nacional: *Reglamento de estudios de posgrado.*

*OMNIA, IX Congreso Nacional de Posgrado, 1994*