

LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA LA UNIVERSIDAD PÚBLICA Y PRIVADA EN MÉXICO: UNA COMPARACIÓN COMPETITIVA

Larios Gómez Emigdio¹

RESUMEN

El objetivo fue identificar las mejores prácticas en las Estrategias de Gestión Educativa en las universidades Públicas y Privadas –en Puebla. Se realizó una investigación Evaluativa-Comparativa (Benchmarking Genérico), basado en el Modelo V Planeación-Evaluación de la CIEES-UDUAL. Se observó una tendencia “comercial” en las universidades Públicas y Privadas al invertir en *Infra-Estructura*, ofreciendo *tangibles* (a los alumnos y padres), con instalaciones modernas. Para ambas es primordial una *Estructura* de calidad y consolidada para cumplir con sus funciones básicas y fomentar la creación de nuevo conocimiento. La universidad Privada debe aprender de la Pública, de la investigación, fomento de la ciencia y del Modelo Educativo Integral (Investigación, Docencia, Extensión, Oferta Académica, Internacionalización, Proceso Enseñanza-Aprendizaje, Impacto Social, Vinculación, Filosofía Institucional y Financiamiento). La universidad Pública debe aprender de la Privada, en la *Súper-Estructura*, la visión organizacional adecuada y sólida para su funcionamiento –enfoque comercial– para lograr objetivos institucionales y económicos.

Palabras Clave: Gestión, Educación, Estrategia.

ABSTRACT

The objective was to identify best practices in education management strategies undertaken by public and private universities -in Puebla to propose a model-Commercial Educational Management. An evaluative research-comparison and a Generic Benchmarking were performed, based on the Model V-Assessment Planning. A "commercial" trend was observed in the public and private universities to invest in infra-structure, offering tangible benefits to customers (students and parents), with modern facilities. It is essential for both quality and structures consolidated for compliance with its basic functions and encourage the creation of new knowledge. Although private universities must learn from the public, in areas of research, development and promotion of science. In addition to a comprehensive educational model (research, teaching, extension, Academic Programs, internationalization, Teaching-Learning Process, Social Impact, Bonding, Philosophy and Institutional Financing). And in the superstructure Public Private must learn, as it has a sound and reliable organizational vision for their operation because it works from a commercial approach to achieving institutional and economic objectives.

Keywords: Management, Education, Strategy.

¹ Universidad de Guanajuato. Campus Celaya-Salvatierra.

ANTECEDENTES

La apertura de México al mercado internacional, con la eliminación del Modelo de Sustitución de Importaciones hacia finales de la década de los 70's y principios de los 80's, obligó con prioridad a desarrollar en el ambiente de las organizaciones mexicanas, una cultura de competitividad que permitiera elevar la productividad de los bienes y servicios que el país generaba, y sobre todo la rentabilidad de las empresas independientemente del sector que pertenecieran, Social, Privado o Público y hasta el educativo. Con esto, las empresas del país tuvieron que enfrentarse a mercados internacionales –y ya no sólo a los nacionales– empezando a competir con empresas extranjeras de gran tamaño, internacionales y multinacionales. Más aún tuvieron que enfrentarse a los inicios del proceso de la globalización, la re-configuración internacional y al nuevo escenario de la economía mundial, reaccionar y dejar sus estructuras de organización de antaño, obsoleta y pasada. Desarrollando acciones (estrategias) que permitieran responder a las necesidades de competitividad que se demandaban ante las circunstancias del mercado.

Fue entonces cuando las empresas mexicanas le dio importancia a las teorías de la administración surgidas desde fines del siglo XIX – las cuales fueron el resultado de las experiencias y situaciones vividas durante la Revolución Industrial, teorías que fueron los ejes de acción de las empresas, desde su organización hasta la visión de su negocio. Desde la teoría clásica y científica de la administración con Frederick Taylor, Henry Ford y Fayol, pasando por otras escuelas teóricas de la administración (Steiner, 2000). Hoy las empresas, en esta evolución social y comercial –dada desde la escuela de las relaciones humanas, el comportamiento del mercado y el clima laboral con Weber, Kant, Elton Mayo y Abraham Maslow, hasta los inicios de las teorías recientes de la planeación estratégica y la visión competitiva con Peter Drucker, Senge, Mintzberg, Steiner y Michael Porter– con objetivos con base en resultados, las nuevas formas de trabajo, de los procesos y de cómo hacer las cosas, siendo el centro la teoría de la gestión.

Gestión es la descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y en su caso modificar (Saduño, 2005). Y es la forma en que se organizan las interacciones efectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito informativo de los individuos y de los colectivos (2005), estas descripciones se ejecutan a través de acciones inteligentes de decisión, que son las estrategias.

Pallu de la Barriere (1990) afirma que “la gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha, orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de ésta”. Peter Drucker (1994) aborda el concepto de gestión como una función gerencial: “el gerente tiene que administrar, tiene que organizar y mejorar lo que ya existe y ya se conoce, al igual que debe ser empresario”. Aubert y Gaulejac (1993) sostienen que “gestión engloba una serie de elementos de diferente naturaleza: Una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad”. La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Finalmente, Mintzberg y Stoner asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados".

La gestión educativa es una disciplina relativamente nueva, que une conceptos de la administración (como en toda organización hay que planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar) con los conceptos de educación (Casassus, 2000). El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPPE) de la UNESCO (2000), señala a la gestión educativa como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Se puede definir a la gestión educativa, como las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas. Pozner (2000) dice que la Gestión educativa se ha dividido para su estudio en tres aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer en: *Gestión Institucional* (relacionada con la Estructura), *Gestión Escolar* (relacionada con la Comunidad) y *Gestión Pedagógica* (relacionada con el Aula). Tabla 1.

Tabla 1. Ámbitos de la Gestión Educativa.

| Gestión institucional | Gestión escolar | Gestión pedagógica |
|---|---|---|
| La Gestión institucional comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación. Es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del | La Gestión escolar es más amplia y profunda de la gestión con la suficiencia teórica y metodológica para convertir a la escuela, como señala Tapia (2003), en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación. Consiste en las | La Gestión pedagógica concreta la gestión educativa en su conjunto, relacionando los procesos de enseñanza, el currículo, la planeación didáctica, la evaluación y la manera de relacionarse con alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje. Para |

conjunto de acciones relacionadas entre sí, que posibilita la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa en pro de lograr los objetivos planteados, la evaluación del sistema y cumplimiento de políticas en cumplimiento la misión institucional. Es una herramienta para crecer en eficiencia, eficacia, pertinencia y relevancia, con la flexibilidad, madurez y apertura suficientes ante las nuevas formas de trabajo (Cassasus, 2005).

acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar y el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela.

Batista (2001), es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos convirtiéndose en una gestión para el aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia con información de Pozner (2000), Tapia (2003), Batista (2001) y (Cassasus, 2005).

Los cambios que se han producido en los últimos años en la economía mundial, las relaciones sociales y políticas, la organización del gobierno y gestión de las instituciones universitarias, según Pollitt (1990) han estado influenciados por las nuevas teorías normativas del Estado que se manifiestan en las nociones de la “Nueva Gestión Pública” y la “Autorregulación” -Self-Regulation- (Kells, 1992). Askling y Kristensen (2000) han identificado diferentes formas de gestión de las universidades, que respetando las características particulares de cada institución universitaria, se acercan a las técnicas de gestión empresarial. Estos modelos tienen en común, el intento de encontrar un balance entre la centralización y la descentralización, entre las influencias externas (mercado) e internas (académicas), entre la estabilidad y la flexibilidad institucional, todo ello con la finalidad de maximizar la capacidad de desarrollo institucional dentro de un sistema de control del estado y/o del mercado. Tabla 2.

Tabla 2. Modelos de Gestión Educativa.

La **Universidad Adaptativa** tiene que ver con la adaptación organizacional que hace referencia a las modificaciones y alteraciones en los componentes de la organización con el objetivo de adaptarse a los cambios externos (Cameron (1984). Sporn identifica cinco factores que facilitan la capacidad adaptativa de las universidades (1999): 1. Una misión enfocada hacia el exterior, 2. Una estructura organizativa diferenciada porque no todas las universidades son

La **Universidad Cibernética**. Birnbaum (1989) presenta una aproximación conceptual del gobierno, gestión y liderazgo institucional basándose en el modelo cibernético de organizaciones. Las instituciones de educación superior son consideradas como organizaciones complejas, de aparente desorden y con casi total ausencia de claras estructuras de gestión, pero que presentan un grado razonable de estabilidad y regularidad. Dicha estabilidad se consigue a través de controles cibernéticos, esto es, a través de mecanismos de autocorrección en el micro-nivel,

| | |
|--|--|
| <p>iguales, 3. Una gestión colegiada, 4. Autonomía institucional y 5. Fondos diversificados.</p> <p>La Universidad del Capitalismo Académico hace referencia a los cambios en la educación superior en la dependencia de recursos en las universidades, los cuales provocan la búsqueda de nuevas fuentes de recursos monetarios (Deem, 2001). Por lo que el indicador del “capitalismo académico” en la universidad es el incremento del compromiso de la universidad con el Mercado (Slaughter y Leslie, 1997).</p> | <p>implicando el establecimiento de sistemas de control organizacional.</p> <p>Las Organizaciones en Red son las universidades que en sus formas de gobierno y gestión pueden responder rápidamente a situaciones de creciente complejidad. Ya que son capaces de utilizar sus recursos, sus programas y su personal de una manera más flexible, más adaptativa y más eficiente (Dill y Sporn, 1995). Ya que existen relaciones estructuradas entre individuos o grupos con intercambio de comunicación lateral y recíproca.</p> |
| <p>Universidad Emprendedora. Es un concepto introducido por Clark (2000), quien la describe como Los departamentos centrales también pueden ser autosuficientes; recolectar dinero, elegir activamente entre especialidades, y en todo caso, hacer previsiones; desarrollar un conjunto de creencias fundamentales que guíen y racionalicen la estructura de cambio que provea de una fuerte capacidad de respuesta; y construir una capacidad de dirección centralizada con el objetivo de realizar amplias elecciones que ayuden a orientar la organización.</p> <p>Clark (1998) y Pawlowki (2001) expone que el núcleo directivo, la existencia de una oficina de investigación externa profesionalizada de relaciones externas (particularmente enlaces industriales, transferencia de conocimiento, desarrollo de la propiedad intelectual y educación continua), las unidades académicas multidisciplinarias, la diversificación de la base de financiación y la integración de la cultura emprendedora en la organización, son elementos básicos en la estructura organizativa de la Universidad -"las sendas de transformación"- buscando nuevas oportunidades, flexible que se ajuste a los cambios del mercado y buscan constantemente nuevas ventajas competitivas, a través de una nueva demanda de sus productos y al mismo tiempo cree nuevos clientes.</p> | <p>La Universidad Innovadora es aquella que desea e intenta adaptarse a los cambios del entorno y ejercen las mismas características que las “sendas de transformación”. Así como al modelo presentado por Gibbons (1994) referido a la evolución que se ha producido en el ámbito de la investigación universitaria pasándose durante las últimas décadas del denominado “Modelo 1” al “Modelo 2”.</p> <p>El “Modelo 1” está presente en aquellas universidades organizadas de acuerdo a estructuras por disciplinas y en el “modelo 2” la investigación se produce en el contexto de aplicación. Las características principales de este modelo de producción de conocimiento son su trans-disciplinariedad, su heterogeneidad, su diversidad organizacional, la alta responsabilidad social y las nuevas formas de control de calidad que emanan de él. En el “Modelo 2” de producción de conocimiento las facultades y departamentos universitarios se convierten en unidades organizacionales y administrativas en lugar de ser categorías intelectuales, donde destaca la importancia de las relaciones, la interacción y la colaboración en la producción del conocimiento y tendría implicaciones en la organización y gestión de la Universidad.</p> |
| <p>La Universidad que Aprende es la universidad como un forum de aprendizaje y conocimiento y es</p> | <p>La Universidad Corporativa es otra forma de desarrollar a las instituciones de educación superior bajo las presiones</p> |

seguido de un nuevo y moderno concepto de “organización que aprende”. Hace referencia a la provisión de un realce de la capacidad de aprendizaje, que depende del desarrollo de nuevos métodos pedagógicos, de la investigación basada en el aprendizaje, del incremento del aprendizaje multimedia, de la movilización de estudiantes y proyectos interdisciplinarios. Según Kristensen (1999), está basada en el concepto de autoevaluación, para la organización como un todo, que depende del compromiso de calidad y un incremento de la competencia, y de la construcción de redes internas y externas.

externas, como la reducción de recursos públicos (Deem, 2001), ha sido la gestión administrativa para mejorar la eficiencia interna y aumentar las oportunidades de expansión de nuevas actividades y servicios, conocidos como “New Public Management” o “New Managerialism”, dando lugar al modelo institucional, que autores como Bleiklie (1998) o Henkel (1997).

Braun y Merrien (1999) exponen que la formación de identidad corporativa, la potenciación de un nivel administrativo fuerte (que permite la distribución del poder interno de la Institución, un aumento del tamaño de la estructura administrativa y el reclutamiento de profesionales externos), el establecimiento de nuevas prioridades condicionando los resultados a la financiación disponible con la introducción de elementos competitivos en la financiación pública de la Universidad y la orientación al cliente aumentando la calidad de los servicios y definiendo la responsabilidad por la prestación de los mismos. Produciendo una estructura basada en los sistemas y la visión de las empresas privadas y del mercado (Mora, 2000).

Fuente: Elaboración propia con información de Cameron (1984), Sporn (1999), Birnbaum (1989), Deem (2001), Slaughter y Leslie (1997), Dill y Sporn (1995), Clark (2000), Gibbons (1994), Clark (1998) y Pawlowki (2001), Deem (2001), Bleiklie (1998), Henkel (1997), Kristensen (1999) y Mora (2000).

Alain Touraine citado por Castrejón (1990) señala que la universidad es un establecimiento que ampara e integra a tres funciones: Producción, Transmisión y Utilización de los conocimientos. Entonces la “Universidad Integrada” (1992), con las actuales necesidades del mercado educativo y empresarial, debe cumplir con: 1) La producción de conocimientos (Investigación), 2) La enseñanza del conocimiento científico (desarrollo de investigadores), 3) La aplicación de la ciencia (profesionalización) y 4) La difusión del conocimiento (estrategias para dar a conocer los productos de la educación superior). Que finalmente se reducen a la producción del conocimiento estratégico por parte de la Universidad. Los modelos de gestión educativa en las universidades mexicanas, unos están enfocados principalmente al proceso enseñanza-aprendizaje –al profesor, a la investigación y la formación de los estudiantes– pero no plasman la realidad productiva del contexto. Contrariamente otros modelos le apuestan a la profesionalización de estudiantes pero en la mayoría de las veces con carencias educativas y sin estrategia que equilibre la parte operativa-administrativa y la educativa para una adecuada planeación educativa, existiendo una vinculación entre las condiciones de

aprendizaje (modelos educativos) y los factores que afectan el proceso educativo (modelos de administración estratégica de los recursos), Díaz-Barriga (1993).

Es evidente que en México no existe un vínculo entre lo académico y el mundo productivo, donde el sistema educativo mexicano ha tenido que copiar modelos de otros países y no los ha adaptado a contextos nacionales, por lo que es difícil que las universidades haga propuestas innovadoras que respondan a las demandas actuales de una economía globalizada. En diversos estudios latinoamericanos sobre la calidad de la educación y su relación con las estrategias de gestión educativa, existe una preocupación prioritaria con la equidad y la relevancia social de la educación y del conocimiento para la ciudadanía. Braslavsky y Tiramonti (2007) resumen esa preocupación cuando afirman que “la búsqueda de la calidad no debe hacerse a expensas de la equidad” y de la calidad del servicio ofrecido. Hallack (2000) defiende una propuesta de administración escolar capaz de articular creativamente los ideales de calidad y equidad en la prestación efectiva de los servicios educativos. El nuevo papel estratégico de las universidades, es ser las constructoras de sociedades de información y conocimiento. Y este nuevo paradigma –como instituciones competitivas– se da en dos demandas de importancia: 1) La perspectiva de mercado (supervivencia económica) y 2) La de su propia naturaleza formativa transmisora del conocimiento. Para responder a la "Convergencia del Conocimiento" con la administración de ideas, teorías, tecnologías, información y la comunicación para alcanzar la productividad, la eficiencia y la calidad que aseguren el desarrollo, el crecimiento, la productividad y la competitividad, no sólo ante los mercados locales sino en los nuevos mercados internacionales.

Existe un crecimiento cuantitativo y no cualitativo de universidades principalmente privadas y en ocasiones no-universitarias, las cuales van desde enfoques técnicos, científicos, hasta con enfoque vocacional, siendo está la tendencia más común del crecimiento educativo mundial (Kinser y Levy, 2005). Las causas de este crecimiento son 1) Crecimiento de la matrícula en el Sistema de Educación Superior SES, 2) Surgimiento de diversos tipos de IES, 3) El creciente número de instituciones de educación privada (como competidor de la educación pública (Silas, 2004) y 4) La reducción del financiamiento público a universidades públicas (Topete, 2007).

DISEÑO Y PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN: El presente trabajo es el resultado de una investigación, la cual se basó en líneas que explican la Educación Superior en México y su evolución como “*Institución-Empresa*”, se tomaron como sujetos de estudio y análisis a universidades públicas y privadas en el Estado de Puebla. El objetivo fue identificar las mejores prácticas en las estrategias de gestión educativa para el imaginario de un Modelo Educativo-Comercial. Se realizó una investigación de naturaleza evaluativa-comparativa (Kerlinger, 2002) –además de ser cuantitativa,

descriptiva, transversal y no experimental– con la técnica del benchmarking genérico de Boxwell (1994) –*Planificar, Hacer, Comparar y Actuar*– y el modelo de ponderaciones de Spendolini (1996).

Para la etapa Planificar se realizó la *Matriz de Evaluación-Comparación* con la información recopilada, basado en las variables que compone el *Modelo V Planeación-Evaluación* de la CIEES-UDUAL (2009). Se ponderó para el análisis comparativo –con base en la importancia de la estructura universitaria– a la *Estructura con el 50%*, seguido de la *Infra-estructura con el 30%* y finalmente la *Super-estructura con el 20%*. Asimismo se determinó asignarle a cada dimensión *el valor de 100 (cien) puntos* y se asignó de manera individual un porcentaje a cada uno de los elementos que conforman cada dimensión (Tabla 3). En la etapa Hacer se identificaron las universidades a comparar como IES-2, IES-2 e IES-3 –públicas y privadas– muestra dirigida y no probabilística y se aplicó el instrumento de 73 constructos. En la etapa de Comparar se analizó la información obtenida y a través del Benchmarking se Evaluó-Comparó de forma independiente por tipo de institución, es decir, sólo entre instituciones de carácter privado y luego las de carácter público. Tabla 4.

Tabla 3. Ponderaciones por Dimensión: Super-Estructura, Estructura e Infra-Estructura.

| DIMENSIÓN | PONDERACIÓN | VALOR | CATEGORÍA | VALOR INDIVIDUAL | SUBCATEGORÍA |
|-------------------|-------------|-------------------------|--|------------------|---|
| SUPER -ESTRUCTURA | 20% | 100 | FILOSOFÍA INSTITUCIONAL | 20 | Objetivos Institucionales, Visión, Misión, Valores |
| | | | MODELO ACADÉMICO | 40 | Elementos básicos: 1. Investigación, 2. Docencia, 3. Extensión-difusión, 4. Oferta académica, 5. Internacionalización, 6. Proceso enseñanza-aprendizaje, 7. Impacto social, 8. Vinculación (social, empresarial y gubernamental), 9. Filosofía institucional y financiamiento |
| | | | PLAN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN | 10 | Plan de mercadotecnia |
| | | | | 10 | Plan de recursos humanos |
| | | | | 10 | Plan de finanzas |
| | | | | 10 | Plan de calidad |
| | | | ESTRUCTURA | 50% | 100 |
| DOCENTES | 10 | Grado académico | | | |
| | 2 | Experiencia docente | | | |
| | 2 | Experiencia laboral | | | |
| INVESTIGACIÓN | 2.5 | Líneas de investigación | | | |

| | | | | | |
|-------------------|-----------------------------|-----|-------------|-------------------|---|
| INFRA- ESTRUCTURA | 30% | 100 | VINCULACIÓN | 5 | Investigación institucional |
| | | | | 5 | Docentes en el sni |
| | | | | 5 | Relación de los programas de estudio con el mercado |
| | | | | 3 | Intercambios nacionales |
| | | | | 5 | Intercambios internacionales |
| | | | | 3 | Convenios nacionales |
| | | | | 5 | Convenios internacionales |
| | | | | 5 | Relación del estudiante con el sector productivo |
| | | | | 2.5 | Cultura |
| | | | | 5 | Educación complementaria y a distancia |
| | | | | 20 | proceso enseñanza-aprendizaje |
| | | | | INFRA- ESTRUCTURA | 30% |
| 10 | Espacios académicos | | | | |
| 10 | Espacios sociales | | | | |
| 10 | Espacios deportivos | | | | |
| 20 | Espacios para la tecnología | | | | |
| 15 | Biblioteca | | | | |
| 15 | Idiomas | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Etapa Comparar: Matriz Benchmarking.

| BENCHMARKING | | | | | PRIVADA IES-1 | PRIVADA IES-2 | PRIVADA IES-3 | PÚBLICA IES-1 | PÚBLICA IES-2 | PÚBLICA IES-3 | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------|------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|------|------|------|------|
| DIMENSIÓN | PONDERACIÓN | VALOR | CATEGORÍA | RESULTADOS | PONDERACIÓN | RESULTADOS | PONDERACIÓN | RESULTADOS | PONDERACIÓN | RESULTADOS | PONDERACIÓN | | | | |
| SUPER - | 20% | 100 | FILOSOFÍA INSTITUCIONAL | 90.3 | 18.0 | 100 | 20.0 | 44.3 | 8.8 | 78.6 | 15.7 | 76.7 | 15.3 | 75.0 | 15.0 |
| | | | MODELO ACADÉMICO | | | | | | | | | | | | |
| ESTRUCTURA | 50% | 100 | PLAN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA | 85.8 | 42.9 | 88.3 | 44.1 | 54.4 | 27.2 | 90.6 | 45.3 | 59.5 | 29.7 | 47.9 | 23.9 |
| | | | OFERTA ACADÉMICA | | | | | | | | | | | | |
| | | | DOCENTES | | | | | | | | | | | | |
| | | | INVESTIGACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| | | | VINCULACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| | | | EXTENSIÓN UNIVERSITARIA | | | | | | | | | | | | |
| PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|-----|-----|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| INFRA- | 30% | 100 | RECURSOS DIDÁCTICOS, MATERIALES Y EQUIPO | 78.95 | 23.69 | 89.20 | 26.76 | 39.00 | 11.70 | 88.50 | 26.55 | 77.50 | 23.25 | 45.00 | 13.50 |
| | | | | 255.18 | 84.70 | 277.56 | 90.94 | 137.79 | 47.80 | 257.81 | 87.60 | 213.77 | 68.36 | 168.02 | 52.49 |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente en la etapa Actuar se integraron los resultados de las universidades públicas y privadas en la misma matriz comparativa para determinar las mejores prácticas. Con base en las ponderaciones más altas se obtuvieron las mejores prácticas de cada dimensión. Además de integrar un Ranking de Universidades, uno incluyendo ambos tipos y por cada dimensión a comparar.

RESULTADOS

Tabla No. 5 Ranking IES Puebla

La IES-1 Pública con 278.93 puntos, seguida de la IES-2 Privada con 277.56 puntos. Como se puede observar en la tabla 5, esta diferencia de puntos no es contundente, por lo menos desde esta perspectiva, donde se incluyen las 3 dimensiones. La diferencia de 1.93

| | SECTOR | UNIVERSIDAD | RESULTADOS | PONDERACIÓN | RANKING |
|---------|---------|-------------|------------|-------------|---------|
| RANKING | PÚBLICA | IES-1 | 278.93 | 92.26 | 1 |
| | PRIVADA | IES-2 | 277.56 | 90.94 | 2 |
| | PRIVADA | IES-1 | 255.18 | 84.70 | 3 |
| | PÚBLICA | IES-2 | 213.77 | 68.36 | 4 |
| | PÚBLICA | IES-3 | 168.02 | 52.49 | 5 |
| | PRIVADA | IES-3 | 137.79 | 47.80 | 6 |

puntos, muestra y confirma la postura de una competencia muy cercana entre las públicas y las privadas en el mercado educativo que actualmente se vive en México.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 6 Ranking Super-Estructura IES Puebla

Súper-Estructura: La única universidad con el 100% en los estatutos institucionales es la IES-2 Privada y le sigue la IES-1 Pública con 95.50 puntos. Como se puede observar en la tabla 6, las universidades de carácter privado presentan una planeación estratégica institucional completa. Lo cual no

| | SECTOR | UNIVERSIDAD | RESULTADOS | PONDERACIÓN | RANKING |
|------------------|---------|-------------|------------|-------------|---------|
| SUPER-ESTRUCTURA | PRIVADA | IES-2 | 100.00 | 20.00 | 1 |
| | PÚBLICA | IES-1 | 95.50 | 19.10 | 2 |
| | PRIVADA | IES-1 | 90.33 | 18.07 | 3 |
| | PÚBLICA | IES-2 | 76.73 | 15.35 | 4 |
| | PÚBLICA | IES-3 | 75.07 | 15.01 | 5 |
| | PRIVADA | IES-3 | 44.30 | 8.86 | 6 |

Fuente: Elaboración propia.

significa que la pública no lo tenga, ya que la diferencia es el enfoque comercial y social respectivamente.

Tabla No. 7 Ranking Estructura IES Puebla

Estructura: Es esta dimensión, ninguna de las universidades (públicas o privadas) cumple con el 100%. La IES-1 Pública obtuvo 90.64 puntos y la IES-2 Privada 88.36 puntos. Como se puede observar en la tabla 7, tampoco existe gran diferencia, (sólo 2.28 puntos), refleja que la universidad Privadas está invirtiendo más en la contratación, desarrollo y certificación/acreditación de su oferta educativa y de docentes.

| 00 | SECTOR | UNIVERSIDAD | RESULTADOS | PONDERACIÓN | RANKING |
|------------|---------|-------------|------------|-------------|---------|
| ESTRUCTURA | PÚBLICA | IES-1 | 90.64 | 45.32 | 1 |
| | PRIVADA | IES-2 | 88.36 | 44.18 | 2 |
| | PRIVADA | IES-1 | 85.89 | 42.95 | 3 |
| | PÚBLICA | IES-2 | 59.53 | 29.77 | 4 |
| | PRIVADA | IES-3 | 54.49 | 27.24 | 5 |
| | PÚBLICA | IES-3 | 47.95 | 23.98 | 6 |

Fuente: Elaboración propia.

Infra-Estructura: Tampoco, en esta dimensión, ninguna de las universidades (públicas o privadas) obtuvo el 100%. Las primeras posiciones lo ocupan, la IES-1 Pública con 92.79 puntos y le sigue la IES-2 Privada con 89.20 puntos. Como se puede observar, la diferencia es relativamente pequeña, es de 3.59 puntos.

Tabla No. 8 Ranking Infra-Estructura IES Puebla

| | SECTOR | UNIVERSIDAD | RESULTADOS | PONDERACIÓN | RANKING |
|--------|---------|-------------|------------|-------------|---------|
| INFRA- | PÚBLICA | IES-1 | 92.79 | 27.84 | 1 |
| | PRIVADA | IES-2 | 89.20 | 26.76 | 2 |
| | PRIVADA | IES-1 | 78.95 | 23.69 | 3 |
| | PÚBLICA | IES-2 | 77.50 | 23.25 | 4 |
| | PÚBLICA | IES-3 | 45.00 | 13.50 | 5 |
| | PRIVADA | IES-3 | 39.00 | 11.70 | 6 |

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 8, la intensa competencia que existe entre la universidad privada sobre la pública, con respecto a ofrecer las mejores instalaciones (edificios, centros de tecnología, centros de idiomas, áreas de estudio y convivencia), para que los alumnos vean a sus instituciones como las mejores opciones de estudio. Sin embargo, la universidad privada no ha logrado igualar la oferta de la pública en cuanto a las instalaciones, debido a la dependencia de presupuesto de fondos propios de éstas. Las IES públicas pueden contar con observatorios, telescopios o instalaciones con laboratorios completos, gracias a los apoyos presupuestales Federales y Estatales en la investigación y fomento del nuevo conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

LAS MEJORES PRÁCTICAS

Tomando en cuenta las *Categorías* en las Dimensiones del Modelo V Planeación-Evaluación (CIESS-UDUAL, 2009) propuestas, se identificaron las mejores prácticas con base en la evaluación numérica más alta. A continuación, en la tabla no. 9, se describen las mejores prácticas por dimensión y categorías correspondientes:

Tabla 9. Mejores prácticas de Gestión Educativa en las IES Puebla.

| DIMENSIÓN: SÚPER-ESTRUCTURA. | | |
|--|--|---|
| Categoría: | Filosofía Institucional. | <i>Mejor Práctica no. 1</i> (IES-2 Privada e IES-2 Pública). |
| Vigencia de 3 años, Formular o reformular cada 3 años, No exceder la proyección a 10 años y Publicarse en por lo menos 3 medios internos de la institución. | | |
| Categoría: | Modelo Académico. | <i>Mejor Práctica no. 2.</i> (IES-2 Privada). |
| Investigación, Docencia, Extensión-Difusión, Oferta Académica, Internacionalización, Proceso Enseñanza-Aprendizaje, Impacto Social, Vinculación (social, empresarial y gubernamental), Filosofía Institucional y Financiamiento. | | |
| Categoría: | Plan Estratégico de Administración. | <i>Mejor Práctica no. 3</i> (IES-2 Privada). |
| <u>Plan de Mercadotecnia Educativa:</u> Existencia en el Plan Estratégico, Vigencia de por lo menos 3 años, Elementos estratégicos: Posicionamiento, Comercialización, Valor de marca y Comunicación. | | |
| <u>Plan de Recursos Humanos:</u> Existencia en el Plan Estratégico, Vigencia de por lo menos 3 años, Elementos estratégicos: Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Desarrollo y promoción. Además del Plan de Seguridad e Higiene y de Protección Civil. | | |
| <u>Plan de Financiamiento (Finanzas):</u> Existencia en el Plan Estratégico, Vigencia de por lo menos 3 años, Elementos estratégicos: Colegiaturas, Educación complementaria, Fondeo, Investigación y Publicaciones. Además de Certificaciones y acreditaciones de finanzas sanas por instituciones Internas y Externas. | | |
| <u>Plan de Calidad Institucional:</u> Existencia en el Plan Estratégico, Vigencia de por lo menos 3 años, Certificaciones / Acreditaciones en 5 aspectos de calidad institucional: Académica, Procesos, Servicio al cliente, Programas de estudio, Administrativa y Social. | | |
| DIMENSIÓN: ESTRUCTURA. | | |
| Categoría: | Oferta Académica. | <i>Mejor Práctica no. 4.</i> (IES-1, IES-2 Privadas e IES-1 Pública). |
| 50% de Programas de Estudio de Licenciatura, Acreditados por COPAES. | | |
| 100% de Programas de Estudio de Licenciatura, Certificados por CIEES. | | |
| 70% de Programas de Estudio de Maestría, Certificados por CIEES. | | |
| 70% de Programas de Estudio de Doctorado, Certificados por CIEES. | | |

100 % de los Programas de Estudio de Licenciatura, Maestría y Doctorado, Actualizados, con una vigencia no mayor a 3 años.

50% de Programas de Maestría y Doctorado, Registrados en el PNPC ante el CONACyT.

| | | |
|-------------------|------------------|---|
| Categoría: | Docentes. | <i>Mejor Práctica no. 5.</i> (IES-2 Privada e IES-1 Pública). |
|-------------------|------------------|---|

No más del 40% de Docentes Hora-Clase en la Institución, tanto para los grados de Licenciatura, Maestría como de Doctorado.

100% de Docentes con el Grado Académico igual al nivel que imparten clases (Licenciatura, maestría y doctorado).

70% de Docentes (mínimo), con el grado superior inmediato al nivel que imparten clases (Maestría para Licenciatura y Doctorado para Maestría).

50% de Docentes de Tiempo Completo (mínimo) con el grado de Doctorado.

100% de Docentes con mínimo 5 años de Experiencia Docente en Educación Superior

100% de Docentes con mínimo 5 años de Experiencia Laboral-Profesional en el área que imparten clases.

| | | |
|-------------------|-----------------------|--|
| Categoría: | Investigación. | <i>Mejor Práctica no. 6.</i> (IES-1 y 2 Privadas e IES-1 Pública). |
|-------------------|-----------------------|--|

50 líneas de investigación.

Producción de por lo menos 300 investigaciones, en promedio durante un ciclo escolar.

Publicación del 70% de las investigaciones que realiza.

Contar con por lo menos el 60% de Docentes-Investigadores, registrados en el Sistema Nacional de Investigadores SNI-CONACyT.

| | | |
|-------------------|---------------------|---|
| Categoría: | Vinculación. | <i>Mejor Práctica no. 7.</i> (IES-2 Privada). |
|-------------------|---------------------|---|

Más de 10 Consejos Académicos integrados por: Empresarios, Religiosos, Ex -Alumnos, Directivos y Ejecutivos de Empresas, Políticos, Líderes de opinión Académica, Investigadores, Asociaciones Sociales sin Fines de Lucro y Líderes Deportistas.

80% de los alumnos realizan prácticas profesionales a nivel nacional.

50% de los alumnos realizan prácticas profesionales a nivel internacional.

Contar con más de 160 Convenios Nacionales (en toda la República Mexicana).

Contar con más de 60 Convenios Internacionales (en los 4 continentes).

Contar con un programa de Emprendedurismo que ofrezca: Incubadora y Aceleradora.

| | | |
|-------------------|---------------------------------|--|
| Categoría: | Extensión Universitaria. | <i>Mejor Práctica no. 8.</i> (IES-2 Privada y la IES-1 Pública). |
|-------------------|---------------------------------|--|

Realizar en promedio 65 eventos mensuales, que fomenten: Cultura, Arte, Desarrollo Espiritual, Inteligencia Emocional, Interacción Social, Creatividad y Desarrollo del Conocimiento.

Deben ofrecer Actualización, Capacitación y Formación profesional Flexible: Educación Continua, Programas Ejecutivos (Licenciatura) y Oferta Online.

| | | |
|-------------------|---------------------------------------|---|
| Categoría: | Proceso Enseñanza-Aprendizaje. | <i>Mejor Práctica no. 9.</i> (IES-1 y 2 Privada e IES-1 Pública). |
|-------------------|---------------------------------------|---|

El Proceso debe integrar: Investigación, Docencia, Extensión-Difusión, Oferta Académica, Internacionalización, Sujetos del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, Impacto Social, Vinculación (social, empresarial y gubernamental) y Filosofía Institucional.

DIMENSIÓN: INFRA-ESTRUCTURA.

| | | |
|---|--|--|
| Categoría: | Recursos Didácticos, Materiales y Equipo. | Mejor Práctica no. 10: (IES-2 Privada e IES-2 Pública). |
| Contar con el 100% de los salones equipados con Tecnología Educativa (Proyector Multimedia y/o Pantalla Gigante, Reproductor de Audio y Video, Acceso a Internet Ilimitado, Pizarrón de acrílico, Ventilación, clima y/o ventilador, Despachador de agua, Mobiliario acorde al grado académico (mesas de trabajo o sillas ejecutivas). | | |
| Contar con 100% de los laboratorios correspondientes y adecuados a la oferta académica que cuente (Medicina, Mecatrónica, Electrónica, Nutrición, Mercadotecnia, etc.) | | |
| Contar con por lo menos un área de convivencia estudiantil, por cada área académica de la institución (o áreas del conocimiento) | | |
| Fomentar el deporte: Contar con áreas deportivas. | | |
| Servicio de Internet (Comunidad universitaria) sin restricciones y capacidad de demanda. | | |
| Contar con Biblioteca Virtual y Física. | | |
| Contar con las áreas de práctica de idiomas. | | |

Fuente: Elaboración propia.

REFLEXIÓN

Las mejores estrategias que desarrollan las universidad pública y privada para operar y cumplir con sus objetivos educativos y comerciales están relacionadas con las funciones básicas de la universidad: la Oferta académica, los Docentes, la Investigación, la Vinculación, la Extensión universitaria y el Proceso enseñanza aprendizaje. Cada una de ellas, con base en el enfoque social, empresarial, humanista o comercial que se han fijado en sus objetivos estratégicos. Aunque el aprendizaje que la universidad privada debe aprender de la pública, en términos de gestión educativa, es principalmente en la estructura académica respecto a la investigación con enfoque, es decir, investigar para transformar y aportar conocimiento a la sociedad, incluyente a todos los sectores económicos del país y contar con una plantilla de Docentes-Investigadores (en el SNI), que aporten ciencia, conocimiento e innovación a la institución, a los estudiantes, a la comunidad, etc.

Sin embargo, la universidad pública también debe aprender de la privada, y tiene que ver con su Súper-Estructura. La universidad privada cuentan con planes estratégicos institucionales con objetivos, metas, impactos, cobertura y alcances comerciales que incluyen aspectos y acciones estratégicas de: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción del servicio educativo y calidad. Las diferencias entre las estrategias de gestión educativa que emplean las universidades Públicas, con relación a aquellas que utilizan las Privadas son relativamente básicas, es decir, no hay gran diferencia entre las acciones operativas que realiza una universidad pública y la universidad privada. Aunque la diferencia radical en que la universidad privada se preocupa por permanecer en

el mercado como *empresa* educativa compitiendo con otras de su mismo tipo y con las públicas, por obtener estudiantes-clientes, asegurando la “venta” propuesta en sus metas comerciales para financiar sus actividades, programas, proyectos institucionales y educativos. Mientras que las universidades públicas, todavía no entran a la dinámica de operar comercialmente, se preocupan por ofrecer su producto (programas de estudio en pro de una formación profesional) con calidad educativa, que cumpla los requerimientos de la sociedad: la Filosofía Institucional, los objetivos estratégicos y la misión-visión.

Está claro que toda institución se plantea ser competitiva, la mejor del mercado, ofrecer calidad en el producto y en la atención al cliente, etc. Aspectos que tanto universidades públicas como privadas contemplan y presentan en sus filosofías. Pero en la *intensión administrativa o de gestión* se encuentra la diferencia de una en relación a la otra. La universidad privada cuenta con una *intensión administrativa de gestión comercial* en pro de ser el mejor competidor en el mercado con rentabilidad económica, como primer orden de importancia empresarial. Contrario a la universidad pública la *intensión administrativa o de gestión social* en pro de ser una verdadera universidad que “produzca” ciencia-conocimiento para la transformación de la sociedad, como primer orden de importancia “empresarial”.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, tanto públicas como privadas en el siglo XXI, es el cómo crear estructuras sociales que faciliten la función organizativa-administrativa de intermediación del conocimiento. Es decir, estrategias de gestión donde la empresa hoy en día pueda ser capaz de convertir la información en conocimiento útil y práctico que responda a las necesidades de su mercado - clientes, empleados y proveedores (Soto, 2000). Es así como surge la necesidad de crear mecanismos de diversa índole, administrativos u organizativos, que puedan procesar información para usuarios específicos, sobre temas concretos y suministrándola en tiempo real, facilitando así la movilización y la utilización de información y de conocimiento en procesos de toma de decisiones.

El nuevo escenario de la economía global exige a las empresas educativas, estrategias competitivas de gestión por la necesidad de contar con recursos que permitan la inversión para el desarrollo de proyectos educativos y de investigación, por lo que las universidades o instituciones de educación superior públicas y privada deben contar con herramientas estratégicas que coadyuven al logro de sus objetivos tanto educativos como de gestión, logrando un equilibrio entre estos dos aspectos.

Obviamente esas estrategias son realizadas por los individuos que están a cargo de la dirección y organización de las instituciones, de académicos, docentes, personal de apoyo e investigadores, que cada uno ejecuta acciones (desde las funciones básicas y de importancia estructural), que coadyuvan a la operación de la Institución.

En esta lucha por el mercado, las IES Públicas como Privadas ejecutan acciones estratégicas que usan para atraer a “clientes” (los alumnos), quienes han de seleccionar una u otra universidad con base en variables como economía, valor de marca, calidad educativa, oportunidad laboral e identificación filosófica

REFERENCIAS

Askling, B. & kristensen, B. (2000). *The learning organisation as a Model of institutional governance*. Seminario internacional gobierno y gestión de las IES, Barcelona. UPC.

Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia. Del caos a la lógica o de la lógica al caos*. Buenos Aires: Paidós.

Batista. (2001). Citado por Rodríguez, C. L. (coord.). *Gestión pedagógica de instituciones educativas*. México: Astra Ediciones.

Birnbaum, R. (1989). *The cybernetic institution: toward an integration of governance theories*. Higher Education.

Bleiklie, I. (1998). Justifying the evaluative state: New Public Management ideals in Higher Education. *European Journal of Education*, 33(3).

Boxwell, R. J. (1996). *Benchmarking para competir con ventajas*. Ed. McGraw-Hill.

Braslavsky, C. y Tiramonti, G. (2007). *Cómo son las escuelas*. Cap.6, en Las transformaciones de la educación en diez años de democracia, Filmus.

Cameron, K. (1984). Organizational adaptation and Higher Education. *Journal of H.E.* Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B* (versión preliminar). París, UNESCO.

_____ (2005). Interacciones al interior del aula o condiciones estructurales de la escuela: su impacto en la desigualdad educativa. FONDECYT, Santiago, Chile.

Castrejón, D. J. (1990). *El concepto de la universidad*. Mex. D.F.: Editorial Trillas.

CIEES –UDUAL. González-González, J., Galindo Miranda J. L. y Gold-Morgan. (2009). Modelo

“V” de Evaluación-Planeación, Cuernavaca, México.

_____. (1992). *El concepto de universidad*. México. Trillas.

Clark. (2000). *Collegial entrepreneurialism in proactive universities*. Change 32.

Deem, R. (2001). *Globalisation, new managerialism, academic capitalism And entrepreneurialism in universities: Is the local dimension still Important?*. Compa. Educa.

Díaz-Barriga, A. F. y Hernández, R. G. (2000). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. Una Interpretación Constructivista*. Mc Graw Hill.

Gibbons, M. et al. (1994). *The New production of Knowledge: the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London. Sage Publications.

Hallack, J. (2000). *Palabras introductorias*, en Un futuro para el aprendizaje, la financiación de la educación. Documentos de un debate. Madrid. Santillana.

Henkel, M. (1997). Academic Values and the University as Corporate Enterprise. *Higher Education Quarterly*, 51(2).

Kells, H. R. (1992). Self-Regulation in Higher Education. A Multi-National Perspective on Collaborative Systems of Quality Assurance and Control. *Higher Education Policy*, S-15.

Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento*. México, Mc Graw-Hill.

Kinser K. y Levy D. (2005). The For-Profit Sector: U.S. Patterns and International Echoes in Higher Education. *Working Paper*, (5).

Kristensen, B. (1999). *The entrepreneurial university as a learning University*. Higher Education in Europe, XXIV(1).

Mora, A. (2000). *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. 1era Edición. España. Editora Gestión 2000.

OCDE. (2010). *Education at a Glance 2008*, OCDE Indicator.

Pallu, B. R. (1990). *Acercamiento a una teoría General de la Gestión*. Madrid. Ed. Agui.

Pawlowki, K. (2001). Towards the entrepreneurial university. *Higher Education in Europe*, XXVI(3).

Pollitt, Ch. (1990). *Managerialism and the public services*. The Anglo-American experience, Blackwell, Oxford.

Pozner de Weinberg, P. (2000), *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II, IIPE, Buenos Aires.

- Sañudo, L. (2005). *La transformación de la gestión educativa*. Madrid, CDEP.
- Slaughter S. & Rhoades G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, State and higher education*, Hopkins University Press.
- Slaughter, S. & Leslie, I. (1997). *Academic capitalism*, The Johns Hopkins Univer. Press.
- Spendolini, M. J. (1996). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma.
- Sporn, B. (1999). Towards More Adaptive Universities: Trends of Institutional Reform in Europe. *Higher Education in Europe*, 24.
- Steiner George, A. (2000), *Planeación Estratégica*, CECSA, México. D. F.
- Tapia, G. (2003). *Un plan para la mejora de la gestión de la escuela*. Documentos de trabajo. México: SEP-SEB-DGDGIE-PEC.
- Topete, B. C., Bustos, F. E. y Chávez, M., (2007). *Desafíos de la gestión de las instituciones de educación superior desde la perspectiva del capital intelectual*, IX, Congreso Nacional de Investigación Educativa, COMIE.

Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.