

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y RELACIONES INTERNACIONALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ESTUDIOS DEL DESARROLLO GLOBAL



TESIS:

**LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN MÉXICO
COMO COMPONENTE DEL DESARROLLO GLOBAL DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

Doctor en Estudios del Desarrollo Global

PRESENTA

Víctor Manuel Ibarra Ahumada

DIRECCIÓN DE TESIS

Dra. Patricia Moctezuma Hernández

Tijuana, Baja California, México, Junio de 2016

ÍNDICE

Resumen	6
Abstract	6
Introducción	7
Planteamiento del problema	9
Hipótesis	12
Preguntas de investigación	13
Metodología	14
CAPÍTULO I. SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN UN CONTEXTO GLOBAL	16
1.1 Introducción a la globalización y al desarrollo	16
1.2 La influencia del sector privado en las estructuras públicas.....	19
1.3 El impacto de la Nueva Gestión Pública en el andamiaje Institucional.....	21
1.3.1 Papel del Estado y su influencia en la administración pública	21
1.4 Origen de la Nueva Gestión Pública	24
1.5 Modelo de Nueva Gestión Pública de Vilchis.....	25
1.5 De la administración pública tradicional a la Nueva Gestión Pública: una perspectiva desde el enfoque al cliente	27
1.6 El impacto de la globalización en las Instituciones de Educación Superior	32
CAPÍTULO II. LA NUEVA GERENCIA ACADÉMICA	40
2.1 El desarrollo de la Nueva Gerencia Académica	40
2.2 La Nueva Gerencia Académica y la gerencia educativa	45
2.3 Retos de la Nueva Gerencia Académica	48
2.4 Modelo de Nueva Gerencia Académica aplicable a México	50
CAPÍTULO III. EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO.....	55
3.1 Aspectos relevantes de la educación superior en México: Universidades públicas y privadas.	55
3.2 Organismos que inciden en la evaluación de educación superior en México	58
3.3 La Educación Superior en México.....	62
3.4 Marco normativo de la educación superior en México	64
3.5 Hacia un nuevo ordenamiento Jurídico en la Educación Superior en México	73
CAPÍTULO IV. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN BAJA CALIFORNIA.....	75
4.1 Normatividad de la Educación Superior en Baja California	75
4.2 Situación actual de la Educación Superior en Baja California	77
4.2.1 UABC.....	79
4.2.2 IBERO	79
4.2.3 CETYS	80

4.3 Implementación de los ejes de la NGA en las unidades de análisis	80
4.3.1 Utilización de tecnologías de información.....	80
4.3.2 Descentralización.....	82
4.3.3 Rendición de cuentas y transparencia.....	83
4.3.4 Planeación estratégica.....	84
4.3.5 Contratos	85
4.3.6 Visión del cliente en las IES.....	87
4.4 Análisis de la visión del cliente como estudiante en las unidades de análisis	89
4.5 Nueva Gerencia Académica	90
4.6 Análisis de la normatividad de las unidades de análisis	92
4.6.1 UABC.....	92
4.6.2 IBERO	106
4.6.3 CETYS	113
CAPÍTULO V. RESULTADOS.....	118
Bibliografía.....	122
Anexos	128
Dedicatoria	132
Agradecimientos	132

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diferencias entre el enfoque “P” y “B”	26
Tabla 2	Elementos en común entre los enfoques “P” y “B” de la nueva gestión pública	27
Tabla 3	Comparación de la nueva gestión pública y la administración pública tradicional	28
Tabla 4	Influencia de los Organismos Internacionales en la Academia	33
Tabla 5	Esquema comparativo entre los modelos de administración escolar tradicional y el de la gerencia educativa	46
Tabla 5	Principales diferencias entre universidades públicas y privadas	56
Tabla 6	Orientación al cliente en universidades públicas y privadas	58
Tabla 8	Situación de la Educación Superior en Baja California	78
Tabla 9	Factores determinantes en la Educación Superior en Baja California	78
Tabla 10	Uso de la tecnología en las IES	81
Tabla 11	La descentralización en las IES	82
Tabla 12	Rendición de cuentas y transparencia en las IES	83
Tabla 13	Planeación estratégica en las IES	84
Tabla 14	Contratos en las IES	86
Tabla 15	Visión detallada del cliente como estudiantes en las IES	87
Tabla 16	Análisis del cliente en la normatividad de las IES	89
Tabla 17	El cliente como estudiante en UABC	106
Tabla 18	El cliente como estudiante en IBERO	112
Tabla 19	El cliente como estudiante en CETYS	117

INDICE DE FIGURAS

Figura. 1.	Impacto de la globalización en el desarrollo	19
Figura. 2	Proceso de consolidación de la nueva gerencia académica	31
Figura. 3	Elementos fundamentales de la globalización en la educación superior	37
Figura. 4	Cambios en la educación superior	38
Figura. 5	Oportunidades de la globalización en la educación superior	38
Figura. 6	Principales diferencias entre la gerencia académica y la gerencia educativa	48

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Modelo de Gestión Pública de Vilchis y sus elementos	128
Anexo 2	Retos de la Nueva Gerencia Educativa en las IES	130

GLOSARIO

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CETYS: Centro de Enseñanza Técnica y Superior

Cliente: Estudiante

Gerente: Director/coordinador con la facultad de tomar decisiones trascendentales al interior de la universidad.

IBERO: Universidad Iberoamericana

IES: Instituciones de Educación Superior

NGP: Nueva Gestión Pública

NGA: Nueva Gerencia Académica

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

UA: Unidades de análisis

UABC: Universidad Autónoma de Baja California

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

RESUMEN

Las Instituciones de Educación Superior en México han adoptado cambios estructurales, de procesos y prácticas derivados de una Nueva Gerencia Académica, que surge como parte de un proceso de globalización y desarrollo de la Educación Superior a nivel internacional. Organismos internacionales, la academia, gobiernos y el mercado, han fomentado la institucionalización de elementos como la transparencia, rendición de cuentas, orientación hacia el cliente, descentralización, autonomía de gestión, liderazgo, entre otros, en el ámbito público y privado de la Educación Superior, identificándose esta tendencia en su conjunto como un nuevo gerencialismo académico. La Nueva Gerencia Académica se derivada de la Nueva Gerencia Pública, misma que surge del desarrollo de las políticas públicas y las prácticas de eficiencia y eficacia del sector privado. Sin embargo la implementación de este modelo académico en las universidades no se ha investigado a fondo. Es por ello que esta investigación identificó los elementos de la nueva gerencia académica que se han implementado hacia el interior de las IES en México, además de revisar bajo una metodología de ponderación y una revisión de la normatividad, el grado de incorporación de estos elementos en las Unidades de Análisis de esta investigación (UABC, IBERO y CETYS) en Baja California.

Palabras clave: *Globalización, Nueva Gestión Pública, Nueva Gerencia Académica, Políticas públicas, Instituciones.*

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

La globalización, entendida por Beck (1998) como el “proceso omnipotente que permea toda estructura pública y privada” (p.15), implicando, por parte de estas estructuras, como de organismos internacionales, mejorar los procesos gerenciales y administrativos en aras de hacer más eficaz y eficiente la gestión por resultados¹. Estos procesos de cambios cuentan con un mayor grado de influencia en el sector privado que en el público. No obstante, a raíz del éxito de las prácticas gerenciales en la iniciativa privada, el desarrollo que han tenido las escuelas de políticas públicas desde H. Lasswell, en conjunto con el esfuerzo de organismos internacionales como el FMI, OCDE, BM y UNESCO, el enfoque gerencial ha sido replicado bajo un riguroso análisis y moldeado por la administración pública, con el objetivo de mejorar el proceso de gestión. Como resultado de estos procesos de réplica de modelos gerenciales en el sector público, puede hablarse de una Nueva Gestión Pública como un nuevo enfoque administrativo frente a la administración pública tradicional.

En la actualidad existe la necesidad de nuevas formas de administración enfocadas en la eficiencia y eficacia, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Incorporando a su vez modelos de transparencia y la evaluación de los procesos, planes y resultados, para que por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana” (Sanchez, 2007, pág. 37)

En este mismo sentido, derivado de investigaciones y directrices dictadas por organismos internacionales a través de conferencias, lineamientos y difusión de material relacionado con la NGP, se presenta un nuevo paradigma de cambio organizacional, teniendo como fondo la mejora de procesos administrativos, el cual permeó en instituciones que componen la administración pública de diferentes países. Bajo esta tónica, el enfoque de la NGP ha

¹ Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan rector determinado período de tiempo y con determinados recursos.

transitado un camino de reestructuración y desarrollo. Desde esta perspectiva las Instituciones de Educación Superior, tanto públicas y privadas, considerando su naturaleza, han ido implementado en sus regímenes y políticas educativas cambios surgidos de la internacionalización, modificando sus modelos de gestión bajo el enfoque de la Nueva Gestión Pública.

Sin embargo, no existen estudios suficientes para determinar que existe un modelo consolidado de Nueva Gerencia Académica, ni un proceso validado de implementación hacia el interior de las IES. Pese a la falta de un modelo que cumpla con una aceptación internacional, lo trabajado hasta hoy por la comunidad internacional ha dado paso al surgimiento de lo que se puede identificar como la NGA. En este conocimiento existente, la NGA se define como una ciencia llena de planteamientos teóricos y una praxis social que tiene como finalidad explicar primero, reformar o cambiar después la organización educativa, derivada de la gerencia a efecto de comprender las especificaciones de la estructura y funcionamiento del sistema educativo (Méndez E. , 2002).

Como producto de la implementación de esta práctica en las IES, se espera que los beneficios de todo este entramado teórico y práctico recaigan sobre los clientes², pues se considera, por parte de la comunidad de expertos en el tema expuestos en el desarrollo de la tesis, como el eje y destino final de la implementación de este nuevo modelo gerencial.

La presente investigación se encuentra estructurada por cinco capítulos, a saber:

Capítulo I: Orígenes epistemológicos de la NGA: desde el orden gerencial en el sector privado y su impacto en las instituciones públicas que crea la NGP, hasta la influencia de los organismos internacionales en las instituciones públicas y educativas que dan pie al desarrollo de la NGA, todo en el marco de la globalización, como una serie de procesos y cambios que han moldeado tanto las estructuras privadas como públicas.

Capítulo II: La Educación Superior en México ha tenido una serie de reformas, las cuales se desarrollaron de forma paralela con el surgimiento de nuevos enfoques gerenciales

² Con base en la terminología empleada en el sector empresarial, y para efectos prácticos de esta investigación entiéndase como cliente, cuando se hable de educación, al estudiante; cuando se aborde temas del sector privado, el cliente representará el demandante de bienes y servicios provenientes de este sector.

gestados en el escenario internacional. En este proceso se observa como México desde los 80's comienza, a través de la creación de organismos evaluadores, a institucionalizar la mejora continua de la educación superior, así como enfatizar en la capacitación y desarrollo del personal administrativo y docente de las IES.

Capítulo III: El proceso de reestructuración de la Educación Superior a nivel internacional se gestó con el propósito de hacer más eficientes y eficaces a las IES, a través de la aplicación de diversos modelos gerenciales con base a las características de cada organización. La NGA es el resultado de la participación y evolución de las prácticas de la iniciativa privada e instituciones públicas en general, pero derivado de una alta influencia de los organismos internacionales. No obstante, es relevante señalar que en la actualidad persiste el debate conceptual de la NGA, además de la identificación de grandes retos en los procesos de implementación.

Capítulo IV: Esta dinámica de implementación de nuevos enfoques administrativos motivó la presente investigación, la cual enfoca sus esfuerzos en identificar qué ejes de las NGA se han implementado en las IES, específicamente en Baja California. El capítulo contó con la revisión de la normatividad que define el actuar, funcionamiento, estructura y resultados de la Educación Superior en el Estado, así como del marco de actuación que rige el interior de las unidades de análisis.

Capítulo V: En este apartado se presentan los principales hallazgos de la investigación así como las principales conclusiones a los que se llegan en cada etapa de la misma, la aportación social y académica y la posibilidad de futuros trabajos a desarrollar.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación superior en México ha dado un salto exponencial en términos cuantitativos, hablando no sólo de infraestructura sino también de matrícula y profesorado. Según datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), de 39 instituciones de educación superior a principio de la década de los cincuenta, actualmente se registran aproximadamente 5000. En el caso de la matrícula y el profesorado, el aumento registrado es igualmente considerable. En el caso de los alumnos,

de los 29, 892 inscritos en alguna IES durante la década de los cincuenta, para 2014 la cifra aumentó a 3, 588, 041 de estudiantes. Por último, la cantidad de profesores registrados en la década de los setenta oscilaba en los 30, 000 frente a los 342, 269 registrados en 2014.

El escenario cuantitativo mencionado anteriormente, es concebido a través del producto de dos fuerzas –internacional y nacional- donde el aumento en las cifras inicialmente se ha traducido como una mejora en la calidad de la educación. No obstante, más allá de los resultados cuantitativos, el problema de la educación en el país, recae en la calidad de la administración hacia el interior de las sistemas educativos de las IES, derivado de los niveles en los que se ha encontrado México en los resultados de las pruebas educativas PISA y rankings a nivel internacional, como el otorgado por la OCDE en 2016 y anteriores, que posiciona al país en el último lugar de calidad educativa. Sin embargo, en temas de mejora administrativa, con base en las prácticas gerenciales del sector privado y su posterior adaptación en la administración pública, se ha dado pie a una nueva rama de estudios denominada la NGA. En este sentido, la Gerencia Académica entiéndase como un proceso que hace posible los objetivos y las metas académicas y administrativas, es decir como “un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje”. (Bonilla, 2001, pág. 167).

Frente a esta realidad teórica de la NGA aplicada en México, el problema encuentra su origen en la escasa evidencia empírica sobre la adopción de los nuevos elementos y características administrativas en las IES. Consecuentemente se desconoce el impacto real que tiene este nuevo enfoque en las universidades y en el estudiante.

Aun cuando existen múltiples retos en materia de aplicación de la nueva gerencia académica, el referente de éstos es desarrollar la orientación hacia el estudiante como cliente en las IES, derivado de los múltiples factores, autoridades, estructuras e instituciones que inciden en el funcionamiento de la Educación Superior en el país. Sin embargo, este cambio de enfoque, de percibir al estudiante como cliente, es el principal fin de todos los cambios de la NGA y probablemente sea uno de los menos desarrollados.

En contraste, a pesar de que aparentemente no se ha estudiado ni aplicado en gran medida la NGA, en México el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 plantea un sistema de gestión educativa de calidad en el eje “México con Educación de Calidad”, a su vez la Ley de Educación Pública establece un sistema educativo enfocado en el aprendizaje del estudiante, por tal motivo resulta preponderante conocer en qué medida las universidades públicas y privadas están aplicando la NGA y con ello desarrollando sus capacidades y habilidades gerenciales para obtener el máximo potencial de la organización, así como del estudiante.

Al respecto, en primera instancia resulta necesario identificar el surgimiento y evolución de la gerencia académica a nivel internacional, retomando el ejemplo del Reino Unido como lo plantea la NGP al considerarlo como el país en donde se origina esta tendencia global estudiada, para en segundo término pasar al plano nacional describiendo la situación de la educación superior en México con el objetivo de dar paso a la muestra local seleccionada en la presente investigación. En este sentido, las universidades a estudiar –UABC, CETYS e IBERO- se consolidan como las unidades de análisis de la presente investigación, por lo que, a través del texto se hará referente a las UA en modo de alusión a las IES a analizar, con base en criterios metodológicos preestablecidos.

Derivado de los procesos de globalización y de los efectos de éstos en las reestructuraciones institucionales, administrativas o gerenciales tanto en el sector privado como en el público durante las últimas tres décadas, la presente investigación se fundamenta en conocer si estos cambios han se han reflejado de igual manera, en las Instituciones de Educación Superior en México, en específico en tres universidades de Baja California: UABC, IBERO y CETYS, llevándolas a adoptar elementos de un nuevo orden gerencial, como son el uso de tecnologías de información, orientación al cliente, rendición de cuentas, entre otros, con el objetivo de mejorar los procesos administrativos.

La delimitación espacial –Baja California- se deriva de la cercanía, practicidad, flexibilidad y facilidad para corroborar información de vital importancia para esta investigación. En el caso de las UA, el aspecto determinante para la selección de éstas fue el prestigio de las mismas en la localidad y el país. Además, el escoger dos universidades privadas y una pública, puede arrojar más datos para corroborar la hipótesis planteada, la cual estipula que

en las privadas los procesos gerenciales son más eficientes, por lo tanto es en donde el cliente cuenta con una mayor atención. Otro aspecto relevante para la selección fue la similitud entre las carreras que ofertan las tres universidades. Por último, por cuestiones metodológicas y de investigación ha resultado poco práctico “encarar” a solo dos universidades pues esta investigación no está estructurada para ser un estudio comparado o análisis de caso, sino un análisis y evaluación interuniversitaria.

Finalmente, este trabajo de investigación pretende aportar conocimiento teórico a través de los resultados obtenidos del análisis de la implementación de la NGA, de la revisión de la teoría, normatividad y de las estructuras y procesos de las IES, con la finalidad de contribuir en la consolidación en México de esta tendencia administrativa global. La utilidad académica y relevancia social de esta investigación está relacionada con el alcance que se busca obtener, en relación a establecer lineamientos, parámetros de acción en las universidades, así como crear conciencia sobre el potencial que existe en las organizaciones académicas para desarrollar de forma integral y personalizada el conocimiento, las competencias y habilidades del estudiante, ofreciendo servicios centrados en su crecimiento profesional y satisfacción como cliente.

HIPÓTESIS

- i. Existe una Nueva Gerencia Académica que se ha ido implementando en diferente grado en las IES públicas y privadas en México, proveniente de un proceso de globalización.
- ii. La orientación hacia el cliente es un enfoque y categoría relevante para la Nueva Gerencia Académica y es la que más atención requiere en los procesos de transformación en las IES en México.
- iii. La naturaleza pública o privada de las IES determina el grado de implementación de la NGA. Las categorías de orientación hacia el cliente, planeación estratégica, transparencia, rendición de cuentas, utilización de la tecnología, evaluación del desempeño, descentralización, entre otras, se han implementado en mayor medida

en las IES públicas que en las privadas, debido a que la NGA tiene su origen inmediato en la Nueva Gerencia Pública, a pesar de que los organismos evaluadores y certificadores tienen su ámbito de competencia en ambos tipos de instituciones, además de que el recurso de las IES privadas depende de retener y atraer nueva matrícula y que en primera instancia se pudiera pensar que estarían éstas más al pendiente de satisfacer y enfocarse en el alumno como cliente.

OBJETIVOS

General:

- I. Conocer las características organizacionales, roles y prácticas gerenciales con enfoque al cliente que se están implementando en UABC, CETYS e IBERO, derivado del desarrollo de una Nueva Gerencia Académica a nivel global.

II. Específicos:

- I. Identificar la existencia, origen y el desarrollo de una Nueva Gerencia Académica a nivel global
- II. Conocer las características del Sistema de Educación Superior en México y los organismos evaluadores que rigen su comportamiento
- III. Identificar la evolución de las Instituciones de Educación Superior y los modelos gerenciales que han tenido influencia en su transformación
- IV. Definir un modelo de evaluación para conocer en qué medida se han ido implementando los elementos de Nueva Gerencia Académica en las Instituciones de Educación Superior

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

a) General:

- I. ¿Qué elementos de la Nueva Gerencia Académica se están implementando en las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas?

b) Específicas:

- I. ¿Cuál es el papel de los organismos evaluadores en México en materia académica?
- II. ¿Cuáles son las principales funciones, actividades y prácticas de los gerentes en las unidades de análisis?
- III. ¿En qué medida la orientación hacia el estudiante como cliente determina las actividades de los gerentes académicos?
- IV. ¿Cuál es el impacto de la Nueva Gerencia Académica en el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior?
- V. ¿Existe un enfoque u orientación hacia el estudiante como cliente en las Instituciones de Educación Superior?

METODOLOGÍA

La presente investigación cuenta con una metodología teórico-cualitativa, la cual en sentido amplio puede definirse como la investigación que produce datos descriptivos en un contexto del todo no estudiado: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, las características encontradas en documentos y la conducta observable (Quecedo & Castaño, 2002)

El proceso metodológico de esta investigación se llevó a cabo a través de tres etapas: la revisión teórica de los conceptos de mayor relevancia para el trabajo, un análisis de los instrumentos jurídicos que sustentan el accionar de las IES en México y por último, el análisis de los elementos de la Nueva Gerencia Académica que se han implementado en la UABC, CETYS e IEBRO, como herramienta metodológica de contraste y validación de los hallazgos.

El proceso de investigación se desarrolla de lo macro a lo micro, desde una perspectiva global se investiga el surgimiento de lo que se denomina Nueva Gerencia Académica, hasta llegar a medir en lo particular los elementos que se han ido implementando a través del paso del tiempo en las UA, derivado de la influencia directa de la transformación del Sistema de Educación Pública en México y la función de los organismos evaluadores actuales.

En otro orden de ideas, cabe destacar que esta investigación utiliza como base en la medición de la NGA en las UA, un modelo desarrollado por el Dr. José Vilchis en su investigación titulada “Nueva Gerencia Pública: Análisis Comparativo de la Administración Estatal en México” de 2009. En esta obra, Vilchis midió la aplicación de siete elementos (orientación al cliente, rendición de cuentas, mayor utilización de tecnologías de información, planeación estratégica, contratos, descentralización y transparencia) en las entidades federativas estatales de México.

La decisión de retomar este modelo de medición de la Nueva Gestión Pública y aplicarlo en la academia, se tomó a razón de la utilidad y practicidad con la que se agrupan las variables y elementos que Vilchis utilizó para evaluar a las administraciones públicas. El objetivo de esta adaptación metodológica es facilitar la identificación de estos siete elementos y determinar si existe una nueva gerencia en las universidades. No obstante se presenta como una aportación propia, diferente al modelo, un análisis cualitativo más a detalle de un elemento del modelo, la visión del estudiante como cliente. Durante este proceso se consultó la normatividad que define la Educación Superior en México, así como las leyes, estatutos, reglamentos, códigos, manuales de las UA con el fin de identificar y comparar la implementación de dicha visión al interior de las mismas.

CAPÍTULO I. SURGIMIENTO Y DESARROLLO DE LA NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN UN CONTEXTO GLOBAL

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar la antesala de la NGA, brindando un escenario más completo sobre la esencia de este enfoque surgido como herramienta de gestión al interior de las IES. En este sentido, de igual manera el capítulo muestra cómo la globalización tiene un rol trascendente en la construcción de este nuevo paradigma.

1.1 Introducción a la globalización y al desarrollo

Hablar de globalización es retomar más de un siglo de historia y adaptación cronológica según historiadores modernos expertos en el tema. Es por ello que el presente apartado no abordará, por motivos prácticos y metodológicos, toda la discusión que hay alrededor del origen y desarrollo de la globalización en las sociedades contemporáneas. En vez de abundar en el desarrollo histórico de la globalización, el orden de la discusión estará guiado por los efectos que han ocasionado estos procesos en las estructuras públicas-privadas³ y su transformación administrativa y/o gerencial en las últimas décadas.

En este sentido, para el Fondo Monetario Internacional (FMI) la globalización se define como un proceso histórico, el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Haciendo referencia a la integración, en las instituciones públicas y privadas, de nuevas formas de administración enfocadas en la economía, flujos comerciales locales e internacionales. El concepto de globalización también hace alusión a la transferencia de conocimientos, el uso de la tecnología y el desarrollo del capital humano, considerando aspectos culturales, políticos y ambientales (FMI, 2000).

En contraste para Bonnet (2003), la globalización se entiende como un proceso de integración de cambios sociales, políticas, ideológicos y culturales basados en la obtención del capital. El autor menciona que esta combinación no deriva de procesos dispersos, pero tampoco es una estructura cohesionada por relaciones de funcionalidad. (Pág. 14).

³ Por estructura pública entiéndase las administraciones públicas y por estructura privada a las empresas.

Por último en este debate conceptual, el Banco Mundial (BM) establece que al parecer no existe una definición exacta y ampliamente aceptada. De hecho, la variedad de significados que se le atribuye parece ir en aumento, en lugar de disminuir con el paso del tiempo, adquiriendo diferentes connotaciones considerando diversas aristas tanto sociales, políticas o económicas. Sin embargo, el significado más común o medular de globalización económica, menciona el BM, se relaciona con el hecho de que en los últimos años la actividad económica ha ido en aumento en diversos países del mundo (Banco Mundial, 2000)

Cabe destacar que, a pesar de contar con definiciones planteadas desde distintos puntos de vista, existen patrones que demuestran el desarrollo de ciertos componentes en común. Por ejemplo, en las tres definiciones se habla, directa o indirectamente, de cambios en temas de corte social, político, económico hasta medioambiental. Por otro lado, todas las definiciones presentadas hacen referencia sobre su impacto tanto en la estructura pública como privada entendida por la primera como la administración pública así como a las instituciones que componen a esta y en segunda al sector empresarial en general.

El impacto de la globalización en estos dos sectores, combinado con la adopción de nuevas formas de organización al interior de éstos, puede explicar, de cierta manera, por qué un país o una empresa experimentó un auge en su desarrollo y por qué otros simplemente quedaron rezagados en el proceso. Al respecto, entiéndase por desarrollo aquel proceso mediante el cual se presenta un escenario de mejora tanto cualitativa como cuantitativa en determinados factores. En general se reconoce al desarrollo como un proceso de cambio. No obstante, en pleno siglo XXI continúa el debate sobre lo que realmente conlleva hablar de desarrollo así como los factores que lo determinan. Pese a este debate, para efectos de esta investigación, el desarrollo será visualizado como un proceso en el cual existe un crecimiento en las expectativas tanto políticas, sociales como económicas.

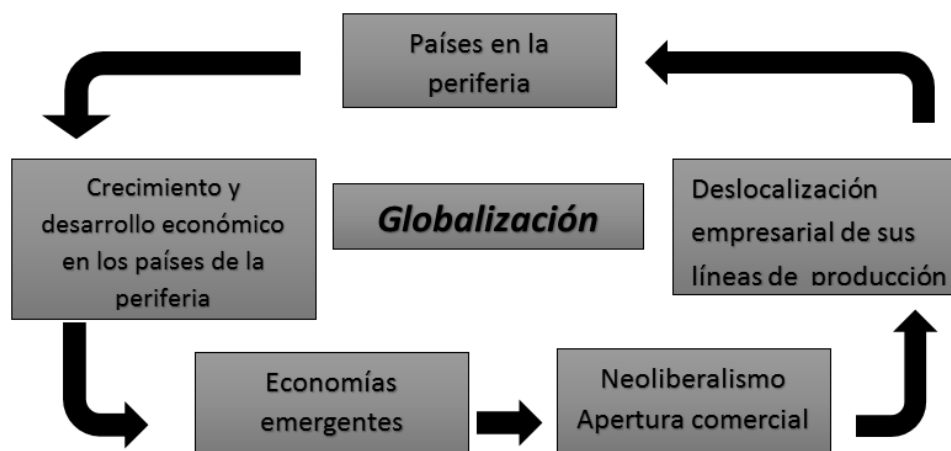
En aras de reforzar lo anteriormente descrito, Prebish (1949), plantea la teoría del centro y la periferia, la cual descansa, fundamentalmente, en una interpretación estructural y global del fenómeno del desarrollo del sistema mundial dentro del cual el centro y la periferia desempeñan funciones económicas diferentes. Se reconoce una mutua interdependencia y un sistema de relaciones entre una periferia subdesarrollada, que responde a los estímulos

dinamizadores del centro desarrollado del sistema, mediante un suministro de materias primas y productos alimenticios. En otras palabras, la concepción de centro-periferia reconoce la existencia de un solo sistema: el sistema mundial. La dinámica de este sistema global viene definida por el patrón de desarrollo dominante, creando desarrollo en el centro del mismo y subdesarrollo en la periferia (Lara, 2009).

A diferencia de lo planteado por Prebisch, la teoría del desarrollo recoge las inquietudes de la economía clásica y trata de explicar por qué algunos países siguen siendo pobres y qué factores explican las diferencias tan enormes de renta que se observan en la actualidad entre regiones y países. En este sentido, el énfasis está más en los factores que explican el crecimiento sostenido de la renta que en aquellos otros factores que explican determinados períodos de crecimiento o el inicio del crecimiento (“despegue económico”). La teoría del desarrollo se centra así en factores estructurales de largo plazo más que en factores de tipo coyuntural (Oriol, 2006).

Como resultado de la mezcla de ambos postulados teóricos, la globalización y los efectos positivos de ésta serán aprovechados por el centro y la periferia quedará rezagada. No obstante, a más de medio siglo después de lo postulado por Prebisch, la situación parece ir tomando otro rumbo. En la actualidad, países que conformaban el grupo de los localizados en la periferia han volcado esfuerzos para posicionarse como economías emergentes, ejemplo de ello el bloque conformado por Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS) y los postulados por Goldman Sachs⁴ en su listado de los próximos once. El mismo efecto ocurre en el sector empresarial, pues la dinámica globalizadora guiada por un proceso de apertura comercial con base en el sistema neoliberal ha hecho que las empresas deslocalicen sus centros de producción para maximizar ganancias, minimizando gastos al llevar su planta productiva a países de periferia produciendo en estos últimos, en teoría, crecimiento y desarrollo económico. Entre estos dos ejemplos existe una estrecha relación, al punto de considerarse un círculo vicioso, o mejor dicho, un escenario de interdependencia.

⁴ Grupo de inversión en la banca y de valores más grande del mundo. Este grupo, dentro de sus análisis y proyecciones financieras, ha destacado el papel de varios países de la periferia que, durante las últimas dos décadas, han tenido un crecimiento económico importante.

Figura. 1. Impacto de la globalización en el desarrollo

Fuente: Elaboración propia

El aprovechamiento del dinamismo internacional, los cambios en las estructuras gubernamentales, los cambios de sistemas económicos y políticos, la puesta en marcha de nuevos modelos de eficiencia gubernamental y de gerencia se han consolidado como la plataforma de lanzamiento para países y empresas, con el objetivo de superar las barreras que los mantenían anclados en el subdesarrollo. En la actualidad, se observa un escenario más proclive a adaptar prácticas exitosas e implementarlas a los contextos internos en aras de hacer más eficiente y eficaz los procesos administrativos y gerenciales; un escenario donde la palabra desarrollo humano y económico son la bandera con la que navega la mayoría de los Estados. Por ello, la participación del sector privado es imprescindible a lo largo y ancho de ese proceso de desarrollo al interior de los Estados, de ahí la importancia de trabajar en conjunto en la gama tan diversa de temas.

1.2 La influencia del sector privado en las estructuras públicas

Derivado del proceso evolutivo de la globalización, el escenario en el que funcionan las empresas se ha vuelto cada vez más complejo. Mallar argumenta que “una serie de cambios políticos y sociales tuvieron lugar modificando los estilos de vida, revolucionando las áreas económicas y tecnológicas, trayendo consigo la necesidad de reconversión a las empresas, para evitar su quiebra y desaparición” (Mallar, 2010, pág. 2). En este sentido,

Romero define a la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela" (Romero, 2009)

No obstante, Del Junco y Casanueva brindan una definición más detallada. Ellos definen a la empresa como “una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (Del junco & Casanueva, 2001, pág. 3). Frente a estas definiciones, se puede esbozar la idea de que una empresa es aquella estructura formada por capital humano, técnico y material que de una manera organizada brindan bienes y servicios, en donde el destino final y primordial es el cliente.

Por un lado, el cliente, al ser testigo de un número mayor de empresas, cuenta con mayores opciones de adquisición de bienes y servicios. En el caso de las empresas, al ser un par de ellas en determinado territorio y con giros similares, comienza naturalmente un proceso de competencia en aras de cubrir la mayor cantidad de clientes posibles. Bajo esta lógica, surgen enfoques en el sector empresarial que, con la idea firme de ser más competitivos y brindar un mejor servicio al cliente, comienzan a moldear la estructura gerencial tradicional, la cual tenía un mayor énfasis en la producción. Ante esto, el diseño estructural de las empresas no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional, sin embargo, tras la necesidad de ser más competitivos, se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (GbP). Así este modelo se orienta a “desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders* -clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad- en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento”. (Mallar, 2010, pág. 3).

Producto de la globalización, las estructuras tanto empresariales como públicas estuvieron sujetas a cambios que modificaron la manera en cómo se desarrollaban los procesos al interior de las organizaciones. Bajo esta premisa, el siguiente apartado tiene como objetivo explicar cuáles fueron esos cambios en el sector privado y en el público en aras de brindar

un marco de referencia en el cual apoyarse para entender, de mejor manera, el surgimiento de la NGA.

En primera instancia, el papel de sector privado resultó importante para el sector público, pues partir de éste, según el debate teórico de varios autores, en especial Bozeman (1998), comienza un efecto dominó en la creación de enfoques futuros en el sector público y académico; tema que más adelante será descrito a mayor profundidad.

1.3 El impacto de la Nueva Gestión Pública en el andamiaje Institucional

El papel de lo público es trascendental en el proceso de análisis para entender el surgimiento de la NGA. En este sentido, al hablar de lo público, se hace referencia a la administración pública, su transformación, y el enfoque a resultado de ese cambio. Ante este proceso se hace referencia a la NGP; enfoque que brinda las pautas al sector académico para su posterior adopción. Los orígenes de este enfoque quedan oscurecidos por el hecho de que es producto de la evolución institucional más que del desarrollo intelectual. Es más fácil identificar el lugar de origen que reconocer las causas primigenias de la época en que apareció (Cabrerero, 1999).

Con base en esta premisa, que expone la dificultad de identificar el origen preciso de la NGP, estudiada en las últimas décadas, es necesario retroceder en la línea del tiempo, en específico, hasta inicios del siglo XX donde la figura político administrativa que caracteriza al Estado experimentó varias crisis, seguido de transformaciones, derivado, en su mayoría, de fenómenos internacionales.

1.3.1 Papel del Estado y su influencia en la administración pública

Durante la década de los treinta, en la mayoría de los países capitalistas, el Estado evolucionó hacia un modelo de bienestar, el cual en su primera etapa se ampliaron las responsabilidades hacia la oferta de bienes públicos y los aparatos gubernamentales se convirtieron en grandes instancias de producción masiva de servicios básicos.

Subsecuentemente, la labor del Estado se extendió. La administración pública entendía, analizaba y prescribía la acción gubernamental: en lo legal, en los procedimientos

administrativos y en la teoría de la democracia, que eran los ejes de una disciplina con un comportamiento monolítico del todo estatal. (Cabrero, 1999)

En este sentido, entiéndase por Administración Pública como una disciplina científica que se enfoca al manejo de recursos para atender temas de educación, salud, seguridad, economía y desarrollo social la cual surge después de la Revolución Francesa cuando Jean Bonnin (padre de la administración pública) da a conocer su “*Compendio de Los Principios de Administración Pública*” en 1808, teniendo sus orígenes en el cameralismo, la ciencia de la policía y el derecho administrativo.

A partir del siglo XIX donde la administración pública se reducía sólo a cuestiones operativas del Estado sin tener un peso que sustentará su aplicación y estudio científico, hasta la actualidad, la administración pública ha experimentado múltiples cambios, adoptando diferentes formas de acuerdo a los contextos de los países que continuaron su estudio e implementaron sus teorías y técnicas.

Una de las definiciones clásicas de Administración Pública es la de Woodrow Wilson (considerado padre de la administración pública moderna), la cual menciona que “es la parte más visible del gobierno. Es el gobierno en acción; es el poder ejecutivo, el que actúa, el aspecto más visible del gobierno y es, desde luego, tan vieja como el gobierno mismo” (Wilson, 1985, pág. 85)

En este contexto, el Estado benefactor tuvo un impacto en la administración pública, pues de aquel –Estado- que buscaba dar solución a las crisis que el modelo de libre mercado no pudo, se desprende un nuevo entramado administrativo donde la burocracia weberiana encuentra su auge⁵ como método para paliar las deficiencias caracterizadas por los ineficientes procesos administrativos. No obstante, el Estado benefactor encuentra su punto de inflexión iniciando la segunda mitad del siglo XX. En este momento, el sistema internacional enfrenta un proceso donde las crisis van más allá de lo comercial y financiero comparadas con las suscitadas a inicios de ese mismo siglo; en este contexto la crisis toma

⁵ Weber definió a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones. La burocracia en sí es un tipo de gobierno. Weber reconoce que las burocracias pueden causar problemas de “papeleo”, muchos trabajos burocráticos pueden resultar tediosos, ofreciendo pocas oportunidades para el ejercicio de las capacidades creativas.

otro nivel al sumarse conflictos de carácter político y social, los cuales repercutieron nuevamente en la reconfiguración del andamiaje administrativo.

Sin embargo, no es hasta el final de la década de los setenta cuando el Estado entra en una profunda crisis de legitimidad e inicia nuevamente la reconfiguración del aparato estatal. Surge lo que algunos han denominado el Estado modesto o el Estado regulador. En este escenario, lo público deja de ser un monopolio estatal y recobra su esencia original: un espacio para el conjunto de individuos, agencias y agentes de una sociedad, dentro del cual las dependencias gubernamentales son sólo uno de los componentes (Cabrero, 1999).

No es casual que a fines de la década de los cincuenta y sobre todo a lo largo de los sesenta, surja la escuela de las políticas públicas como un marco de análisis que busca entender la acción gubernamental en ruptura con varios supuestos básicos de la administración pública. Por ejemplo, las escuelas de políticas públicas (Kennedy School de Harvard, el Institute for Public Policy Studies de Michigan, el Humphrey Institute de Minnesota, la School for Public Policy de Berkeley) se fundaron, en parte, como rechazo directo a la administración pública de la “vieja usanza”. Las escuelas de políticas se orientaron mucho más al análisis cuantitativo formal, aplicado sobre todo a la economía. Sin embargo, las escuelas de políticas empezaron a reconocer cada vez más una grave limitación: en el sector público había poca demanda de análisis cuantitativo formal, o de “gran diseño” de las políticas. (Cabrero, 1999).

Bajo este nuevo paradigma, es importante aclarar el rol de las políticas públicas. La política pública es comprendida como un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, siempre pensada y desarrollada para resolver una problemática en específico, en un tiempo determinado y espacio particular. (Gabilanes, 2009, pag156).

Al respecto, Howlett y Ramesh, definen a las políticas públicas como el “resultado de decisiones del gobierno que pueden estar orientadas a mantener o alterar el status quo” (Howlett & Ramesh, 2003, pág. 16). O de manera muy general, Dye define a la política pública “como todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer” (Dye, 2008, p. 11)

Frente al tema de políticas públicas, resalta la importancia de Laswell, quien fue uno de los personajes que contribuyó al origen y auge de éstas en la década de los cincuenta. En este sentido, Laswell llevó a la práctica gran parte de sus ideas para lograr mayor calidad en la forma del gobierno y dedicó especial atención al proceso de las políticas, o de las etapas o fases funcionales por las que una política o proceso gubernamental determinado debería transitar⁶

En síntesis, la gestión pública comenzó a tomar fuerza en la década de los sesenta, como resultado de la necesidad observada en el sector público y las escuelas de políticas públicas, de promover una mejor gestión que renovara los conceptos tradicionales de la administración pública, los cuales dejaron de aportar las respuestas requeridas en el nuevo contexto de acción gubernamental, que transitaba de un modelo de Estado de Bienestar al de un Estado Regulador, el cual debía redimensionar su tamaño e incrementar la eficiencia de sus organizaciones (Taquichín, 2008).

1.4 Origen de la Nueva Gestión Pública

En sintonía con el origen de la NGP, cabe hacer hincapié en su definición, la cual es igualmente importante. Por ende, a continuación se proporcionarán diferentes definiciones sobre el nuevo enfoque de gestión en la administración pública.

Entiéndase por NGP aquel enfoque que “conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos” (Pollit y Bouckaert, 2000 en López, 2003, pág. 9). En contraste para Leeuw la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas. Menciona que la gestión pública debe esforzarse en ofrecer servicios de calidad y transformar la organización para tal fin (Leeuw, 1996, pág. 92). El modelo de Nueva Gestión pública como se puede observar es una tendencia global, así como un proceso y enfoque, que

implementa una serie de premisas y conceptos orientados hacia la calidad y resultados. En este sentido lo define Casetti (2014), como el modelo de reforma adoptado en casi todo el mundo para mejorar los resultados alcanzados por el gobierno. Identifica a este modelo como un efecto de la teoría de la elección pública derivado del comportamiento racional de los funcionarios de gobierno y recomienda aumentar los mecanismos de control e introducir sistemas de pago por desempeño para mejorar la eficiencia en las acciones del gobierno (Casetti, 2014, pág. 418)

En este debate de ideas se coincide a la NGP como una realidad que se ha incorporado en las instituciones gubernamentales en busca de la eficiencia, la cual se caracteriza por contar con una amplia variedad de técnicas gerenciales orientadas al cliente, procesos de privatización, así como una mayor aplicación de tecnologías de información y distintos mecanismos del mercado, como la competencia y los contratos” (Vilchis, 2005, pp. 14-15)

1.5 Modelo de Nueva Gestión Pública de Vilchis

Para efectos de esta investigación se hará mayor énfasis en el concepto de Vilchis, en el cual se refiere a la eficiencia gubernamental resaltando siete elementos:

- Orientación al cliente
- Utilización de tecnologías de la información
- Descentralización
- Rendición de cuentas
- Planeación estratégica
- Contratos
- Transparencia

El motivo por el cual se hará énfasis en el modelo planteado por Vilchis recae en que es un modelo integrador y utilizado en una investigación realizada en todo el país, es el único estudio encontrado en México que agrupa lo que se conoce como NGP en ejes y elementos y mide su implementación en las entidades federativas. Además en sus resultados expone que Baja California es la entidad federativa que más ha implementado la Nueva Gerencia

Pública, a través de la incorporación, en las distintas dependencias de gobierno, de los elementos que agrupa el modelo. Cabe señalar que la metodología en este estudio varia pero sí considera en su totalidad los elementos a medir, ya que éstos resultan viables para ser aplicados no sólo en la administración pública, sino también en instituciones educativas y así conocer la situación respecto a la eficiencia y efectividad con la que realizan sus procesos.

La gestión pública como campo de estudio y empresa educativa parece haber surgido a finales de los años sesenta y comienzo de los setenta en dos instituciones muy distintas: el sector privado y su academia y las escuelas de políticas públicas. Ante esto, Bozeman (1993), aborda dos postulados denominados enfoque “P” y “B” en aras de brindar un marco de referencia que sea de utilidad para determinar el inicio de la NGP. En el Enfoque “B” hace referencia a que el origen de la NGP tiene sus bases en el desarrollo de las empresas y las escuelas de negocios creadas por el sector privado, que recuperan los conceptos básicos de la administración de empresas e incorporan técnicas y prácticas de eficiencia a los procesos gerenciales. Por otra parte, el enfoque “P” hace referencia al nacimiento de la NGP como producto de las escuelas de políticas públicas a mediados del siglo XX. (Cabrero, 1999).

La integración de estos dos enfoques, el “P” y “B” muestran el origen de un nuevo modelo de eficiencia al interior de la administración pública. Dichas visiones se representan en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Diferencias entre el enfoque “P” y “B”

Enfoque P	Enfoque B
El análisis de políticas es importante para la gestión	Mayor orientación en la investigación y la teoría
Método empírico como base de las recomendaciones	Multidisciplinar (teórica, metodológica y técnicamente)
Prescripción de diálogo entre los participantes en el proceso de gestión	Procesos comparativos de análisis
	Orientación hacia la gestión estratégica
	Preocupación por la gestión del procesos
	Más concentrado en el gestor de carrera que en el ejecutivo político

Fuente: León, B. (2007), “La nueva gestión pública y el estilo personal de gobernar”, pág. 256

Pese a la idea de que hay dos enfoques que explican el surgimiento de la NGP, y que de esto se desprende el pensar en automático de dos corrientes mutuamente excluyentes, es necesario plantear que entre ambos hay elementos en común.

Tabla 2 Elementos en común entre los enfoques “P” y “B” de la nueva gestión pública

Enfoque P	• Atención en los procesos interorganizacionales, a través de la gestión interna • Integración de la función política a la administración
Enfoque B	• Orientación prescriptiva e interés por la mejora de la eficiencia administrativa • Empirismo como método de aprendizaje

Fuente: Ibíd.

El debate continua para saber sobre el verdadero surgimiento de la NGP. La sociedad académica especializada en el tema encuentra su división frente al tema, argumentando por uno u otro enfoque. En palabras de Bozeman, las escuelas de políticas públicas parecen haber contribuido más a la evolución de la gestión pública, mientras que el sector privado sólo agregó la sustancia inicial.⁷

1.5 De la administración pública tradicional a la Nueva Gestión Pública: una perspectiva desde el enfoque al cliente

Ante este escenario vale la pena marcar la diferencia entre la administración pública tradicional y la NGP. La primera incluye elementos más institucionales-normativos que de habilidades y capacidades gerenciales. A diferencia de la primera, la segunda busca introducir a todo tipo de administraciones, nuevas formas de generar resultados con estructuras de trabajo más horizontales, creativas y productivas; en donde exista una mayor comunicación, trabajo colaborativo hacia dentro y fuera de la organización, delegación de

⁷ Cabrero, M. (1993) “Estudio Introductorio”, en Barry, Bozeman, “La Gestión Pública, Su Situación Actual”, edit. Fondo de cultura económica p.37

autoridad, libertad y empoderamiento para tomar decisiones, así como descentralización, desregulación administrativa, fomento del liderazgo, planeación y acciones estratégicas enfocadas en los clientes, transparencia y rendición de cuentas, todo teniendo un origen en la formulación e implementación de políticas públicas.

Tabla 3 Comparación de la nueva gestión pública y la administración pública tradicional

Modelos de Administración Pública	Frente al Estado	Frente al Ciudadano	Frente a la economía
NGP	Se busca que el Estado sea una institución delegada de la cual el ciudadano es partícipe, aunque sólo puede ser gerenciado por poco personal capacitado, con un enfoque empresarial en el que hay pertenencia universal	Al ser considerado como cliente es éste quien define las demandas a la organización por lo que es la representación del jefe. El ciudadano es partícipe en la construcción de las políticas públicas ejecutadas por la administración pública.	Se rige por los criterios de eficacia y maximización del valor producido; busca reducir los costos de la transacción y alcanzar metas monitoreables. Promueve la autogestión financiera y la asignación de recursos a terceros para cubrir la demanda.
Modelo tradicional	Es entendido como una gran estructura totalizante y universal cerrada, dedicada a ejecutar políticas diseñadas por un gurú de expertos	Revestido de derechos y deberes. Es sujeto de suministros de servicios donde los políticos y los funcionarios son los proveedores. Su accionar es pasivo y su rol fundamental. Es ser contribuyente.	Se rige por la tradición y las normas, hay presupuesto de gastos anuales y ausencia de la competencia por ser monopolizada. Hay incompatibilidad con el sector privado pues sólo existe una relación tributaria y de regulación de mercado.

Fuente: Elaboración propia con base en el documento de Miguel Villoria, M. (2009) “La administración burocrática y la nueva gestión pública. La participación de los ciudadanos. Las técnicas de dirección y gerencia pública. La ética en la gestión pública”.

Bajo la tónica de orientación al cliente, como eje rector de esta investigación, para (Lawrence & Thompson; 1999, pág.10; Vilchis, 2005, pág. 16), “debe colocarse a los clientes en primer lugar”, lo cual implica captar su punto de vista (a través de encuestas u otras técnicas de esta naturaleza) como una forma de obligar a competir a las agencias gubernamentales, tanto internamente como con proveedores externos de los mismos servicios.

En este mismo orden de ideas, y apegado a lo escrito por Lawrence & Thompson, se debe plasmar en esta visión los postulados específicos que establece un organismo internacional, el cual más allá de aportar conocimiento científico referente a la NGP, explica lo necesario de apegarse al cliente como parte fundamental en el proceso de mejora gubernamental (Lawrence, 1999, p. 15). La OCDE, organismo creado en 1961 cuyo objetivo principal es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo a través de sus múltiples foros, fue importante en la elaboración y difusión de material científico en el tema de la NGP, lo cual se corrobora en el establecimiento del Comité de la Gestión Pública (PUMA por sus siglas en inglés) instaurando a ésta como base fundamental para las políticas públicas (Barzelay, 2001). No obstante la OCDE también fungió un papel importante en el impulso de una variante en específico – orientación al cliente- al interior de la gestión pública que si bien no era algo nuevo, presentaba un rezago en la implementación del enfoque en general.

Como producto de la Conferencia sobre el Manejo del Cambio para la Administración Pública, la OCDE hizo su primer requerimiento para apremiar el mejoramiento de la administración pública, con miras al crecimiento de la economía de mercado. A partir de entonces la OCDE se convirtió en la cabeza internacional de un nuevo movimiento gerencial. Sin embargo, el primer desarrollo integral de ese modelo apareció hasta 1987 como un informe redactado por el Comité de Cooperación Técnica de la OCDE. Su tesis central consistió en la orientación hacia el cliente, esto debido a que los ciudadanos estaban influidos principalmente por los bienes tutelares -educación, salud y recursos proporcionados por el Estado benefactor-; existía el problema central de cómo financiar un enorme gasto con cargo a los ingresos del erario público. La solución se materializó en la

tesis primigenia de la gestión pública de la OCDE: la orientación hacia el cliente. (Guerrero, 2002)

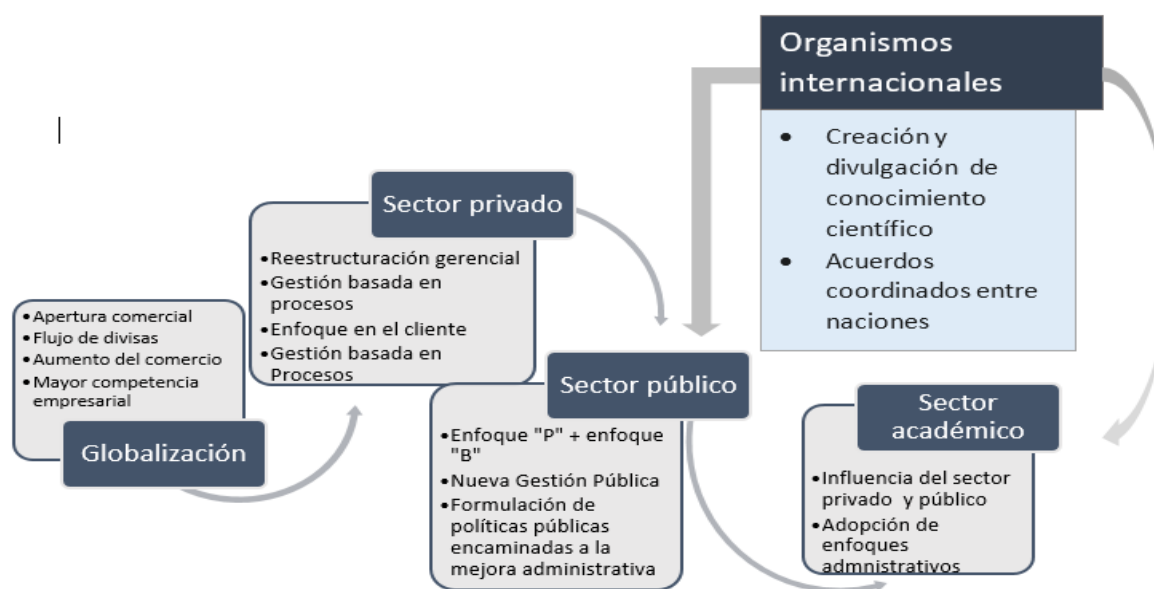
Como resultado, la OCDE (1997) considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación:

- Desregulación. Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que en las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
- Descentralización de los poderes de la gestión. La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades o agencias) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y dejadas a merced de la competencia del mercado
- Énfasis en las responsabilidades de los gestores e incentivos y motivación para la mejora.
- El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro, junto con la reorganización e implantación la gestión y las reformas en la función pública.
- ***Gestión más orientada hacia el cliente.***
- La introducción de la competencia y el mercado.
- Utilización de métodos de evaluación y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial

Derivado de la adopción y ejecución de la NGP por parte del sector público, y los procesos continuos de mejora del sector privado, múltiples instituciones quedaron permeadas por el nuevo enfoque que se encontraba ejecutando en las filas de la administración pública y el sector privado. Bajo esta línea, comienzan los trabajos sobre un nuevo tipo de gerencialismo, pero en esta ocasión, siendo aún más específico, en el tema de la educación.

Uno de los trabajos más destacados relacionados a esta transición es el de Deem , cuyo artículo denominado “*'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom*” muestra el proceso de adopción del enfoque gerencialista al educativo (Deem, 1998, pág. 48). A grosso modo, detalla cómo, debido al aumento de la demanda por educación, las universidades deben generar las condiciones idóneas para que el cliente se desarrolle en completa sintonía con la universidad. A su vez, ésta debe cumplir con ciertos criterios, tales como elevar la calidad de la educación y de la enseñanza. Al mismo tiempo, las universidades deben hacer énfasis en la competencia entre éstas mismas por obtener estudiantes. En sumatoria, esta nueva área –Gerencia académica⁸– encuentra su esencia en los trabajos para facilitar la transformación de las condiciones institucionales educativas, con la finalidad de contar con una organización eficiente, eficaz, de calidad y que genere cada vez más un valor público.

Figura. 2 Proceso de consolidación de la nueva gerencia académica



Fuente: Elaboración propia con información analizada en este documento

⁸ Desde la década de los noventa, cuando aún no indicaba funciones ejecutivas, el término gestión pasó a ser utilizado para definir el campo de la administración y de la gerencia, otra vez para compensar los desgastes terminológicos, pero no para agregar un cambio de concepto. Motta, P.R. (1993: 14). En este sentido, se utilizará el término gerencia para hacer énfasis en lo educativo y gestión en lo público afín de hacer una distinción de forma pero no de fondo pues ambos términos van encaminados a hacer más eficientes y eficaces los procesos internos de determinada institución.

Ambos rubros –privado y público- ante este escenario de cambios propiciado por la globalización, han visto adecuado reestructurar la manera en cómo se gestionan los procesos en su interior. Si bien una constante entre ambos ha sido la orientación hacia el cliente, en el sector privado ésta ha sido, y lo sigue siendo, una variante de peso, pues es el cliente, en gran medida, el individuo quien mantiene en equilibrio una de las premisas más importantes para la economía, la oferta y la demanda, y el porqué de su permanencia en el mercado. Sin embargo, aun cuando la variante de orientación al cliente en la gerencia académica se encuentra planteada, hay poca evidencia sobre el rol gerencial con enfoque al cliente, en específico en México.

La NGA encuentra sus orígenes, al igual que la NGP, en el desarrollo de dos procesos. Por un lado, el sector privado y sus procesos de mejora con el fin de ser más competitivo y atraer un mayor número de clientes produjo que dichas prácticas fueran trasladadas a lo público (enfoque P) y que en compañía con lo desarrollado por la escuelas de políticas públicas (enfoque B) dieran las pautas para hablar de un nuevo modelo de gestión en la administración pública. Por otro lado, la NGP viene a hacer más eficientes los procesos burocráticos de la administración pública tradicional. Ante este escenario, el conocimiento desarrollado tanto en el sector privado como en lo público, aunado a la influencia de organismos internacionales, han dado pie para postular un nuevo panorama de eficiencia pero en las instituciones académicas. En este sentido, la NGA surge, al igual que la NGP, para mejorar el cómo se trabaja, pero ahora desde el sector educativo; de lo técnico hasta lo administrativo.

1.6 El impacto de la globalización en las Instituciones de Educación Superior

Habiendo definido a inicios de este apartado el concepto de globalización y su impacto en dos sectores en específico (el público y el privado), en donde el resultado fue la reestructuración de los procesos gerenciales producto de la iniciativa e influencia de un sector sobre el otro, así como la adopción de postulados de los organismos internacionales.

En busca de identificar con mayor claridad la relación entre Nueva Gerencia Pública y Gerencia Académica y la influencia de los organismos internacionales como resultado de

los procesos de globalización, se presenta a continuación un cuadro que sintetiza la influencia formal que ejercen los organismos internacionales sobre la administración pública tradicional y ambos modelos.

Tabla 4 Influencia de los Organismos Internacionales en la Academia

Organismo y año de fundación	Administraciones Públicas	Nueva Gerencia Pública	Nueva Gerencia Académica
Fondo Monetario Internacional (1944)	Revisa las políticas económicas y financieras aplicadas en los países, asesora y emite recomendaciones a las administraciones para mejorar los niveles de vida y mantener la estabilidad económica		
Banco Mundial (1944)		Desarrollo del Gerencialismo Fiscal e impulso de políticas para acabar con la pobreza y mejorar el crecimiento económico	Una de las principales agencia internacionales en materia educativa. Promueve en la educación superior la competencia, mecanismos de evaluación, la apertura hacia la internacionalización, participación de los estudiantes en el gasto, obtención de fondos mediante exalumnos, fuentes externas y otras actividades de generación de ingresos
ONU. Organización de las Naciones Unidas (1945)	Establece que los países buscarán resolver sus problemas globales a través de la cooperación internacional		
UNESCO. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (1946)			Promueve la colaboración en temas de educación, ciencia y cultura. Realiza estudios prospectivos; avances, transferencias e intercambio de conocimiento; criterios y escenarios de acción; cooperación técnica y de expertos, e intercambio especializado de información
Consenso del Washinton (1989)		Impulso de políticas económicas y gubernamentales al interior de los países	Reordenamiento de prioridades del gasto público de áreas como subsidios en educación, salud, investigación e infraestructura. Privatización

Fuente: Elaboración propia con base en este trabajo de investigación

Como se puede observar existen elementos que ha adoptado la Gerencia Académica en la Educación Superior similares a los elementos que incluye la Nueva Gestión Pública, derivado de la influencia directa que han tenido los organismos internacionales desde su creación. De hecho se puede decir que si no empezó con los organismos internacionales la globalización sí se formalizó por la influencia que han tenido en los diferentes países.

Además de identificar la adopción de estos enfoques por parte del sector académico, resulta relevante comprender el papel y el impacto que la globalización ha tenido en la educación pública y privada del país, más allá de la creación de un nuevo modelo de gerencia académica. Sin embargo para este trabajo se busca determinar el grado de implementación de los elementos de la NGA en las IES.

Con el afán de presentar una definición de globalización más *ad hoc* al tema de la educación, Knight (1997) la describe como “el flujo de tecnología, economía, conocimiento, gente, ideas (...) entre fronteras. Hoy en día a la presente sociedad tiene a denominarse “sociedad del conocimiento” derivado de la facilidad con la cual la información fluye. (Knight,1997,en Kreber,2007,pág.2)

Bajo este marco de referencia, es claro argumentar que la sociedad está experimentando una nueva tendencia en cuanto al proceso de aprendizaje. Se vive en un escenario donde esta tendencia ha marcado la manera en cómo se enseña y se aprende en las IES, pues el papel de organismos internacionales como el del sector privado ha influido en la emisión de estándares de calidad para programas educativos que garanticen clientes de alto valor agregado; con conocimiento, destreza y habilidades. El principal objetivo es el tener un egresado con potencial para brindar soluciones creativas e innovadoras a problemas de antaño o de recién surgimiento. Tanto la sociedad, el Estado y el sector privado son los principales beneficiarios de este proceso de mejora educativa en las IES. Por ende, se produce un nuevo proceso de reconfiguración social y laboral.

Cabe destacar el papel de los organismos internacionales en materia educativa, cuyos trabajos han sido clave en el aumento de la calidad de la educación, no sólo a través del financiamiento, sino a través de la generación de conocimiento y su implementación al interior de los Estados. En este sentido, la UNESCO, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la Organización de Estados Iberoamericanos (OIE), la OCDE, el FMI, la Asociación Internacional de Fomento (AIF), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han sido los principales organismos encargados del aumento en la calidad de la educación superior a nivel internacional. Dentro de los beneficios más notorios están:

- Apertura de programas que generan e impulsan la movilidad y el intercambio internacional entre instituciones de este nivel educativo.
- Acceso a millonarios programas de préstamos y donaciones para propiciar cambios que permitan estructuras sólidas.

- Incrementan la participación privada y contribuyen a redefinir la función de los gobiernos en la enseñanza superior, promoviendo adoptar políticas de acuerdo a estándares internacionales que den prioridad a los objetivos de la calidad desde el plano de la evaluación y acreditación. (Banco Mundial, 2015)

Al respecto, la UNESCO fue el seno de uno de los aportes más importantes en el tema de la educación superior. En 1998 se celebró, en París, la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: la educación superior en el siglo XXI, su visión y acción. El objetivo de esta conferencia era encontrar soluciones para los desafíos que presentaba educación pública y poner en marcha un proceso de profunda reforma de la educación superior. Esta conferencia tuvo origen en trabajos anteriores por parte del mismo organismo, pues en 1995, tres años antes de la conferencia, salió a la luz pública un informe denominado “Cambio y desarrollo en la educación superior”. Dentro de los resultados de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior destacan los siguientes puntos⁹:

1-En el acceso a la educación superior no se podrá admitir ninguna discriminación fundada en la raza, sexo, idioma, religión o condiciones económicas, culturales o sociales ni en discapacidades físicas.

2-Preservar y fomentar las misiones fundamentales de los sistemas de educación superior

3-Las IES, personal y alumnos, deberán preservar y desarrollar sus funciones fundamentales, sometiendo todas sus actividades a las exigencias de la ética y el rigor del científico e intelectual.

4-La pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre los que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen

5-La educación superior es un componente de un sistema único que empieza con la educación para la primera infancia y la enseñanza primaria y continúa a lo largo de la vida.

⁹ Véase en “Conferencia Mundial sobre la Educación Superior”, París, 1998, PP. 2-3. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>

6-la diversificación de los modelos de educación superior y los métodos y criterio de acceso es indispensable tanto para atender a la demanda como para brindar a los estudiantes las bases y la información rigurosa necesarias para entrar en el siglo XXI.

7- La calidad de la educación superior es un concepto multidimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, dotación de personal, alumnos, infraestructura y entorno académico.

8- Un elemento esencial para las IES es una enérgica política de formación personal. Se deberían establecer directrices claras sobre los docentes de la educación superior a fin de actualizar y mejorar sus competencias.

9- Los responsables de la adopción de decisiones en los planos nacional e institucional deben situar a los estudiantes y sus necesidades en el centro de sus preocupaciones y considerarlos participantes esenciales y protagonistas responsables del procesos de renovación de la educación superior.

10- Hay que tomar o fortalecer medidas encaminadas a obtener la participación de las mujeres en la educación superior.

11- Hay que utilizar plenamente el potencial de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la renovación de la educación superior.

12-La Educación superior ha de considerar un servicio público. Si bien se requiere de fuentes de financiaciones diversificadas, privadas y públicas, el apoyo público a la educación sigue siendo fundamental para conseguir que las misiones educativas y sociales se cumplan equilibradamente.

13- La dimensión internacional de la educación superior es un elemento intrínseco de su calidad. El establecimiento de redes, que ha resultado ser uno de los principales medios de acción actuales, ha de estar fundado en la ayuda mutua, la solidaridad y la igualdad de asociados.

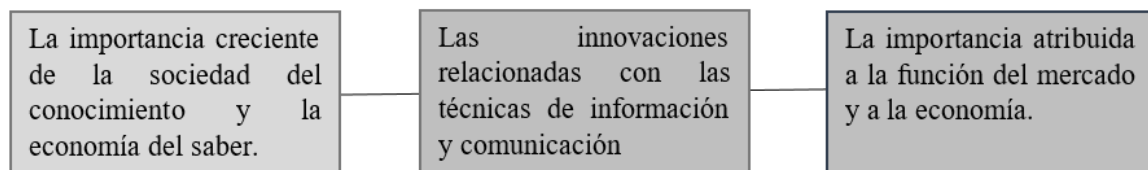
14- Han de rectificarse y aplicarse los instrumentos normativos regionales e internacionales de reconocimiento de estudios y diplomas, incluidos los que atañen a la homologación de conocimientos, competencias y aptitudes de los diplomados.

15- La asociación estrecha entre todas las partes interesadas y responsables de las políticas nacionales e institucionales, gobiernos y parlamentos, medios de comunicación, personal docente y asociado, investigadores, estudiantes, familias, el mundo laboral y los grupos comunitarios, es indispensable si se quiere poner en marcha un movimiento de reforma y de educación profundos de la educación superior.

Estos quince puntos representan, en esencia, un trabajo en conjunto por parte de los Estados miembro de la UNESCO a fin de impulsar la calidad de la educación superior al interior de los mismo. Frente a este documento, específicamente en el punto número nueve, aborda de manera directa la orientación al cliente como elemento medular en la educación. Es aquí cuando se corrobora, en teoría, la necesidad de trabajar e implementar este elemento al interior de las IES:

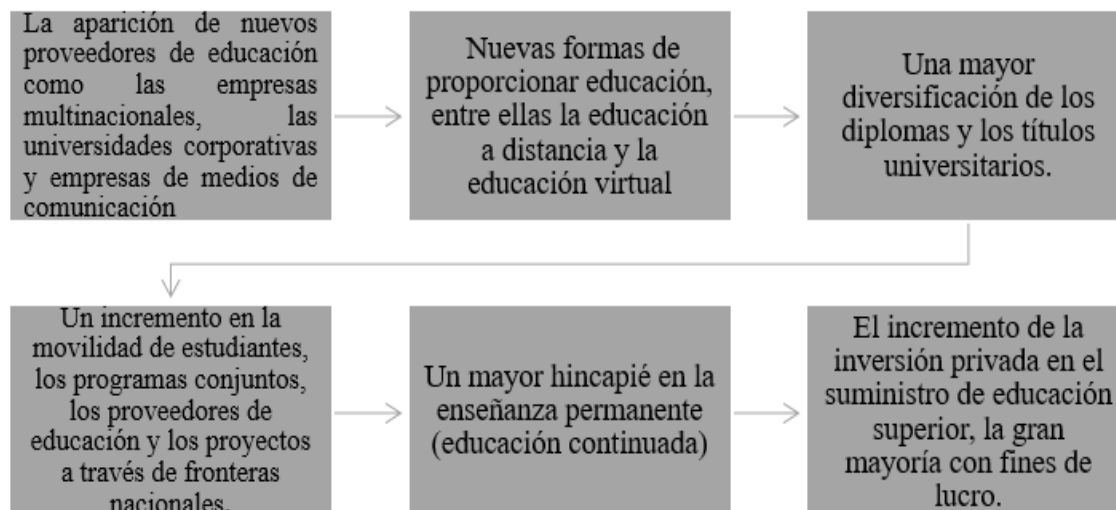
De cara a este panorama, donde los organismos internacionales han mostrado las pautas y con ellas los beneficios de su adopción, es necesario complementar el impacto que tiene la globalización de cara al tema de la educación superior. En este sentido, con base en análisis de las UNESCO, existen tres elementos fundamentales:

Figura. 3 . Elementos fundamentales de la globalización en la educación superior



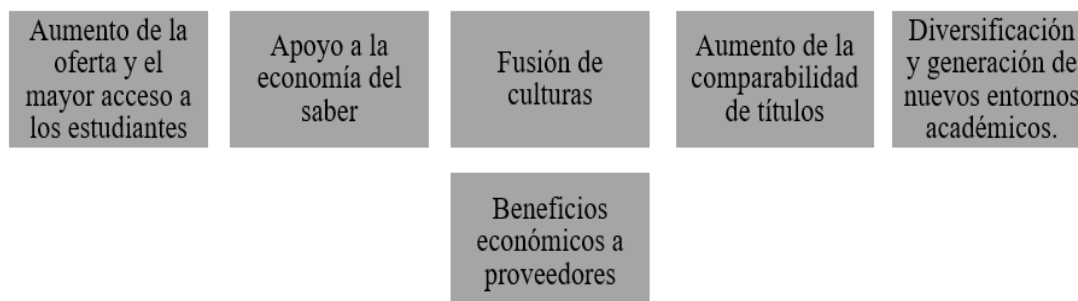
Fuente: UNESCO (2004) Educación Superior en una sociedad mundializada, Francia.

Estos elementos que la globalización ha traído consigo, han dado pie a una serie de cambios que han moldeado la manera en cómo se concibe la educación superior actualmente.

Figura. 4 Cambios en la educación superior

Fuente: Ibíd.

En este sentido, la idea de cambio va de la mano con la de efectos. La globalización en la educación superior ha representado un impulso hacia su mejora progresiva, sin embargo todavía existen múltiples deficiencias en este sector. Pese a este panorama, se analiza un nuevo cuadro de oportunidades, las cuales, de explotarse, la calidad de la educación superior tendría saltos tanto cuantitativos como cualitativos.

Figura. 5 Oportunidades de la globalización en la educación superior

Fuente: Ibíd.

Los beneficios, cambios, elementos y oportunidades de la globalización representan el escenario idóneo para un proceso de generación de clientes más preparados cuyo impacto en la sociedad, economía y en la política puede ser positivos. Frente a este panorama es vital rescatar la idea de que la educación tiene un impacto directo en la calidad de vida de determinado Estado así como en las variantes económicas y políticas del mismo. Por ello, en últimas fechas se ha venido debatiendo sobre un término muy en específico: la educación para el desarrollo. Ésta, se defina como un “proceso educativo (formal, no formal e informal) constantemente encaminado, a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global generadora de una cultura de la solidaridad comprometida en la lucha contra la pobreza y la exclusión así como con la promoción del desarrollo humano y sostenible” (Ortega, 2007, pág. 6).

En sumatoria, la educación en pleno siglo XXI sigue experimentando una serie de transformaciones y que, conforme avance y aumente el proceso de globalización, de mayor apertura, mayor financiamiento, la calidad educación será cada vez más un factor importante en el desarrollo económico de un país o de una región en específico.

CAPÍTULO II. LA NUEVA GERENCIA ACADÉMICA

El objetivo de este capítulo es profundizar en el debate conceptual de la NGA, sus retos y elementos, así como describir el enfoque hacia el cliente que incorpora esta nueva tendencia de gestión en la Educación Superior. Con esto, se busca brindar al lector un escenario más amplio sobre este enfoque, así como establecer las bases para identificar en el siguiente capítulo el modelo que se ha ido implementando en México.

2.1 El desarrollo de la Nueva Gerencia Académica

Bajo el proceso turbulento que representó el triunfo de la globalización en el sistema internacional, así como los múltiples procesos de apertura comercial, económica y financiera, la facilidad con la cual se transmitía el conocimiento, la diversificación de los sectores de producción entre otras actividades que fueron características de la transición del siglo XX al XXI, se origina la necesidad de reestructurar el proceso gerencial tanto en lo público como el privado en aras de adecuarse al nuevo contexto que la globalización presentaba. En el tema educativo, hace 25 años los gerentes no tenían urgencia de una transformación educativa porque aún eran incipientes los impactos de una globalización que luego cuestionaría todos los supuestos sobre los que se levantan las prácticas cotidianas de los educadores y de los administradores; no había un sentido de premura por cambiar los supuestos con que estaba organizada la educación ni, menos aún, por transformarlo¹⁰.

Frente a este escenario, múltiples gobiernos, como el caso de Estados Unidos y Reino Unido encaminaron esfuerzos, en conjunto con organismos internacionales y la academia, en aras de emular las prácticas gerencialistas que se realizaban en el sector privado. Lo anterior tuvo origen en la necesidad de reflexionar sobre cuáles serían los indicadores relevantes para monitorear el logro en la equidad de la educación, lo cual hizo emerger, progresivamente, la necesidad de reformar la normatividad de las instituciones académicas.

Bajo este contexto nace la gerencia educativa, entendida como el conjunto de actividades administrativas de gestión encaminadas a facilitar la transformación de las condiciones institucionales con espíritu de renovación, controversia y de investigación qué tipo de

¹⁰ Ver el documento del Instituto Internacional de Planeación Educativa, Gestión Educativa Estratégica, especialmente la página 2. Documento disponible en: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf

actividades (Zamboni & Gorgone, 2003) En contraste para Deem, este nuevo gerencialismo puede ser definido con base en la relación de 3 elementos, que los identifica como la narrativa que existe en las instituciones de cambio estratégico, una forma de organización emergente que proporciona los mecanismos administrativos y procesos de gestión; así como el creciente uso de la tecnología en la implementación de las políticas educativas estratégicas y su instrumentación que da forma a las nuevas prácticas, técnicas y mecanismo; así como el establecimiento de un sistema de desarrollo profesional basado en el mercado como si fuera una empresa” (Deem, 1998, p. 50).

En una definición más extensa, la gerencia académica es aquella disciplina científica y praxis social que tiene por finalidad lograr el éxito de una organización en términos de eficacia (lograr los objetivos en la docencia, la investigación y la extensión), eficiencia (tener y emplear de la mejor manera los recursos escasos otorgados y/o generados a su interior), efectividad social (impacto duradero de los programas en los estudiantes, en la comunidad interna, en la comunidad externa, en la sociedad y en el Estado en general), calidad (procesos y productos curriculares, académicos, investigativos, de extensión y de servicios orientados a la satisfacción de los estudiantes y profesores así como de la comunidad en general), de convivencia (integración valorativa, racional y emocional de todos y cada uno de los miembros de la organización), de gobernabilidad (acuerdos democráticos para la toma de decisiones y la funcionalidad de la organización) , pertinencia (utilidad y beneficio social) y responsabilidad social (que no solo benefician sino que permitan el desarrollo individual y social en términos de sustentabilidad social y ambiental) (Méndez E. , 2012)

Para Méndez (2010), la gerencia académica supondría una visión prospectiva y estructurada sobre los avances internos y externos. Esta visión se concreta en planes flexibles de desarrollo global, es decir, simultáneamente global y local. Bajo esta tónica, el mismo autor menciona que el presente de las organizaciones académicas no ha podido abordar el cambio, a pesar de la buena voluntad de las autoridades y comunidad en general. Esto se debe a la carencia de una tecnología social que incorpore de manera natural a la estructura y dinámica de su propia organización, aun cuando esa tecnología ya está elaborada, propuesta y lista para su implementación; esa tecnología es la gerencia académica.

El concepto incluye una nueva visión de entender el funcionamiento de las organizaciones educativas; busca generar las condiciones institucionales, de conocimiento y de incentivos, para que todo el personal resuelva los problemas que enfrente y trabaje para lograr o aportar al propósito general de la institución.

En otro orden de ideas, en las últimas décadas, un movimiento global de reforma educacional está transformando los sistemas educativos a escala planetaria (Sahlberg, 2006). La intensidad de este movimiento es tal que algunos observadores incluso hablan de que se está produciendo una «epidemia» de reformas educativas (Levin, 1998). Dicho movimiento promueve cambios en la gestión y la gobernanza escolar como el medio más eficaz para resolver los problemas educativos existentes. Como consecuencia de ello, la autonomía de la gestión escolar, la elección escolar, la competencia y la gestión por resultados, se están convirtiendo en principios cada vez más centrales en la agenda educativa global y en la reestructuración de los sistemas educativos de todo el mundo. (Verger, 2012)

Ante este contexto, la mayoría de los países del mundo contemporáneo han aventurado a transformar y expandir sus sistemas de educación superior. Este proceso reformista, por ejemplo, ha consolidado la reestructuración del andamiaje institucionales de todo ministerio de educación en los países de Europa Occidental y en la gran mayoría de los países del continente americano.

Así, el objetivo principal de las reformas educativas globales es incrementar la competitividad de los países mediante el incremento de los niveles de aprendizaje de los estudiantes y, al mismo tiempo, la mejora de la eficiencia de los sistemas educativos. Estas reformas aspiran a transformar drásticamente el rol del sector público en la educación mediante la introducción de incentivos, mayores dosis de participación del sector privado y dinámicas de competitividad en los sistemas educativos. En general, las reformas educativas globales sugieren que el sector público debería aprender de la cultura gerencial del sector privado y adoptar sus normas, valores y técnicas. (Verger, 2012)

Verger, argumenta que las políticas que se están implementando en este contexto se encuentran la autonomía de la gestión escolar (o lo que se conoce en el ámbito anglosajón como *school-based management*), la rendición de cuentas, la evaluación docente y las

alianzas público-privadas son vitales para mejorar la calidad de la educación. Los principales portadores de estas políticas en países del sur, son organismos internacionales como el Banco Mundial, bancos regionales de desarrollo y agencias de ayuda bilateral (Verger, 2012, p. 5)

Y, añade Verger que la última estrategia educativa del BM, titulada “Aprendizaje para Todos”, 2011, y el libro *Making Schools Work*, publicado por el propio banco, recogen en gran medida las ideas fundamentales y los principales instrumentos de políticas en los que se basa el movimiento de reformas educativas gerenciales (véase Bruns, Filmer & Patrinos, 2011; World Bank, 2011).

Ante este escenario de aportación de material científico por instituciones internacionales, son cuatro las que destacan por su trabajo en materia: el Banco Mundial, la UNESCO, la OCDE y el BID, los cuales han ejercido una influencia relevante en las políticas educativas de los países subdesarrollados, especialmente en la educación superior.

El **BM** una de las principales agencias internacionales de financiamiento en materia educativa. Las soluciones para mejorar la calidad educativa en educación superior de acuerdo a este organismo, son (Maldonado & Rodríguez, 2000):

- La incorporación de la competencia para el financiamiento
- La implantación de mecanismos de evaluación
- La apertura hacia las influencias internacionales
- Participación de los estudiantes en el gasto
- Obtención de fondos mediante exalumnos y fuentes externas
- Actividades de generación de ingresos

Posteriormente se encuentra el caso de la **UNESCO**, misma se crea bajo los principios de "igualdad de oportunidades educativas, no restricción en la búsqueda de la verdad y el libre intercambio de ideas y conocimiento" de acuerdo a lo descrito en su página de internet.

Mientras que su propósito central es el de "contribuir a la paz y a la seguridad, promoviendo la colaboración entre las naciones a través de la educación, la ciencia y la cultura". Esto permite afirmar que la UNESCO es uno de los principales organismos internacionales que ha procurado sostener —dentro del actual contexto de globalización económica— una perspectiva más social y humanista de la educación, a diferencia de otras agencias internacionales que manifiestan fundamentalmente una perspectiva económica. Otra diferencia del organismo es que la UNESCO se encarga de la realización de estudios prospectivos; avances, transferencias e intercambio de conocimiento; criterios y escenarios de acción; cooperación técnica y de expertos, e intercambio especializado de información. (Maldonado & Rodríguez, 2000)

En tercer lugar, la **OCDE** proporciona algunos de los puntos de mayor interés en cuanto a educación superior:

- La transición entre la educación superior y el empleo
- La reducción de los recursos económicos que se emplean en educación superior. Para ello, propone a la diversificación de las fuentes de financiamiento.

En este sentido, la OCDE ha publicado diversos documentos relacionados al tema de educación superior que tienen influencia en las políticas nacionales de los países, por su continuo trabajo interinstitucional que desarrolla.

Por último, el **BID**, con sede en Washington, fue creado en 1959 con el objetivo principal de "acelerar el proceso de desarrollo económico y social de sus países miembros de América Latina y el Caribe" (Banco Interamericano de Desarrollo, 1994). Es conveniente destacar que si bien la educación y la transferencia tecnológica son aspectos importantes dentro de las políticas del Banco Interamericano, en el esquema general de distribución sectorial de los préstamos (del periodo 1961 a 1993) se observa que tal rubro apenas representa 5% del total de inversiones; mientras que la energía (23%), la agricultura y pesca (17%), y el transporte y las comunicaciones (14%) tienen las mayores proporciones. Sin embargo, en informes posteriores a este periodo se anuncia que de 1994 a 1996 había incrementado notoriamente el financiamiento del BID para educación, llegando a 9 por

ciento. Se puede afirmar que el BID "utiliza casi íntegramente los indicadores del Banco Mundial en materia de educación y ciencia" (Maldonado & Rodríguez, 2000, p. 7)

Lo estipulado por estos cuatro organismos internacionales ha ayudado a replantear el escenario en el cual la educación superior a nivel internacional se ha desenvuelto. Han marcado las pautas para mejorar la manera en cómo se imparte y se transmite la información en aras de una mejor educación, pero más allá de lo trabajado en las aulas, el trabajo de estos cuatro organismos ha ido encaminado a mejorar el proceso administrativo al interior de las IES.

2.2 La Nueva Gerencia Académica y la gerencia educativa

Con el fin de ser más claros en el tema, es necesario marcar la diferencia entre dos términos que, conceptualmente son muy similares pero de fondo son diferentes: la Gerencia Académica y la Gerencia Educativa. Esta última, a diferencia de la primera, se enfoca en temas de mayor trasfondo organizacional y social, los cuales van desde la creación de instituciones inteligentes (instituciones de conocimiento e instituciones que aprendan) hasta el fuerte apego al tema de la pedagogía. En México, el término de mayor uso al interior de dependencias gubernamentales es el de gerencia educativa. Lo anterior encuentra origen en los manuales expedidos por la SEP tratando el tema de mejoras educativas. Paralelamente, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, hace énfasis, en el eje de educación de calidad, en la creación de sociedades de conocimiento, variante perteneciente a la gerencia educativa. Lo anterior no representa un obstáculo para la investigación, pues la explicación recae en que México se ha enfocado en una rama muy en específico de la gerencia académica, lo cual no significa que no trabaje este enfoque.

Bajo este contexto, para México, el desarrollo de la gestión educativa ha resultado más constante debido a su especialización en determinado tema. Bajo este panorama resalta la necesidad de mostrar las diferencias plasmadas entre un enfoque tradicional de educación y el de la nueva gerencia educativa.

Tabla 5 Esquema comparativo entre los modelos de administración escolar tradicional y el de la gerencia educativa.

Administración Escolar Tradicional	Nueva Gerencia Educativa
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en normas y rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación

Fuente: Pozner, P. (2000), Competencias para profesionalización de la Gestión educativa. UNESCO-IIPE, Buenos Aires, Argentina.

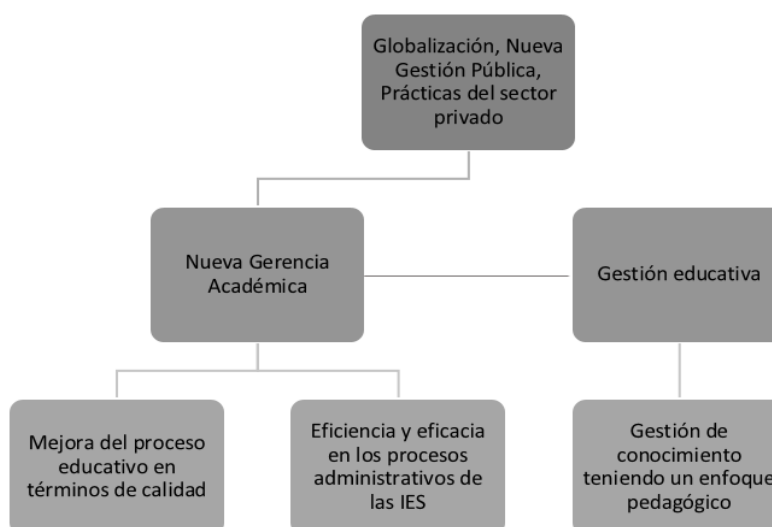
Las principales características de la gerencia educativa son¹¹:

- **Centralidad en lo pedagógico.** Se parte de la premisa de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- **Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización.** Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- **Trabajo en equipo.** Se busca que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover.

¹¹ Ver el documento Modelo de Gestión Educativa, Secretaría de Educación Pública, México, 2009, especialmente en la página 44. En http://www2.sep.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf

- **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.
- **Asesoramiento y orientación para la profesionalización.** Se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.
- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro,** que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.
- **Intervención sistémica y estratégica.** Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Pese a las similitudes de ambos enfoques –académico y educativo–, cabe destacar la diferencia entre éstos dos. Por un lado, la gerencia académica, retomando el trabajo de Vilchis, busca precisar a través de siete puntos básicos (orientación al cliente, evaluación, desregulación y descentralización, liderazgo etc.) las pautas para consolidar un modelo que evalúe, de forma general, los procesos encaminados a determinar los estándares de educación y la mejora continua, en términos de eficiencia y eficacia, de los procesos internos de las IES. Por otro lado, la gerencia educativa aparece sólo como una herramienta específica, del modelo en general, de gestión de conocimiento con apego al tema pedagógico.

Figura. 6 Principales diferencias entre la gerencia académica y la gerencia educativa

Fuente: Elaboración propia con información del Modelo de Gestión educativa, Secretaría de Educación Pública, México, 2009

Para efectos prácticos y metodológicos, se empleará el enfoque de la gerencia académica como un todo, pues de éste se desprenden más factores –no sólo la orientación al cliente– los cuales se pretenden encontrar en las IES.

2.3 Retos de la Nueva Gerencia Académica

Sin lugar a duda, el tema de la NGA, como se ha venido desarrollando a la largo de esta investigación, representa uno de los temas medulares en la situación educativa en México. No obstante, surge el compromiso de resaltar uno de los pasos más grandes que este modelo puede dar. En este sentido, a priori a entrar al tema de la inclusión, es necesario explicar la transición de los retos tradicionales con los que dio a luz la NGA y los, hoy denominados nuevos retos de la gerencia académica. Si bien, a lo largo del texto se ha manejado información importante sobre los retos que caracterizan a este modelo, en donde destaca el de la orientación al cliente como uno de los de mayor impacto en el estudiante, seguido de la evaluación, la desregulación en escena otros tres retos, a nivel global, que son los que han marcado las pautas hacia un nuevo escenario, lo que ha producido que se hable de los nuevo retos que experimenta la NGA. Nuevos estudios en materia han desatado la urgencia de abordar con mucho tacto el tema de la transformación de nuestra sociedad así

como el de hacer las instituciones educativas organizaciones que aprendan y organizaciones del conocimiento como ejes rectores de este nuevo modelo.

El primero de estos tres retos – transformación de nuestras sociedades- es encontrado en la mayoría de las “misión y visión” de las IES, sin embargo, de igual manera, la mayoría de éstas se ven rebasadas en posibilidades institucionales y profesionales (Reyes, 2004, p. 115). De cara a este reto, se determina el papel preponderante de los maestros en la transformación de nuestra sociedad pues con su propia praxis profesional pueden transformar pero también transformar mediante la transformación de otros. “Él éxito de la acción gerencial en educación y en pedagogía está dada por el grado en que cambian para bien los educadores y con ellos la sociedad entera” (Reyes, 2004, p. 116)

El siguiente reto se divide en dos: hacer de las instituciones educativas organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprendan. Reyes (2004) muestra una guía práctica para analizar y comprender este segundo reto a través de 6 preguntas básicas: ¿Qué es conocimiento?, ¿qué es sociedad del conocimiento?, ¿qué son las organizaciones del conocimiento?, ¿qué es aprendizaje organizacional?, ¿qué es una organización que aprende? Y, por último, ¿Qué es gestión del conocimiento? (Reyes, 2004, p. 119)

Al contestar estas preguntas se está dimensionando el reto y se comprende la utilidad de planear con base en el presente las oportunidades que la institución educativa puede gozar en un futuro. Es por ello que existe un consenso generalizado sobre hacer énfasis en este reto, pues de aplicarse, aparte de conocer el contexto en el cual se encuentra inmersa la institución educativa, muestra las pautas para que ésta transite de su condición actual a una organización inteligente (de conocimiento y aprendizaje).

Por último, el tercer reto plantea una acción en concordancia con los dos desafíos anteriores pues al tener obstáculos al interior de cada reto postulado anteriormente, se requiere de estrategias más complejas y de tareas de mayor impacto, dentro de las cuales destaca: fomentar la dimensión intelectual en el trabajo, crear comunidades académicas e intelectuales, educar en la fascinación por el conocer, enseñar a distinguir entre información y conocimiento y por último, recobrar el valor y la importancia de la verdadera lectura.

Estos tres desafíos buscan consolidar a las instituciones académicas como las unidades de cambio que la sociedad contemporánea necesita en un escenario de contante cambio. Asimismo, resaltar el papel que los educadores cuentan en asumir todas las dimensiones de la vida (social, política, comercial y científica) a fin de anticiparse al futuro, pues son éstos quienes tienen la responsabilidad de inspirar en los estudiantes la visión de un mundo mejor, resultado de un presente mejor. (Reyes, 2004, p. 134)

2.4 Modelo de Nueva Gerencia Académica aplicable a México

Pese a que la gerencia académica ha sido definida y estudiada por varios autores durante las últimas tres décadas, el mismo término en sí carece de una receta única para su implementación. En el caso de México, la SEP solo contempla un modelo para la gerencia educativa (Anexo Núm. 3). En este sentido, y en aras de contar con una serie de criterios que den paso a establecer un modelo pero para la NGA, se retomará lo desarrollado por Vilchis en “Nueva gestión pública: análisis comparativo de la administración estatal en México”, 2005. En este trabajo –Vilchis- evalúa, a través de siete criterios (Orientación al cliente, Utilización de tecnologías de la información, Descentralización, Rendición de cuentas y transparencia, Planeación estratégica, Contratos) la eficiencia y eficacia de la administración pública en dieciocho entidades federativas en México. No obstante, el modelo de gestión pública postulado por Vilchis contiene criterios que igualmente pueden ser retomados para evaluar otras unidades administrativas, en este caso, las IES.

La idea de retomar el modelo de Vilchis y adaptarlo para crear un modelo de gerencia académica surge de la similitud conceptual y en objetivos de ambos términos. Tanto la gestión pública como la gerencia académica persiguen la eficiencia y eficacia en términos técnico-administrativos, lo cual facilita la adopción del modelo de Vilchis. A la luz de este proceso de adopción, se analizará los criterios de Vilchis en su modelo de gestión pública en aras de brindar un cuadro de referencia sobre la implicación de cada uno de ellos.

- **Orientación al cliente**

Sumergidos en el rol del cliente en toda organización, Vilchis rescata a éste como un elemento medular en el enfoque de gestión pública. No obstante más allá de lo dicho por este autor, persisten más posiciones sobre el rol del cliente en lo administrativo. Al

respecto, para Guerrero , “uno de los propósitos esenciales de las reformas neogerenciales consiste en hacer que la administración pública esté en contacto con los clientes y así establecer un mercado competitivo en su seno” (Guerrero, 2002, p. 48)

En las IES: Hablar de la orientación al cliente se hace referencia al estudiante. En este sentido, este eje brinda información sobre cómo en las instituciones se ve al estudiante, así como los elementos que ponen a su disposición para mejorar los procesos administrativos.

- **Utilización de tecnologías de la información**

Bajo esta secuencia, Guerrero (1998) explica que el nuevo manejo público también está caracterizado por un gran desarrollo de la automatización en la producción y distribución de servicios gubernamentales, particularmente en el empleo de tecnología informática. Las tecnologías de información y comunicación (TIC's) operan de diferente manera y tienen efectos únicos, dependiendo de la manera en la cual ellas son utilizadas; no obstante, su relación con el desarrollo social y económico es consecuencia de algunas características básicas, involucradas en mejorar la producción y comunicación de la información, como son: compartir conocimiento, incrementar la productividad, superar los límites geográficos, una mayor apertura y transparencia (Grace, 2015, p. 2).

En las IES: Es necesario determinar el grado en que las instituciones educativas han incorporado la tecnología, así como el enfoque y rumbo que ésta ha tomado. La tecnología de la información en una universidad es un elemento medular en sus procesos técnico-administrativo, pero más allá el cliente es uno de los más beneficiados de contar con este tipo de herramientas, pues su educación/enseñanza puede contar con una mayor calidad en su educación.

- **Descentralización**

Subsecuentemente, en el marco de la NGP, la descentralización aparece como factor determinante en la evaluación de la estructura pública. Al respecto, este proceso puede definirse como “la transferencia de autoridad y responsabilidades de las funciones públicas desde el gobierno central hacia los gobiernos intermedios y locales o hacia organizaciones gubernamentales cuasi independientes y/o hacia el sector privado” (Banco Mundial, 2000)

En las IES: Si bien, en la CPEUM, en el Art. 3 Frac. VII, se postula la autonomía de las universidades, el actual criterio pretende encontrar el tipo de descentralización con el que la institución cuenta.

- **Rendición de cuentas y transparencia**

Al respecto, la rendición de cuentas y la transparencia son dos componentes esenciales en los que se fundamenta un gobierno democrático. Por medio de la rendición de cuentas, el gobierno explica a la sociedad sus acciones y acepta consecuentemente la responsabilidad de las mismas. La transparencia abre la información al escrutinio público para que aquellos interesados puedan revisarla, analizarla y, en su caso, utilizarla como mecanismo para sancionar. El gobierno democrático debe rendir cuentas para reportar o explicar sus acciones y debe transparentarse para mostrar su funcionamiento y someterse a la evaluación de los ciudadanos¹².(PND,2007-2012)

En las IES: Se han implementado mecanismos de transparencia y rendición de cuentas a través de la auditorías administrativas y académicas, sin embargo, una condición fundamental para que opere la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información es la existencia y correspondencia de los instrumentos, modelos y sistemas de evaluación e indicadores con el diseño institucional y de gestión de la misma (Moctezuma, Burgos, & Navarro, 2011).

- **Planeación estratégica**

Como eje central, la planeación estratégica supone que la dirección está guiada por cuatro principios: preocupación por el largo plazo, integración de metas y objetivos en una jerarquía coherente, reconocimiento de que la gestión estratégica y la planeación no se implementan por sí mismas, y una perspectiva externa que acentúa la anticipación y la formación de los cambios en el medio; además de estar atento a la práctica del poder político (Bozeman, 1996).

En las IES: Al igual que toda institución, estas cuentan con planes de desarrollo, en los cuales se postulan los objetivos, estrategias, metas etc. a seguir y alcanzar con un fin

¹² Plan Nacional de Desarrollo, 2007-2012, Eje 5.5 “Rendición de cuentas y transparencia” <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable/transparencia-y-rendicion-de-cuentas.html>

específico. Al respecto, es necesario saber si las IES cuentan con este tipo de documentos a fin de validar este criterio.

- **Contratos**

El desarrollo de mercados y la competencia en el sector gubernamental han sido una parte fundamental en la nueva gerencia, en la cual las reformas pueden variar, como lo son desde la creación de mercados internos (por ejemplo, libertad de elección entre los distribuidores, separación de compradores y proveedores, y contratos internos) incluyendo diversas formas que involucran las empresas privadas a través de contracting out (contratos a terceros) o de la privatización (Vilchis, 2005; Greve & Kragh, 1999, p. 144)

El *contracting* consiste en la utilización de la figura jurídica del contrato escrito, como fórmula para solicitar a dependencias del mismo gobierno realizar alguna tarea que antes desarrollaba directamente la dependencia, con su personal y con sus recursos. Hasta el momento, en los países europeos se ha desarrollado con diferentes grados de éxito. (Vilchis, 2005, p. 17)

En las IES: La Administración de Contratos tiene como objetivo disminuir los costos y plazos de los proyectos, lo cual se reflejará en un mejor resultado económico de las IES.

El modelo de Vilchis, y los criterios que de él emanan, encuentran su sustento en leyes ya establecidas en el marco jurídico de México. En este sentido, la adopción de dichos criterios para crear un nuevo modelo gerencial aplicable para las IES en México no cambia el status legal de los mismos, por ejemplo, en el caso de la descentralización, Vilchis analiza, dentro del marco de la NGP, el grado de autonomía de las entidades federativas, sin embargo el tema de la descentralización también puede ser un criterio para evaluar a las IES dentro del marco de la NGA. Bajo esta premisa, los otros criterios siguen la misma dinámica sin preocuparse por salir fuera del marco normativo aplicable para las universidades. De nueva cuenta, ejemplificando lo anterior, la CPEUM, fundamentalmente en su Art. 3 Frac. VII, habla sobre la descentralización: la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, en su Art. 3 Frac. IV y 61 habla sobre la transparencia y rendición de cuentas de los órganos administrativos desconcentrados: los reglamentos internos de las IES abordan lo relacionado a los contratos: el PROFOCIE, en

conjunto con la unidad académica, abordan lo relacionado a la planeación estratégica con base en reglamentos internos y así, sucesivamente, los criterios encuentran su base legal.

CAPÍTULO III. EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

El objetivo de este capítulo es realizar una descripción de la situación actual en la que se encuentra la Educación Superior en México, profundizando con base a lo descrito en el capítulo anterior, sobre los efectos de la globalización en la IES tanto públicas como privadas, así como haciendo una revisión del marco normativo que sustenta el sistema educativo en la actualidad.

3.1 Aspectos relevantes de la educación superior en México: Universidades públicas y privadas.

Hablar de los antecedentes, en primera instancia, de las universidades públicas en México es remontarse hasta el siglo XVI, cuando se funda, específicamente en 1551, la Universidad Real y Pontificia de México, hoy la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (Marsiske, 2006). En el caso de la educación superior privada en México es hasta 1935 cuando se institucionaliza la primera universidad – Universidad Autónoma de Guadalajara – de carácter privado (Acosta, 2005).

Bajo esta situación, sólo se definirán conceptos básicos y apuntes generales sobre la educación superior en México. Ante esto, se entenderá por educación superior a lo estipulado por la Ley para la Coordinación de la Educación Superior de 1978 en su Artículo 3º, donde la define como: “el tipo educativo superior es el que se imparte después del bachillerato o de su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye barreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización”.

Aunado a lo anterior, entiéndase por Instituciones de Educación Superior al conjunto de instituciones públicas y privadas, con régimen jurídico, ofertas profesionales y de posgrado, antigüedad, tamaño, capacidad de investigación, instalaciones y recursos intelectuales diferente (Rangel, 1998). Por otro lado, la Subsecretaría de Educación Superior en México, define a las Instituciones de Educación Superior como un organismo docente, que investiga y difunde su conocimiento, con el fin de formar profesionistas en las diferentes ramas del saber y preservar, crear y transmitir los bienes de la cultura en relación con el

interés social. Identifica a las instituciones como el conjunto de normas, leyes y reglas que se establecer para llevar a cabo las funciones educativas, la administración o gestión del recurso humano, material tecnológico y financiero, así como que éstas están conformadas bajo diferentes regímenes que definen su naturaleza, como lo es el ser públicas o privadas, autónomas, federales o estatales.

A la luz de lo definido al inicio de este apartado, en conjunto con el desarrollo del texto en general, queda entrevisto que el desarrollo de ambos rubros- educación pública y privada- tuvieron cierta influencia de factores tanto externos como internos. Por externos entiéndase el proceso de globalización y por internos las actividades reformistas en el tema de la educación superior. En este escenario, se rescatan los aspectos trascendentales que moldean la situación estructural y administrativa de las universidades públicas y privas en México.

Tabla 6 Principales diferencias entre universidades públicas y privadas

Aspecto	Universidad pública	Universidad privada
Presupuesto	El presupuesto lo brida el estado en la mayoría de los casos, el cual resulta parcialmente insuficiente, esto se traduce en menor infraestructura, menos personal y un descenso en la calidad de enseñanza y aprendizaje	La mayoría de presupuesto sale de los pagos de los estudiantes (matrículas, mensualidades, inscripciones etc.)
Costos por el alumno	Costo único de inscripción, el cual varía según la carrera seleccionada.	Pagos constantes cuyo monto puede aumentar al transcurrir del tiempo. Inscripción, matrícula, mensualidades etc.
Infraestructura	La mayoría de universidades públicas tienen problemas en este aspecto, además las tiene un gran número de alumnos por clase; por lo que, dificulta el aprendizaje.	Existe comodidad en las diferentes instalaciones, los servicios higiénicos casi siempre están limpios, existencia del material necesario (biblioteca, proyectores, pizarrones, etc.)
Práctica y materiales de estudio	La mayoría de universidades carece de los materiales e implementos necesarios para su estudio.	Se le brinda al estudiante los materiales, herramientas e implementos que este pueda necesitar para desarrollar sus prácticas, trabajos, etc.

Tiempo de estudio (duración)	La mayoría de casos, el tiempo de estudio aumenta en más años de los impuestos en la curricular de la carrera; ya sea debido a paros, falta de rendimiento por parte del alumno.	En la mayoría de casos los años de estudio no aumentan al tiempo en el que se cursa dicha carrera
Validez del título	Los títulos son oficiales.	En lo que es respecto a la carrera nuevas, el título está en trámite, es decir, que la Secretaría de Educación todavía está evaluando el plan de estudios y el título que otorgará.
Trámites administrativos	Burocracia excesiva	Facilidad de trámites administrativos.
Prestigio (título obtenido)	Tiene un prestigio muy alto. Esto se debe a que es una entidad apoyada por el estado además, porque la todos los estudiantes ingresan rindiendo un examen (forma de ingreso).	La mayoría de universidades carece de prestigio y reconocimiento social en comparación con la universidad pública. Debido al método de ingreso; además que se cree que se aprueba los cursos solamente pagando.
Modo de ingreso	Los alumnos ingresa rindiendo un examen; por lo que solo estudian allí los que cuentan con el puntaje suficiente, además las vacantes son limitadas, lo que ocasiona que muchos alumnos tengan la oportunidad de estudiar o ingresar a una universidad.	El ingreso depende de dinero; es decir se ingresa pagando el monto impuesto por dicha universidad, además de la mensualidad y otros gastos.
Número de vacantes	Las vacantes son limitadas	Las vacantes son ilimitadas

Fuente: Con base en Gallo, 2012. Diferencias entre la universidad privada y pública estudio sobre gobiernos y autoridades académicas, Universidad Nacional, Perú.

Apegados a las diferencias que se muestran tanto las instituciones públicas como privadas, uno de los factores más determinantes, para efectos de esta investigación, es el rol que juega el cliente al interior de las mismas. Por ello, el siguiente cuadro hace énfasis en las diferencias de esa orientación medida por dos aspectos básicos, pero trascendentales: número de alumnos y seguimiento.

Tabla 7. Orientación al cliente en universidades públicas y privadas

Aspecto	Pública	Privada
Número de alumnos	Existencias de masificación.	Menor número de alumnos.
Seguimiento	El alumno es medido como un número.	Seguimiento más cercano. Atención más personalizada.

Fuente: Ibid.

En este sentido, no se busca hacer un juicio de valor sobre qué institución es mejor o peor, sino hacer hincapié en las diferencias administrativas, a grosso modo, que caracterizan a ambas instituciones. La idea es detectar los puntos de inflexión más comunes y trabajar en ello con base en un modelo. Aquí, la NGA podría aparecer en escena con el objetivo de subsanar dichas deficiencias en el sistema de educación superior específicamente. Por ello es necesario indagar sobre qué organismos, al interior del país, han influido en la calidad de la educación así como en su mejora a nivel general.

3.2 Organismos que inciden en la evaluación de educación superior en México

México ha destacado en el contexto internacional como uno de los países con mayor volumen legislativo en cuanto a la creación de políticas públicas así como en las reformas de las mismas. El caso de la educación no es la excepción. Para 1979 se creó el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) además de los 4 niveles de planeación y evaluación de éste sistema: a nivel nacional, la Coordinación

Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), a nivel regional, el Consejo Regional para la Planeación de la Educación Superior (CORPES), a nivel estatal, la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior (COEPES) y a nivel institucional las distintas unidades institucionales de planeamiento (Fernández, 2004).

La insistencia y presencia más explícita de la responsabilidad de evaluar al sistema nacional de educación superior, tiene como antecedente la implementación del Programa Nacional de Educación en 1989. Este esfuerzo buscó cambiar al sistema educativo de fondo a través de la elaboración de diagnósticos y programas en lo que cada IES asumiera sus corresponsabilidad. La creación de la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) en 1989 proviene institucionalmente la cultura de la evaluación y autoevaluación a través de la cual se justificaría la asignación de recursos¹³. Esta comisión se creó con el objetivo primordial de impulsar los procesos de evaluación, además de servir como un marco de referencia con criterios, indicadores y procesos generales para la evaluación del sistema y de las instituciones así como crear estrategias encaminadas a mejorar las condiciones de la educación superior en México.

En el marco de estos cambios, la OCDE publica que la rápida expansión del sistema de educación superior, provocó graves desigualdades en los servicios educativos entre las regiones y los grupos sociales, así como diferencias en el matriculado e inclusión laboral. (Moctezuma, Burgos, & Navarro, 2011, pág. 14) Ante esto, la respuesta de los gobiernos estatales y el federal fue la de la incorporación de metodologías y estándares internacionales para la evaluación y desarrollo organizacional de las instituciones universitarias. En este sentido, a inicios de la década de los noventa nacen nuevas figuras con el propósito de institucionalizar la evaluación de la educación superior en México, es el caso de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los cuales están encargados de la evaluación de los programas académicos de las universidades públicas del país; otro caso fue la creación del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), el cual se orientó por la misión de

¹³ Moctezuma, P., Burgos, B., & Navarro, B.. (2011). El marco institucional en la educación superior. En Transparencia y Rendición de Cuentas en la Educación Superior del Noroeste de México(p.14). Mexico: Porrúa.

calificar y acreditar los logros académicos de las instituciones educativas, tanto a través de los estudiantes como de los profesionistas (Moctezuma, Burgos, & Navarro, 2011)

A la par de la institucionalización de organismos encargados de la evaluación de la educación superior, el siguiente nivel de la reforma a las IES involucró el desarrollo organizacional interno del personal docente, creando así el Programa Nacional de Superación del Personal Académico (SUPERA) en 1994 y el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) dos años más tarde; éste último se convertiría en eje central de la política educativa en el sexenio de Vicente Fox Quezada (Navarro & Contreras, 2013, pág. 45)

Dentro de esta sinergia, existen múltiples actores que han influido en los procesos de gestión, así como en los de planificación estratégica y formulación de políticas públicas. Ante este contexto, resulta necesario conocer a aquellos organismos que han fungido como evaluadores en el proceso de enseñanza en México, así como aquellos que han generado los patrones de cambio durante el paradigma estructural que se vivió en el siglo pasado.

- **Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A.C. (COPAES):** es la única instancia validada por la SEP para conferir reconocimiento formal a favor de las organizaciones cuyo fin sea acreditar programas de educación superior universitaria, previa valoración de sus capacidades técnicas, operativas y estructurales.
- **Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior (PRODEP):** El Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el tipo superior busca profesionalizar a los Profesores de Tiempo Completo (PTC) para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación y, con responsabilidad social, se articulen y consoliden en cuerpos académicos y con ello generen una nueva comunidad académica capaz de transformar su entorno.
- **Reconocimiento de validez Oficial de Estudios (RVOE):** la SEP las autoridades educativas estatales y las universidades e instituciones de educación superior

públicas facultadas para otorgar reconocimientos de validez oficial de estudios, ponen a disposición del público en general la relación de las instituciones particulares y programas educativos con RVOE en todas sus modalidades.

- **Programa de Fortalecimiento de la Calidad en las Instituciones Educativas (PROFOCIE):** Programa que busca la mejora y el aseguramiento integral de la calidad de la oferta educativa y servicios que ofrecen las IES, así como ampliar las oportunidades de acceso y permanencia de los estudiantes con el propósito de contribuir al logro de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- **Consejo Nacional de Ciencia y tecnología (CONACYT) / Sistema Nacional de Investigadores (SIN):** Sistema que tiene por objeto promover y fortalecer, a través de la evaluación de calidad de la investigación científica y tecnológica, y la innovación que se produce en el país. El sistema contribuye a la formación y consolidación de investigadores con conocimientos científicos y tecnológicos del más alto nivel como un elemento fundamental para incrementar la cultura, productividad, competitividad y el bienestar social.
- **Dirección General de Profesiones (DGP):** La Dirección General de Profesiones realiza diversos trámites relacionados con la vigilancia del ejercicio profesional, entre ellos los relacionados a autorización y registro profesional, autorización provisional para ejercer como pasante, autorización provisional para ejercer por título en trámite, constancia de registro de título y no sanción, devolución de documentos originales, duplicado de cédula profesional, informe de antecedentes profesionales, registro de título y expedición de cédula profesional, entre otros.
- **Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES):** es una agrupación de instituciones mexicanas particulares, que tiene como propósito mejorar la comunicación y colaboración de éstas entre sí y con las demás instituciones educativas del país, respetando las finalidades particulares de cada una, para que sus miembros puedan cumplir mejor la responsabilidad de servir a la nación.

- **Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES)**¹⁴: El CIEES es un organismo dedicado al aseguramiento de la calidad de la educación superior. Está integrado por nueve comités (siete de programas académicos y dos de funciones institucionales) cuya función principal es dictaminar sobre la calidad de los programas y funciones evaluadas.

De frente al proceso evolutivo que ha experimentado México en materia educativa con el aumento de reformas educativas, formulación y ejecución de políticas públicas en el mismo ámbito y la creación de organismos derivados de estas políticas, se puede platicar sobre un avance sustancial en materia de evaluación en términos de calidad y pertinencia en la IES en México. No obstante, una vez más puede constatar el papel secundario, o indirecto, del estudiante en los programas de orbe federal pues la mayoría de los organismos anteriormente descritos surgen con el objetivo de mejorar las condiciones educativas alrededor del cliente, no en el cliente en sí. En este sentido cabe preguntarse si hay indicios sobre un cambio en el tema, pues en pleno siglo XXI, y como producto de un sistema altamente dinámico, se esperaría que las reformas institucionales en México avanzaran a la par de los cambios suscitados en el exterior.

3.3 La Educación Superior en México

Profundamente conscientes de que las oportunidades de crecimiento de los individuos y el desarrollo de las sociedades se asocian continuamente al nivel de educación y conocimientos de la población, así como a la capacidad institucional de un país y sus capacidades de generar, transformar y compartir el conocimiento, las universidades han buscado la certificación en estándares de calidad tanto nacionales como internacionales con el propósito de formar capital social para incorporarse en los sectores productivos inmersos en una economía de mercado, competitiva y global. Esto ha propiciado que los planes, programas y la normatividad de las universidades se vayan adaptando a nuevas realidades y retos de gerencia académica.

14 Información extraída de la Subsecretaría de Educación Superior, 2016. Disponible en : <http://www.ses.sep.gob.mx/sitios-de-interes/sistema-nacional-de-evaluacion-acreditacion-y-certificacion>

Bajo esta idea, las entidades universitarias en México tienen como meta rectora ofrecer calidad en la educación y preparación de sus egresados con la meta de incorporar individuos calificados al mercado laboral. Con esto en cuenta, el modelo de la triple hélice propone la vinculación de los gobiernos, con la iniciativa privada y un trabajo en conjunto con las universidades, afín de retroalimentar las necesidades reales del mercado y transformar los acuerdos en política pública en materia de educación superior (Chang, 2010, pág. 86) .

Uno de los factores más importantes para el cumplimiento de esta relación de cooperación es la evaluación constante tanto de sus programas educativos como de la calidad con la que se realiza la prestación del servicio, tanto a nivel administrativo, como el nivel que se tiene dentro de las aulas. Ante esta dinámica, las mediciones de rendimiento en torno a las políticas educativas de las instituciones universitarias responden al contexto internacional. En este sentido cabe señalar que la globalización establece un conjunto de lineamientos y políticas a través de los organismos internacionales que han permitido y fomentado el desarrollo del sistema educativo en México de forma estandarizada, esto derivado de un proceso de reordenamiento mundial de las economías, de una mundialización de los mercados, que han establecido los conceptos de la “calidad”, la “productividad”, la “rentabilidad” y la competitividad como metas y lineamientos institucionales a mantener (Mora, 2010, pág. 4).

En México es innegable el hecho de que se necesita seguir trabajando para mejorar el sistema educativo. En palabras de Eduardo Backhoff¹⁵, es éste sector el que representa la mejor vía para la movilidad social, una vida democrática y el desarrollo económico del país. Así, es incuestionable la idea de transitar sobre la vía institucional en aras de consolidar un sistema educativo que goce de mayor impacto. Como ejemplo de estos esfuerzos está la debatida Reforma Educativa, la cual plantea, grosso modo, aumentar la calidad y equidad de la educación básica y media superior en México, aunado al rol fundamental que se le da a los profesores dentro de la misma, la selección de programas de estudio con la participación de profesores y padres de familia, el establecimiento del servicio profesional docente en la constitución, la creación de un nuevo sistema de

¹⁵ Consejero del Instituto Nacional de Evaluación Educativa

evaluación educativa, el cual aportará nuevos lineamientos y directrices en la evaluación a profesores, directores y supervisores, instalaciones, planes, programas, métodos y materiales educativos. La elaboración de censos para saber a ciencia cierta cuántas escuelas hay en México, mejorar las líneas de comunicación entre las autoridades educativas, mejorar la autonomía de gestión escolar entre muchos otros factores son los que componen esta nueva reforma educativa a nivel básico y media superior.

El ejemplo anterior corrobora los trabajos sobre el concepto de la NGA y de cómo se retoman los elementos que anteriormente se han considerado como cruciales. Frente a este panorama, parece estar transitándose hacia un modelo de gerencia académica estable, pero por el momento sólo aplicable en la educación básica y media superior. No obstante lo anterior pudiera considerarse como un paso hacia adelante en la instauración de un modelo que impulse la educación en México, no sólo en etapas básicas, sino también en etapas subsecuentes.

En este sentido, la plena instauración de un nuevo modelo gerencial en las IES debe estar encaminado por un proceso de reformas de las leyes existentes en materia de educación o por otra parte, a través de la creación de las mismas. Ejemplos sobre esto hay muchos, por ello, el siguiente apartado retomará lo establecido en la ley en mexicana en materia universitaria, lo cual brindará el marco normativo en el cual se sustenta la acción de las IES en México.

3.4 Marco normativo de la educación superior en México

Un aspecto no suficientemente bien estudiado todavía de la función educativa es su marco normativo.¹⁶ Sin embargo, la función educativa, pública o privada, se desarrolla en el interior de un orden normativo cuyos lineamientos deben ser cumplidos escrupulosamente, so pena de incurrir en responsabilidad u omisiones que entrañen consecuencias jurídicas para las instituciones o individuos, o bien que afecten la eficiencia de su funcionamiento¹⁷.

¹⁶ Director de Educación del Gobierno del Estado de Oaxaca; Coordinador de la COEPES-Oax., y representante de educación ante COPLADE-Oax.

¹⁷ Castellanos, E. (2010), "El marco Normativo de la Educación Pública en México", México,

Como definición de marco normativo se entenderá el conjunto general de normas, criterios, metodologías, lineamientos y sistemas que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de programación-presupuesto¹⁸. Ante esto, la idea es que, a través de este subíndice, se desarrolle el marco normativo en el cual se sustentan las instituciones de educación superior en México y con ello entender lo que las leyes han postulado en materia así como los requisitos a los que estas instituciones están sujetas. Para efectos prácticos, se comenzará a describir el marco normativo desde lo general a lo específico comenzando con lo estipulado por la constitución, seguido de leyes y reglamentos para terminar en acuerdos específicos. En específico, se revisaron los siguientes instrumentos jurídicos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley de transparencia y acceso a la información pública gubernamental
- Ley general de educación
- Ley para la coordinación de la educación superior
- Reglamento interior de la secretaría de educación pública
- Acuerdos institucionales

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La carta magna en materia de educación superior faculta y responsabiliza a las universidades para gobernarse a sí mismas además de determinar sus planes y programas que regirán su accionar. Además, hace mención de la educación superior de orden privado estableciendo la facultad de los particulares para brindar este servicio en cualquier modalidad. También, establece la normatividad que regirá las relaciones laborales académicas y administrativas, los procesos de titulación y las facultades del congreso para legislar en materia de educación superior. Para reforzar lo anterior, el siguiente cuadro ejemplifica lo establecido por la constitución.

¹⁸ Glosario de términos (2015) léase en: <http://siprep.edomex.gob.mx/spp2015/doc/Catalogos/08%20Glosario%20de%20t%C3%A9rminos%202015.pdf>, p. 20.

Artículo	Enfoque
Art. 3 Frac. VII	Autonomía
Art. 3 Frac. VI	Facultad de los particulares para brindar el servicio de la educación en todos sus tipos y modalidades
Art. 3 Frac. VIII	Pertenencia al Sistema Educativo Nacional
Art. 5	Otorgamiento de títulos
Art. 73 Frac. XXV	Facultad del Congreso de la Unión para legislar “en todo lo que se refiere” a las instituciones de carácter elemental, medio y superior. Pese lo denso de la fracción, ha tenido la virtud de haber hecho referencia desde que se aprobó la Constitución a la educación superior, asimismo, porque ha sido clave para el desarrollo en general de la actividad educativa.
Art. 123 apartado A	Relaciones laborales personal/administrativo

Fuente: Elaboración propia con información de Figueroa, L. (1999) “Comentarios y notas al marco legal de la educación superior en México”, México, Universidad Autónoma Metropolitana, p. 12 / Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Este instrumento plantea las bases de la organización de la Administración Pública federal, centralizada y paraestatal. Dentro de ésta ley, se establecen las facultades de las Secretarías de Educación Pública en temas de su competencia, como la enseñanza deportiva, el cuidado de instalaciones educativas, la capacitación del personal entre otras. Pero para efectos de la presente investigación, en el siguiente cuadro se rescataron los elementos más importantes de acuerdo al tema en cuestión.

Artículo	Enfoque
Art. 38	Facultades de la Secretaría de Educación Pública y cuya fracción I, inciso e, se refiere a la competencia general de dicha dependencia respecto de “ la educación superior y profesional” , después en las fracciones XV y XVI del propio precepto le otorga atribuciones a la referida dependencia para revalidación, título y ejercicio profesionales

Fuente: Elaboración propia con información de la Carmona, S. (2008) en “La Autonomía Universitaria: análisis y perspectivas”, UNAM, Vol. 6, Núm. 11, p. 320.

Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

La presente ley tiene como objetivo “brindar lo necesario para garantizar el acceso de toda persona a la información en posesión de los Poderes de la Unión, los órganos constitucionales autónomos o con autonomía legal, y cualquier otra entidad federal”. En este caso, las universidades se consolidan como sujetos obligados a transparentar sus procesos y rendir cuentas ante la solicitud de información de cualquier persona. Lo mencionado anteriormente encuentra su fundamento en el siguiente cuadro:

Artículo	Enfoque
Art. 3 Frac. IV y 61	Acceso a la información de los órganos desconcentrados autónomos por parte de particulares.

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

Ley general de educación, 1993

La ley general de educación tiene como fin robustecer el modelo educativo del país, dando garantías de mejora en los diferentes niveles de educación, a través de los distintos organismos descentralizados. Los alcances de la instrucción superior académica extenderán los lazos del conocimiento con instituciones de carácter nacional e internacional, forjando vínculos de colaboración en la preparación y superación profesional de los maestros. Es importante destacar que el ejecutivo federal y el gobierno local son los encargados de financiar los servicios de educación locales. Por medio de las capacidades sobresalientes de los alumnos a nivel superior, les permitirá gestionar convenios con la autoridad educativa federal.

Artículo	Enfoque
Art. 9	EL Estado promoverá y atenderá directamente, mediante sus organismos descentralizados, a través de apoyos financieros, o bien, por cualquier otro medio todos los tipos y modalidades educativos, incluida la educación inicial, especial y superior, necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura nacional y universal.
Art. 20	Podrán suscribir convenios de colaboración con instituciones de educación superior nacionales o del extranjero para ampliar las opciones de formación, actualización y superación docente
Art. 25	Reglas del financiamiento
Art. 41	Las instituciones de educación superior autónomas por ley, podrán establecer convenios con la autoridad educativa federal a fin de homologar criterios para la atención, evaluación, acreditación y certificación, dirigidos a alumnos con capacidades y aptitudes

	sobresalientes.
--	-----------------

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley General de Educación de 1993

Ley para la coordinación de la educación superior

El modelo educativo a nivel superior como lo dicta la ley para la coordinación de la educación superior, establece que posteriormente al bachillerato o su equivalente será considerada la preparación superior en sus modalidades normal, tecnológica y universitaria. En la misma materia el cuerpo docente y la institución mantendrán una dualidad de colaboración y preparación profesional. Los principales parámetros de la educación superior deben repercutir y generar impacto en prioridades del país y programas institucionales. El Estado otorgará cobertura de educación superior a nivel nacional, no obstante también dará subsidio económico a instituciones públicas, dando pauta a que instituciones de carácter privado adopten dicha ley para su función en la preparación profesional del alumnado. Finalmente en colaboración con las instituciones académicas a nivel superior, el estado en sus diferentes organismos descentralizados, darán validez a los títulos y acreditaciones otorgados por dichas instituciones académicas.

Artículo	Enfoque
Art. 3	Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización.
Art. 4	Las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que realicen las instituciones de educación superior guardarán entre sí una relación armónica y complementaria.

Art. 5	El establecimiento, extensión y evolución de las instituciones de educación superior y su coordinación se realizarán atendiendo a las prioridades nacionales, regionales y estatales y a los programas institucionales de docencia, investigación y difusión de la cultura.
Art. 10	Las instituciones públicas de educación superior y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios participarán en la prestación de los servicios educativos, de acuerdo con las disposiciones de este ordenamiento.
Art. 11	El Estado proveerá a la coordinación de este tipo de educación en toda la República, mediante el fomento de la interacción armónica y solidaria entre las instituciones de educación superior y a través de la asignación de recursos públicos disponibles destinados a dicho servicio, conforme a las prioridades, objetivos y lineamientos previstos por esta ley.
Art. 18	Los certificados, diplomas, títulos y grados académicos que expidan los particulares respecto de estudios autorizados o reconocidos requerirán de autenticación por parte de la autoridad que haya concedido la autorización o reconocimiento o, en su caso, del organismo público descentralizado que haya otorgado el reconocimiento.
Art. 19	Los particulares que impartan estudios de tipo superior con autorización o reconocimiento de validez oficial deberán registrarse en la Secretaría de Educación Pública
Art. 21-27	Asignación de recursos

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior 1978

Acuerdos institucionales

Los acuerdos dictaminados en el diario oficial de la federación ofrecen un marco referencial en cuanto a el desarrollo educativo profesional a lo largo del país los cuales no

se limita a instituciones públicas sino que dan la pauta a la presencia de particulares en la educación con el fin de frenar el rezago y ampliar la cobertura de servicios educativos a nivel nacional. Las instituciones privadas que presten servicios de educación superior, deberán de ajustarse a los diferentes lineamientos establecidos por el Estado, considerando que a través de ellos se dará acreditación y validez a la institución académica en cuestión. Los estudios de preparación profesional realizados en el extranjero tendrán validez nacional considerando que las acreditaciones que se pretendan realizar, cumplan con lo estipulado dentro del acuerdo, ello aplica a instituciones de educación públicas y del sector privado.

Acuerdo No.	Enfoque
Acuerdo 243, 1998	Se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios.
Acuerdo 279, 2000	Establece los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo superior. Sistematiza la acreditación de un RVOE a una IES.
Acuerdo 286, 2000	Se establecen los lineamientos que determinan las normas y criterios generales, a que se ajustarán la revalidación de estudios realizados en el extranjero y la equivalencia de estudios, así como los procedimientos por medio de los cuales se acreditarán conocimientos correspondientes a niveles educativos o grados escolares adquiridos en forma autodidacta, a través de la experiencia laboral o con base en el régimen de certificación referido a la formación para el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con información de dichos acuerdos depositados en el Diario Oficial de la Federación

Ley de Fiscalización Superior de la federación

Todos los órganos desconcentrados de la federación que reciben recursos públicos están sujetos a rendir cuentas sobre cómo invirtieron dicho recurso. Por lo tanto, las universidades están sujetas a rendir cuentas sobre el recurso que se les otorga además de estar sujetas a auditorías según lo planteado por esta ley.

Artículo	Enfoque
Art. 4	Rendición de cuentas de todo ente público

Fuente: Elaboración propia con información de la Ley de Fiscalización Superior de la federación

Reglamento interior de la secretaría de educación pública

Prevalecen lineamientos con un enfoque interno dentro del organismo que regula a las instituciones educativas en todos los niveles de educación de acuerdo al plan de desarrollo a nivel nacional. Asimismo prevé de facultades administrativas que se enfocan únicamente a la gestión educativa a nivel superior. Promover el mejoramiento de la calidad de la educación, son facultades que se incorporan a las direcciones generales de educación superior.

Artículo	Enfoque
Art. 2, Sec. A, Frac. IV	Prevé una Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
Art. 18, 21 y 22	Atribuciones de las direcciones generales de educación superior universitaria, Dirección general de Educación Superior para profesionales de la educación y la Dirección General de Profesiones.

Fuente: Ibíd. / Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, 1999

La normativa anterior más allá de mostrar los criterios a los que están sujetas las IES, muestra cierta concordancia con los cambios ocurridos en el escenario internacional. Es de recalcar que la mayoría de los trabajos de creación y reformas de leyes en materia universitaria en México fueron durante el proceso de cambio que vivían las sociedades avanzadas alrededor del globo. La década de los noventa fue crucial en el tema de la educación superior, teniendo como el ejemplo más claro la Conferencia Mundial Sobre Educación Superior en 1998 celebrada en el seno de la UNESCO. Con esto se intuye sobre la posible influencia de lo externo al interior de México en materia legislativa.

El entramado legal en el cual se sustenta la educación superior en México, tanto pública como privada, dista de ser simple. La documentación en el tema es extensa, lo cual habla de un mantenimiento legal constante de la educación superior. Las múltiples reformas encaminadas por el congreso en materia de educación superior son el resultado de la influencia de varios actores (empresas, académicos, sindicatos etc.) cuyo objetivo ha sido dotar de mayor eficiencia y eficacia a las universidades en México. No obstante lo hecho hasta el día de hoy en materia legal no ha respondido a los retos que actualmente enfrenta este sector. Es por ello que surge la necesidad, en su mayoría por académicos, de renovar el orden jurídico en el cual se sustentan las IES en México.

3.5 Hacia un nuevo ordenamiento Jurídico en la Educación Superior en México

Se percibe en la actualidad una tendencia definida hacia la renovación general del marco jurídico de la educación superior, imperativo innegable pero que requerirá de una paciente construcción de consensos que permitan llegar a proposiciones pertinentes para el múltiple y heterogéneo panorama que presentan las instituciones en este nivel (Carmona S. , 2008).

Ante este escenario, uno de los acontecimientos más importantes fue la reunión entre la ANIUES, la Comisión de Educación del Senado y la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el cual se habló sobre la necesidad de reestructurar el nivel educativo, entre ellos el superior, a nivel nacional. Asimismo, se hizo mención sobre los retos más urgentes que enfrenta este sector, tales como: aumentar la cobertura, asegurar la calidad educativa pertinente al sector productivo para la mayor contratación de egresados y la competitividad

ante la globalización. Dichas palabras fueron expresadas por el rector de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), Mario Andrade Cervantes (Carmona S. , 2008).

Lo dicho por el rector de la UAA no difiere de lo que se ha venido desarrollando a lo largo y ancho de esta investigación. La globalización ha hecho que muchas estructuras tengan que moldearse con base en nuevos ordenamientos tanto en materia organizativa como normativa. La educación ha sido un sector proclive a estos cambios, no sólo en México, sino en gran parte del mundo globalizado. La tarea recae en crear políticas públicas que satisfagan tanto a prestadores como prestatarios del servicio de la educación en México. Dichas herramientas normativas deben hacer un mayor énfasis en temas presupuestales, de autonomía, de administración asegurando una educación de calidad para el cliente, y así consolidar instituciones educativas competitivas, no sólo a nivel local, regional o nacional, sino también a nivel internacional.

CAPÍTULO IV. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN BAJA CALIFORNIA

Las universidades como subunidades inmersas en un sistema educativo, están sujetas a un marco normativo externo que permea su accionar. Sin embargo, al interior de las IES hay instrumentos jurídicos, manuales y lineamientos que rigen, de manera más puntual y cotidiana, las funciones, actividades y metas organizacionales. En este sentido, en el presente capítulo se analizará dichos instrumentos organizacionales con el objetivo de encontrar indicios y/o elementos de la NGA, en específico se profundizará en la investigación, la incorporación de una visión de orientación hacia el cliente en las IES en Baja California.

En la primera parte de este capítulo se menciona a grandes rasgos el marco normativo y la situación actual de la educación Superior en el Estado de Baja California, seguido de una descripción de las unidades de análisis. Subsecuentemente, se mostrará el análisis sobre los siete elementos que Vilchis incorpora en su modelo de NGP, con adecuaciones relacionadas a la NGA. Dentro de este análisis se identifica y valida la implementación de las categorías del modelo de NGA adecuado, así como de sus respectivos elementos, en el andamiaje institucional de las Unidades de Análisis seleccionadas.

En la segunda parte de este capítulo se presenta una revisión de mayor profundidad sobre los elementos que integran las UA respecto a la categoría de visión del cliente como estudiante, analizando el marco de actuación existente al interior de las mismas, con el fin de contar con una referencia más específica sobre la categoría que se identifica como la prioritaria para la NGA.

4.1 Normatividad de la Educación Superior en Baja California

Baja California cuenta con una normativa muy específica en el tema de la educación: la “Ley de Educación del Estado de Baja California”. Este instrumento jurídico define la educación superior como “aquella capaz de formar profesionistas e investigadores al servicio de la sociedad; organizar y realizar investigaciones científicas de las condiciones y problemas regionales, estatales y nacionales; difundir la cultura e impartir educación para

formar conciencia y responsabilidad social”. Asimismo, este instrumento hace mención de sobre la autonomía de las IES en el Estado, las cuales se regularán por sus propios ordenamientos jurídicos según lo mencionado en el Art. 2 de la Ley de Educación del Estado de Baja California.

Asimismo, en su artículo 9 establece como la figura del Estado deberá promover y atender los tipos y modalidades educativas incluidas en la educación superior, la investigación científica y tecnológica además de alentar el fortalecimiento de la cultura universal, nacional y regional. Seguido en su artículo 18 hace referencia a la facultad de las IES en el Estado de suscribir convenios de colaboración con sus pares a nivel nacional o internacional con el fin de ampliar las opiniones de formación, actualización y superación docente.

Apegado a la definición de educación superior y las facultades de las mismas que establece la ley en cuestión, de igual manera establece el apoyo de diversas entidades que fungirán como guías en el quehacer de las IES en Baja California. Este es el caso de las Secretaría de Educación y Bienestar Social en conjunto y de la Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior.

En primera instancia, la Secretaría tiene como objetivo detectar, estimular y proporcionar educación oportuna y de calidad a los alumnos con capacidades sobresalientes además atenderá y dará cumplimiento a los lineamientos y criterios establecidos para la evaluación diagnóstica, los modelos pedagógicos y los mecanismos de acreditación y certificación en los niveles de educación básica, educación normal, así como media superior y superior en el ámbito de su competencia, según lo estipulado en la Ley de Educación del Estado.

Por otro lado, la Comisión se funge como órgano de consulta, el cual pretende estimular la concertación interinstitucional e intersectorial, la participación de las instituciones de educación superior y de los diversos sectores y organismos sociales que tengan incidencia en el nivel superior. Además fomenta la realización de programas, proyectos y acciones coordinadas que apoyen su consolidación y desarrollo, siendo congruentes estas acciones con el Programa de Desarrollo Educativo y con las políticas de desarrollo del Estado, a fin de conformar un sistema de educación superior que contribuya al progreso económico, social, cultural y científico del país, según el “acuerdo de creación de la comisión estatal

para la planeación de la educación superior de baja california”, Con fundamento en los artículos 23 fracción VIII del reglamento interno del comité de planeación para el desarrollo del estado de Baja California. Ello ha implicado reformas en la estructura pública federal y en las IES públicas y privadas, buscando adaptarse al nuevo contexto de apertura y a las dinámicas de desarrollo local abiertas con la globalización. (Moctezuma, Burgos, & Navarro, 2011, pág. 374)

4.2 Situación actual de la Educación Superior en Baja California

La normatividad de la educación superior en Baja California conduce el desarrollo de la investigación hacia la situación actual de las universidades, tanto públicas como privadas, en la entidad. Baja California es un estado que por su calidad de frontera el flujo de personas es alto, de ahí que en la actualidad, este estado fronterizo cuenta con la tasa poblacional más alta del noroeste del país y la 4ta a nivel fronterizo según datos del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Con base en lo anterior, se establece que el alto índice poblacional de Baja California, influido por fuertes corrientes migratorias altamente correlacionadas con los nuevos patrones de localización industrial, comercial y de servicios derivados de la reestructuración económica regional del país, genera una alta demanda de servicios educativos en todos los niveles (Moctezuma P. , 2008, p. 365). En otras palabras, la amplia presencia de empresas mundiales en Baja California, puede ser una razón que se relacione positivamente con la búsqueda de un recurso humano de alta calidad y capacitación y una creciente complementación con el sistema productivo de California. (Moctezuma P. , 2008, p. 375)

Lo anterior, más allá de reflejar una relación estrecha entre tres factores (población, empleo y educación), deja entrevisto la importancia de la educación en el desarrollo del Estado. En este sentido, Baja California cuenta con cincuenta y cinco universidades e instituciones de educación superior (públicas y privadas) las cuales se distribuyen entre sus cinco municipios, siendo Tijuana la ciudad con más universidad en el Estado. Ante ello, a continuación se muestra una perspectiva cuantitativa de la situación actual de la Educación superior en Baja California.

Tabla 8 Situación de la Educación Superior en Baja California

Modalidad	Alumnos			Docentes
	Total	Mujeres	Hombres	
Educación Superior	102, 207	50, 900	51, 307	11, 637
Normal licenciatura	3, 117	2, 390	727	446
Licenciatura	92, 916	45, 263	47, 653	10, 291
Posgrado	6, 174	3, 247	2, 927	900
Público	79, 762	38, 320	41, 442	7, 837
Privado	22, 445	12, 580	9, 865	3, 800

Fuente: Secretaría de Educación Pública. Estadística del Sistema Educativo: ciclo escolar 2013-2014

Tabla 9 Factores determinantes en la Educación Superior en Baja California

Nivel Educativo / Indicador	2012-2013	2013-2014	Posición a nivel nacional
	%	%	
Educación superior			
Absorción	83.7	73.7	20
Abandono escolar	6.4	6.1	10
Cobertura (incluye posgrado) 18 a 23 años de edad ¹	27.3	27.4	12
Cobertura (No Incluye Posgrado) 18 a 22 años de edad ¹	30.4	30.7	18

Fuente: Secretaría de Educación Pública. Estadística del Sistema Educativo: ciclo escolar 2013-2014

^{1/} Para los cálculos se utilizaron, proyecciones de población a mitad de año, CONAPO 2013

Bajo esta dinámica de contextualización espacial, es necesario delimitar el propósito de este apartado. En este proceso, UABC, IBERO y CETYS fueron seleccionadas a razón de aspectos muy peculiares. En primera instancia, se eligió a UABC derivado de su reconocimiento como la casa de estudios pública más importante del Estado aunado a su matrícula, la cual asciende a los 60, 000 alumnos según datos del portal de transparencia de la universidad. De manera continua, se eligieron dos universidades privadas las cuales

gozan de prestigio en la entidad como es el caso de IBERO y CETYS respectivamente. La primera cuenta con una matrícula de 3, 200 alumnos y la segunda de 6, 900 alumnos de acuerdo a la información que arrojan sus portales en línea.

Siguiendo esta misma lógica, a continuación se describirá, de manera general, a cada unidad de análisis con el objetivo de ampliar la visión sobre las mismas.

4.2.1 UABC

Nació formalmente el 28 de febrero de 1957, gracias a la promulgación de su Ley Orgánica, como respuesta a la labor que venía desarrollando un grupo de profesionistas, empresarios, intelectuales y estudiantes. El 2 de agosto de ese mismo año, se constituyó el Comité Estatal Pro Universidad y en 1959 se nombró al primer rector de la institución. Un año más tarde, se crearon las escuelas de Pedagogía, Ciencias Marinas y la Preparatoria de Tijuana.

Actualmente, la universidad cuenta con 62 carreras a nivel licenciatura e ingeniería además ofrece adicionalmente 10 especialidades, 20 maestrías y 13 doctorados para que continúes tus estudios al nivel deseado dentro de la misma institución.

4.2.2 IBERO

En junio de 1982 se creó oficialmente el Plantel Noroeste de la Universidad Iberoamericana con sede en la ciudad de Tijuana, B. C., contaba entonces con estudios de Bachillerato y licenciaturas en Arquitectura, Derecho y Diseño Gráfico. Posteriormente se han ido abriendo otros programas académicos y en la actualidad la universidad ofrece 13 programas de licenciatura, 10 de maestría y un doctorado. La UIA Tijuana preocupada por mantener excelencia académica, exige que sus alumnos se gradúen con el dominio de una segunda lengua, lo que hace que sus egresados sean profesionistas bilingües.

4.2.3 CETYS

Esta universidad inicia actividades en 1972, con la Escuela Preparatoria y dos años después abre las carreras de Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas. Actualmente este campus cuenta con más de 2 mil 900 alumnos y ofrece programas

académicos en los niveles de Bachillerato, Profesional y Posgrado con una gran variedad de concentraciones de estudio

La naturaleza fronteriza del Estado en conjunto con su normativa en materia de educación superior ha dado las pautas para que el Estado cuente con múltiples opciones de estudio brindando así una oportunidad de desarrollo a la entidad en general pero en específico para el cliente. En este sentido, y siguiendo la línea metodológica, en apartados consecuentes se ponderará y analizará la implementación de la NGA en las unidades de análisis.

4.3 Implementación de los ejes de la NGA en las unidades de análisis

4.3.1 Utilización de tecnologías de información

La presencia y utilidad de la tecnología en las IES representa una oportunidad para el cliente en su proceso de crecimiento pues de ser utilizadas para mejorar los procesos gerenciales, se contará con un modelo educativo sólido en el que el beneficiado de manera directa será el cliente. Por eso, en el siguiente recuadro se analiza una serie de subelementos en los que la tecnología tiene injerencia.

	UABC		IBERO		CETYS	
Portal electrónico de las universidades	Información accesible, documentos completos y ligas a otras páginas de interés.	2	No hay información completa sobre la institución y su organización.	1.5	No hay información completa sobre los planes de desarrollo y la estructura orgánica.	1.5
Centros de cómputo para el cliente	Salones por facultad acondicionados con computadoras y conexión internet.	2	Salas acondicionados con computadoras y conexión internet	2	Salas acondicionados con computadoras y conexión internet	2
Biblioteca digital	Consulta digital de la bibliografía más no del texto	1.5	El sistema es muy confuso y poco práctico.	1	Cuenta con acceso a múltiples fuentes de información con un	2

					modelo práctico y sencillo	
Comunicación con los cliente a través de redes sociales o cuentas de correo electrónico	Existen los medios pero la comunicación con el cliente no es la más constante	1.5	Existen los medios pero la comunicación con el cliente no es la más constante	1.5	Existen los medios y comunicación con el cliente es constante	2
Sistema electrónico de quejas y sugerencias, guías y trámites	Sistema fácil y práctico para llevar a cabo dichas prácticas	2	Sistema fácil y práctico para llevar a cabo dichas prácticas.	2	El sistema cumple con su función pero la estructura de los apartados es poco práctica.	1.5
Total	9/10		8/10		9/10	

Tabla 10 Uso de la tecnología en las IES

N/R – No hay registro *Metodología: en este apartado se contemplaron los mecanismos digitales más básicos al interior de las IES. Cada herramienta fue ponderada con base en su utilidad y presencia, partiendo con 2 como la calificación más alta la cual se traduce como “BUENO”, un 1.5 como “REGULAR” y un 1 como “MALO”.

La tecnología como tal, representa un área de oportunidad para el crecimiento del cliente como de la universidad. En este sentido, las universidades han encaminado esfuerzos para impulsar el desarrollo virtual de sus sistemas informáticos con el objetivo de estar a la vanguardia en temas de comunicación. Las universidades anteriormente analizadas cuentan con los mecanismos básicos en materia de tecnología y en cuanto a su utilidad, las 3 universidades cuentan con una nota aprobatoria. Sin embargo es necesario acatar ciertos detalles como la practicidad de los portales así como la continua alimentación de los mismos para contar con espacios de información tanto para el estudiante como para el personal que labora en la institución.

4.3.2 Descentralización

Tabla 11 La descentralización en las IES

	UABC		IBERO		CETYS	
Reformas legales o documentos normativos que regulan esta acción	La ley orgánica estipula los lineamientos de esta descentralización.	2	N/R	/	N/R	/
Descentralización económica	Las facultades cuentan con una partida presupuestaria y capacidad de gestión.	2	N/R	/	N/R	/
Desconcentración de unidades académicas	Cada unidad académica perteneciente a la UABC en sus distintas disciplinas tiene la capacidad de generar su propio plan de desarrollo	2	N/R	/	N/R	/
Círculos de calidad y programas de desarrollo de empleados y empoderamiento	N/R	/	N/R	/	N/R	/
Participación ciudadana. Descentralización política	N/R	/	N/R	/	N/R	/
Total	6/10		0/10		0/10	

N/R – No hay registro.

***Metodología:** en este apartado se contemplaron los mecanismos digitales más básicos al interior de las IES. Cada herramienta fue ponderada con base en su utilidad y presencia, partiendo con 2 como la calificación más alta la cual se traduce como “BUENO”, un 1.5 como “REGULAR” y un 1 como “MALO”.

La descentralización como proceso donde las facultades, responsabilidades y margen de acción de se ven despejadas del centro, ha ocasionado que las universidades tengan una oportunidad para valerse por sí mismas. Sin embargo, aun cuando en teoría se entiende dicho proceso, en la práctica se encuentra poca información acerca de ellos. En el caso de IBERO y CETYS, la información es escasa como para ponderar algún subelemento o para determinar el grado en general de su descentralización.

4.3.3 Rendición de cuentas y transparencia

Como universidad, tanto pública como privada, el acceso a la información resulta un factor determinante al momento de evaluar a dicha institución. La rendición de cuentas y la transparencia debe ser el garante de una buena gestión por parte de los gerentes que con sus acciones repercute en todo el andamiaje institucional.

Tabla 12 Rendición de cuentas y transparencia en las IES

	UABC		IBERO		CETYS	
Desarrollo de sistemas electrónicos. Transparencia universitaria	Sistema práctico y con información suficiente.	2	No cuenta con una herramienta de rendición de cuentas ni transparencia en línea.	1	No cuenta con herramientas de transparencia en línea.	1
Firma de convenio con autoridades estatales o federales sobre rendición de cuentas y transparencia	Existencia de acuerdos con la Auditoría Superior de la Federación además dependencias y organismos en materia educativa.	2	Acuerdo con el Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública de Baja California	2	Acuerdo con la Unidad Concentradora de Transparencia del Poder Ejecutivo Estatal	2
Programa de transparencia, control y rendición de cuentas	Creación de una Secretaría de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	2	N/R	/	NR	/
Auditorías y evaluaciones periódicas	Evaluación de la Auditoría Superior de la Federación además de un programa de contraloría social al interior de la universidad.	2	NR	/	NR	/
Desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño	Hay Programa de Reconocimiento al Desempeño del Personal académico, completo y detallado	2	Hay un Programa de Formación Docente, pero carece de información suficiente-	1.5	El Sistema de Evaluación y Retribución de la Planta Docente responde a la necesidad de la mejora continua del docente en esta universidad.	2
Total	10/10		4.5/10		5/10	

N/R: No hay registro de actividad

***Metodología:** en este apartado se contemplaron los mecanismos digitales más básicos al interior de las IES. Cada herramienta fue ponderada con base en su utilidad y presencia, partiendo con 2 como la calificación más alta la cual se traduce como “BUENO”, un 1.5 como “REGULAR” y un 1 como “MALO”.

La rendición de cuentas y la transparencia se están convirtiendo, más allá de una tendencia progresiva, en una herramienta de control y evaluación en las instituciones tanto públicas como privadas. Sin embargo, todavía hay muchas deficiencias en el proceso. En el caso de UABC, una vez más, cuenta con un efectivo sistema de rendición de cuentas y de transparencia. En el caso de las otras dos instituciones, existen varias deficiencias en el proceso, pues en sus portales no hay la suficiente información que demuestre un ejercicio eficiente de esta herramienta de la NGA.

4.3.4 Planeación estratégica

Cuando se contempla mantener una estructura, que genere resultado a través de actividades determinadas y que a su vez demuestre una mejora con el paso del tiempo, es necesario contar un plan que organice el qué hacer a corto, mediano y largo plazo. En el caso de las universidades, éstas cuentan, en su mayoría, con planes estratégicos de desarrollo en los cuales trabajan en lo anteriormente descrito. Este proceso es crítico, sin embargo se requieren evaluar ciertos aspectos, pues desafortunadamente no es lo mismo contar con un plan bien detallado que ejecutarlo al pie de la letra. Por ello, el siguiente análisis se encamina a responder a la anterior premisa.

Tabla 13 Planeación estratégica en las IES

	UABC		IBERO		CETYS	
Profesión o perfil académico de los directivos	Docente con licenciatura, maestría y doctorado en economía	2	Docente con licenciatura en Comunicación social, filosofía y maestría en enseñanza	2	Ingeniero con una maestría y doctorado en educación.	2
Denominación de sus oficina con términos sobre reingeniería, innovación, calidad, productividad, gestión pública y desarrollo universitario	N/R	/	N/R	/	N/R	/
Acciones que se identifican como algún elemento de la planeación estratégica:	Elementos visibles y comprensibles en el portal en línea.	2	Elementos visibles y comprensibles en el portal en línea.	2	Elementos visibles y comprensibles en el portal en línea.	2

misión, visión, FODA, objetivos						
Desarrollo e implementación de planeación estratégica en las direcciones universitarias.	El plan estratégico permea la actividades de las direcciones universitarias	2	Plan estratégico contemplado al interior de la universidad el cual lo emite rectoría.	2	El Consejo Educativo aprobar, rechazar y/o modificar el documento de la Planeación Estratégica	2
Sistemas de evaluación del desempeño	Hay una diversa gama de sistemas encaminados a evaluar, por ejemplo, la planta docente, los programas y al alumnado	2	Cuenta con programas de evaluación específicos pero no están tan extendidos ni son tan diversos.	1.5	Tiene sistemas muy específicos para el tema del desempeño de la investigación, del docente y de los programas de estudio.	2
Total	8/10		7.5/10		8/10	

N/R: No hay registro de actividad

***Metodología:** en este apartado se contemplaron los mecanismos digitales más básicos al interior de las IES. Cada herramienta fue ponderada con base en su utilidad y presencia, partiendo con 2 como la calificación más alta la cual se traduce como “BUENO”, un 1.5 como “REGULAR” y un 1 como “MALO”.

En el caso de las 3 instituciones, todas cuentan con un plan de desarrollo institucional en el cual se plasman, en su mayoría, los subelementos anteriormente descritos y evaluados. Es pertinente continuar trabajando en dichos planes en donde la participación de los estudiantes sea clave, pues al final, son éstos los que dan estructura y base a las instituciones educativas.

4.3.5 Contratos

Al igual que toda institución, las universidades cuentan con la posibilidad de comprar bienes y contratar servicios a través de un tercero. Esta actividad requiere de una coordinación entre lo normativo y lo práctico para su plena ejecución. A continuación, se analizará lo encontrado en el tema de contratos para las unidades de análisis.

Tabla 14 Contratos es las IES

	UABC		IBERO		CETYS	
Contratación de servicios de entidades públicas y privadas para la realización de obras publicas	Cuenta con una lista específica de proveedores así como los contratos que se han hecho para obras.	2	Dentro del portal, hay un apartado sobre los proveedores, sin embargo el acceso está restringido. No obstante hay un manual con reglas muy claras para la contratación de algún servicio.	1.5	Dentro del portal, hay un apartado sobre los proveedores, sin embargo el acceso está restringido	1
Contratación de entidades públicas y privadas para servicios profesionales como las asesorías de capacitación	En el catálogo de proveedores no específica, para el tema de servicios, el objeto del mismo.	1	N/R	/	N/R	/
Contratos que las empresas produzcan un bien u ofrezcan algún servicio al gobierno	N/R	/	N/R	/	N/R	/
Contratos para que las empresas u organismos no gubernamentales den algún servicio o produzcan un bien para los ciudadanos	N/R	/	N/R	/	N/R	/
Contratación con instituciones bancarias para recaudar contribuciones	N/R	/	N/R	/	N/R	/
Total	3/10		1.5/10		1/10	

N/R: No hay registro de actividad

***Metodología:** en este apartado se contemplaron los mecanismos digitales más básicos al interior de las IES. Cada herramienta fue ponderada con base en su utilidad y presencia, partiendo con 2 como la calificación más alta la cual se traduce como “BUENO”, un 1.5 como “REGULAR” y un 1 como “MALO”.

Sin lugar a dudas el tema de los contratos es el elemento menos desarrollado al interior de las unidades de análisis. En el caso de UABC, la deficiencia viene al no aclarar en el tema

de servicios, la utilidad del mismo. El caso de IBERO Y CETYS el problema devine por cuestiones de accesibilidad o transparencia.

4.3.6 Visión del cliente en las IES

El cliente, entendido como el estudiante, al interior de las IES funge como uno de los pilares más importantes. Su presencia y actividades deben presentarse en un ambiente propicio para su desarrollo. Aquí, el gerente le corresponde facilitar los medios y herramientas para cumplir con lo anterior. Es de reconocerse la importancia mayor que se le da al cliente en lo privado a diferencia de lo público, sin embargo, dicho comportamiento podría romperse en el tema de la universidad como institución pública. A continuación, se mostrará un análisis sobre las herramientas básicas de atención al cliente, así como su descripción y calificación.

Tabla 15 Visión detallada del cliente como estudiantes en las IES

	UABC		IBERO		CETYS	
Buzones y sistemas electrónicos de quejas y sugerencias	Sistema fácil y práctico para llevar a cabo dichas prácticas	1	Sistema práctico con multiopciones	1	El sistema cumple con su función básica pero la estructura de los apartados es poco práctica.	.5
Línea telefónica de atención al cliente	Cuenta con una línea directa de atención al cliente durante el horario normal.	1	Líneas abiertas para los clientes durante el horario normal.	1	Sólo hay una opción (un número) visible para comunicarse con la institución.	.5
Manuales de trámites o guías para usuarios	Portal donde puede tramitarse documentos académicos así como el paso a paso.	1	El sistema de trámites es complejo y poco accesible.	0	N/R	/
Ventanilla multitrámite	En servicios estudiantiles y gestión escolar.	1	En servicios escolares	1	En dirección de servicios escolares	1
Módulo de atención estudiantil	Departamento de Gestión y Servicios Escolares	1	Coordinación Escolar	1	Coordinación de Control Escolar	1
Encuestas de opinión	Sistema de opinión y satisfacción al final de cada semestre	1	N/R	/	N/R	/
Métodos de consulta estudiantil	Junta estudiantil como órgano desconcentrado que lanza iniciativas en	1	N/R	/	N/R	/

(Referéndum o plebiscito)	temas sociales.					
Programas de calidad	Programas evaluados y acreditados por instancias educativas. EL PNCP principalmente.	1	Programas evaluados y acreditados por instancias educativas. El PNCP principalmente.	1	Programas evaluados y acreditados por instancias educativas. El PNCP principalmente.	1
Premios a la calidad	Reconocimientos por resultados generales de CENEVAL, competitividad y calidad de programas.	1	Premios por excelencia académica y de calidad por instituciones nacionales e internacionales.	1	Reconocimientos por el gobierno estatal y federal por su calidad.	1
Certificaciones de calidad (ISO) o internacionales	Procesos de becas para alumnos de nivel superior; becas mérito escolar para niveles superior y posgrado; títulos, cédulas profesionales; registro, aplicación y entrega de resultados EGEL.	1	Procesos de becas para alumnos de nivel superior; becas mérito escolar para niveles superior.	1	Primera universidad fuera de Estados Unidos en ser reconocida por el organismo norteamericano: <i>Western Association of Schools and Colleges</i> (WASC) y la primera en Baja California acreditada por el FIMPES	1
Instrumentos administrativos de defensa del cliente.	Sociedad de alumnos.	1	Sociedad de alumnos.	1	Sociedad de alumnos.	1
Total	9/10		8/10		7/10	

N/R: No hay registro de actividad

***Metodología:** en este apartado se contemplaron los mecanismos digitales más básicos al interior de las IES. Cada herramienta fue ponderada con base en su utilidad y presencia, partiendo con 1 como la calificación más alta la cual se traduce como “BUENO”, un .5 como “REGULAR” y un 0 como “MALO”.

La orientación al cliente es un área de estudio amplia. Como elemento de la NGA, representa un área de oportunidad que de explotarse de manera planeada y consensuada, creando el ambiente propicio para el desarrollo del cliente, las instituciones universitarias gozarían de un nivel más alto en cuanto a estándares de calidad así como con profesionistas mayor preparados. En esta perspectiva, UABC muestra que la orientación al cliente está plasmada, de manera directa o indirecta, en su accionar. En el caso de IBERO y CETYS, aun cuando hay indicios de orientación al cliente, este elemento falta desarrollarse.

4.4 Análisis de la visión del cliente como estudiante en las unidades de análisis

Como parte del mismo análisis, surgió la necesidad de conocer a mayor profundidad cómo la orientación al cliente tiene injerencia en las unidades de análisis. Este proceso estuvo guiado bajo un estudio del marco normativo rescatando leyes orgánicas, estatutos, reglamentos, modelos educativos, manuales institucionales, páginas de internet, además de la estructura orgánica de las instituciones. En el análisis, se recogieron los subelementos que conforman la visión al cliente en las universidades y quedaron plasmados en el cuadro inferior. Así, este apéndice servirá para fortalecer el presente apartado con la finalidad de ampliar el marco de referencia de la NGA pero en específico de la visión del cliente.

De lado izquierdo se observan los subelementos que conforman la visión del cliente y de lado derecho las unidades de análisis. En esta relación, en azul se marcó a aquellos subelementos que tuvieron injerencia en las universidades.

Tabla 16 Análisis del cliente en la normatividad de las IES

Nueva Gerencia Académica				
#	EJE VISIÓN DEL ESTUDIANTE COMO CLIENTE	UABC	IBERO	CETYS
1	Buzones y sistemas de quejas y sugerencias			
2	Línea telefónica de atención ciudadana			
3	Ventanilla multitrámite			
4	Módulo de atención ciudadana			
5	Encuestas de opinión			
6	Métodos de consulta escolar			
7	Programas de calidad			
8	Premios de calidad			
9	Certificaciones de calidad (ISO) o internacionales			
10	Instrumentos administrativos de defensa del ciudadano			
11	Organos de defensa del ciudadano			
OTROS EJES GENÉRICOS DE NGA				
12	Rendición de cuentas			
13	Transparencia			
14	Planeación y Gestión Estratégica			
15	Descentralización			
16	Mayor utilización de tecnologías			
17	Contratos externos o licitaciones			

Fuente: Elaboración propia con información de la normativa jurídica de las IES.

4.5 Nueva Gerencia Académica

Se identificarán los elementos de Nueva Gerencia Académica que se están considerando en los documentos rectores de las unidades de análisis. Los documentos que se revisaron de las Universidades son:

UABC

1. Ley Orgánica de la Universidad
2. Estatuto del Personal Académico
3. Estatuto General de la Universidad
4. Estatuto Escolar de la Universidad
5. Estatuto Orgánico del Tribunal Universitario de la Universidad
6. Reglamento de Planeación
7. Reglamento de Becas
8. Reglamento de servicio social
9. Reglamento del tribunal universitario
10. Reglamento de Transparencia y Acceso a la información
11. Modelo educativo
12. Manual de organización
13. Sistema Institucional de Tutorías
14. Página de internet

IBERO

1. Estatuto Orgánico
2. Comunicado oficial no 193
3. Reglamento de ibero consultores estratégicos
4. Reglamento de estudios de licenciatura
5. Políticas y criterios institucionales para elaborar, evaluar y actualizar documentos institucionales
6. Metodología para el diseño, revisión y evaluación curricular
7. Reglamento del personal académico integrado
8. Reglamento de becas y financiamiento educativo para licenciatura

9. Manual de organización
10. Página de internet

CETYS

1. Reglamento a estudiantes
2. Reglamento de becas 2016
3. Centro de enseñanza técnica y superior código de honor
4. CETYS universidad consejo consultivo académico del sistema Cetys marco normativo
5. Guía del Profesor de Educación Superior

Los elementos o temas que se buscaron en estos documentos son:

EJE VISIÓN DEL ESTUDIANTE COMO CLIENTE

- Buzones y sistemas de quejas y sugerencias
- Línea telefónica de atención ciudadana
- Ventanilla multitrámite
- Módulo de atención ciudadana
- Encuestas de opinión
- Métodos de consulta escolar
- Programas de calidad
- Premios de calidad
- Certificación de ISO 9000
- Instrumentos administrativos de defensa del ciudadano
- Órganos de defensa del ciudadano

OTROS EJES GENERICOS DE NGA

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Planeación y Gestión Estratégica
- Descentralización
- Mayor Utilización de tecnologías

- Contratos externos o licitaciones

4.6 Análisis de la normatividad de las unidades de análisis

4.6.1 UABC

Visión del estudiante como cliente

La institución académica dentro de la normatividad y reglamentos define criterios y establece lineamientos, estructuras y funciones que permiten identificar la concepción del estudiante como cliente en la UABC.

La ley orgánica en el artículo primero menciona que la función por parte de la Universidad Autónoma de Baja California en relación con el alumno, consta en dar enseñanza preparatoria y superior para formar profesionales; fomentar y llevar a cabo investigaciones científicas, dando preferencia a las que tienden a resolver los problemas estatales y nacionales; y extender los beneficios de la cultura.

Mientras que el Estatuto Académico habla que la calidad universitaria y sus mejoras, implican la colaboración del cuerpo académico, ello conlleva la colaboración en equipo para proponer nuevas y mejores alternativas y así elevar las condiciones en la profesionalización de los estudiantes.

Tomando en cuenta al Estatuto Escolar de la Universidad, como eje fundamental dice que el alumno es el centro de la actividad universitaria, y titular de derechos humanos, favoreciendo con ello, en todo tiempo, su protección más amplia, y que es misión y deber de la universidad proporcionar al mismo una educación de buena calidad y de conformidad con el programa educativo en que está inscrito. (Art 15).

Así como el Estatuto General de la Universidad considera que a través de la participación del estudiante en la vida universitaria, es de vital importancia, ello implica generar un buen ambiente de colaboración entre la Universidad y los alumnos, por medio de la libre organización para fines culturales, sociales, deportivos, entre otros.

Las autoridades Universitarias darán amplia difusión entre la comunidad universitaria, con especial énfasis al alumnado, de la existencia del Tribunal Universitario dentro de las atribuciones que le son conferidas en el artículo 1

En el artículo 4 del documento en cuestión, alude que el Tribunal Universitario conocerá de los juicios de nulidad promovidos por los alumnos contra actos u omisiones de las autoridades, órganos colegiados, funcionarios, profesores o investigadores de la Universidad que estimen violatorios de sus derechos derivados de la Ley Orgánica, del Estatuto Escolar o de cualquier otra norma universitaria. En todo momento el Tribunal podrá llamar a las partes a conciliar intereses y al efecto les presentará, de ser posible, propuestas concretas de solución, que en todo caso serán respetuosas del derecho universitario. El convenio de conciliación aprobado por el Tribunal surtirá efectos de una sentencia firme.

En el Reglamento de Becas tiene por objeto regular el sistema de becas establecido en beneficio de los alumnos ordinarios que se encuentren inscritos en alguno de los programas académicos formales de la Universidad Autónoma de Baja California, para que realicen sus estudios en ella o en instituciones con las que tenga convenios de movilidad e intercambio académico.

Establecer las bases y lineamientos generales, son dos de las características que considera el Reglamento de Servicio Social para la prestación del servicio social de los alumnos que cursan estudios de técnico superior universitario y de licenciatura en la UABC y en instituciones con programas educativos incorporados; enfatizando que las actividades formativas y de aplicación de conocimientos se enfoquen al beneficio o interés de los sectores marginados de la sociedad.

Si bien, el Modelo de Educación describe los diversos atributos y componentes que lo conforman y articulan, bajo los cuales subyacen conceptos expresados con anterioridad, entre los que destacan: el rol de la universidad en la sociedad del conocimiento, el papel de la innovación y el desarrollo tecnológico, el liderazgo social y la capacidad transformadora de la institución, el reconocimiento a los principios orientadores de equidad y pertinencia social, el compromiso con los grupos vulnerables, el aseguramiento de la calidad educativa

y el desarrollo de competencias profesionales en los universitarios, de modo que contribuyan a mejorar su desempeño en los diferentes ámbitos de la vida.

Dentro del Estatuto Orgánico del Tribunal en dicho documento menciona que el Tribunal Universitario tiene facultades para conocer de los juicios de nulidad que se promuevan por los alumnos contra actos u omisiones de las autoridades universitarias que estimen violatorios de sus derechos que se deriven de toda la normatividad vigente en la universidad, según lo dispone el artículo 4 del.

El Artículo 6 del Reglamento de Planeación hace mención respecto a que el rector, dentro de los primeros seis meses de su gestión y después de consultar a la comunidad universitaria en la forma en que estime conveniente, presentará al Consejo Universitario el plan de desarrollo institucional para el periodo correspondiente.

Al igual que en el artículo 10 del mismo reglamento menciona que el plan de desarrollo de la unidad académica será elaborado por el director en los primeros seis meses de su gestión, después de consultar a la comunidad en la forma en que estime conveniente. El mencionado plan deberá ser congruente con el plan de desarrollo institucional vigente. Una vez aprobado por el rector, el mencionado plan se presentará al Consejo Técnico de la propia unidad y se divulgará ampliamente entre los miembros de la unidad.

Finalmente el Sistema Institucional de Tutorías tiene el propósito de automatizar los procesos que intervienen en las tutorías, de esta forma se obtendrán resultados homologados que proporcionarán información con la cual se podrá trabajar para lograr mejores resultados en este proceso de acompañamiento al alumno.

Métodos de consulta Escolar

Si bien la participación de los alumnos en cuanto a la vida universitaria es fundamental para estructurar a través de su participación activa en la toma de decisiones por medio de sus representantes. Los Métodos de Consulta establecidos en la Ley Orgánica se hace mención en el artículo 22 competirá a la junta de gobierno: nombrar al rector, conocer de su renuncia y removerlo por causa grave, que la junta apreciará discrecionalmente.

Para el ejercicio de las facultades que esta fracción le concede, la junta explorará en la forma que estime prudente, la opinión de los universitarios. Como se menciona a través de

la junta de gobierno, quienes actúan en representación de los estudiantes para hacer saber su sentir respecto a situaciones que acontezcan en la universidad.

Bajo el mismo concepto referente a la consulta escolar en el Estatuto General de la Universidad en el artículo 175 del Estatuto General de la UABC en el inciso “A” alude que:

Expresar libremente sus opiniones, dentro de la Universidad, sobre todo los asuntos que a la institución conciernen....

Al igual que en el inciso “C” esclarece que la auto-organización entre consejeros técnicos y el consejo universitario, permite al estudiante manifestar su inconformidad en algún área que no esté de acuerdo. Ambos concejos fungen como representantes de la comunidad universitaria, los cuales son los encargados de exteriorizar la situación del cliente con las autoridades correspondientes.

En lo que respecta al Estatuto Escolar de la Universidad menciona en el artículo 6 referente al calendario escolar, concisamente en el capítulo 5, habla referente al periodo de evaluación docente con base en la opinión del alumno, de esta forma buscar fortalecer la retroalimentación entre alumno profesor. La evaluación se realiza a través de internet y los resultados la misma institución los procesa para considerar aspectos más relevantes.

Sin embargo los métodos de consulta escolar como se menciona en el artículo 3.3 del Modelo de Educación hablan que la evaluación permanente es el proceso de retroalimentación de los resultados logrados por los actores que intervienen en el proceso educativo y permite reorientar los esfuerzos institucionales al logro de los fines de la UABC. En el cual el alumno es un ser capaz, proactivo y crítico, con pensamiento autónomo y alto sentido de responsabilidad social, corresponsable de su propio proceso de formación integral y profesional y es el centro de la atención de los esfuerzos institucionales.

Mencionando que en el capítulo 8 del manual de procedimientos menciona que la documentación de un procedimiento de operación consiste en la descripción cronológica y detallada de las actividades que se realizan para obtener un resultado o realizar algún trámite, entendiendo como resultado un servicio (por ejemplo: un préstamo de equipo, un préstamo bibliotecario, la atención usuarios de un servicio que brinde la UA o DA, entre

otros) dirigido ya sea a alumnos, al personal universitario (docente y/o administrativo) o a usuarios externos.

El Sistema Institucional de Tutorías a través del presente documento genera una guía para el módulo de Tutorado (alumno), en este manual explica cada uno de las opciones disponibles, incluyendo imágenes para hacer más intuitiva la explicación de los procesos más comunes correspondientes a este módulo, como son: Mi información, Mis mensajes, Mi tutor, Tutorías, Evaluaciones, Material de consulta y Cerrar sesión.

Instrumentos administrativos de defensa del ciudadano

Como una institución de índole pública y con una visión clara del papel que juega el alumno dentro de la institución, por lo tanto la Ley Orgánica por medio del capítulo VI denominado Del alumnado, en el artículo 39. Los alumnos tendrán derecho de recurrir al Tribunal de Apelación cuando por anomalías de índole administrativa resulten directamente lesionados sus intereses.

El alumno tiene el derecho de apelar a su favor se da un valor agregado al estudiante, pues automáticamente el alumno consta con la capacidad establecida en la ley orgánica para manifestar su inconformidad.

El Estatuto Orgánico del Tribunal Universitario comenta que las autoridades Universitarias darán amplia difusión entre la comunidad universitaria, con especial énfasis al alumnado, de la existencia del tribunal y las atribuciones que le son conferidas en el artículo 1

En el artículo 4 del documento en cuestión alude que el Tribunal Universitario conocerá de los juicios de nulidad promovidos por los alumnos, contra actos u omisiones de las autoridades, órganos colegiados, funcionarios, profesores o investigadores de la Universidad que estimen violatorios de sus derechos derivados de la Ley Orgánica, del Estatuto Escolar o de cualquier otra norma universitaria. En todo momento el Tribunal podrá llamar a las partes a conciliar intereses y al efecto les presentará, de ser posible, propuestas concretas de solución, que en todo caso serán respetuosas del derecho universitario. El convenio de conciliación aprobado por el Tribunal surtirá efectos de una sentencia firme

Como se establece en el artículo 5 del Reglamento del Tribunal Universitario funcionara como Instrumento administrativo de defensa al ciudadano, el actuará con estricto apego a los principios de oralidad, brevedad, sencillez, gratuidad, concentración, imparcialidad, celeridad y transparencia; pero procurando siempre salvaguardar lo fines superiores de la institución, para lo cual deberá escuchar la opinión del Abogado General así como las opiniones que le hagan llegar, por escrito, los miembros de la comunidad universitaria aunque no sean partes en el procedimiento de que se trate. Cuando haya duda en la interpretación de la normatividad universitaria, prevalecerá la interpretación más favorable al alumno.

Teniendo como prioridad el compromiso en la defensa del alumno en caso de que sus derechos como estudiante se vean afectados por autoridades de la institución académica, de la misma manera buscará el común acuerdo con apego a lo que dictamina la ley orgánica, reglamentos y estatutos universitarios.

Descentralización

En la ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Baja California, menciona que cada unidad académica perteneciente a la UABC en sus distintas disciplinas tiene la capacidad de generar su propio plan de desarrollo de la misma unidad a través de las academias que existen dentro de cada facultad, ellas serán las encargadas de gestionar los protocolos académicos en los cuales los profesores deberán seguir en función del el contenido de las materias curriculares, estipuladas en las cartas descriptivas que posteriormente entregaran a los alumnos para así cumplir con la función de dictaminar las acciones que no favorecen el sistema escolar para fomentar la mejora en el área profesional de la escuela a la que pertenece la academia docente.

Considerando que en el Estatuto General de la Universidad expone: Artículo 9, para su organización, las unidades académicas constituirán las coordinaciones de áreas académicas, conforme a los planes de estudio, programas y proyectos específicos que cada una de ellas atienda. Asimismo, se constituirán las coordinaciones de los programas específicos que sean necesarios.

Ello implica la organización de las distintas facultades para poder decidir, qué acciones son las que mejor les favorecen y qué programas generarían mayor impacto.

La descentralización dentro del Reglamento de Servicio Social en el artículo 7 hace mención que los trámites administrativos relacionados con los procesos de servicio social se pueden efectuar directamente ante la unidad académica responsable del programa o por medios electrónicos a través del sistema que establezca la Universidad.

Cada unidad académica será la encargada en gestionar las respectivas normas para la realización del servicio social, dichas normas y control permanecerán reguladas por el departamento que asigne la unidad académica.

Programas de calidad

El Estatuto del Personal Académico en el Capítulo III De los profesores e investigadores de carrera. Hace referencia a la aportación de los profesores en cuanto al fortalecimiento del contenido de cátedra, ello se estipula de manera puntual en el Artículo 58 en el inciso “C”. Colaborar y participar con los demás miembros del personal académico de su dependencia o de otras dependencias de la universidad, en las tareas colectivas relacionadas con los proyectos y programas académicos.

Así lo menciona el Estatuto General de la Universidad de Baja California a través de los programas de las distintas unidades académicas, les permitirá desarrollar, proyectos, investigaciones que repercutan de forma directa con la sociedad o con el desarrollo científico dentro de la universidad. En el apartado del Capítulo II de los servicios educativos. En lo que respecta a los artículos 14 y 15 incluyendo sus cláusulas, mencionan que permitirán la incidencia directa del trabajo que se desarrolla en cada unidad académica en el entorno social, económico, político y administrativo.

En términos generales lo que se construya dentro de cada una de las facultades debe tener incidencia con el contexto social, de esta forma la universidad no únicamente se enfoca en la formación de estudiantes, sino e fomento a la realización de programas que repercutan en la sociedad.

El Estatuto Escolar de la Universidad en el título 5to de las bases jurídicas de los programas educativos, planes y programas de estudio en el artículo 113 menciona, el modelo

educativo de la universidad se debe sustentar en la misión de la institución y su plan de desarrollo institucional; es la base sobre la cual se diseñan e instrumentan los programas, planes y programas de estudio flexibles, regidos por un sistema de créditos y múltiples modalidades de aprendizaje orientados al logro de competencias académicas y profesionales, con procesos colegiados de evaluación.

El Modelo Educativo deberá diseñarse de manera que permita evidenciar los aprendizajes y capacidades requeridas en la práctica profesional, vincular la educación con el trabajo y aprovechar las oportunidades de aprendizaje que ofrece el ámbito profesional.

También se menciona en el capítulo 3ro de las evaluaciones institucionales, con base en el artículo 79 que la universidad aplicará periódicamente evaluaciones de carácter institucional que revelen el grado de aprendizaje de los alumnos inscritos en un programa educativo, con el propósito de disponer de la información adecuada para valorar los resultados del proceso educativo y propiciar su mejora continua.

En el capítulo 4 menciona que el Modelo Educativo debe estar sustentado en la historia, los valores profesados, la misión, la visión, los objetivos y finalidades de la institución. El modelo, por lo tanto, requiere la fundamentación teórica suficiente para la comprensión de todos quienes lo utilizan, a fin de que las labores de planeación, diseño y gestión asociadas a su implementación se realicen de acuerdo con el propio modelo.

En esta versión actualizada del modelo educativo de la UABC describe los diversos atributos y componentes que lo conforman y articulan, bajo los cuales subyacen conceptos expresados con anterioridad, entre los que destacan el rol de la universidad en la sociedad del conocimiento, el papel de la innovación y el desarrollo tecnológico, el liderazgo social y la capacidad transformadora de la institución, el reconocimiento a los principios orientadores de equidad y pertinencia social, el compromiso con los grupos vulnerables, el aseguramiento de la calidad educativa y el desarrollo de competencias profesionales en los universitarios, de modo que contribuyan a mejorar su desempeño en los diferentes ámbitos de la vida.

Mayor Utilización de Tecnologías

Dentro de los parámetros que menciona el Estatuto Escolar de la Universidad, el Capítulo 4to de los procedimientos y formalidades de la evaluación, en el artículo 93, referente al uso de tecnologías dice que la unidad académica será responsable de publicar las actas de calificaciones en los tableros de información de la propia unidad o en internet. En ambos casos, las actas deberán llevar anotada la fecha de publicación.

Tras un Acuerdo que fija las bases para el Reglamento de Transparencia y Rendición de Cuentas, el cual fue publicado en la Gaceta Universitaria número 93 de Enero-Febrero de 2003, a través del cual se ordenó la publicación en el sitio de internet de la UABC, de toda aquella información que se consideró relevante para transparentar el manejo de los recursos universitarios, incluyéndose los indicadores de calidad de los programas institucionales, unidades académicas y programas educativos. De esta forma permite al alumno acceder a la información por medio de plataformas electrónicas para consulta de información.

Las líneas de acción cuadernos de planeación y desarrollo institucional 20 y 21 del Modelo Educativo, enunciadas en las estrategias del primer objetivo desarrollar la educación de calidad destacan las siguientes: impulsar la capacitación permanente de los docentes para mejorar la comprensión del modelo educativo, las prácticas pedagógicas y el manejo de las tecnologías de la información con fines educativos; estimular los programas institucionales de mejoramiento del profesorado, el desempeño docente y la investigación; impulsar, a través de los planes y programas de estudios de educación media superior y superior, la construcción de una cultura emprendedora; desarrollar una política nacional de informática educativa para que los estudiantes desarrollen sus capacidades para aprender a aprender mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación; establecer programas de apoyo a estudiantes de nuevo ingreso para remediar carencias académicas y fortalecer el desarrollo de hábitos de estudio, entre otras.

Basándonos en lo que dice el Sistema Institucional de Tutorías no es necesario instalar ningún programa, ni tener conocimientos técnicos, sólo necesita tener conexión a Internet y acceder mediante un navegador de Internet a la siguiente dirección: <http://tutorias.uabc.mx> A continuación le mostrará la página principal, la cual consta de cuatro módulos principales: Tutorado (alumno), Tutor, Responsable de tutores y Administrador del sistema.

Módulo de Atención Ciudadana

Dentro del Estatuto Escolar de la Universidad en el artículo 3 número 34 estipula que todo trámite escolar: toda gestión de tipo administrativo que deba efectuar un alumno ante el departamento, a efecto de mantener o hacer constar tal condición, darse de baja, egresar, obtener el diploma, título o grado correspondiente a los estudios realizados, o cualquier otra similar.

Como se menciona en el artículo 9 del Reglamento de Becas. El Departamento es el órgano encargado de operar administrativamente el sistema de becas y tendrá las siguientes funciones:

Dar a conocer los acuerdos emitidos por el Comité lo menciona el Reglamento de Becas. Recibir y dar trámite a las solicitudes de becas y verificar la veracidad de la información socioeconómica y académica proporcionada por el alumno. Orientar e informar a los solicitantes de becas, del estado que guarda el trámite respectivo. Autorizar el otorgamiento o renovación de becas con apego a las disposiciones previstas en el presente reglamento y conforme a los acuerdos del Comité.

En el marco normativo que regula la adquisición de becas para los estudiantes el departamento encargado y que regula dichas solicitudes es Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar. Cumple con esta función para dar de manera personalizada la atención necesaria para que el alumno pueda gozar de este tipo de beneficios.

Rendición de Cuentas

El Estatuto General de la Universidad de Baja California pretende generar confianza entre la institución y los estudiantes, para fortalecer la transparencia, fortalecer el control social, luchar contra la corrupción, aumentar el capital social y velar por el bienestar de la Universidad.

En el artículo 150 menciona que es necesario rendir un informe anual de las actividades realizadas, así como un informe financiero de los recursos obtenidos y aplicados, al Patronato y al rector.

Al igual que Reglamento de Planeación el en el artículo 2 capítulo 4 menciona lo siguiente respecto al tema en cuestión, contar con información oportuna y relevante sobre el funcionamiento y desarrollo de la institución con el fin de contribuir a una adecuada toma de decisiones, así como facilitar las acciones de transparencia y de rendición de cuentas por parte de la Universidad a la sociedad e instancias gubernamentales pertinentes.

Dentro de la regulación y exigencia existe un reglamento por parte del Tribunal Universitario que menciona en el capítulo 6to llamado De las pruebas, estipula en el artículo 48. Si se ofrece la prueba documental, se observarán las reglas siguientes: Cuando el alumno afectado ofrezca la prueba documental, bastará que acompañe la solicitud de los documentos a que se refiera, presentada ante las autoridades universitarias en base al Reglamento para la Transparencia y Acceso a la Información de la Universidad Autónoma de Baja California. El Tribunal coadyuvará con el alumno oferente para la obtención de la información solicitada. La autoridad demandada exhibirá los documentos que ofrezca como prueba para que obren en el expediente.

Además que en el primer apartado del Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información nos dice que es de considerar todas las personas a acceder a la información que obra en posesión de la institución, así como la necesidad de asegurar los derechos a la privacidad contenida en los datos personales que obran en poder de la Universidad; y por otra, contribuir a crear una cultura de transparencia y rendición de cuentas, garantizando con ello, a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, el acceso a la información que la Universidad genera en el ejercicio de sus funciones, la Universidad Autónoma de Baja California emite el presente Reglamento para la Transparencia y Acceso a la Información de la Universidad Autónoma de Baja California.

De la misma manera y culminando con este apartado dentro del documento del Modelo Educativo que refiere a que las funciones sustantivas se desarrollan con el apoyo de una estructura académico administrativa descentralizada, que favorece la operación colegiada y flexible; la comunicación oportuna; la toma de decisiones; la gestión y aplicación transparente, equitativa y oportuna de recursos; la rendición de cuentas; el mantenimiento y la actualización 28 cuadernos de planeación y desarrollo institucional 29 de la

infraestructura y equipos, así como un ambiente de colaboración con las organizaciones gremiales, los órganos de gobierno y las entidades universitarias auxiliares.

Transparencia

El Estatuto General de la Universidad en la sección A llamada secretaría general, en el artículo 75 menciona que la secretaría general es un órgano encargado de coordinar las funciones académicas, administrativas, de investigación, culturales y sociales, y su titular será un secretario general designado por el rector, con quien colaborará en el logro de los objetivos de la Universidad.

Específicamente en la cláusula 10 dice: Coordinar y supervisar los trabajos para la transparencia de la información relacionada con la administración de los recursos económicos y los indicadores de calidad institucional, unidades académicas y programas educativos de la Universidad.

Al igual que en el apartado de rendición de cuentas el capítulo 6to del Reglamento del Tribunal Universitario, estipula en el artículo 48. Si se ofrece la prueba documental, se observarán las reglas siguientes: Cuando el alumno afectado ofrezca la prueba documental, bastará que acompañe la solicitud de los documentos a que se refiera, presentada ante las autoridades universitarias en base al Reglamento para la Transparencia y Acceso a la Información de la Universidad Autónoma de Baja California. El Tribunal coadyuvará con el alumno oferente para la obtención de la información solicitada. La autoridad demandada exhibirá los documentos que ofrezca como prueba para que obren en el expediente.

El Reglamento de Transparencia y Rendición de Cuentas, menciona que por ser una institución de carácter público menciona que debido a la ley que emitió el Congreso del Estado en esta materia, necesarios para garantizar la Transparencia y Acceso a la Información de la Universidad; señala también su obligatoriedad para las dependencias administrativas y unidades académicas universitarias; enumera definiciones que vienen a evitar confusiones; especifica las instancias que se crean por virtud del Reglamento, como son la Unidad de Transparencia y el Comité de Información, estableciendo el objeto de su creación; por último, previene la aplicación supletoria de la Ley de Acceso a la Información

Pública para el Estado de Baja California, en lo que no se oponga a la normatividad universitaria.

El Modelo Educativo de acuerdo con los planteamientos nacionales e internacionales que conciben la educación superior como una vía de fundamental importancia para impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de un país, la UABC asume el reto de transformarse en una comunidad de aprendizaje incluyente, en donde la innovación, la mejora continua, la vida colegiada, el acceso a la educación superior, la equidad, la cobertura, la buena calidad de los servicios educativos, la transparencia y el apego a la normatividad son las características de su respuesta al compromiso social que tiene como máxima casa de estudios, y es consciente del papel protagónico que está llamada a jugar y de los retos que debe enfrentar.

Planeación y Gestión Estratégica

En la sección “A” del Estatuto del Personal Académico en el apartado llamado de los profesores de carrera en el inciso “E” menciona. La realización y apoyo a los trabajos específicos de docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura, así como la definición, adecuación, planeación, dirección, coordinación y evaluación de proyectos y programas docentes, de los cuales sean directamente responsables.

El cuerpo docente también contribuye en la planeación desde una perspectiva estratégica, la segmentación dictaminada al área de desempeño, en la que este colaborando el profesor; le permitirá operar de manera dinámica en la contribución para el desarrollo de la universidad, todo ello en función con el alumno y la calidad de su formación académica.

En los criterios mencionados en el Reglamento de Planeación hace referencia a lo siguiente tomando en cuenta varios puntos entre ellos busca, propiciar una mayor participación de los universitarios en los distintos niveles de la planeación institucional, al proponer que ésta sea una actividad a realizarse periódicamente, tanto en las unidades académicas como en las dependencias administrativas, en la que se expresen las aportaciones y compromisos de los universitarios a ellas adscritos.

Como consecuencia del crecimiento de la Universidad, las tareas de planeación han pasado a ser actividades no sólo de la institución, sino que cada vez se hacen más necesarias en las

unidades académicas y en las dependencias administrativas, las cuales requieren de asesoría en la materia.

En el capítulo 4 menciona que el Modelo Educativo debe estar sustentado en la historia, los valores profesados, la misión, la visión, los objetivos y finalidades de la institución. El modelo, por lo tanto, requiere la fundamentación teórica suficiente para la comprensión de todos quienes lo utilizan, a fin de que las labores de planeación, diseño y gestión asociadas a su implementación se realicen de acuerdo con el propio modelo.

Haciendo referencia a el Marco jurídico menciona Reglamento de Planeación de la Universidad Autónoma de Baja California Artículo 3, fracción VI; 13; 29, fracción IV; 30; 32 fracción V.

Línea telefónica de atención ciudadana

El Manual de Organización en la última hoja del documento cuenta con números para mayor información relacionada con el departamento encargado de Planeación y organización.

Tabla 17 El cliente como estudiante en UABC

NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN EL UABC			EJE	VISIÓN DEL ESTUDIANTE COMO CLIENTE										GENÉRICO					
			ELEMENTO	Buzones y sistemas de quejas y sugerencias	Línea telefónica de atención ciudadana	Ventanilla multitrámite	Módulo de atención ciudadana	Encuestas de opinión	Métodos de consulta escolar	Programas de calidad	Premios de calidad	Certificación de ISO 9000	Instrumentos de defensa del ciudadano	Organos de defensa del estudiante	Rendición de cuentas	Transparencia	Planeación y Gestión Estratégica	Descentralización	Mayor Utilización de tecnologías
#	INSTRUMENTO INSTITUCIONAL																		
1	Ley Orgánica de la Universidad																		
2	Estatuto del Personal Académico																		
3	Estatuto General de la Universidad																		
4	Estatuto Escolar de la Universidad																		
5	Estatuto Orgánico del Tribunal Universitario																		
6	Reglamento de Planeación																		
7	Reglamento de Becas																		
8	Reglamento de servicio social																		
9	Reglamento del tribunal universitario																		
10	Reg de Transparencia y Acceso a la info																		
11	Modelo educativo																		
12	Manual de organización																		
13	Sistema Institucional de Tutorías																		
14	Página de internet																		

4.6.2 IBERO

Visión del Alumno como Cliente

A lo largo del capítulo 2 del Estatuto Orgánico, la Universidad Iberoamericana Tijuana, tiene como finalidad, formar profesionales e investigadores de proyección internacional, con calidad humana y académica, que se comprometan en el servicio a los demás; desarrollar y difundir el conocimiento para el logro de una sociedad libre, justa, solidaria y productiva. Se puede percibir su facultad como institución y su labor docente hacia el alumno como cliente, pues dictaminan las bases que busca forjar la institución en los alumnos.

Uno de los documentos consultados de la Ibero fue el Reglamento de Ibero Consultores Estratégicos, mismo que hace énfasis que el enfoque va orientado a definir la estructura, administración y operación de Ibero Consultores Estratégicos, lo cual permitirá al alumno gozar de las mejores herramientas para su desarrollo profesional.

Se entiende por plan de estudios con una visión del estudiante como cliente dentro del Reglamento de Estudios de Licenciatura, que es el conjunto de asignaturas (cursos teóricos, laboratorios, talleres, prácticas, seminarios), exámenes y otros requisitos que, aprobados en lo particular por los Consejos Técnicos de las unidades académicas y en lo general por el Comité Académico General, promueven en el alumno una formación acorde a los principios del Ideario y la Filosofía Educativa de la UIA Tijuana.

Políticas y criterios institucionales para elaborar, evaluar y actualizar documentos institucionales en conjunto con la Dirección de Servicios Escolares será la responsable de actualizar, conservar y hacer presente la Normatividad educativa ante las autoridades federales y estatales, así mismo como llevar el control del alumnado en la institución académica.

Dentro del Reglamento de Becas y Financiamiento Educativo para Licenciatura, la Universidad Ibero abre sus puertas preferentemente a aquellos estudiantes que se prevé prestarán una colaboración más eficaz al bien común de nuestro país en su vida profesional. La Universidad procura facilitar las posibilidades de estudio a estos alumnos cuando no cuenten con suficientes recursos económicos.

Asimismo el documento de Metodología para el Diseño, Revisión y Evaluación Curricular; tiene por objeto establecer una serie de procedimientos que permitan alcanzar de manera sistemática los objetivos que se plantean en todo proceso de actualización o innovación de programas y planes de estudio para una buena y mejor preparación del alumnado: respondiendo a las necesidades sociales que plantea el entorno a través de una propuesta educativa de formación, desde diferentes disciplinas y niveles educativos, y que esté debidamente sustentada en un modo de proceder concreto.

La preparación académica y la función de actividades por parte de los maestros es algo fundamental para la formación académica de los alumnos, es por ello que el Reglamento

del Personal Académico Integrado hace mención sobre los requisitos que el cuerpo docente debe considerar para poder ser parte de dicha institución académica.

El Manual de Organización comunica las funciones generales y específicas de las áreas que integran la institución estructuradas para alcanzar las metas propuestas y dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la normatividad universitaria.

Finalmente la página de internet cumple con la función de brindar al alumno información respecto a la institución, consulta de planes de estudios e información en general. De igual forma puede realizar algunos trámites online para ello el alumno tiene que registrarse para poder efectuar este tipo de trámites.

Módulo de atención ciudadana

En el artículo 5 del Estatuto Orgánico de la Universidad Ibero hace mención del departamento de Servicios Escolares para apoyo hacia los estudiantes en cuestión de trámites administrativos, la misma academia. El departamento de Servicios Escolares es el que se encarga de gestionar todas las acciones respecto a las inscripciones, calendario escolar y todo tipo de trámites que tengan que ver con el alumno y la institución, además de los pagos en cuestión económica que se tienen que realizar para algún trámite o colegiaturas. Para poder realizar servicios en línea por medio de la página de internet es necesario tener un usuario, se desconoce información respecto a qué tipo de trámites se pueden realizar por internet, así como la dinámica que se gesta al momento de querer hacer una consulta.

Podemos ver que las dimensiones varían en el sentido que para la Universidad Ibero el alumno es prioridad en función a la universidad, de igual manera hay una mayor apertura en cuanto al contacto con la institución a través de otras plataformas pero en cuestión de trámites la atención es presencial y personalizada.

Programas de calidad

En el capítulo 7 menciona que los programas de técnico superior universitario y de profesional asociado, que tienen por objetivo ofrecer a los alumnos la oportunidad de una formación de calidad a nivel técnico, de carácter mayoritariamente práctico y de corta

duración, que responda a las necesidades o requerimientos del sector productivo y les permita insertarse en el mercado laboral, obteniendo el título correspondiente.

Al igual que el contenido de la Metodología para el Diseño, revisión y Evaluación Curricular menciona, la relación en el sentido de calidad por parte de la institución hacia el alumno, a través de los siguientes incisos:

A. Relacionar más estrechamente la formación de los alumnos con el campo socio-profesional. b. Enfatizar la aplicación (el saber hacer) sobre la acumulación (saber) memorística del conocimiento. B. Buscar la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores en el desempeño d. Un enfoque integral: i. La interacción de un conjunto estructurado y dinámico de atributos tales como: conocimientos, valores, habilidades, actitudes y principios que intervienen en el II. Desempeño reflexivo, responsable y efectivo de tareas, III. Transferible a diversos contextos específicos.

La Ibero contempla dos modalidades de apoyo: Beca y Financiamiento Educativo, las cuales están dirigidas a alumnos que además de su insuficiencia económica, cumplen otros requisitos de orden académico. Sin embargo, debido a sus propias limitaciones, al incremento en la demanda de apoyos financieros por parte de los alumnos, y a la necesidad imperativa de mejorar la calidad académica, la Ibero fija reglas y criterios que mantengan equilibrio entre estos tres factores. El presente Reglamento formaliza y establece los procedimientos y controles de la tramitación de las solicitudes y manejo de Becas y Financiamientos Educativos. Dada la naturaleza del presente Reglamento, su conocimiento y observancia son obligatorios para todos los alumnos con Beca y Financiamiento Educativo. Su desconocimiento nunca podrá ser invocado como excusa para evitar las consecuencias correspondientes.

Igualmente el Manual de Organización toca 3 puntos: 1. Proponer e implantar programas para concretar la línea estratégica de mejora continua de la calidad académica, con acento en el aprendizaje, acorde al modelo educativo. 2. Evaluar y sistematizar medios, resultados y el logro de los objetivos institucionales. 3. Convocar y presidir el Comité Académico General y garantizar el cumplimiento de sus acuerdos.

Instrumentos administrativos de defensa del ciudadano

En consideración con los alumnos y los instrumentos administrativos en defensa del estudiante, el Reglamento de Estudios de Licenciatura en el artículo 5.11 relacionado con los derechos que tiene el alumno menciona que puede pedir al Consejo Técnico cambio de profesor por incumplimiento de sus obligaciones académicas, incapacidad académica, conducta irrespetuosa o por hostigamiento personal o al grupo.

Planeación y gestión estratégica

El Reglamento de Estudios de Licenciatura en el artículo 1.12 dice que las modificaciones integrales a los planes y programas de estudio se verificarán cuando el Comité Académico General lo considere oportuno a solicitud del Consejo Técnico al que está adscrito el plan, pero nunca antes de que hayan transcurrido siete años a partir de la aprobación y vigencia del inmediato anterior

Dentro de los lineamientos generales en función con el documento de Políticas y Criterios Instituciones en el capítulo 3 dice con base en el Art. 26 del Estatuto Orgánico corresponde al Consejo Educativo aprobar, rechazar y/o modificar el documento de la Planeación Estratégica, el plan anual y el presupuesto de ingresos y egresos revisado por PRODOAC. Los documentos se elaborarán con base a las indicaciones de la Dirección General de Planeación y Desarrollo.

Respecto a la metodología para el Diseño y Evaluación Curricular, concierne que el marco conceptual se utiliza como documento orientador del proceso de revisión y diseño curricular y de la estructura de los planes y programas de estudio. El Marco Operativo estructura los trabajos de revisión, evaluación y diseño curricular a través de lineamientos generales de acción¹. El Marco Pedagógico representa una guía para la implementación en las aulas del modelo educativo propuesto, está dirigido principalmente a la labor docente². El Reglamento de licenciatura que establece la normatividad vigente para la operación y gestión de los planes de estudio.

La tarea esencial de la Universidad es educativa y tanto la parte académica como la administrativa forman parte de esta tarea. Sin embargo, ya que la parte académica es la que conforma la Universidad, la parte administrativa se concibe como un elemento de apoyo a

ésta. La Administración de la universidad se concentra fundamentalmente en la Dirección General de Finanzas y Administración. La universidad no logrará su misión, fines y metas sin un equilibrio entre las iniciativas, acciones y directrices académicas con la administración de los recursos materiales y humanos con los que se cuenta. Este equilibrio se podrá lograr con la presencia de un eje articulador centrado en la planeación y la evaluación de todas las acciones emprendidas en la universidad. La Dirección General de Planeación y Desarrollo encabeza los esfuerzos para esta articulación.

Mayor uso de tecnologías

Al finalizar el documento de Políticas y Criterios Institucionales para Elaborar, Evaluar y Actualizar Documentos Institucionales hace referencia el cual comenta lo siguiente Toda la documentación descrita anteriormente podrá ser transmitida y difundida usando los medios electrónicos de información. Los responsables de emitir los documentos deberán guardarlos en los medios Institucionales de almacenamiento electrónico y la Dirección de Sistemas de Información deberá garantizar su conservación usando los recursos de respaldo necesarios y la adecuación de los formatos con los cambios tecnológicos.

Planeación y gestión estratégica

Asimismo el Reglamento del Personal Académico Integrado nos menciona que cada Unidad Académica deberá acordar entre Directores, Coordinadores y Académicos de Tiempo la Asignación de funciones para cada periodo académico, misma que deberá estar en sintonía con los proyectos académicos de cada Unidad y con las líneas estratégicas derivadas de la planeación estratégica de la UIA Tijuana, elementos que serán considerados para los procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño. Para cargas adicionales de docencia fuera de horario, se debe considerar el cumplimiento de las horas mínimas de docencia, el proyecto académico y la asignación de funciones bajo la responsabilidad de cada Unidad Académica o Centro. Los casos no previstos, así como excepciones deberán ser analizados por la Dirección General Correspondiente.

Métodos de consulta escolar

En el apartado 2.5 del Reglamento de becas y financiamiento educativo para licenciatura comenta que es responsabilidad del alumno, consultar los diferentes medios de información

en donde la Ibero da a conocer las fechas para realizar cualquiera de los trámites que tengan que ver con este Reglamento, hablando respecto al trámite de becas y financiamiento educativos.

El Manual de Organización decreta que coordinar, sistematizar y llevar a cabo las actividades necesarias para proporcionar en forma efectiva los servicios de adquisición, renovación, y el mantenimiento del equipo de cómputo de las oficinas académicas y administrativas de la universidad, así como de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para la Educación; siendo el punto de contacto único para la atención y solución de todas las necesidades informáticas del personal administrativo y académico de la universidad.

Tabla 18 El cliente como estudiante en IBERO

NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN LA IBERO		EJE	VISIÓN DEL ESTUDIANTE COMO CLIENTE										GENÉRICO						
		ELEMENTO	Buzones y sistemas de quejas y sugerencias	Línea telefónica de atención ciudadana	Ventanilla multitrámite	Módulo de atención ciudadana	Encuestas de opinión	Métodos de consulta escolar	Programas de calidad	Premios de calidad	Certificación de ISO 9000	Instrumentos de defensa del ciudadano	Organos de defensa del estudiante	Rendición de cuentas	Transparencia	Planeación y Gestión Estratégica	Descentralización	Mayor Utilización de tecnologías	Contratos externos o licitaciones
#	INSTRUMENTO INSTITUCIONAL																		
1	Estatuto Orgánico																		
2	Reglamento ibero consultores estratégicos																		
3	Reglamento de estudios de licenciatura																		
4	Políticas y criterios institucionales																		
5	Met diseño, revisión y evaluación curricular																		
6	Reglamento del personal académico																		
7	Reglamento de becas y financiamiento																		
8	Manual de organización																		
9	Página de internet																		

4.6.3 CETYS

Reglamento a Estudiantes

La visión del alumno como cliente del Reglamento a Estudiante menciona que es propósito del Centro de Enseñanza Técnica y Superior contribuir a la formación de personas con la capacidad moral e intelectual necesarias para participar en forma importante en el mejoramiento económico, social y cultural del país.

CETYS procura, en consecuencia, hacer indestructible en la conciencia de sus estudiantes, aquellos valores que tradicionalmente han sido considerados como básicos para que el hombre pueda vivir en sociedad en forma pacífica y satisfacer las necesidades que su capacidad laboriosa le permita. Por lo tanto, el CETYS promueve sistemáticamente: La formación del carácter: Fomentar en el alumno la asimilación de normas de conducta y la formación de hábitos encaminados a lograr su realización como persona, por el uso adecuado de su libertad y el funcionamiento armónico y verdaderamente humano de la Comunidad Social.

Correspondiendo a su Misión el Reglamento de Becas 2016, considera derecho propio y responsabilidad social, crear e impulsar un programa de becas y descuentos encaminado a ampliar las oportunidades de desarrollo integral y formación universitaria para estudiantes de meritoria calidad académica o deportiva y limitados recursos económicos. Asimismo, la Institución reconoce, mediante estos apoyos, el desempeño académico y extracurricular de estudiantes sobresalientes.

El documento que refiere a el Centro de Enseñanza Técnica y Superior Código de Honor los miembros de la comunidad del Centro de Enseñanza Técnica y Superior, CETYS Universidad, integrada por estudiantes, profesores, empleados y funcionarios, estamos firmemente comprometidos con la misión de nuestra institución de “contribuir a la formación de personas con la capacidad moral e intelectual necesaria para participar en forma importante en el mejoramiento económico, social y cultural del país.

Dada la importancia que la educación dentro de la Guía del Profesor de Educación Superior tiene como factor determinante en la existencia y desarrollo de la sociedad, la docencia, entendida como el ejercicio de la Educación, debe realizarse con criterios de calidad y estar

dirigida hacia la excelencia, considerada ésta en términos de aquellos valores que aseguren la vida en común, fundamentada ésta última en el desarrollo personal de cada individuo como tal. En sí misma, la docencia es una interrelación humana donde se enriquecen la personalidad del profesor y la del estudiante.

Métodos de consulta escolar

Determinadamente el Reglamento a Estudiantes en su artículo 19 menciona que los estudiantes que hayan sido admitidos de manera condicional por examen de admisión estarán obligados a cumplir con las siguientes disposiciones: a) Cursar y acreditar el Programa de Apoyo Universitario, durante su primer semestre de estudios en el CETYS Universidad. b) Cursar sólo las asignaturas de su plan de estudios que le sean autorizadas y aprobarlas de manera satisfactoria. c) Asistir al Programa de Asesorías Académicas en el Centro de Desarrollo Estudiantil, (CEDE) durante el primer semestre en las materias que se le requiera.

Considerando que el artículo 4 del documento del Consejo Consultivo en el apartado 2 menciona: el Consejo Consultivo Académico del sistema CETYS considera crear comisiones, tanto permanentes como no permanentes, que estarán compuestas por miembros del consejo, así como profesores, directivos, estudiantes y miembros de la comunidad CETYS, con el fin de atender los temas de mayor trascendencia para el buen funcionamiento de CETYS Universidad.

En la Educación Superior la planeación es un elemento necesario para la formación y evaluación de las competencias. En el documento nombrado Guía del Profesor de Educación Superior menciona que el rol del profesor CETYS ha cambiado de un paradigma centrado en la enseñanza al centrado en el aprendizaje. Los estudiantes construyen a su propio ritmo los aprendizajes que se producen de manera satisfactoria, siempre y cuando se facilite su participación en actividades intencionalmente planeadas por el profesor.

Programas de calidad

Como requisito para su titulación mencionado en el Reglamento a Estudiantes: todo estudiante de licenciatura deberá presentar el Examen General de Egreso de Licenciatura

(EGEL) del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C. (CENEVAL), establecido por CETYS, para su programa académico y obtener un resultado de por lo menos Desempeño Satisfactorio (DS) en todo el examen, o en todas aquellas áreas del examen que la Institución señale para su programa académico. Las coordinaciones o direcciones de programas académicos son las entidades responsables de indicar a los estudiantes cuáles son dichas áreas.

El documento del Consejo Consultivo Académico en el artículo 18 dice que es necesario analizar y evaluar en colaboración con los colegios y la preparatoria, los parámetros que definen la calidad de los programas académicos, así como la competitividad y pertenencia de los mismos en función de las demandas y tendencias.

El Sistema CETYS Universidad dentro del escrito nombrado Guía del Profesor de Educación Superior, mantiene como estándar de calidad la implementación del Modelo Educativo Centrado en el Aprendizaje (MECA). Esto implica un reordenamiento estratégico en la cultura del quehacer docente tradicional, ya que orienta su ejercicio al diseño e implementación de didácticas que fortalezcan y favorezcan la construcción del conocimiento en el estudiante y desde el propio estudiante. Coincidente con esta postura, Woolfolk (2010) puntualiza que dicho modelo promueve el reconocimiento del estudiante como protagonista activo en el proceso de aprendizaje, y al profesor, como facilitador de dicho proceso.

Mayor Utilización de tecnologías

El artículo 11 del documento hace referencia al uso de las tecnologías de la información respecto a que todo estudiante deberá utilizar las tecnologías de información que el profesor tenga previsto en su programa de cursos, con la finalidad de intercambiar información (programas de cursos, avisos, actividades, tareas, trabajos, etc.) y optimizar el tiempo tanto del profesor como del estudiante, todo con el objetivo de facilitar y mejorar su aprendizaje.

Ahora bien el reglamento de Becas menciona en el capítulo 3 llamado Plan integral de apoyo financieros en el apartado tercero respecto al uso de tecnologías dice: El solicitante tendrá una sola oportunidad de presentar el examen de admisión, el cual deberá ser aplicado

por CETYS Universidad o en su caso, presentar la carta del resultado oficial emitido por la Institución que lo aplicó o la impresión por Internet emitida por CETYS Universidad.

Módulo de atención ciudadana

Dentro de la normatividad del Reglamento de Becas en el artículo 37 llamado Administración operativa habla de los diferentes tipos de becas es realizada por varias áreas de la Institución tal como se menciona más adelante; todos ellos aplican el presente reglamento, reciben solicitudes de beca, le llevan las propuestas al comité de becas para la asignación y vigilan el correcto cumplimiento del reglamento correspondiente.

Planeación y gestión estratégica

Para finalizar en el documento del Consejo Consultivo Académico del Sistema CETYS Marco Normativo en el artículo 22 menciona que la Comisión de Políticas Institucionales y Organización Académica es la encargada de observar la correspondencia de las políticas académicas actuales con la misión y la visión, lo mismo que con el modelo educativo institucional y la planeación estratégica institucional.

Tabla 19 El cliente como estudiante en CETYS

NUEVA GERENCIA ACADÉMICA EN EL CETYS		EJE	VISIÓN DEL ESTUDIANTE COMO CLIENTE										GENÉRICO						
		ELEMENTO	Buzones y sistemas de quejas y sugerencias	Línea telefónica de atención ciudadana	Ventanilla multitrámite	Módulo de atención ciudadana	Encuestas de opinión	Métodos de consulta escolar	Programas de calidad	Premios de calidad	Certificación de ISO 9000	Instrumentos de defensa del ciudadano	Organos de defensa del estudiante	Rendición de cuentas	Transparencia	Planeación y Gestión Estratégica	Descentralización	Mayor Utilización de tecnologías	Contratos externos o licitaciones
#	INSTRUMENTO INSTITUCIONAL																		
1	Reglamento a estudiantes																		
2	Reglamento de becas 2016																		
3	Código de honor																		
4	Consejo consultivo del marco normativo																		
5	Guía del Profesor de Educación Superior																		

CAPÍTULO V. RESULTADOS

La globalización como dinámica multifactorial, impulsada por la apertura al libre mercado y los organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional fundados en 1944, trajo consigo el surgimiento y desarrollo de nuevos paradigmas organizacionales que influyeron tanto en las estructuras públicas como privadas, tales como la Nueva Gestión Pública y posteriormente lo que se denomina como la Nueva Gerencia Académica que permite concebir el desarrollo de la Educación Superior de forma distinta bajo una perspectiva de orientación hacia el estudiante como cliente.

Sin embargo, previo a profundizar en este tema, cabe destacar que no es a partir de la globalización cuando comienzan los procesos de cambios estructurales y gerenciales, pues éstos fueron evolucionando a través del tiempo, pero en efecto fue después de esta dinámica de globalización cuando las nuevas tendencias organizacionales se institucionalizaron en las esferas públicas y privadas con mayor notoriedad.

En un inicio los cambios organizacionales y gerenciales fueron implementados en mayor medida en las empresas, ya que éstas empezaron a adoptar prácticas exitosas derivado de los procesos de intercambio comercial y la búsqueda de la productividad y la competitividad. En efecto, la iniciativa privada ha conseguido sobresalir en los procesos de reorganización pues de ello depende su permanencia, desarrollo y éxito en determinado mercado. En el caso de las estructuras públicas, el desarrollo de nuevos procesos organizacionales y de gestión o gerenciales, ha sido más lento y en muchos de los casos, se percibe como menos eficiente, debido a que estos cambios han sido producto en mayor medida de las demandas sociales y de las políticas dirigidas por los organismos internacionales, más que por un interés propiamente de obtener una mayor productividad o calidad en sus procesos y servicios.

Dentro de este contexto surgen tendencias como es el caso de la Nueva Gestión Pública que surge del desarrollo de las políticas públicas y las prácticas exitosas del sector privado por el año de 1980 en Inglaterra y Estados Unidos principalmente, y que en la actualidad brinda pautas para revertir o mejorar, los resultados de las instituciones públicas. Esta tendencia impulsa la incorporación de categorías como la transparencia, rendición de

cuentras, uso de tecnologías, descentralización, evaluación, liderazgo, enfoque en el cliente, entre otros ejes que contribuyen en la mejora continua de los gobiernos.

Durante este proceso de desarrollo de la Nueva Gerencia Pública en las últimas décadas, la comunidad internacional (Organismos Internacionales, Estados, Academia) consolidó estudios encaminados a llevar este proceso de cambio institucional a otro eje de desarrollo como lo es la educación, llegando a influir a través de recomendaciones, lineamientos y premisas directas en las instituciones académicas, con el fin de específicamente impulsar el desarrollo global de la Educación.

Como resultado de esa interacción entre actores comienza una reestructuración a nivel internacional de la educación superior, teniendo como origen organismos como las Naciones Unidas y la OCDE. Por consecuente, países miembro de estos organismos, entre ellos México, presentaron cambios en su normatividad afines a lo estipulado en las resoluciones realizadas por la misma ONU.

Ante este escenario de cambio, México ha sostenido una postura de incorporación integral de los elementos. Comenzó a reformar su andamiaje institucional con el objetivo de fortalecer la educación superior en el país a través de la institucionalización de la evaluación educativa por medio de la creación de organismos de control y seguimiento. Éstos más allá de la evaluación, también contaron con trabajos en la capacitación del profesorado, la canalización de mayores recursos para infraestructura educativa y la certificación de programas de calidad al interior de las IES.

Sin embargo, aun cuando aumentaron las herramientas y los recursos para fortalecer el sector educativo, existen en la actualidad una serie de retos que obstaculizan el desarrollo pleno de las universidades. Ante este tema, se plantea un nuevo ordenamiento jurídico en el cual se sustente la adopción de nuevos modelos de gestión académica. En este sentido y como resultado de la misma globalización que sigue generando cambios en los andamiajes institucionales de diversos países, se consolida la Nueva Gerencia Académica, modelo que surge directamente de la influencia de la NGP y las buenas prácticas gerenciales de la iniciativa privada.

A la luz de este nuevo enfoque, resulta idóneo mencionar que el objetivo de la NGA es muy similar al de la NGP. Ambos modelos tienen injerencia en instituciones públicas, sin embargo ambas tienen distintos fines: el gobierno como institución busca administrar y propiciar bienes públicos, mientras que las universidades buscan generar procesos de enseñanza y competencias de calidad en los estudiantes. La NGA busca fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje al interior de las IES, a través de la incorporación de una serie de elementos que han ido variando de autor en autor y es precisamente derivado de esa falta de consolidación teórica con respecto a los ejes de la NGA que se decidió en el desarrollo de la investigación adoptar el modelo de la NGP de Vilches y moldearlo para su aplicación en las IES.

Lo anterior llevó a la investigación a buscar determinar qué tanto se está desarrollando la NGA en las IES de Baja California, para tener un marco de referencia y que se pudiera comprobar la implementación en México de esta nueva tendencia internacional que implica cambios en la gerencia académica. En este sentido se revisó la normativa local en materia educativa para identificar la institucionalización de los elementos de nueva gerencia pública, lo que llevó a definir que en efecto existía la incorporación de los elementos que abanderó la NGA, comprobando que dicha incorporación de elementos no difieren de los incorporados en el marco normativo nacional. Ambos marcos normativos cuentan con mecanismos similares que facultan a la IES en temas como intercambios culturales, capacitación del profesorado, acreditación y certificación de programas, descentralización, transparencia y rendición de cuentas entre los más destacados.

Las unidades de análisis, UABC, IBERO y CETYS incorporan en diferente medida la Nueva Gerencia Académica. El modelo de Nueva Gerencia Académica que se utilizó permitió identificar la implementación de las categorías de: mayor utilización de las tecnologías de la información, descentralización, rendición de cuentas, planeación estratégica, desarrollo de contratos, transparencia y visión del estudiante como cliente, así como de los elementos que integran éstas, en las IES. La evaluación se llevó a cabo a través de una ponderación dada a cada elemento sustentado en la revisión de la normativa institucional, como leyes, estatutos, manuales organizacionales, así como portales de internet.

Se encontró que en la UABC es en donde se han implementado en mayor medida los siete ejes mencionados de NGA. Por un lado, UABC mantiene un listado completo de la normativa en su portal, lo cual facilitó su identificación y su posterior revisión. Además, el portal de dicha universidad cuenta con información detallada de planes, programas y políticas educativas que permitieron identificar la medida en que cada uno de los elementos del modelo se han ido incorporando en el andamiaje institucional. Sin embargo, estos aspectos no fueron encontrados en las otras dos universidades privadas, IBERO y CETYS, se notó en primera instancia una falta de información y transparencia sobre sus planes, programas y políticas educativas.

Este proceso terminó con un análisis de la visión del cliente como estudiante en las mismas unidades de análisis. Como resultado, al igual que antes, UABC mantuvo, fundamentado en su normativa, una atención mayor al estudiante traducida en herramientas como buzones y sistemas de quejas, líneas telefónicas, módulos de atención, programas de calidad, e instrumentos de defensa como el tribunal universitario, aspectos que no tuvieron tanta injerencia en las otras 2 universidades. Determinando con ello en primera instancia, que el proceso de incorporación de una Nueva Gerencia Académica se está implementando en las IES en México, derivado la incorporación de nuevas herramientas que permiten fortalecer la calidad y los procesos orientados hacia el cliente, en este caso el estudiante. A su vez, se constata que estos mecanismos que homologan el desarrollo de la educación superior no únicamente en México, no han sido comprendidos o incorporados insitucionalmente como un modelo meta a desarrollar ni tampoco como se pudiera esperar no se está incorporando en las IES privadas sino son las públicas las que han incorporado dichas estrategias y elementos.

Por último cabe señalar que en el desarrollo de la investigación se pudo constatar que existe una Nueva Gerencia Académica que se ha ido implementando en diferente medida en las IES públicas y privadas de México. Asimismo, que la naturaleza pública y privada determina en qué medida se ha incorporado los mecanismos que promueve la NGA en México, siendo las IES públicas las que han materializado más estos cambios promovidos desde una esfera internacional, y que la categoría de orientación hacia el cliente determina en gran medida la implementación de este nuevo enfoque gerencial en las IES.

Bibliografía

- Acosta, A. (2005). *La educación superior privada en México*. México: IESALC - UNESCO.
- Alcocer, J. M. (1998). Investigación Acción Participativa. En: Técnicas de Investigación en Sociedad Cultura y Comunicación. *Addisión Wesley-Parsón*, 433-461 .
- Arfuch, J. (1995). *La entrevista, una invención dialógica*. Barcelona: Paidós.
- Banco Mundial. (Abril de 2000). *¿Qué es la globalización?* Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Banco Mundial. (2000). *¿Qué es la transparencia?* Recuperado el 2 de Junio de 2016, de Worldbank: http://www1.worldbank.org/publicsector/_decentralization/Different.htm.
- Banco Mundial. (2015). *Educación: panorama general* .
- Banco Mundial. (18 de Abril de 2016). *Educación: Panorama general*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/topic/education/overview#1>
- Barzelay, M. (2001). *The new public management: Improving research and policy dialogue (Vol. 3)*. Estados Unidos: Universidad de California.
- Beck, U. (1997). *¿qué es la globalización? Falacias del globalismo: respuestas a la globalización*. Alemania: Suhrkamp Verlag.
- Benadiba, L., & Plotinsky, D. (2001). *Historia oral: construcción del archivo histórico escolar. Una herramienta para la enseñanza de las ciencias sociales*. . Buenos Aires: Novedades educativas.
- Bonilla, U. (2001). *La gerencia de productividad como alternativa para optimizar la función directiva de las unidades educativas oficiales*. Maracaibo-Venezuela: Universidad del Zulia.
- Bonnet, A. (2001). *La globalización en las crisis latinoamericanas* . Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Bajo el volcán: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=28600302>
- Braslavsky, C., & Cosse, G. (2006). Las actuales reformas educativas en América Latina: cuatro actores, tres lógicas y ocho tensiones. *revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio de la educación*, 14.
- Bruns, F., & Padrinos, H. (2011). *Making schools work: new evidence on accountability reforms*. Washinton: The world bank group.
- Cabrero, M. (1999). *Estudio introductorio, en Barry, Bozeman, la gestión pública, su situación actual*. México: Fondo de cultura económica.
- Carmona, S. (1980). *La renovación del marco jurídico de la educación superior*. México : UNAM.
- Carmona, S. (2008). *La autonomía universitaria: análisis y perspectivas*. México, D.F.: UNAM.
- Casetti, M. (2014). Nueva gestión pública en Chile: orígenes y efectos. *Revista de ciencia política* , 417-438.

- Castro, E., Rosario, p., & Morillo, R. (2009). La praxis educativa: una aproximación a la realidad en el aula. *Revista Venezolana de gerencia*, 125-143.
- Catellanos, E. (2014). *El marco normativo de la educación pública en México*. México.
- Chang, H. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de administración*, 85-94.
- Chile, J. d. (06 de 05 de 1988). *Biblioteca del Congreso Nacional*. Recuperado el 16 de 05 de 2015, de LEY ORGANICA CONSTITUCIONAL SOBRE VOTACIONES:
<http://pdpa.georgetown.edu/Electoral/Chile/Ley18700.pdf>
- Colombia, P. d. (15 de 07 de 1986). *DECRETO 2241 DE 1986*. Recuperado el 16 de 05 de 2015, de DECRETO 2241 DE 1986:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9029#0>
- Contreras, K., & Navarro, M. (2013). *Gobernanza y educación superior en México*. México: Universidades.
- Cruz, A. (1999). *Hacia un concepto de globalización. Contaduría y Administración*.
- Deem, R. (1998). *New managerialism'and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom*. International Studies in Sociology of Education.
- Del junco, J., & Casanueva, C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana .
- Diputados, C. d. (23 de 05 de 2014). *LEY GENERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES*. Recuperado el 16 de 05 de 2015, de LEY GENERAL DE INSTITUCIONES Y PROCEDIMIENTOS ELECTORALES:
http://norma.ife.org.mx/documents/27912/310245/2014_LGIPE.pdf
- Douglass, C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de cultura económica.
- Dye. (2008). *Understanding public policy*. New Jersey: Prentice hall.
- El Sol del Centro. (3 de Marzo de 2016). UAA lista para la Reforma a la Educación Superior. Aguascalientes, Aguascalientes, México.
- Fernández, N. (2004). *La evaluación y la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina y el Caribe, situación, tendencias y perspectivas*. UNESCO.
- Figuerola, L. (1999). *Comentarios y notas al marco legal de la educación superior en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Fondo Monetario Internacional . (Abril de 2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Fondo Monetaio Internacional :
<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#ii>
- Fuentes, M. L. (8 de Octubre de 2013). EXCLUSIÓN: SIGNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. México, México, México.

- Gallo, P. (2012). *Diferencias entre la universidad privada y pública estudio sobre gobiernos y autoridades académicas y autoridades académicas*. Perú: Universidad Nacional Perú.
- García, I. M. (Mayo de 2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de IEF:
http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_garciasanchez.pdf
- Girola, L. (1999). Los planteamientos analíticos fundamentales de la teoría de la estructuración. En L. Girola, *Una introducción al pensamiento de Anthony Giddens* (págs. 25-35). México: Universida Autónoma Metropolitana.
- Gobierno del Estado de México. (2015). *Página del Gobierno del Estado de México*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Página del Gobierno del Estado de México:
<http://siprep.edomex.gob.mx/spp2015/doc/Catalogos/08%20Glosario%20de%20t%C3%A9rminos%202015.pdf>
- González. (1998). *Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica*. . México: ITESO.
- Grace. (2015). *Information and Communication technologies and broad-based development: A partial Review of the Evidence, DRAFT, World Bank*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de The Word Bank: http://www.worldbank.org/404_response.htm
- Greve, C., & Kragh, P. (1999). *New public management and its critics alternative roads to flexible service delivery to citixens?*, en L. Rouban and the Euripean group of public administration, citizens and the new governance, *The netherlands: international institute of administrative sc*.
- Guerrero, O. (1998). "El management público: una Torre de Babel". *Revista convergencia*, 13-47.
- Guerrero, O. (2002). *La nueva gerencia pública. Neoliberalismo en administración pública*. México: Mimeo .
- Hernández, J. (2008). *la evaluación y el diseño de las políticas públicas educativas en méxico*. México: centro de estudios sociales y de opinión pública.
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la investigación* . México: McGraw-Hill.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). *Studyng public policy: policy cycles and policy subsystems*. United kingdom: Oxford university press.
- Kreber, C. (2009). *Different Perspectives on internationalitation* . Recuperado el 1 de Junio de 2016, de InterScience:
http://media.wiley.com/product_data/excerpt/37/04705373/0470537337.pdf
- Lara, D. (2009). *Definiciones del desarrollo*. México: Benemérita Universidad de Puebla.
- Lawrence, j. &. (1999). Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado. *Reforma y democracia*, 1-26.

- Leeuw, F. (1996). *Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Emerald Insight: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09513579610116385>
- León, B. (Septiembre de 2007). *La nueva gestión pública y el estilo personal de gobernar*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Revistas sociológicas: <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/6510.pdf>
- Levin, B. (1998). *An epidemic of education policy: (what) can we learn from each other?* Comparative education.
- Lindblom, C. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. México: Porrúa.
- López, A. (2003). *La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Desarrollo institucional y reforma del estado. Documento n.68 Inap.
- Maldonado, A., & Rodríguez, C. (2000). *Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial*. Perfiles educativos.
- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Visión de futuro*, 1-23.
- Marsiske, R. (2006). LA UNIVERSIDAD DE MÉXICO: HISTORIA Y DESAROLLO. *Historia de la educación latinoamericana*, 11-34.
- Martínez, T. (1998). *Diferencia entre gestión y administración en el medio Educativo*. México: Documento de circulación interna. ITESM/UV.
- Méndez, E. (2002). *Gerencia académica. Por qué y cómo reformar la organización educativa*. Maracaibo, Venezuela: Ediluz.
- Méndez, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas, Fundación Miguel Unamuno y Jugo, Maracaibo, Venezuela, *Negotium*, 8(23).
- Méndez, E. (2012). Management to educational organizations. *Negotium*, 202-226.
- Moctezuma, P. (2008). Política Pública, reorganización institucional y elección por calidad en la educación superior de Baja California. *Gestión y política pública.*, 355-380.
- Moctezuma, P., Burgos, B., & Navarro, B. (2011). *Transparencia y rendición de cuentas en la educación superior del Noreste de México*. México: Porrúa.
- Mora, G. (2010). *Retos y perspectivas de la universidad*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de Congresos y expectativas: http://www.congresosyexpectativas.udg.mx/congreso%203/mesa%201/mesa1_11.pdf
- Moreno-brid, J., & Ruiz Nápoles, p. (2009). *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. CEPAL.
- Navarro, J. (2006). *Dos clases de políticas educativas. La política de las políticas públicas*. PREAL documentos.

- Navarro, M., & Contreras, C. (Julio de 2013). *Gobernanza y educación superior en México*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/373/37331246006.pdf>
- OCDE. (2006). *la transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la ocde*. Madrid: Map.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (1997). *La transformación de la gestión pública*. Madrid: MAP.
- Oriol, J. (2006). Teoría y práctica del desarrollo. Cambios en las variables de la “ecuación del desarrollo” en los últimos 50 años. *Reforma y democracia*, 36.
- Ortega, M. (2007). *Estrategia de Educación para el Desarrollo de la Cooperación Española*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de AECID: http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20por%20sectores/estrategia_educacion_desarr.pdf
- Plan nacional de desarrollo 2007-2012. (2007). *Rendición de cuentas y desarrollo*. México: Presidencia de México.
- Pozner, P. (2000). *COMPETENCIAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA*. Argentina: IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires.
- Prats, J. (2006). Teoría y práctica del desarrollo. Cambios en las variables de la “ecuación del desarrollo” en los últimos 50 años. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (36), 1-17.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, núm. 14, 5-39.
- Quintero, E. (2012). *Gerencia de las organizaciones educativas*. Negotium.
- Rangel, A. (1998). La planeación de la Educación Superior en México, México, pp. 62.
- Reyes, L. (2004). *Los nuevos desafíos de la gerencia educativa*. PDF.
- Romero, R. (2009). *Marketing*. Palmir E.I.R.L .
- Ruiz, J. (2007). *Metodología de la investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sahlberg, P. (2006). *Education reform for raising economic competitiveness*. Journal of Educational Change, 7(4).
- Sanchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64.
- Secretaría de educación pública de México. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de SEP: http://www2.sepdf.gob.mx/programa_escuela_calidad/Materialesdeconsulta/MGEE.pdf
- SIGOB. (2003). *REFORMA DEL Y ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de Congreso.gob: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CDECD75D534238E605257C000058CB99/\\$FILE/ReformayModernizaciondeleestado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CDECD75D534238E605257C000058CB99/$FILE/ReformayModernizaciondeleestado.pdf)

- Taquichín, M. (2008). *El estudio de las políticas*. Recuperado el 2016 de Junio de 20016, de juridicas.unam:
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/qdiuris/cont/2/cnt/cnt6.pdf>
- UNESCO. (9 de Octubre de 1998). *La educación superior en el siglo XXI*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>
- UNESCO. (2003). *Tendencias del cambio en la educación superior*. Caracas: UNESCO.
- Velásquez, R. (20 de Febrero de 2009). *Hacia una nueva definición del concepto "política pública"*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de INGS:
<http://www.ins.gov.co/investigacion/docs/hacia%20una%20nueva%20definici%C3%B3n%20de%20pol%C3%ADtica%20p%C3%BAblica.pdf>
- Verger, A. (Mayo de 2012). *Globalización, reformas educativas y la nueva gestión del personal docente*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de DOCPLAYER: <http://docplayer.es/363224-Globalizacion-reformas-educativas-y-la-nueva-gestion-del-personal-docente.html>
- Vilchis, J. (2005). *Nueva grencia pública: análisis comparativo de la administración*. México: Convergencia, vol. 12.
- Villoria, M. (2009). *La administración burocrática y la nueva gestión pública. La participación de los ciudadanos. Las técnicas de dirección y de gerencia pública. La ética en la gestión pública*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de empleopublico.castillalamancha.es:
http://empleopublico.castillalamancha.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=c71f46db-b6ab-4ee5-a19b-9c891cad651f&groupId=10129
- Wilson, W. (1985). *Estudio de la administración, waldo, dwight, administración pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos*. México: Trillas.
- Wolf, M. (2004). *Why globalizacion works*. Estados Unidos: Yele university.
- World Bank. (2011). *Learning for All Investing in People's Knowledge and Skills to Promote Development*. Washinton D.C.: The World Bank group.
- Zamboni, L., & Gorgone, R. (2003). *La universidad sudamericana frente a la crisis, la integración regioal y el futuro*. Buenos Aires, Argentina: III coloquio internacional sobre gestión universitaria en América del sur.

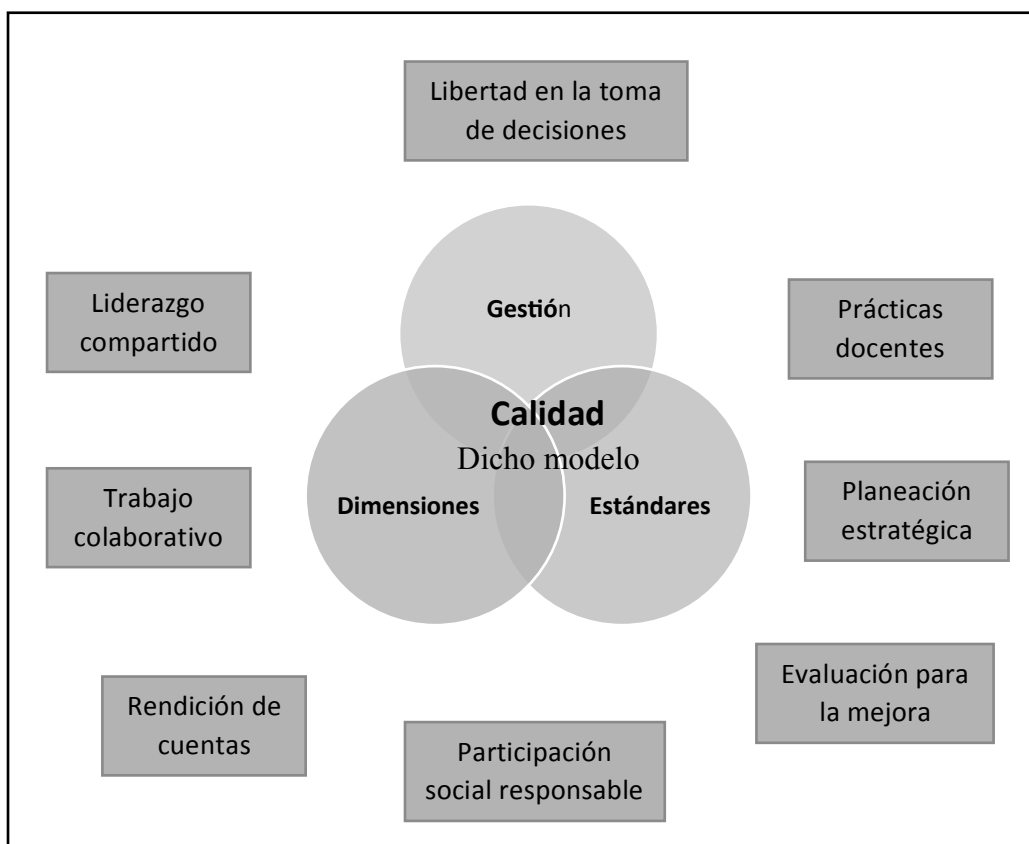
Anexos

Anexo 1. Modelo de Gestión Pública de Vilchis y sus elementos

Visión del ciudadano como cliente		Mayor utilización de tecnologías de información		Descentralización	
Tipo de acciones	Puntaje	Tipo de acciones	Puntaje	Tipo de acciones	Puntaje
Buzones y sistemas electrónicos de quejas y sugerencias	0.13	Página electrónica del gobierno del estado	0.36	Discursivo	0.48
Línea telefónica de atención ciudadana	0.26	Sistema electrónico de quejas y sugerencias, guías y trámites	0.71	Participación ciudadana. Descentralización política	0.95
Manuales de trámites y servicios públicos o guías de usuarios	0.38	Comunicación con los ciudadanos vía medios de comunicación	0.17	Desconcentración de oficinas gubernamentales.	1.43
Ventanilla multitrámite	0.51	Sistemas electrónicos de procesos administrativos internos	1.43	Descentralización económica	1.9
Módulo de atención ciudadana	0.64	Automatización de procesos administrativos. (Reingeniería de procesos)	1.79	Círculos de calidad y programas de desarrollo de empleados y empoderamiento	2.38
Encuestas de opinión	0.77	Desarrollo de redes gubernamentales internas de voz y datos	2.14	Reformas legales o documentos normativos que regulan esta acción	2.86
Métodos de consulta ciudadana. (Referéndum o plebiscito)	0.9	E-goverment o sistemas integrales de administración	2.5	Total de puntos	10
Programas de calidad	1.02	Total de puntos	10		
Premios a la calidad	1.15				
Certificación ISO 9000	1.28				
Instrumentos administrativos de defensa del ciudadano	1.41				
Órganos de defensa del ciudadano	1.54				
Total	10				

Rendición de cuentas		Planeación y gestión estratégica		Contratos	
Tipo de acciones	Puntaje	Tipo de acciones	Puntaje	Tipos de acciones	Puntaje
Desarrollo de sistemas electrónicos. Transparencia gubernamental	0.37	Discursivo	0.48	Contratación de servicios de entidades públicas y privadas para la realización de obras públicas	0.67
Firma de convenio con autoridades federales sobre control y evaluación de gestión pública	0.74	Profesión o perfil académico de los directivos	0.95	Contratación de entidades públicas y privadas para servicios profesionales como las asesorías de capacitación	1.33
Diseño de indicadores y estándares de medición para cobertura, impacto social, calidad o aplicación de recursos	1.11	Denominación de sus oficina con términos sobre reingeniería, innovación, calidad, productividad, gestión pública y desarrollo gubernamental	1.43	Contratos que las empresas produzcan un bien u ofrezcan algún servicio al gobierno	2
Instrumentos de medición del desempeño	1.48	Acciones que se identifican como algún elemento de la planeación estratégica: misión, visión, FODA, objetivos	1.9	Contratación con instituciones bancarias para recaudar contribuciones	2.66
Desarrollo de sistemas estatales de evaluación del desempeño	1.85	Desarrollo e implementación de planeación estratégica en las oficinas gubernamentales	2.38	Contratos para que las empresas u organismos no gubernamentales den algún servicio o produzcan un bien para los ciudadanos	3.33
Auditorías y evaluaciones periódicas	2.22	Sistemas de evaluación del desempeño	2.86	Total de puntos	10
Programa de transparencia, control y rendición de cuentas	2.22	Total de puntos	10		

Anexo 2 Retos de la Nueva Gerencia Educativa en las IES



Fuente: Modelo de Gestión educativa, Secretaría de Educación Pública, México, 2009, página 56.

Mediante lo expuesto por el esquema anterior, entiéndase por cada elemento lo siguiente:

- **Liderazgo compartido:** Reconocimiento de múltiples actores que fungen como líderes al interior de la institución, no sólo de manera unipersonal por el director de la misma.
- **Trabajo colaborativo:** Al ser una institución, la organización resulta prioritaria. Para esto es necesario la conformación de equipos de trabajo con individuos con habilidades complementarias.

- **Prácticas docentes flexibles:** Más allá de lo estipulado en los planes curriculares de las instituciones, el profesor debe asegurar que los alumnos desarrollen competencias que permitan obtener un mejor desempeño tanto educativo como en la vida.
- **Planeación estratégica:** Se requiere de procesos sistemáticos que garanticen una mejora constante de la gestión, siempre respondiendo a tres preguntas fundamentales: ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?
- **Evaluación para la mejora:** Procesos de valoración masiva sobre los resultados de los planes ejecutados al interior de la institución académica.
- **Participación social responsable:** Interacción de terceros con los asuntos relacionados a la escuela en los procesos de formulación y ejecución de planes estratégicos.
- **Rendición de cuentas:** Parte de la idea de la transparencia como procesos de comunicación hacia la comunidad académica sobre las actividades y resultados de la gestión.
- **Libertad de toma de decisiones:** Hace referencia al procesos de descentralización, en el cual las instituciones educativas tienen la libertad de tomar decisiones en temas de su competencia.

Los retos anteriores representan un conjunto de factores a superar por parte de las instituciones académicas en México. Si bien los trabajos encaminados a formular, primordialmente, y aplicar el nuevo modelo de gerencia, han iniciado desde hace un par de años, resulta primordial contar la voluntad, y el conocimiento, de los directivos, y personal académico, para llevar a cabo este proceso en aras de consolidar una institución más competitiva, eficaz y eficiente.

Dedicatoria

Esta tesis doctoral la dedico con mucho cariño a mi esposa que con su paciencia y amor me apoyó a terminar este proyecto, así como a mi hijo, quien es mi mayor orgullo y principal fuente de motivación, y a mi madre quien siempre me motivó con su ejemplo y palabras a plantearme retos que contribuyeran con mi desarrollo profesional.

Agradecimientos

Esta investigación es producto de una arraigada y añeja inquietud de conocer más sobre cómo podemos mejorar nuestro desempeño, roles y prácticas en términos gerenciales, así como la influencia que ejercemos en las instituciones y sus resultados; pero sin lugar a dudas, es en gran medida producto de la interacción, apoyo, respaldo, cátedras y recomendaciones de un grupo de personas que han estado a mi alrededor durante este tiempo. Sin embargo, hay profesores y personas que tuvieron una mayor influencia en la determinación y consecución de este proyecto de investigación, a quienes les agradezco profundamente su respaldo, paciencia y dedicación que dio guía y claridad a este documento.

En especial y en primer lugar quiero agradecer a mi directora de tesis, la Dra. Patricia Moctezuma Hernández por orientarme en todo momento en el desarrollo de la investigación, ayudarme con mi estrés ofreciendome claridad en cada etapa, así como tranquilidad y paciencia en este camino que logré disfrutar enormemente; a mi lector Dr. Santos López Leyca que con sus recomendaciones y actitud también me dirigió hacia buen puerto; a mi directora de posgrado de la facultad, la Dra. Ana Barbara Mungaray Moctezuma quien me exigió la dedicación, el tiempo y la calidad que merecía este trabajo y me ayudó a sentirme menos precionado también identificando su apoyo; a todos los profesores que fueron parte del programa con quienes compartí ideas, debatí y aprendí sobre el mundo de conocimiento que siempre existe a nuestro alrededor pero sin descuidar el valor de las personas y desarrollo de la humanidad.

Asimismo y de forma especial a Julián León Manjarrez y Porfirio DíazGonzález, de la Consultoría Treinta y Uno Más Uno, quienes me han apoyado y soportado durante este tiempo para continuar con este proyecto y de quienes he aprendido en gran medida sobre gerencia y estrategia.

A todos mis familiares, papá, mamá, esposa e hijo, así como a todos los compañeros, amigos y colaboradores quienes me han apoyado con su tiempo, recomendaciones, libros, ideas, fraternidad y confianza en diferentes momentos, tales como Alonso León, Anel Ortíz, Jose Luis y Diego.