



BUAP | Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

**LAS REDES DE COLABORACIÓN: UNA ALTERNATIVA
DE GESTIÓN DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE
UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR (ANUIES) EN LA REGIÓN CENTRO-SUR
(2008-2012)**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
MARÍA LIDIA MORENO ROSSANO

DIRECTOR DE TESIS:
DR. MARCELINO HILARIÓN MENDOZA LÓPEZ

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

*No te rindas que la vida es eso...continuar el viaje, perseguir tus sueños,
destrabar el tiempo, correr los escombros y destapar el cielo.*

Mario Benedetti

Todo ello es imposible hacerlo en solitario, para quienes me han alentado a lo largo de mi vida vaya mi agradecimiento y reconocimiento:

Mis padres, Jesús y María Luisa

Hermanos: Jesús, Lupita-Gregorio y Paty

Sobrinas: Ely y Mary

Amigos entrañables.

Paty...gracias por compartir, por motivar, por tu tenacidad que modifica la propia...por tu empeño en hacer que la vida suceda lo mejor posible para los que te rodeamos.

Índice

Introducción	4
Capítulo I Las políticas públicas: impulsoras de la participación de otros actores .	15
1.1 Antecedentes	15
1.2. Las políticas públicas: clasificación y su proceso, como se inserta la educación superior	27
1.3 La importancia de la gestión para las redes de colaboración de la ANUIES.....	31
Capítulo II Caracterización de la educación superior mexicana y su representación a través de la ANUIES	38
2.1. La educación superior en México y su legislación	40
2.2 La Subsecretaría de Educación Superior Federal y las Instituciones de Educación Superior.	49
2.3 Conformación del sistema de educación superior	54
Capítulo III La ANUIES, orígenes, evolución y operatividad	61
3.1 Antecedentes de la ANUIES.....	64
3.2 Breve recorrido de las acciones más relevantes de la ANUIES.....	70
3.3 Los Consejos Regionales en la estructura de la ANUIES.....	79
Capítulo IV De grupos de trabajo a redes de colaboración	85
4.1 De los grupos de trabajo	85
4.2 Redes regionales de colaboración.....	88
4.3 Las redes de colaboración en el periodo 2008-2012 durante la presidencia de la BUAP	94
4.4. Las redes de colaboración...algunos padecimientos.....	106
Conclusiones	110
Referencias	114
Anexo I	123
Anexo II	126
Anexo III	127
Anexo IV	128
Anexo V	131
Anexo VI	133
Anexo VII a	137
Anexo VII b	138
Anexo VIII a	139
Anexo VIII b	142
Anexo IX	145
Anexo X	146
Anexo XI	148
Anexo XII	150

Introducción

El tema de la educación superior en nuestro país ha sido, es y será sujeto de innumerables revisiones, análisis y propuestas, sobre todo si se parte de las muchas aristas que tiene y son susceptibles de múltiples estudios e investigaciones pues se vuelven inagotables porque un buen número de las asignaturas aún están pendientes, sobre todo aquéllas que deben llevarse al terreno de la implementación, a través de la ejecución de políticas públicas en sus tres órdenes de gobierno. La importancia del tema educativo es sin duda materia prioritaria, ya que como bien señala el Observatorio Ciudadano de la Educación, (OCE): “la educación es, a su vez, uno de los factores más importantes entre los que determinan la competitividad internacional del país.” (OCE: 1).

Con base en lo anterior, los especialistas en el tema de la educación superior en el país, se han encargado de proponer y de agotar las instancias a fin de que este rubro supere por mucho la situación que sexenio tras sexenio atraviesa la educación en cualquiera de los niveles educativos en México, en este sentido, es claro que el tiempo apremia y se reconoce por estos especialistas que:

“Nuestra época se caracteriza por profundas transformaciones en prácticamente todos los órdenes de la vida humana.”...“Las transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales y educativas de tan intensas y cotidianas, tienen alcances que apenas se vislumbran.”
(ANUIES, 2000: 6).

Es evidente entonces que el entorno actual requiere de acciones más urgentes, ya que el contexto tanto local como internacional presenta retos significativos; si bien los recursos públicos buscan destinarse a áreas como la seguridad, la salud, la asistencia, social, entre otros, los estudiosos del tema de la educación en nuestro país consideran que debe haber especial interés y cuestionamientos puntuales sobre la distribución de la partida del presupuesto federal que se destina al sector educativo, que en este caso para México es del 5.2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), (BM, 2011), lo que implica urgente

y necesariamente una administración eficiente y eficaz de ésta, por la repercusión que para la sociedad tienen los servicios educativos; lo que conlleva a la rendición de cuentas que cobra cada vez más un lugar prioritario para los actores que involucra el sistema de educación superior: Instituciones de Educación Superior (IES), gobierno y la sociedad; entendiendo que la rendición de cuentas, desde la perspectiva del gobierno y su administración, tiene que ver necesariamente con los funcionarios públicos y los políticos que, como parte de sus atribuciones y responsabilidades, asumen su deber de informar y justificar sus acciones a la sociedad, más aún cuando de recursos públicos se trata; lo cual conlleva hacerlo no sólo de manera oportuna sino en un lenguaje comprensible, de manejo sencillo y no menos preciso para la sociedad. Se debe considerar, como bien afirman los expertos del tema, en el OCE: “que la rendición de cuentas, desde el ámbito educativo, promueve actitudes y situaciones que de instaurarse en la práctica cotidiana, puede conducir a mejoras concretas en el sistema educativo” (Bracho, Martínez, Mendieta, Nuñez & Jacobo, 2011:8).

En tal entorno, se encuentra nuestro país, nuestra sociedad: “quien vive un proceso de transición en todos los órdenes: económico, político, social y cultural”. Este proceso de transición necesita estar orientado a “un cambio que debe implicar necesariamente a todos, pero aún no se ha dado de manera homogénea en los distintos ámbitos de la sociedad.” (ANUIES, 2000:6). Un desglose de cada uno de los órdenes citados, nos permitiría ver, si bien es cierto, los avances en diversas áreas, pero mucho más nos llevará a percatarnos, especialmente en el terreno social, que muchos beneficios aún no permean al grueso de la población, ello aún sin ahondar en el “escabroso” mundo de las estadísticas, pues salta a la vista que esto es así. Un ejemplo de ello es precisamente el tema de la educación, en el cual se inserta este trabajo de investigación, donde al hacer mención de estadísticas en cuanto al nivel superior, el Dr. José Narro Robles, rector de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), pedía al gobierno de Felipe Calderón, en octubre de 2010:

“...corregir la dolorosa, injusta e inconveniente realidad que viven 7.5 millones de jóvenes mexicanos que no tienen oportunidad de estudiar ni de trabajar, mejor conocidos como “ninis”, luego de señalar que no se trata sólo de “corregir las cifras”, sino de aceptar que existen” (Martínez, 2010:1).

Un contexto así, que deriva también de un orden mundial (polarización extrema entre naciones ricas y pobres) exige transformaciones urgentes en sus sistemas educativos, en una primera instancia. Y se habla de la educación porque la actividad económica requiere de nuevas bases, esto es, hoy se requiere que hombres y mujeres tengan otras competencias y conocimientos para insertarse de manera plena y satisfactoria en el mundo laboral.

El siglo XXI se reconoce como un siglo “que se caracterizará por ser la era de la sociedad del conocimiento.” (ANUIES XXI, 2000:7). Será entonces el conocimiento “el valor agregado” en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país. Así pues el valor estratégico del conocimiento y de la información de las sociedades contemporáneas refuerza el rol que hoy, y en los próximos años, habrán de desempeñar las instituciones de educación superior. Ello conduce a entender que una sociedad que toma este camino, es decir, el del conocimiento como principal valor, ofrecerá múltiples posibilidades a las instituciones educativas, tanto en la formación de sus cuadros de “profesionales, investigadores y técnicos como en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento para atender los problemas del país” (ANUIES, 2000:8).

Lo anterior trae por sí mismo que las administraciones de gobierno en sus tres órdenes, aunque enfatizando de manera permanente para este trabajo en el ámbito federal, diseñen estrategias, mismas que a través de su concreción en políticas públicas en este caso para el sector educativo, dinamicen a su vez los procesos de dirección, gestión y administración, no sin la participación de los otros actores que involucra el sistema de educación superior en México de carácter público, a saber, las Instituciones de Educación Superior (IES), y la sociedad. Esta interacción es vital para lograr una efectiva repercusión, en primer

lugar, de la calidad de los servicios educativos que dichas instituciones ofrecen a la sociedad.

Hoy se entiende en su justa dimensión que la participación de esos actores involucrados en el tema de la educación superior, es determinante: ellos interactúan entre sí en el terreno educativo superior que se vuelve condición *sine qua non* en el terreno laboral. Se tiene entonces a las IES proveedoras de los servicios educativos, nivel superior, además de generadoras de conocimiento científico y tecnológico, actividades que van de la mano con el financiamiento y el marco regulatorio que aplica el Estado para estas IES. Recuérdese que se trata de instituciones de carácter público.

Por lo que toca a la interacción gobierno y sociedad, su importancia está en que los cursos de acción de la autoridad de gobierno “deben instrumentarse con base en el interés público. La clave del asunto está en el tipo y las características de la gestión gubernamental la cual debe garantizar cantidad y calidad en el servicio prestado por las IES” (Valenti y Del Castillo1997:92).

Finalmente, la relevancia de la interacción entre IES y sociedad, se evidencia en que los sujetos reciben los servicios otorgados por las IES, previo cumplimiento de requisitos académicos, establecidos como necesarios, y generen conocimientos que responden a criterios científicos y de utilidad social (Valenti y Del Castillo1997:92). Aquí la interacción se torna compleja dado que hay limitaciones en cuanto a la capacidad de oferta de las IES y la demanda de la sociedad, por su parte, se ve afectada dado no sólo por la posibilidad de cumplir requisitos de ingreso de los aspirantes sino de los ingresos de las familias.

Considerando lo anterior, es evidente que la educación superior de carácter público debe de innovar de manera permanente en cuanto a: contenidos, métodos didácticos, la misma organización de las IES, y las relaciones de éstas con la sociedad, para efectos de calidad y pertinencia de la educación en el mundo global. Especial atención merece el fortalecimiento de la investigación, de la difusión cultural, y la extensión universitaria. (OCE: pág. 2). Aquí cabría agregar

que la relación de las IES con el gobierno también debe orientarse a formas de trabajo que permitan dinamizar los procesos que las relacionan; estudiosos del tema reconocen que todavía hay obstáculos y resistencias así como vicios que vencer, que van desde la misma toma de decisiones hasta “alentar la participación civil y estudiantil en los procesos educativos de este nivel”. (OCE: 3).

Inmerso el tema de la educación superior y sus actores principales, gobierno, IES (públicas), y sociedad en un entorno dinámico, de cambios constantes y exigencias propias de un mundo global, especialmente a partir de la década de los años ochenta, ha requerido de la puesta en marcha de políticas públicas que alienten de manera efectiva el fortalecimiento de la educación superior; que la agenda de gobierno sea incluyente, que otros actores tomen parte en el proceso de elaboración de dichas políticas públicas. Si bien en el caso de la educación superior ha sido una lucha constante la participación de un actor como la ANUIES (se remonta a 1940), frente al Estado, su carácter de interlocutora de las IES frente a éste a lo largo del tiempo la ha posicionado de manera significativa en el país e incluso a nivel internacional.

La creación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), se remonta a 1940, formalizándose el 25 de marzo de 1950, es decir, diez años después, ello a iniciativa de un grupo de rectores encabezados por la UNAM, hoy a más de sesenta años de distancia puede afirmarse que tal mirada resultó por demás visionaria pues actualmente la gestión, especialmente en el ámbito de la educación superior, marco en el que se ha desarrollado el presente trabajo, requiere de la participación efectiva de los actores involucrados en el tema. Hacerlo bajo otros modelos de participación que vigorizara y fortaleciera la interacción entre las IES y el gobierno (en sus órdenes federal y estatal especialmente), y que derivado de esta interacción alcanzara el beneficio a la sociedad dimanado de políticas efectivas, fue lo que, en su momento, impulsó a los rectores de diversas instituciones de carácter público en el país a plantearse dicha posibilidad.

Así se iniciaron los trabajos para “la concreción de un organismo que aglutinara a las universidades en torno a objetivos y necesidades académicas, problemas administrativos y financieros comunes y a los valores universalistas inmanentes a la educación superior” (Medina Viedas, 2005:9). Además en aquella década de integración de la ANUIES, señala Medina (2005:9), que en la mayoría de los estados del país no se habían establecido universidades estatales, mucho menos universidades autónomas, en este sentido, la ANUIES se convierte de inmediato en promotora de tales expresiones alentando a algunos gobernadores a que las establezcan, a que los institutos literarios sean convertidos en universidades tomando como modelo indiscutible a la UNAM.

Otra influencia notable, reconoce Medina Viedas (2005:10), para la creación de la ANUIES, fue la presencia de Jaime Torres Bodet en la UNESCO, ello atendiendo a lo que sucedía en otros puntos de la geografía mundial en cuanto a la educación superior. Para este ilustre escritor, funcionario y diplomático, ya eran también temas susceptibles de tomarse en cuenta el bachillerato, la administración escolar y desde luego el financiamiento. Finalmente, iniciativa de tal envergadura permitiría desde entonces el tratamiento colectivo y ordenado de los problemas universitarios, donde habría que sumar de manera inmediata al segundo actor principal que involucraba dicha iniciativa: al Estado y sus estructuras. La ANUIES representaba para la gestión frente al Estado un estilo y liderazgo diferente para la época que habrá de fortalecerse a través del tiempo.

La relación pasó por diversas etapas, algunas mucho más complejas que otras, como se podrá apreciar en el apartado que corresponde en el presente trabajo a la historia de la Asociación, pero reconociendo permanentemente que la ANUIES, ha sido corresponsable, como atinadamente señala (Medina Viedas:2005), de las políticas públicas de la educación superior del Estado mexicano. ...”intermediaria decisiva entre el gobierno federal y las instituciones y en la solución de conflictos particulares con los gobiernos locales, actora fundamental en los cambios legislativos y constitucionales del sector y el organismo representativo más importante de la educación superior del país”...

(Medina Viedas, 2005:12). También su interlocución ante las autoridades de los gobiernos locales ha sido determinante para la solución de conflictos. Protagonista clave en materia legislativa (cambios, nuevas propuestas, etc.), en pro del sector de la educación superior y desde luego la instancia representativa más importante de las IES en la “elaboración, gestión y defensa de sus planteamientos políticos, académicos y financieros” (Medina Viedas 2005:12).

Así, a partir de 1950, la ANUIES ha llevado a cabo un permanente trabajo hasta el presente, cumpliendo más de sesenta años en su ardua pero intensa labor de representación e interlocución. Evidentemente la asociación ha tenido ciertos ajustes y transformaciones en su estructura y formas de operación, ello a fin de responder a las nuevos retos que plantea el curso del nuevo milenio en materia educativa, siendo consciente de ello, la ANUIES ha incorporado a su agenda de trabajo el tema de la educación media superior generando también acciones que coadyuven a mejorar el desarrollo y profesionalización de dicho nivel educativo.

Reconociendo la pluralidad geográfica, cultural e histórica de las instituciones que conformaron y conforman actualmente a la Asociación, sus directivos percibieron la necesidad urgente de incorporar de manera efectiva al trabajo de ésta, a todas las instituciones educativas del país afiliadas, ya que sólo así se fortalecería y enriquecería el quehacer de la ANUIES y, en consecuencia, la interacción con el gobierno, y desde luego con su repercusión positiva en la sociedad, como receptora de los servicios que las IES ofrecen. Son estas IES, quienes viven el día a día en el campo de acción desde su geografía y son las que tienen que ser consideradas cuando de generar propuestas e iniciativas se trata, y para ello la ANUIES habrá de trazar un nuevo esquema de organización.

Con base a lo anterior y después de replantearse lo vital de la participación verdaderamente viva y activa, fue en 1991 cuando se reorganiza la ANUIES en 6 regiones¹ y cada una con sus consejos regionales a la cabeza. A su vez, en los consejos regionales se concluyó que era inminente atender las

¹ Las regiones son: Centro-Occidente, Centro-Sur, Metropolitana, Noreste, Noroeste y Sur-Sureste,

necesidades, iniciativas, gestión y vinculación de las instituciones de la región a través de la conformación, en un primer momento, de los llamados grupos de trabajo integrados por las instituciones de la región correspondiente afiliadas a la ANUIES, en este caso el presente trabajo se ocupa de la Región Centro-Sur, periodo 2008-2012; estos grupos de trabajo fueron llamados también en algún momento nodos, para posteriormente denominarse redes de colaboración. Había que alentar y promover el liderazgo y dirección de esas iniciativas naturales que surgieron a través de esos grupos de trabajo. *“La participación en una Red se convierte en una fuente de riqueza y estímulo tanto para las instituciones como para los académicos y estudiantes que participan, potencia el desarrollo de la educación al favorecer el espíritu de integración. (Chavoya Peña y González Hernández 2012:4).* También se debe reconocer que las acciones derivadas del trabajo de las redes ha permeado a la sociedad como queda de manifiesto en el Capítulo IV del presente trabajo, cuyas acciones más relevantes se destacan en éste.

Reconociendo los beneficios de este esquema asociativo de colaboración la ANUIES, a través de su Secretaría General Ejecutiva considera que:

“...está cierta de que las IES ya no pueden ser entendidas como espacios auto-sostenidos, con desarrollos académicos particulares y lógicas de autosuficiencia. Por el contrario, el entorno vigente exige de instituciones más solidarias que desarrollen proyectos compartidos y de mayor trascendencia, he ahí el gran valor de continuar avanzando con pasos firmes hacia la construcción y consolidación de redes académicas y de trabajo y colaboración” (ANUIES-Web).

En el caso de la Región Centro-Sur, de la que el estado de Puebla forma parte junto con los estados de México, Morelos, Guerrero, Querétaro, Tlaxcala e Hidalgo, y para el periodo de estudio que comprende el presente trabajo 2008-2012, las redes conformadas eran las siguientes:

- Bibliotecas

- Comunicación
- Cooperación Académica
- Educación a Distancia
- Extensión Cultural
- Investigación y Posgrado
- Seguridad en Cómputo
- Servicio Social
- Tutorías
- Vinculación

En este mismo periodo de estudio (2008-2012), la Región Centro-Sur contaba con 34 instituciones de educación superior afiliadas a la ANUIES, cabe hacer mención que el total de estas instituciones incluyen las de carácter privado también.

Como se ha señalado en párrafos anteriores, con la conformación y puesta en marcha de los consejos regionales en 1991, para el caso de la Región Centro-Sur en marzo de 1992, se dio inicio de manera formal al trabajo colaborativo entre las instituciones de educación superior de esta zona, que si bien fueron en principio iniciativas de “buena voluntad” debe reconocerse que el trabajo conjunto en temas y actividades de docencia, investigación e incluso de tipo administrativo ha contribuido a generar esquemas de participación dinámicos que posibilitan el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la universidad.

Sí, un nuevo tipo de gestión, de colaboración, de vinculación y comunicación se hizo necesario y se puso en marcha, el ejercicio en el periodo que contempla este trabajo se tornó alentador, sin embargo, las interacciones de las redes no han sido suficientemente exploradas. Caben entonces varias preguntas: pese a toda la disposición para el trabajo colaborativo, qué tanto

impactan en las actividades de las redes, las decisiones de las administraciones centrales universitarias a las cuales tienen que dar razón de sus proyectos. ¿A qué temáticas responden las redes y por qué se dio prioridad para conformarlas? Si la ANUIES ha promovido de manera importante este esquema de trabajo colectivo, ¿las IES cuentan con los recursos materiales y económicos necesarios para llevar a cabo su actividad? La gestión en un ambiente de flexibilidad, de alta horizontalidad, como son las redes, orientado más a alentar la participación que a la jerarquía para resolver los acuerdos ¿encuentra difícil acomodo en lo institucional?

El objetivo de este trabajo es dar cuenta de las características del trabajo colaborativo que llevan a cabo las redes de las instituciones de educación superior que integran la Región Centro-Sur de la ANUIES. Ello también nos permitirá:

Describir la dinámica de operación bajo el que llevan a cabo sus actividades, independientemente de la temática a la que estén orientadas.

Analizar las principales problemáticas a las que se enfrentan en el ejercicio de su actividad.

Destacar los procesos de gestión en relación a los logros alcanzados por las redes de colaboración.

Si bien lo anterior nos permitirá conocer de cerca el trabajo y alcances de las redes de colaboración en la Región Centro-Sur, éste es un estudio exploratorio que seguramente dará pie a análisis posteriores sobre todo si se atiende a la contribución que para este esquema de gestión hacen, las cada vez más desarrolladas tecnologías de la información y comunicación.

Con base a lo expuesto anteriormente, la estructura del trabajo se conforma de cuatro capítulos. El primero de ellos aborda el tema de la participación de otros actores en el marco de las políticas públicas; poniendo en el centro de la revisión y el análisis, a la educación superior y las IES, el gobierno y la sociedad; para

posteriormente enfatizar en el tema de los requerimientos de y para una nueva gestión en lo público.

El segundo capítulo aborda de manera breve pero puntual la caracterización de la educación superior mexicana, esto en relación a su marco normativo, así como la representación de ésta a través de la ANUIES.

En el capítulo tercero, se hace un recorrido histórico de la ANUIES, ya que resulta significativa no sólo su existencia hasta el presente sino su consolidación como asociación interlocutora de las instituciones de educación superior del país frente al Estado, lo que motiva a conocer a quiénes y cuáles fueron las razones de su creación, así como su estructura, momentos y aportaciones principales a lo largo de sus más de 60 años de actividad.

El cuarto capítulo se aboca a las redes de colaboración de la región Centro-Sur, su génesis, desarrollo y consolidación en el periodo 2008-2012, cuya presidencia del consejo recayó en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Capítulo I

Las políticas públicas: impulsoras de la participación de otros actores

1.1 Antecedentes

El sector educativo en México, en el ámbito de la educación superior de carácter público, conlleva como en otros sectores el estudio, además de los factores de orden económico, político y social el de carácter administrativo, en especial en el terreno de la gestión pues el desarrollo de dichos factores ha incidido de manera vital en sus procesos de mejora, especialmente, en el campo de sus funciones sustantivas. Además hay que tener presente que los cambios significativos que se han generado a nivel de la administración pública de orden federal, a partir de los años ochenta, también han tenido su repercusión en la relación de estos actores en cuanto educación superior se refiere, y quienes en los papeles protagónicos se encuentran las Instituciones de Educación Superior (IES), el gobierno y la sociedad.

A lo anterior, hay que sumar también lo que implica incorporarse a la llamada globalización, lo que definitivamente en su conjunto ha propiciado e impulsado cambios expresados en nuevos esquemas de organización, administración, gestión, vinculación y comunicación

Si bien con anterioridad a la década de los años ochenta se vislumbraban iniciativas organizacionales y de comunicación entre instituciones así como entre la sociedad y entre ésta y el gobierno- ya se observará con el propio nacimiento de la ANUIES- representaban iniciativas aisladas aunque no por ello menos valiosas pues tenían su peso y por lo tanto su significación, para la autoridad eran hasta cierto punto ejercicios incipientes de organización y gestión; los viejos esquemas de atención a problemas de interés público de la administración de gobierno

federal anterior a 1980, heredados por años, permanecían vigentes, inalterables; significaban la aplicación de actos de gobierno que respondían a la puesta en marcha de políticas gubernamentales uniformes para atender los problemas que aunque de naturaleza diferente, según la muy conveniente mirada del gobierno en turno, eran susceptibles de resolverse aplicando las mismas acciones y o medidas de gobierno sin distinguir quizá deliberadamente lo diverso, en todos los sentidos, del territorio.

Administraciones federales corporativistas, que teniendo cooptadas a organizaciones sociales y políticas decidían que era lo “conveniente” en términos de acciones de gobierno, así como los mecanismos a través de los cuales se daría solución a sus demandas, cuya acción al final sólo beneficiaba al interés del gobierno en turno, y desde luego a las organizaciones, especialmente a sus dirigentes o directivos, lo cual se traducía en tener el control político de aquellos grupos y prácticamente de la sociedad en su conjunto que demandaban la atención a sus problemáticas (Aguilar 2010-1:57).

Es la década de los años ochenta en México, la que a juicio de los estudiosos del tema de la administración pública y en especial del tema de las políticas públicas, la que habrá de ser el parteaguas en cuanto a que el gobierno y la sociedad se replanteé su papel y participación en la toma de decisiones, llegando así a detonar de manera importante el estudio de las políticas públicas como disciplina para que tomara un lugar relevante en el campo de la administración pública en el país. Así “el proceso de gobernar se fue configurando de otro modo” (Aguilar 2010-1:58).

Habrían de considerar entonces, y quizá de manera muy sui géneris, las siguientes administraciones de gobierno en su orden federal, nuevos enfoques de sus puestas en marcha para sus acciones, ubicarlas en el camino del análisis, diseño, implementación y todavía más en el terreno de la rendición de cuentas, tan lejana entonces su simple mención, para la resolución de problemas e iniciativas de interés público, dado el caos que representa el final de la década de los años setenta e inicios de los ochenta en materia económica, política y social. Se

evidencia al inicio de esta década de manera agresiva la ineficiencia e ineficacia por años de la administración federal cuya sociedad reclama un “un nuevo orden político y administrativo que insiste en la libertad de representación y en la especificidad de las políticas” (Aguilar 2000-1: 31).

El nuevo escenario, nos señala Aguilar, es justamente el de la década de los años ochenta el que “evidencia que la capacidad y rectoría económica del gobierno ha disminuido, se ha incrementado la independencia política de la sociedad al realizar sus intereses económicos, y se ha extendido la voluntad de los ciudadanos de participar en influir en la definición y gestión de los asuntos públicos, con una poderosa expansión de la esfera pública que el gobierno ya no acota ni controla” (Aguilar 2010-1:58).

Este nuevo entorno exige tomar la voz de sus demandas e iniciativas a los propios ciudadanos y grupos sociales. Como bien señala Aguilar este entorno de cambio provocó que “los estudiosos y profesionales de la administración pública” se cuestionaran en un contexto de procesos de cambio y reforma el carácter “internalista” de la administración si espacio para la participación de la sociedad dada su supuestas características de incapacidad para organizarse y por lo tanto estructurar sus intereses generales de carácter público (1996: 191). Es claro entonces que las instituciones de la administración pública debían también ser revisadas en sus funciones y atribuciones, en su relación con otras instituciones y de éstas con la sociedad.

Es tiempo de reconocer y de manera urgente, que los problemas públicos, deben resolverse atendiendo a su naturaleza y preponderancia y, por supuesto, a su alcance en cuanto al beneficio que traerá a la población o grupos de población así como la posible afectación de otros grupos a los que no alcance un beneficio en la toma de decisiones del gobierno. Ya la atención a las demandas y/o iniciativas de la sociedad requiere la aplicación de procesos administrativos serios y responsables: la sociedad es dinámica y, por lo tanto, las instituciones no pueden permanecer estáticas.

Caminar en un contexto de globalización para México implicaba (e implica todavía) que sus funcionarios miraran hacia una administración pública diferente, a la que tenían que involucrar en un proceso de modernización administrativa, que como en el caso de países desarrollados especialmente, procurara servidores públicos competentes para la toma de decisiones a fin de atender las demandas de la sociedad. “Las sociedades actuales exigen administraciones públicas cambiantes, flexibles al entorno, provistas de unidades que a pesar de su complejidad técnica, resulten efectivas en términos de generación de resultados”... (Moctezuma y Roemer 2000: 24).

Posterior a la década de los ochenta, la toma de decisiones en los subsecuentes periodos de las administraciones de gobierno en su ámbito federal, recuérdese que el presente trabajo se inserta en dicho orden de toma de decisiones, habrá de replantearse temas vitales no sólo en el terreno político, que implicaba dejar atrás esos viejos y enfermos esquemas de decisiones altamente centralistas y autoritarios, sino también en el terreno de la participación de otros actores, actores que harán por incorporarse de manera franca en el proceso de toma de decisiones del gobierno, una nueva forma de gestión habrá de generarse.

La reforma emprendida por el presidente Carlos Salinas de Gortari fue precisamente una respuesta a la crisis que especialmente en el terreno económico atravesaba el país. “Su intención e intento de fondo fue armar una nueva economía política para México: un nuevo sistema económico, político y administrativo (Aguilar 1996:188). Dicha iniciativa tiene su reconocimiento en cuanto a que su planteamiento fue claro y de gran alcance.

Este “dejar atrás” los viejos esquemas de trabajo, es decir rebasarlos, implicó cambios en el quehacer político, económico y social para lograr una administración federal que estuviera en posibilidad de abrirse a la participación de otros actores de la sociedad y de esta misma en su conjunto. Elementos como gasto público responsable, participación, corresponsabilidad, transparencia, rendición de cuentas, sanciones a las malas conductas de servidores públicos, aparecen en la escena de la administración pública del país.

No obstante, este reconocimiento en el ámbito de la administración pública que trae consigo la década de los ochenta y aún más los años noventa por reconocer la urgente necesidad de una modernización administrativa, canalizar la toma de decisiones de gobierno a través del diseño e implementación de políticas públicas es definitivamente alentador. Reconocer, por otra parte, como en algún momento abunda Aguilar (2000-1), que estos cambios efectivamente han transitado por caminos complejos y que obviamente se han prolongado en tiempo; que hay fallas y desatinos en la toma de decisiones y prácticas del gobierno que sólo benefician a determinados grupos, problemas sociales prioritarios que no han encontrado respuesta o ésta ha sido insuficiente, es un deber, pues el camino apenas inicia.

No fue ni es excepción el tema de la educación superior en México, se requería de entender en su justa dimensión el papel que cada actor involucrado en este quehacer, IES, gobierno y sociedad tendrían que asumir en esa década de significativos cambios la importancia de su propio rol y lo más significativo, revitalizar ese vínculo inseparable que sin duda es motor de desarrollo del país. Para entender la relevancia pública de este lazo indisoluble Valenti y del Castillo (1997:90), “hacen referencia a que es en las IES donde se forman las élites directivas públicas y privadas y cuadros intermedios de profesionales, los servicios de nivel superior son claves en la reproducción ampliada de las comunidades científicas, disciplinares o profesionales de las sociedades nacionales; la formación del personal docente del resto del sector educativo se lleva a cabo mediante servicios educativos de nivel superior; de la misma manera las IES como productoras directas de los servicios educativos suelen llevar a cabo la investigación científica, tecnológica y humanística y la que no realizan dichas instituciones, la hacen personas formadas en las IES”.

Las autoras, Valenti y del Castillo, enfatizan y aquí lo trascendente para este trabajo es que si los servicios educativos ofrecidos por las IES son de calidad, contribuirán de manera vital a que el público ciudadano desarrolle capacidades de autonomía intelectual respecto del gobierno tanto en la construcción de la agenda

de problemas relevantes como sobre todo en el debate público acerca de las políticas estatales (gubernamentales, legislativas o judiciales), para enfrentarlos/resolverlos de manera coincidente con el interés público (1997:90). Esto es, las instituciones de educación superior habrán de contribuir a la formación de cuadros de profesionales cuya participación en el ámbito de la función pública habrá de ser contrapeso en cuanto al diseño y puesta en marcha de los cursos de acción que la autoridad de gobierno pretenda incorporar a la agenda pública.

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior hay algo que se rescata y que es lo que a partir de los años ochenta hacen o le dan un carácter distintivo a las administraciones de gobierno, lo que motiva en buena medida el presente trabajo: la participación activa de otros actores de la sociedad. “Gobernar de acuerdo a política pública significa incorporar la opinión, la participación, la corresponsabilidad, el dinero de los ciudadanos, es decir de contribuyentes fiscales y actores políticos autónomos y, a causa de ello, ni pasivos ni unánimes” (Aguilar, 2000-I:33).

Si bien las transformaciones en el manejo de la administración pública federal por los gobiernos que han asumido la conducción del país posterior a 1980 como se ha mencionado ya han respondido de manera lenta a los diversos y muy graves problemas sociales que aquejan a México, donde la extrema pobreza, el rezago educativo, el desempleo, y más recientemente la inseguridad, entre otros, parecieran parte de un escenario natural el cual refleja lo mucho por hacer todavía en cuanto a lograr administraciones eficientes y eficaces para que sus acciones impacten positivamente a la población; es la década de los años ochenta la que distingue, la que marcará el inicio de nuevas consideraciones para un estilo de gestión diferente donde gobernar por políticas, resultado éstas del esfuerzo intelectual y práctico de sus hacedores, y no de caprichos o compromisos clientelares, será no sólo lo prioritario sino lo adecuado (Aguilar 2000-I:33)...“en esta perspectiva disminuye el solitario protagonismo gubernamental y aumenta el peso de los individuos y de sus organizaciones.” (Aguilar 2000-I:36).

Ahora la corresponsabilidad entrará en juego, gobierno y sociedad, todo ello en un marco de instituciones eficientes y eficaces y donde debe prevalecer además el cuidado y buen destino de los recursos públicos a través de la rendición de cuentas. Un gobierno que capta los asuntos, los diferencia y diseña acciones para su atención es justamente un gobierno que analiza y resuelve por política pública (Aguilar 2000-I:30).

En 1982 inicia su periodo presidencial Miguel de la Madrid Hurtado cuya administración de gobierno fue altamente cuestionada en el terreno social, económico y político. Es precisamente durante su gestión cuando se registran eventos que impactan de manera significativa al país, dos de ellos de gran impacto: la crisis económica (sobreendeudamiento excesivo, agotamiento del modelo prevaleciente con fuerte intervención del estado en la economía), y el terremoto de 1985, que representó pérdidas en vidas humanas y materiales devastadoras como no se había registrado hasta ese momento, lo que se agravó aún más dadas las condiciones económicas por las que atravesaba el país.

Con base a lo anterior, se comprende entonces porqué los gobiernos presidenciales a partir de 1980 se replantearán el estudio de nuevas iniciativas para la solución de problemas a través de un nuevo concepto que como señala Aguilar encajó en la crisis de los ochenta, y hasta antes de ese momento no considerado: gobernar por políticas públicas, ello como resultado de un nuevo enfoque de la administración pública.

Ahora bien, definir pero sobre todo entender qué son las políticas públicas permitirá dimensionar lo que ha significado en términos de las administraciones de gobierno en su ámbito federal, ejercitar un gobierno que responda a los problemas e iniciativas de interés público a través de un esquema de la puesta en marcha de políticas públicas que no había sido contemplado hasta entonces, pues recuérdese que prevalecía por sobre todo el denominado Plan Nacional de Desarrollo, un plan todo poderoso para dirigir los destinos de la sociedad y que homologaba a todo el país, las políticas públicas habrán de diferenciarse sustancialmente de este concepto. Ciertamente el gobierno debe tener un plan

para gobernar pero bajo otras características pues ante la movilización de diversos actores sociales iría más allá de un plan nacional de desarrollo, lo cual no significa quebrantar “las normas del estado”. El gobierno de leyes generales es más sólido y flexible que el gobierno de planes omnicomprensivos” (Aguilar 2000-1:27). Es decir, un plan que lo incluye todo.

Aun cuando ya se ha mencionado que este ejercicio de gobernar por políticas públicas en México ha sido puesto en marcha de manera muy sui géneris, ya que todavía se está en ese tránsito de fortalecer el proceso que conlleva el análisis, diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas para integrar una agenda de gobierno eficiente y eficaz y más todavía en el terreno de la rendición de cuentas, precisa señalar para una mejor comprensión del concepto de políticas públicas así como de la importancia del proceso de dichas políticas algunas definiciones al respecto, así definen algunos estudiosos de la disciplina a las políticas públicas:

“Una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público, y frecuentemente con la participación de la comunidad, y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones y contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados” (Lahera, 2004:8).

“Situaciones en la que el estado, ante un problema determinado ejecuta una estrategia o programa de acciones dirigidas a su solución a través de ciertos incentivos (monetarios, legales, de organización, etc.), y formas (gestión pública directa, gestión semipública, subcontratación)” (Méndez 1993:81).

“Las políticas públicas se refieren a las decisiones de gobierno que incorporan la opinión, participación y corresponsabilidad de los ciudadanos, así como la utilización racional de los recursos públicos” (De Haro 2002:2).

Aguilar nos brinda diversas definiciones, en lo particular pueden resultar muy pertinentes las siguientes en relación a las anteriores:

“Un subconjunto específico y sobresaliente de la acción pública de gobierno”.

“Un conjunto de acciones a emprender que han sido decididas por las autoridades públicas legítimas y cuya decisión las convierte formalmente en públicas y legítimas”.

“Un conjunto de acciones que configuran un patrón de comportamiento del gobierno y de la sociedad” (Aguilar 2010-01:29).

Con base en las aportaciones de los autores arriba citados, se deriva que hay rasgos distintivos en estas definiciones, por lo que retomando esas coincidencias se tiene que: las políticas públicas son cursos de acción específicos puestos en marcha por la autoridad de gobierno en cualquiera de sus órdenes, para resolver problemas públicos específicos que involucran necesariamente un proceso en el que ha de considerarse sustancialmente la participación de otros actores de la sociedad, donde la rendición de cuentas y transparencia en el manejo de los recursos habrá de ser condición sine qua non para ser una política pública integral y efectiva.

Su rasgo distintivo de las denominadas políticas públicas es precisamente que dichas políticas traducidas en cursos de acción del gobierno están orientadas hacia objetivos de interés o beneficio público; conforman las acciones a través de las cuales el gobierno atiende los problemas u objetivos de interés público, es señala Aguilar “un patrón de actuación” (del gobierno), éstas son propias de un tiempo y forma específico (Aguilar 2010-1:29).

Desde luego y siendo elemento clave de este trabajo la educación superior de carácter público, se podrá observar que dicho nivel educativo es alcanzado por las políticas de gobierno que en materia educativa se contemplan para la educación superior: así se tiene que hasta antes de 1980 la acción de gobierno en su ámbito federal se orientó al tema del financiamiento que los estudiosos del

tema señalan como inercial y negociado (negociaciones de tipo político que se realizaban entre los funcionarios gubernamentales y cada una de las universidades), cuyo criterio formal para la asignación de presupuesto (federal) atendía al número de matrícula (Mendoza, 2014). Cabe mencionar por cierto, en 1970, la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, organismo que inicia actividades formalmente en 1971.

El inicio de la década de los años ochenta trajo consigo, como se ha asentado en párrafos anteriores una severa crisis en el orden económico, político y social que específicamente en el tema de la educación superior se reflejará evidentemente con disminución de apoyos fiscales a las universidades públicas. Se buscará conciliar la cantidad con la calidad y entrarán a escena los primeros intentos de financiamiento direccionado: Programa Nacional de Educación Superior (PRONAES) y Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES). Ambas iniciativas alentadas por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior; para dar paso a tales iniciativas se instaló el 17 de enero de 1979 la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), integrada por funcionarios de la SEP y el Consejo Nacional de la ANUIES (ANUIES, 1990).

Los programas citados en el párrafo anterior constituyen instrumentos de planeación para orientar y promover el cambio en las IES; es evidente que se intensifica la interlocución de la asociación frente al Estado y sus estructuras. Como otro dato importante de la acción de gobierno durante la presente década es la creación del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), en 1984.

La década de los noventa con la apertura comercial, representa nuevos escenarios: en el terreno económico, un modelo regulado por el mercado y las privatizaciones; políticas impulsadas por organismos internacionales para realizar reformas en los sistemas educativos; expansión y desregulación de la educación superior privada; cambios en el mercado educativo con una mayor competencia entre las instituciones y desprestigio de la Universidad Pública y problemas no resueltos (Mendoza, 2014). Las acciones de gobierno se orientan hacia nuevas

políticas públicas basadas en distintos esquemas de financiamiento considerando ahora la competencia y la evaluación del desempeño institucional. En 1996, durante la administración del presidente Ernesto Zedillo, se crea el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), ahora denominado PRODEP, cuyos objetivo es contribuir para que los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de las instituciones públicas de educación superior alcancen las capacidades para realizar investigación-docencia, se profesionalicen, se articulen y se consoliden en cuerpos académicos (PRODEP, 2014).

Acosta señala que de una actitud pasiva del Estado, en cuanto al tema de la educación superior, durante los años ochenta se pasó a la siguiente década, los noventa, a un “activismo” gubernamental que, en un contexto de crisis presupuestarias y déficit fiscal, identificó a la educación superior como un tema central de la agenda de gobierno y de la acción pública (Acosta 2010:73).

Para el año 2000, durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari, las políticas públicas en cuanto a educación superior se refiere dan continuidad a las ya establecidas y, por otro lado, nuevas estrategias se implementan a fin de “fortalecer la capacidad del gobierno federal para incidir en la orientación de las universidades públicas” (Mendoza, 2014). Surgen nuevos programas, entre los que destaca el Programa de Fortalecimiento Institucional (PIFI) ahora conocido como Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE) cuyo objetivo es principalmente lograr que las IES mejores niveles de calidad en sus programas educativos y servicios que ofrecen (PIFI, 2014).

Los años posteriores al 2000, se han caracterizado también por las negociaciones que se han llevado a cabo antes las diferentes legislaturas, donde la ANUIES ha tenido especial participación como interlocutora de las IES en el país.

Esfuerzos todos en materia de política pública que siguen adecuándose quizá no al ritmo de la exigencia que reclama la educación superior de carácter

público en México, incluso insuficientes, pero que han sido un paso importante en cuanto a la toma de decisiones que en materia educativa se refiere, destacando precisamente en todo ello la voz de otros actores sociales como lo ha sido la ANUIES en este caso, para fortalecer en buena medida iniciativas que han repercutido en la toma de decisiones en materia de políticas públicas para la educación superior del país.

Lo anterior permite, efectivamente, vislumbrar que las acciones de gobierno responden a múltiples factores, de orden técnico, financiero, político, administrativo, social, tecnológico, por mencionar los más destacados, lo que conduce a reflexionar que la administración pública no es una disciplina independiente y en el ejercicio del diseño e implementación de políticas públicas se evidencia de manera importante tal situación, ya que ha sido vital la interacción del gobierno con esos otros sectores de la sociedad a quienes la actividad gubernamental afecta de manera directa o indirecta, como sucede en este caso, a las universidades públicas del país.

Con base a lo escrito en párrafos anteriores es claro que hay dos modos de concebir a la administración pública federal antes y después de la década de los años ochenta; un antes donde la participación de otros actores de la sociedad, la vinculación e interacción de la mismas instancias de gobierno en su ámbito federal era limitada y de escasa interacción, un después que con el paso de cada una de las administraciones en el ámbito federal ha visto crecer y reafirmarse cada vez más la participación activa de otros actores, a saber: las organizaciones civiles, organismos de carácter privado, las propias instituciones públicas y en general la participación ciudadana para incorporarse, no sin un gran desgaste, de manera franca en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. No obstante en el caso de la ANUIES ha visto fortalecida su presencia como otro actor social, interlocutor de las universidades públicas ante la autoridad de gobierno, especialmente en el ámbito federal.

La necesidad de una mayor generación y aplicación del conocimientos en beneficio de las empresas y la población en general, demanda el establecimiento

de relaciones más cercanas de las IES con el gobierno y con el sector productivo"... (Valenti-Del Castillo 1997:90). De ahí la vital importancia de reforzar la vinculación entre estos actores principales, tarea que por cierto en México resulta muy ardua.

Los cambios que impuso en materia económica, política y social la década de los años noventa especialmente, implicaron para los diversos sectores del país ajustes en sus formas de administrar y gestionar, la educación superior no fue la excepción; se requerían también nuevas formas de coordinación con la autoridad gubernamental en una primera instancia en su ámbito federal. Se requiere de incorporar nuevos esquemas administrativos que faciliten las tareas que la implementación de políticas públicas para el sistema de educación superior de carácter público traen consigo y en general que las gestiones de los involucrados en el tema de la educación superior cursen procesos más dinámicos, lo que sin duda fortalecerá a las IES y desde luego tendrá su repercusión en la sociedad.

1.2. Las políticas públicas: clasificación y su proceso, como se inserta la educación superior

Las políticas públicas en México como reiteradamente señalan los estudiosos del tema, resultan aun ejercicios con desatinos significativos y todavía el camino por recorrer en su análisis, diseño e implementación es prolongado, y no se diga en el terreno de la transparencia y rendición de cuentas, es importante destacar que en temas prioritarios como la salud, la educación superior, la seguridad, hay una gama constante de problemáticas que atender y muchas de éstas han sido susceptibles de concretarse como ejercicios de políticas públicas, si así se quieren considerar, y ya con la participación de otros actores sociales. Cada política pública tiene su propia naturaleza, así en el terreno de la educación superior, por ejemplo, hay que reconocer que de manera permanente una de las grandes demandas es un mayor presupuesto, con base en ello el gobierno en su orden federal se encarga de traducir dicha demanda en una acción, acción que debe ser

analizada de manera concienzuda a fin de lograr un impacto positivo para dicho nivel educativo, por ejemplo: mejorar y ampliar infraestructura, mejorar el ingreso de los trabajadores, incrementar la oferta educativa; mejorar los niveles de egreso y titulación, etc. En este sentido, la participación de la ANUIES, como se ha expresado en el apartado anterior, como interlocutora de las universidades públicas ha sido decisiva para reconsiderar no sólo las asignaciones presupuestales para esas casas de estudios, sino en el ámbito de considerar de manera especial para estas asignaciones el fortalecimiento de la investigación sea ésta en el área científica, social y tecnológica.

Con el ejemplo anterior en cuanto a la educación superior, se comprende que la naturaleza de las políticas públicas es diversa, precisa conocer que existe una clasificación que en 1964 hiciera T.J. Lowi y que hasta la fecha permanece vigente. A saber:

Política	Naturaleza
Distributivas	Orientadas a: Lograr el bienestar, mejor distribución del gasto social Involucra: Recursos públicos, recaudación, gasto
Regulatorias	Orientadas a: Determinar, dirigir el comportamiento de personas y empresas frente a acciones determinadas. Involucra: Actos legislativos o administrativos de carácter general: leyes, reglamentos, decretos.
Redistributivas	Orientadas a: Disminuir la desigualdad social. Eliminar la pobreza/reducir la desigualdad. Beneficiar sectores marginados Involucra: Políticas sociales

La asignación de presupuesto para las universidades públicas del país, se puede ubicar como un ejercicio de política distributiva, dicha asignación de recursos y de alguna manera ubicados así lo están también los programas PRODEP (antes PROMEP) y PIFI; en otro ámbito de actuación las universidades públicas han contribuido, con investigaciones por ejemplo relacionadas a la protección al medio ambiente, a fin de sustentar la toma de decisiones en materia de política regulatoria.

Es cierto todavía que pueden considerarse acciones insuficientes en materia de políticas públicas para la educación superior, sin duda, han sido iniciativas de importancia sobre todo cuando se suma la decidida participación de una figura como la ANUIES, ya que de manera resuelta ha asumido su rol de representación e interlocución ante la autoridad de gobierno, consciente de que dichas acciones benefician a la sociedad en términos de los servicios educativos que ofrecen las IES en este caso, del ámbito público.

Esa presencia que muchos otros actores de la sociedad han estado fortaleciendo hace poco más de treinta años en cuanto a ser considerados en la toma de decisiones que deriven en la puesta en marcha de políticas públicas en el ámbito federal se ha visto reforzada por la exigencia misma que traen aparejados los problemas, objetivos e iniciativas de interés público y que si se está en el camino de no sólo hacer un gobierno por políticas públicas sino además de cuidar la elaboración de una agenda de gobierno que responda con eficiencia y eficacia a los problemas públicos entonces hay que destacar de manera preponderante la necesidad permanente de entender, precisa reiterarse, que las políticas públicas no son el resultado de una acción aislada o un acto de autoridad o mandato de gobierno.

Una política pública, se ha mencionado, es el resultado de un proceso que lleva a la solución de un problema público específico en tiempo y espacio, Aguilar señala que dicho proceso está constituido por un conjunto de actividades anteriores y posteriores a su decisión, que son fundamentales para que la política tome forma y se ejecute (2000:46). Dichas actividades son:

1. La formación de la agenda
2. La definición del problema público
3. La hechura o formulación de la política, opciones para resolver el problema
4. La decisión o la selección entre opciones
5. La comunicación de la política
6. La implementación de la política
7. La evaluación de la política

En México la administración pública de orden federal a partir de la década de los ochenta va orientado su ejercicio de gobierno hacia un enfoque de políticas públicas, el proceso de dichas políticas para la toma de decisiones ha ido fortaleciendo per se la participación de otros actores, lo que de manera reiterada se ha mencionado a lo largo del presente capítulo, así y para efectos de este trabajo en el proceso de un curso de acción se puede comentar, por ejemplo, la importancia de que la ANUIES sea convocada e incorporada en algún momento de la agenda de gobierno, sobre todo cuando de formular algún tipo de iniciativa o acción en materia de educación superior, investigación científica, alguna política de tipo regulatoria, etc. De ello da prueba su incorporación a la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) allá a finales de los setenta.

Es menester tener presente que la participación de la ANUIES se retroalimenta a su vez de sus afiliadas, dado que las universidades públicas tienen sus propias circunstancias no sólo por la geografía misma del país, sino por otros factores que inciden de manera importante en su desarrollo; sólo así puede entenderse que enriquezca su interlocución ante el gobierno y que éste reconsidere su decisiones en materia de educación superior.

Estas acciones nos reflejan cambios significativos en cuanto a la relación gobierno-universidad por ejemplo, se ha roto de alguna manera con esos esquemas rígidos de participación, aunque es un camino al que las instituciones educativas especialmente tienen que abonar constantemente. Corresponde a las IES formar recursos humanos suficientes y eficientes (habilidades y conocimientos) que atiendan las necesidades de los sectores productivo y social; por su parte las autoridades de gobierno deben generar las condiciones para hacer posible la interacción de los actores que intervienen en el terreno de la educación superior.

Resulta evidente que en ese camino de participación las IES no se han quedado solas se han visto reforzadas al decidir organizarse y bajo el esquema de intervención de la ANUIES involucrarse en la agenda de gobierno en materia de

educación superior. En este caso, se debe reconocer que desde su creación la Asociación ha contribuido en buena medida a la elaboración de diversos documentos, desde los estados del arte de la educación superior en México, hasta la prospectiva de la misma.

Del nuevo escenario económico, político y social que trajo la década de los años ochenta para la administración pública en su ámbito federal y que en el presente capítulo del presente trabajo se ha bosquejado derivó a su vez en una mirada ya diferente de la gestión pública, de la organización, de la administración y de la comunicación. Los espacios de actuación motivaron a los funcionarios de gobierno en su momento a considerar otros esquemas de trabajo, de interactuar con otras instancias gubernamentales, organizaciones sociales, asociaciones y con la sociedad en general.

También otros actores sociales se replantearon nuevos esquemas de actuación y de trabajo con la contraparte, es decir, con la autoridad de gobierno y con la misma sociedad así como con otras instancias públicas e incluso privadas, como cámaras, organismos empresariales, organizaciones no gubernamentales, entre otras. Hacerlo traerá una nueva forma de gestión no sólo al interior de las propias IES sino frente al Estado y desde luego con la sociedad quien con el paso de los años busca una mejor calidad y cobertura en los servicios que las IES ofrecen, sobre todo las públicas.

1.3 La importancia de la gestión para las redes de colaboración de la ANUIES

En virtud del nuevo entorno económico, político y social que trae consigo la década de los años ochenta y las subsecuentes, conviene para efectos del presente trabajo conocer y destacar lo que un nuevo concepto de gestión para las instituciones públicas y para otros actores involucrados en este caso con la educación superior trajo consigo a tal entorno, ya que no sólo la administración en su orden federal se replanteó nuevos esquemas de trabajo sino que ello permeó precisamente a esos otros actores, que como en el caso de la ANUIES significó

promover la innovación entre sus afiliadas y de dichas instituciones con sus pares en sus zonas de influencia, repercutiendo en buena medida en la sociedad, como se ejemplificará en el capítulo cuarto de este documento.

Entender el concepto de gestión en un primer acercamiento es importante para comprender el trabajo que la ANUIES ha llevado a cabo como una innovación en el quehacer universitario y los beneficios que ha reportado a cada institución así como al conjunto de éstas en cada región, en este caso en particular la Región Centro-Sur. Se destacan entonces sobre dicho concepto de gestión las siguientes definiciones:

“Conjunto de actuaciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. Acción principal de la administración es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar. Consiste en promover y activar la consecución de un mandato o encargo” (Aula-Santilla 1995:689).

“La palabra gestión proviene del Latín *gestio*. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos. La gestión se sirve de diversos instrumentos para poder funcionar, los primeros hacen referencia al control y mejoramiento de los procesos, en segundo lugar se encuentran los archivos, estos se encargaran de conservar datos y por último los instrumentos para afianzar datos y poder tomar decisiones acertadas. De todos modos es importante saber que estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática. Es por ello que los gestores deben cambiar los instrumentos que utilizan a menudo. Una de las técnicas que se usa dentro de la gestión es la fragmentación de las instituciones. Esto quiere decir que se intentar

diferenciar sectores o departamentos. Dentro de cada sector se aplicarán los instrumentos mencionados” (Concepto.de, 2014)

“Se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos” (Gestión y Administración, 2014).

“Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos” (Rebolledo, 2014).

“Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles” (Rebolledo, 2014)

Atendiendo a lo anterior se advierte que una constante en dichas definiciones tiene que ver con las acciones emprendidas y dirigidas por una o más personas (activo fundamental) para la consecución de objetivos claramente definidos que beneficiarán a una institución sea pública o privada; se emplean varias técnicas para realizar el trabajo entre las que destacan la diferenciación de sectores o departamentos, que para efectos del presente estudio correspondería tal división a los Consejos Regionales de la ANUIES y a las Redes de Colaboración de cada Región (por tema o función sustantiva). La gestión supone también la coordinación de los actores involucrados y el buen uso de los recursos disponibles.

Siendo un actor de importancia significativa en el ámbito de la educación superior en México, la ANUIES alienta y propicia la participación de las instituciones no sólo a través del trabajo colegiado de sus afiliadas por medio de los consejos regionales quienes a su vez harán lo propio con las IES que conformen cada una de las seis regiones del país. Al interior de las IES, directivos y académicos, especialmente estos últimos, se percataban que en buena parte del mundo las colaboraciones de tipo académico e incluso en el orden administrativo y

de gestión estaban a la orden del día, había que promover entre las IES de la región otros esquemas de trabajo de vinculación real y efectiva.

Así la primera y quizá natural y espontánea forma de asociación o colaboración se dio bajo la forma de grupos de trabajo para, en un principio, proponer iniciativas, y posteriormente otras acciones que mediante el trabajo colegiado repercutieran para la mejora de cada una de las IES que conformaban un consejo regional.

Los actores al interior de las IES reconocen que un esquema asociativo, en ese momento el de grupos de trabajo, puede reportarles beneficios comunes y que éstos a su vez alentarán la mejora en la calidad de los servicios de sus funciones sustantivas principalmente pues el objetivo primordial es que se brinden servicios de calidad a la sociedad, y que no es otra cosa sino que los conocimientos y habilidades adquiridos y desarrollados según el perfil profesional del estudiante correspondan al nivel alcanzado y que sea capaz de aplicar estos conocimientos y habilidades para resolver problemas en el campo laboral e incluso de la vida diaria.

Lo anterior trae consigo desde luego que las instituciones hagan por fortalecerse con el trabajo colegiado y en consecuencia la ANUIES más eficiente y eficaz ante la autoridad de gobierno, especialmente en su ámbito federal.

Lo expuesto anteriormente permite comprender mejor el terreno de la gestión pública actual que supone de manera permanente la coordinación efectiva de las instancias de gobierno en sus unidades administrativas a nivel horizontal y vertical (Ávalos1999:13); dejar atrás el modelo de organización y función de la administración pública no sólo centralista e intervencionista sino de mando estrictamente vertical. Ello conlleva delegar facultades y funciones en otros puntos de la cadena de mando, lo cual implica formar también cuadros de funcionarios y operativos para atender de manera eficaz y eficiente a la sociedad. Al respecto León (2007) destaca que la gestión es una actividad multidisciplinaria dirigida a la

acción; se trata de fortalecer el saber hacer de los responsables de las instituciones y organismos del gobierno.

El cambio ha implicado que los diversos actores sociales también modifiquen sus esquemas de participación, de vinculación e interacción con las autoridades, en una primera instancia, con las autoridades de orden federal. Al interior de una organización, de una agrupación o cualquier otra figura de carácter asociativo también se requiere de un cuadro directivo, cuyos líderes, conduzcan las iniciativas y acciones del grupo para que se genere una representación efectiva. En el caso de la ANUIES, ésta se fortalece de los seis consejos regionales conformados para tal fin en el país, quienes suman sus iniciativas en materia de educación superior, cada consejo regional tiene su presidente y secretario técnico quienes son los representantes ante la Asociación; ellos organizan y coordinan el trabajo colegiado de las instituciones de educación superior públicas y privadas que conforman cada región.

Conviene recordar que la educación superior en México, especialmente la de carácter público, estando inmersa en una dinámica de cambio constante, mismo que se acelera más a partir de los años ochenta, se ve influenciada por factores de orden endógeno y exógeno que derivarán a los largo de estos años en ajustes significativos que harán necesario el replanteamiento de un nuevo enfoque de gestión, que responda a su vez al enfoque de gestión que las administraciones federales habrán de implementar. Hay que recordar que precisamente entrarán al escenario como elementos vitales de la gestión en estas instituciones: la planeación y la evaluación ligada al financiamiento entre otras acciones resultado de las políticas gubernamentales (Acosta 2000:29). Será necesaria la creación de cuadros de funcionarios competentes para llevar a cabo las nuevas tareas.

Lo anterior precisa comprender que la universidad, como señala Acosta, en tanto institución social, es producto de largos y complicados procesos interactivos entre el Estado y diversa fuerzas, grupos y élites de la sociedad interesados en construir un espacio institucionalizado de formación y difusión del conocimiento

científico y técnico en la sociedad (2000:52). Ello implica que la universidad pública responda a un modo de organización que la lleve a cumplir sus funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión de la cultura.

Si bien cada institución de educación superior pública en México ha adoptado sus esquemas de tal manera que le permitan llevar a cabo sus funciones sustantivas y trabajar en el marco de las políticas públicas implementadas por el gobierno federal, entendieron de alguna manera los cambios que demandó la década de los años ochenta en cuanto a fortalecerse como instituciones y entender que su relación con los actores de las políticas públicas estaría de manera permanente en el terreno de la construcción, pasando por negociaciones y conflictos frecuentes. (Acosta 2000:66).

Efectivamente estudiosos del tema de la política educativa en el ámbito de lo superior, reconocen que este camino sigue siendo difícil y sinuoso especialmente porque es el gobierno el principal elemento de distorsión del sentido público de la política educativa (Vanti y Del Castillo 2000:102). Y ello sucede de manera importante con las IES públicas, pues como ya se hizo mención según sea la relación de estas IES con el gobierno en turno se cae en el terreno de la discrecionalidad, por lo tanto, ya no se atiende al sentido del interés público; lo que ha generado en buena medida un sistema de educación superior público cuya calidad en el ámbito de sus funciones sustantivas está cuestionada así como de la cantidad de servicios que brinda. Dada las características y los actores que interactúan en el terreno de la educación superior queda de manifiesto que aquí también la participación y el consenso de dichos actores y de otros más que se sumen a ello será cada vez más decisivo para orientar la acción gubernamental.

Se debe reconocer que efectivamente muchos expertos han contribuido a la mejora de los procesos administrativos y de sus instituciones, buen número de funcionarios de mandos superiores e intermedios también han contribuido a acelerar de alguna manera un nuevo enfoque de atender los problemas públicos y las acciones que se derivan para su atención. Pero también hay que dar su lugar a

la tenacidad de muchos actores sociales que con todo el desgaste que supone su participación ha logrado se reconozca por las autoridades que su voz sea escuchada para considerar las iniciativas cuando de políticas públicas se trate.

Como se señaló en algún momento en el presente capítulo el panorama nacional y mundial a partir de la década de los ochenta y con mayor énfasis en los noventa requirieron ajustes en las políticas educativas para el sistema de educación superior especialmente para vincular el financiamiento otorgado a la evaluación de las IES, lo que propició la participación más activa de los involucrados en dicho ámbito educativo.

Así en la línea de un nuevo enfoque de gestión, se propició de manera formal por parte de la ANUIES la conformación de grupos de trabajo en las IES (en un primer momento), mismos que se fortalecieron y condujeron, como se señalará en el capítulo correspondiente, a la conformación de redes de trabajo que vinieron a dar un giro en la gestión universitaria importante en temas como del de la actualización, capacitación, vinculación, entre otros.

Previo al tema de la ANUIES y las Redes de Colaboración es conveniente tener un acercamiento sobre el marco normativo de la educación superior en México, tema que se abordará en el siguiente capítulo para una mejor comprensión de su inserción en el ámbito de la administración federal.

Capítulo II

Caracterización de la educación superior mexicana y su representación a través de la ANUIES

El presente capítulo tiene como objetivo ubicar dentro del contexto jurídico de México a la educación superior, esto es: cómo se encuentra reglamentada, las instancias involucradas, cómo se clasifica y el contexto en el que dicho nivel educativo en el ámbito público y privado se encuentra inserto.

Cabe aclarar que la presente investigación encuentra su motivación en la educación superior de carácter público, por lo que tales fundamentos jurídicos adquieren mayor relevancia; éstos permiten de alguna manera encontrarse en el camino de la evolución de la educación superior, que más allá de normas jurídicas, hoy, de manera por demás significativa, presenta escenarios de comportamiento diverso y muchos de ellos complejos, no obstante y debido a la intervención de otros actores que se han ido sumando alentados por y para hacer de la educación superior en México un elemento clave para el desarrollo del país, encuentran la forma de traducir iniciativas en políticas públicas que concreten acciones para fortalecer el quehacer de la educación superior en el país.

En otro momento, se aborda la necesidad imperiosa de que las instituciones de educación superior del país tuvieran la presencia de un interlocutor frente al gobierno, y que encuentra su primer precedente en la reunión llevada a cabo por un grupo de rectores y directores de universidades e institutos públicos encabezada por el entonces rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, Dr. Gustavo Baz en 1940, ello con el propósito inicial de intercambiar experiencias institucionales que los enriquecieran recíprocamente, siendo así el antecedente de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), asociación civil que inicia de manera formal sus labores el 25 de marzo de 1950.

Roberto Rodríguez, en su artículo *La ANUIES contada por sus protagonistas*, destaca de manera puntual y enfática la contribución que Medina Viedas apunta en su libro sobre la Asociación:

“Medina documenta y reflexiona acerca de la trayectoria de la ANUIES desde el punto de vista de su siempre compleja y variante relación con el gobierno federal. De la concordia a la distancia, de la resistencia a la colaboración, de la coincidencia a la diferencia. Así es la historia de la ANUIES y Medina lo relata muy bien en concisa síntesis” (Rodríguez, 2005).

Lo anterior es un buen referente que evidencia puntualmente lo que ha representado y representa la presencia de la ANUIES, quizá, en momentos incómoda para las administraciones de gobierno tanto en su orden federal como estatal, pero necesaria para la educación superior del país, que por mucho se ha nutrido de las contribuciones de dicho organismo a lo largo de más de 60 años de gestión, contribuciones que más adelante serán puntualizadas.

En un tercer momento y para concluir con el presente capítulo resulta de gran importancia destacar que si bien la ANUIES ha sido por más de 60 años la interlocutora frente al gobierno federal de las IES con todo lo que ello ha significado para las partes involucradas, esto es, gobierno e instituciones de educación superior y sociedad, cierto es también que forma parte de la vida activa de las IES del país ahora no sólo públicas sino privadas. Ello a través de un sinnúmero de actividades, algunas de éstas resultado de un trabajo de colaboración consolidado a lo largo de algunos años a través de las llamadas, precisamente, redes de colaboración. Tal contexto permitirá ubicar cómo, dentro del marco jurídico aplicable a la educación superior en México, se reconoce la presencia de la ANUIES.

2.1. La educación superior en México y su legislación

Se pudiera o no estar de acuerdo con las políticas diseñadas por el gobierno para el sector educativo del país, en cualquiera de los niveles educativos de que se trate, sin embargo, es imprescindible conocer qué instancias y qué ordenamientos legales aplican para regular la educación en México, ya que constituyen finalmente las formas de dirección y gestión del gobierno a las que deben atender las instituciones educativas; es quizá en la educación superior donde pudiera encontrarse mayor complejidad pues se está ante un escenario donde intervienen además: *“un amplio número de actores: directivos, profesores, estudiantes, personal de administración organizado en distintos niveles, programas, facultades, departamentos, institutos cuyos procesos de interrelación son muy amplios.”* (Moreno, 2005: pág. 12).

Para esta investigación inserta, como se ha mencionado ya en el rubro de la educación superior, resulta conveniente precisar a qué se debe atender cuando se habla del concepto de educación superior, al respecto es pertinente tomar como referente a fin de homogeneizar posibles apreciaciones de las aportaciones que sobre dicho concepto se asientan en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, de 1998, que enfatiza de manera puntual sobre la misión y función de la educación superior en el sentido de:

Formar diplomados y ciudadanos responsables, capaces de atender a las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana, ofreciéndoles cualificaciones que estén a la altura de los tiempos modernos, comprendida la capacitación profesional, en las que se combinen los conocimientos teóricos y prácticos de alto nivel mediante cursos y programas que estén constantemente adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad (UNESCO, 1998).

Funciones que deben realizarse en un marco de responsabilidad ética, respeto al carácter autónomo y de visión a futuro a fin de atender contribuir de manera efectiva al progreso de la sociedad y al desarrollo sostenible, en concordancia con los principios de esta declaración.

La declaración se ve reforzada con el comunicado emitido en París el 8 de julio del 2009 al concluir la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior-2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, que apunta en el apartado de Responsabilidad Social de la Educación Superior lo siguiente:

1. La educación superior, en tanto bien público, es responsabilidad de todas las partes interesadas, en particular de los gobiernos.

6. La autonomía es un requisito indispensable para que los establecimientos de enseñanza los puedan cumplir con su cometido gracias a la calidad, la pertinencia, la eficacia, la transparencia y la responsabilidad social (UNESCO, 2009).

En ambos documentos se destaca el carácter autónomo de la educación superior y las funciones sustantivas que le son inherentes a ésta: la docencia, la investigación y la extensión de la cultura en un marco de servicio a la comunidad, atendiendo a la responsabilidad social de la educación superior. El comunicado de París 2009, introduce el concepto de bien público, que es pertinente contextualizar para entender entonces a la educación superior como bien público lo que conlleva su carácter de acceso universal... *“Corresponde a los estados nacionales, pues, establecer sus propios criterios para regular la educación y, en todo caso, reglamentar el acceso de otro tipo de instituciones con carácter trasnacional. (UNESCO 2009).* Se reconoce el peso de la UNESCO en materia educativa, lo que se pone de manifiesto cuando Martínez se señala:

”La educación, señalan los que se oponen a la liberalización, es un bien público y, por tanto, tiene que continuar siendo supervisada por un

organismo de las Naciones Unidas como lo es la UNESCO, que pese a sus deficiencias, no tiene fines de lucro y representa, sin duda, el mejor modelo de un organismo internacional para un asunto tan sensible en el desarrollo de los países” (Martínez, 2008).

En consonancia con lo anterior, y durante la Conferencia Mundial del 2009, el Ministro de Educación de Brasil, Fernando Haddad, hizo una enérgica defensa de la posición de América Latina y el Caribe en cuanto a que la educación superior sea considerada como un bien público y un derecho humano fundamental (IESALC, 2009).

De lo anterior se desprende que existen debates en extremo polémicos sobre el carácter de bien público de la educación, hasta el momento prevalece la postura firme de los países de América Latina y el Caribe en el sentido de considerar así el carácter de la educación, además de lo que significa darle el carácter de derecho fundamental, dado que de no intervenir los estados en el tema de la educación, la situación de no acceso de la población se agravaría en virtud de las condiciones de pobreza y de pobreza extrema que en muchas zonas geográficas de tales regiones prevalecen. El procurar el mayor acceso a los servicios educativos por parte del Estado posibilita mejorar el nivel de vida de la población que por acción del mismo es posible accedan a ésta. Al respecto y ante las miradas mercantilistas para la educación de economías de países desarrollados Juan Ramón de la Fuente, señala: “El avance de la mercantilización de la educación en el mundo, y particularmente en países como México, agravaría sin duda la enorme desigualdad y la inequidad en el acceso a la enseñanza superior” (Martínez, 2008).

Atendiendo a lo expuesto en el párrafo anterior se deriva entonces que hoy la intervención del Estado resulta además de necesaria, determinante, pues sólo así se garantizará en buena medida, el acceso de un mayor número de personas a la educación formal del país; por tanto, el Estado debe reforzar los mecanismos de asignación de recursos en áreas extremadamente sensibles como

es el caso de la educación en todos los niveles, ello en buena medida atendiendo al concepto clásico y/o tradicional de bien público, donde el estado a través de un gobierno en sus órdenes respectivos provee de dicho bien o servicio a la población. No obstante, hoy se enfrenta el concepto de bien público a la definición desde la perspectiva de la economía de mercado que señala que un bien público puro atiende a dos condiciones la no rivalidad y la no exclusión, la primera tiene que ver cuando el consumo de un producto y/o servicio por un individuo imposibilita o limita el consumo de otros; la segunda condición, la exclusión, tiene que ver con la imposibilidad o dificultad de prohibir el consumo de un producto y/o servicio a otros individuos, poniendo en juego argumentos legales y sociales. Derivado de tales definiciones los estudiosos de la educación en el ámbito económico la clasifiquen como un bien público impuro dado que no cubre más que una sola de cualquiera de las condiciones planteadas en líneas anteriores, aunque es bien cierto tiende más a la exclusión que a la rivalidad. De hecho el factor pobreza y pobreza extrema conlleva a la exclusión de amplios sectores de la población en el país en cuanto a su incorporación al sistema educativo, como bien subraya Muñoz y Silva (2007: 282): *“se puede afirmar que la exclusión del sistema escolar sigue incidiendo con mayor fuerza en la población que se encuentra en situación de pobreza.”*

Es importante abundar sobre el presente apartado ya que resulta imposible desinsertar al país del contexto global en que se encuentra ubicado y que por obvias razones encuentra cabida la polémica sobre las consideraciones y reflexiones al tema, siempre sensible, de la educación en cuanto a bien público o no; ello hace necesario, especialmente en el caso de México, como lo plantea la UNESCO y estudiosos de la educación en el país atender en estricto sentido al tradicional enfoque de considerar a la educación como un bien público, donde el estado tiene un papel fundamental y determinante en cuanto a proveer a la población servicios educativos; no obstante, lo expuesto en renglones anteriores no significa que se descarten o rechacen esquemas de vinculación con el sector privado, como se reconoce en el documento de IESALC al que se ha hecho referencia en párrafos anteriores. En ese sentido, la ANUIES cuenta entre sus

miembros con instituciones de educación superior particulares, lo que evidencia la apertura que existe para la colaboración y participación en iniciativas que repercutan en bien de la educación superior en su conjunto y desde luego para la sociedad.

Partiendo de la consideración de bien público tradicional para la educación superior y siendo consecuentes con tal definición es importante enfatizar que se involucra la permanente participación de los gobiernos; evidentemente no sólo en el terreno de la legislación, que dicho sea de paso quizá es también un llamado a la revisión de los marcos normativos que hoy día regulan la educación superior y que ante las transformaciones sociales, políticas y económicas se hacen necesarios, sino en el del financiamiento, tema que desde luego también se incorpora a las normas que el gobierno tiene establecidas para dicho rubro; para estos temas precisamente la ANUIES se ha manifestado de manera contundente en el sentido de lo que significa en un país como México, restar presupuesto al mencionado rubro y lo que sí es posible concretar cuando un gobierno decide apostar recursos a la educación, en el caso que nos ocupa, para la educación superior.

Resulta pertinente la consideración que reporta una de las colaboraciones del Observatorio Ciudadano de la Educación (OCE), que señala que no se trata de ejecutar políticas aisladas mediante el esfuerzo solitario de ciertos actores, es necesaria la visión amplia que involucre la participación de diversos sectores económicos, sociales y políticos así como a los distintos factores más directamente relacionados con la educación. Destacan por ejemplo: el monto del presupuesto asignado a la educación, salarios, establecimiento de metas claras para cada nivel, énfasis en lo académico, en la enseñanza, en el aprendizaje, en la evaluación y el rendimiento, etc. (OCE, 2011).

Las recomendaciones emitidas por la UNESCO, organismo del que México forma parte², a través tanto de la Declaración de 1998 como del

² Desde 1946.

comunicado emitido en el 2009, no necesariamente se ven reflejados en la legislación que aplica en el país, ello porque hay que tener presente que los países responden a tales recomendaciones en la medida de sus circunstancias históricas, sociales, políticas, económicas, culturales, entre otras. Se reconocen los esfuerzos en materia de políticas públicas por atender y responder lo posible a las recomendaciones, es importante subrayar que hay todavía un camino que recorrer en cuanto a modificación y/o actualización en materia legislativa en el rubro de educación.

No obstante, lo señalado en el párrafo anterior, es importante advertir que en México se tiene una base sólida y que dio significativo valor en su momento al tema de la educación, de ahí que es en la legislación en materia educativa, donde desde luego se verán reflejadas de manera específica consideraciones para el caso de la educación superior, que es punto central para el presente trabajo de investigación. Así identificamos que en cuanto a educación el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a la letra dice:

Artículo 3o. *Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado – Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios–, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias.*

Destaca en dicho precepto también que el estado atenderá todos los tipos y modalidades educativas, las que desde luego contemplan a la educación superior, y a la investigación científica y tecnológica. Se reconoce que los particulares pueden impartir educación, otorgando el reconocimiento y la validez oficial el Estado.

Por otra parte y, no menos importante, se señala en el numeral VII que:

Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de

governarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere; y el numeral VIII hace referencia a que:

El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan y...(Cámara de Diputados, 2014).

En estos numerales como se puede observar se involucra de manera directa a la educación superior y, por otro lado, evidencian el papel del Estado en cuanto a normar este rubro, ello sin menoscabo del reconocimiento a su carácter autónomo para las universidades públicas.

Otra disposición jurídica de primer orden que aplica a la educación superior es la Ley General de Educación, la cual reglamenta precisamente al artículo 3° de la Constitución, dentro de las consideraciones más importantes destacan las señaladas en el artículo 2°, que hace especial énfasis en cuanto al derecho de los individuos de recibir educación, siendo eso sí requisito indispensable cubrir los requerimientos que establecen las disposiciones al respecto; se reconoce además a la educación como medio fundamental de progreso de un país; el artículo 10° precisa quiénes integran el sistema educativo

nacional, aquí el numeral VI y VII hacen referencia a las instituciones particulares, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, y a las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

En tanto en el artículo 25° se sientan las bases respecto al importante tema del financiamiento *“El Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las disposiciones de ingresos y gasto público correspondientes que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de la educación pública y de los servicios educativos* (Cámara de Diputados, 2014).

Otros instrumentos normativos aplicables a la educación los constituyen la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otros ordenamientos propios de cada entidad federativa que norman la educación.

Es preciso comentar que siendo un asunto en la agenda de gobierno prioritario y permanente, no sólo por su carácter de bien público, sino por todos los actores que involucra y el alcance y repercusión que representa el tema de la educación superior en la toma de decisiones en cuanto al diseño de políticas públicas en la Cámara de Diputados se encuentran las Comisiones Ordinarias de Educación Pública y Servicios Educativos y relacionada también la de Ciencia y Tecnología.

Las comisiones son órganos especializados constituidos por el Pleno que por medio de la elaboración de dictámenes, informes, opiniones o resoluciones, contribuyen a que las Cámaras del Poder Legislativo cumplan con sus atribuciones constitucionales y legales. Se integran por diputados o senadores de los diversos grupos parlamentarios, buscando que en su seno se refleje lo más fielmente posible la composición política del Pleno (criterio de proporcionalidad) y toman sus decisiones por mayoría de votos de sus miembros (Cámara de Diputados, 2014).

Ordinarias. Son permanentes: se conservan de una legislatura a otra; cumplen funciones de dictamen legislativo, de información y de control evaluatorio en su ramo; su competencia se corresponde en lo general con la otorgada a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; se constituyen durante el primer mes de ejercicio de la legislatura; y se integran hasta por 30 miembros en la Cámara de Diputados, con base en el criterio de proporcionalidad (Cámara de Diputados, 2014). También están las comisiones especiales y de investigación.

La actuación de las comisiones es determinante no sólo en cuanto a aprobar o no una iniciativa del ejecutivo, sino en temas álgidos como la modificación a alguna disposición jurídica vigente o bien en cuanto a la asignación de presupuesto para este rubro. Es pertinente también comentar que es ante la comisión de educación que toda propuesta de organismos relacionados con el tema, para el caso que nos ocupa, la educación superior, se somete a consideración de la comisión, a fin de que dicha comisión promueva las iniciativas que para el fin sean conducentes, por ejemplo, la ANUIES ha sido voz de las instituciones de educación superior de carácter público en el tema de presupuesto, pues buen número de ocasiones se ha visto reducido significativamente y se ha promovido la reconsideración para la asignación del presupuesto. De ahí la importancia de la vinculación entre Comisión, ANUIES y las IES.

De la misma manera tanto las comisiones de referencia como la Secretaría de Educación Pública han solicitado la colaboración de la ANUIES a fin de coadyuvar en la integración de documentos, que sustenten el diseño de políticas por parte del gobierno para la educación en general y, de manera especial, para la educación superior.

Con respecto a qué ordenamientos jurídicos específicamente dan origen a las IES, para el caso que nos ocupa, es decir de carácter público, o bien dónde dichas instituciones encuentran su fundamento legal natural, es justamente en las leyes orgánicas y estatutos generales, decretos estatales, principalmente. Ello

evidencia con qué orden de gobierno se relacionan, es decir, federal o estatal. Así, pueden ser instituciones autónomas o no, centralizadas u organismos descentralizados.

Este breve recorrido en materia de legislación permite visualizar de manera clara que en dicha materia el Estado ha cumplido con emitir las normas jurídicas que a su juicio brindan el marco de certeza a la actividad educativa de la educación superior, aunque se reitera, dadas las condiciones del mundo global y lo que ello conlleva, que cada administración de gobierno en el orden federal incorpora en su agenda iniciativas o temas que involucran a la educación superior dado que, como se menciona en párrafos anteriores, es un tema de primer orden, como lo es la salud y la seguridad en la agenda de gobierno, lo cual de manera inherente incluye la participación de otras instancias, de otros actores, por ejemplo, de manera especial para el caso de asignación de recursos, se asocia inmediatamente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que desde luego lleva su parte en el tema, pero es necesario puntualizar que el brazo ejecutor de las políticas públicas en materia educativa es la Secretaría de Educación Pública.

2.2 La Subsecretaría de Educación Superior Federal y las Instituciones de Educación Superior.

La Ley General de Educación en su artículo 37 establece los tipos y modalidades de educación, mismas que encuentran su eje rector en términos de la administración de gobierno en las subsecretarías a las que da origen la SEP, a saber: Subsecretaría de Educación Básica, Subsecretaría de Educación Media Superior, Subsecretaría de Educación Superior (SES) y Subsecretaría de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas. Es a la SES a la que de manera directa se faculta para regular en materia de educación superior a las instituciones. La SES *“es el área de la Secretaría de Educación Pública encargada de impulsar una educación de calidad que permita la formación de profesionistas competitivos y comprometidos con el desarrollo regional y nacional, y que contribuya a la edificación de una sociedad más justa”* (SES, 2014).

“A través de sus diferentes políticas públicas, planes y programas, la SES trabaja para brindar una educación equitativa, pertinente, flexible, innovadora, diversificada y de amplia cobertura. Con ello se busca avanzar hacia el fortalecimiento de un Sistema de Educación Superior cada vez más integrado y articulado, promotor de la equidad en la educación, de la permanencia de los estudiantes y actualización de los egresados” (SES, 2014).

Lo anterior en un marco de respeto por la autonomía, como bien se fundamenta en la misma constitución, para las instituciones que tienen ese carácter.

La SES cuenta actualmente con cuatro direcciones generales: Dirección General de Educación Superior Universitaria; Dirección General de Educación Superior Tecnológica; Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación; Dirección General de Profesiones, la Coordinación General de Universidades Tecnológicas y la Coordinación Nacional de Becas de la Educación Superior.

Las atribuciones y funciones de la SES encuentran su fundamento legal en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, publicado el 21 de enero del 2005 en el Diario Oficial de la Federación. Siendo entonces la instancia a la que se le atribuyen tales funciones es, en consecuencia, la que en un primer momento genera vínculos de colaboración con otras instancias y organismos relacionados por su naturaleza a la educación superior, como es el caso de la ANUIES.

Derivado de sus atribuciones, del reconocimiento al desarrollo y dinamismo del sector en materia de educación superior, ante los requerimientos y necesidad de respuestas inmediatas para resolver en este rubro, todo ello derivado quizá por mucho de los avances en materia tecnológica y de comunicaciones ha hecho necesaria la generación, conformación o creación de estructuras y organismos de coordinación operativa entre las autoridades educativas y las IES, tal es el caso del: Sistema Nacional de Planeación

Permanente de la Educación Superior (SINAPPES). Este Sistema comprende la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), presidida por el Secretario de Educación Pública e integrada **por miembros de la ANUIES** y funcionarios de la SEP; los Consejos Regionales (CORPES) y los Comités Estatales (COEPES) para la Planeación de la Educación Superior, compuestos en forma similar. En la base del Sistema se encuentran las Unidades Institucionales de Planeación (UIP), unidades que hoy funcionan a través de los departamentos o secretarías de planeación de las universidades públicas.

Destacan, reconocidos por la SEP los organismos que conforman el Sistema Nacional para la Evaluación, Certificación y Acreditación, **algunos de éstos con la participación de la ANUIES**, en los consejos directivos, dada la trayectoria y contribución del organismo en materia de educación superior reconocida desde luego por las administraciones federales desde que se formalizó su creación en 1950. Por ejemplo:

a. Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES), *“El COPAES es la única instancia validada por la Secretaría de Educación Pública (SEP) para conferir reconocimiento formal a favor de las organizaciones cuyo fin sea acreditar programas de educación superior, profesional asociado y técnico superior universitario, previa valoración de sus capacidades técnicas, operativas y estructurales”* (COPAES, 2014).

b. Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, A.C. (CIEES), *“el principal objetivo de la evaluación que realizan los comités consiste en contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de la educación superior en el país. Es importante precisar que no se trata de una evaluación fiscalizadora ni tiene propósitos de administración externa. Su tarea se inscribe en la búsqueda de modelos de educación superior que respondan no solo a la evaluación del conocimiento y la cultura, sino a las exigencias y necesidades sociales del país”* (CIEES, 2014).

c. Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), *“es una asociación civil sin fines de lucro cuya actividad principal es el diseño y la aplicación de instrumentos de evaluación de conocimientos, habilidades y competencias, así como el análisis y la difusión de los resultados que arrojan las pruebas”* (CENEVAL, 2014).

Otros programas, atribución de la Subsecretaría de Educación Superior y que forman parte del Sistema de Evaluación, Certificación y Acreditación son:

a. Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (REVOE): *“es el acto de la autoridad educativa en virtud del cual se determina incorporar un plan y programas de estudio que un particular imparte, o pretende impartir, al sistema educativo nacional”* (REVOE, 2014).

b. Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), *“es una estrategia de la Secretaría de Educación Pública, para apoyar a las Instituciones de Educación Superior a lograr mejores niveles de calidad en sus programas educativos y servicios que ofrecen. A través de este programa, las instituciones reciben recursos en respuesta a las prioridades que derivan de un ejercicio de planeación estratégica participativa. Participan Universidades Públicas Estatales, Universidades Públicas Estatales de Apoyo Solidario, Universidades Politécnicas, Universidades Tecnológicas y otras instituciones afines”* (PIFI, 2014).

c. Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior (PRODEP), antes PROMEP, *“tiene como objetivo contribuir para que los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de las instituciones públicas de educación superior alcancen las capacidades para realizar investigación-docencia, se profesionalicen, se articulen y se consoliden en cuerpos académicos”* (PRODEP, 2014).

d. Sistema Nacional de Investigadores (SNI), *“creado por acuerdo presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de julio de 1984, para reconocer la labor de las personas dedicadas a producir conocimiento*

científico y tecnología. El reconocimiento se otorga a través de la evaluación por pares y consiste en otorgar el nombramiento de investigador nacional. Esta distinción simboliza la calidad y prestigio de las contribuciones científicas. En paralelo al nombramiento se otorgan estímulos económicos cuyo monto varía con el nivel asignado” (SNI, 2014).

e. Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), administrado de manera conjunta entre la Secretaría de Educación Pública a través de la Subsecretaría de Educación Superior y el CONACyT, tiene como propósito: *“fomentar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad del posgrado nacional, para incrementar las capacidades científicas, humanísticas, tecnológicas y de innovación del país, que incorporen la generación y aplicación del conocimiento como un recurso para el desarrollo de la sociedad y la atención a sus necesidades, contribuyendo así a consolidar el crecimiento dinámico y un desarrollo más equitativo y sustentable del país” (CONACYT, 2014).*

La descripción de los organismos y programas anteriores agrupados por la Subsecretaría de Educación Superior bajo el nombre de Sistema de Evaluación, Certificación y Acreditación adquiere relevancia para la investigación en virtud de que destaca el surgimiento de estructuras que coadyuvan en el quehacer de la Subsecretaría, como es el caso de COPAES, CIEES, CENEVAL organismos en los que, se reitera, participa de manera activa la ANUIES, cuya trayectoria por demás reconocida en los temas de educación superior posibilitan su participación, además de hacerla pertinente, ello en conjunto con otros organismos, que posterior a ésta han surgido también para contribuir con su quehacer específico a tareas concretas de apoyo a la educación superior; por otro lado, destaca, el tema de los recursos otorgados a través de los programas como PRODEP y PIFI, apoyos que previa evaluación, permiten que las instituciones de educación superior de carácter público consoliden la calidad del desempeño del personal académico y el de los programas que se ofrecen en dichas instituciones. Lo anterior con el objetivo de brindar mayor cobertura en cuanto a educación superior

de manera equitativa y pertinente en un marco de calidad que beneficie a la sociedad.

En cuanto al Sistema Nacional de Investigadores, precisa señalar que atiende el proceso de incorporación a la publicación de convocatoria anual, la cual incluye la participación de investigadores de Instituciones de Educación Superior del sector particular; el sistema reconoce las contribuciones científicas de los investigadores del país, que se traducen también en estímulos económicos que atienden al nivel otorgado, este puede ser nivel 1, 2 y 3.

Si bien las Instituciones de Educación Superior de carácter particular, como se ha señalado en el presente capítulo, atienden también a las normas jurídicas establecidas en los preceptos legales que ya se han apuntado en párrafos anteriores y es la Secretaría de Educación Pública la instancia ejecutora de éstas, existen algunos organismos que han surgido para coadyuvar en tareas de evaluación y acreditación para dicho tipo de instituciones, tal es el caso de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), organismo que destaca en su web para efectos de afiliación de las instituciones: *“siendo indispensable para ingresar y permanecer en la Federación, como integrante con voz y voto, poseer un expediente sobre el estatus legal regular de su actividad y la obtención de un dictamen de acreditación emitido por una comisión integrada por académicos independientes. Con ello, se garantiza a la sociedad y a la comunidad universitaria que las instituciones afiliadas poseen los mínimos de calidad indispensables en toda oferta académica”*. El organismo inició sus actividades en 1982” (FIMPES, 2014).

2.3 Conformación del sistema de educación superior

Una vez abordado los antecedentes, legislación e instancias involucradas en materia de educación superior es pertinente precisar en este apartado cómo se encuentra conformado el sistema de educación superior en México, ya que hasta el momento se ha hecho referencia al concepto de educación superior en un marco general, no obstante ya en el apartado de la Subsecretaría de Educación

Superior se toca lo referente a la estructura de ésta y, de alguna manera, se observa una cierta diferenciación en las áreas que la conforman y que pudiera suponer que responden a una cierta “clasificación” o “tipos” de cómo se encuentra agrupado el nivel superior de la educación en México.

De esta manera se tiene que el nivel superior de educación en México, se conforma por 2967 instituciones (SEP, 2014), incluyendo instituciones particulares; nivel educativo que corresponde a la educación que se imparte posterior a la del bachillerato o sus equivalentes. Atendiendo a su coordinación, dependencia o régimen se clasifica en estos siete grandes grupos (SEP, 2014), a saber:

- a.** Subsistemas de Universidades Públicas Estatales. Son instituciones de Educación Superior creadas por decreto de los congresos locales, bajo la figura jurídica de organismos públicos descentralizados. Estas instituciones estatales desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura. Son 34 instituciones las que integran dicho subsistema.
- b.** Subsistema de Universidades Públicas Federales. Las instituciones que conforman este subsistema realizan, además de las funciones de docencia, un amplio espectro de programas y proyectos de investigación (generación y aplicación innovadora del conocimiento), y de extensión y difusión de la cultura. 9 Instituciones integran este subsistema.
- c.** Subsistema de Institutos Tecnológicos (SNIT), está conformado por 262 planteles y centros especializados, ubicados a lo largo y ancho del territorio nacional, coordinados por la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, de la Secretaría de Educación Pública.
- d.** Subsistema de Universidades Tecnológicas (UTs). Ofrecen a los estudiantes que terminan la educación media superior, una formación intensiva que les permite incorporarse en corto tiempo (luego de dos años), al trabajo productivo o continuar estudios a nivel licenciatura en

otras instituciones de Educación Superior. El Modelo Educativo de las UTs está orientado al aprendizaje como un proceso a lo largo de la vida, enfocado al análisis, interpretación y buen uso de la información. Actualmente hay 61 Universidades Tecnológicas, en 26 estados de la República. El que estudia en estas instituciones obtiene el título de Técnico Superior Universitario.

- e. Subsistema de Universidades Politécnicas. Son un proyecto educativo creado en 2001 para ofrecer carreras de ingeniería, licenciatura y estudios de posgrado al nivel de especialidad. Sus programas, son diseñados con base en el Modelo Educativo Basado en Competencias y se orientan en la investigación aplicada al desarrollo tecnológico; al mismo tiempo, que llevan una colaboración estrecha con organizaciones de los sectores productivo, público y social. Cuenta con 50 instituciones en el país.
- f. Subsistema de Universidades Interculturales. La misión de estas instituciones es promover la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural, particularmente, de los pueblos indígenas del país y del mundo circundante; revalorar los conocimientos de los pueblos indígenas y propiciar un proceso de síntesis con los avances del conocimiento científico; fomentar la difusión de los valores propios de las comunidades, así como abrir espacios para promover la revitalización, desarrollo y consolidación de lenguas y culturas originarias. 12 Universidades conforman el subsistema.
- g. Centros Públicos de Investigación. Están conformados por Centros Públicos de Investigación CONACYT, Centros de Investigación del Instituto Politécnico Nacional, así como de los Estados de Tamaulipas, Jalisco y Chihuahua respectivamente y de la UNAM, mismos que tienen como objetivos principales: divulgar en la sociedad la ciencia y tecnología; innovar en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento de ciencia y tecnología; vincular la ciencia

y tecnología en la sociedad y el sector productivo para atender problemas, y crear y desarrollar mecanismos e incentivos que propicien la contribución del sector privado en el desarrollo científico y tecnológico, entre otros. **c.** Subsistema de otras Instituciones Públicas. Instituciones no comprendidas en los dos rubros anteriores. Son instituciones dependientes de la Secretaría de Educación Pública y de otras secretarías de estado. En la categoría se agrupan 76 instituciones.

d. Subsistema de Escuelas Normales Públicas. Se encarga de la formación de profesores de educación preescolar, primaria y secundaria. Labor que realiza a través de la red de normales a nivel nacional. Las Escuelas de Educación Normal Superior ofrecen, entre otros, programas de licenciatura en educación preescolar, primaria, primaria intercultural bilingüe, secundaria, especial, inicial, física y artística; 275 instituciones se ubican en dicho grupo.

e. Subsistema de Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario. Son aquellas que reciben aportaciones del programa presupuestario y cuyo financiamiento proviene principalmente de los Gobiernos Estatales, así mismo, el Gobierno Federal contribuye con un apoyo solidario convenido con el estado respectivo. Al igual que las Universidades Públicas Estatales, desarrollan las funciones de docencia, generación y aplicación innovadora del conocimiento, así como de extensión y difusión de la cultura. El subsistema cuenta con 23 instituciones.

f. Otras instituciones Públicas. El sistema de educación superior pública en México es diverso. Por lo tanto, existen instituciones que de acuerdo con sus características particulares no es posible ubicarlas dentro de alguno de los subsistemas anteriores. Conforman dicha clasificación 86 instituciones.

La anterior descripción de los subsistemas permite apreciar además de la diversidad en su composición, cómo se encuentra agrupado dicho Sistema de Educación Superior y la naturaleza o vocación de cada uno de los tipos y el

número de instituciones en una aproximación que, por el perfil, se incorporan a cada uno de los subsistemas. Con ello también se pone de manifiesto que para las autoridades en los tres órdenes de gobierno, el tema de la educación en general y, en particular, el de la educación superior ha sido prioritario en la agenda pública, especialmente, cuando su desarrollo tiene el propósito además de fortalecer la oferta académica (aún insuficiente), impactar en el mercado laboral, sobre todo en el ámbito regional.

No obstante tales esfuerzos, las autoridades reconocen que como en todos los niveles de educación hay rezagos importantes, siendo de interés para este trabajo el nivel de educación superior, el atraso adquiere especial importancia, puesto que atiende evidentemente a los atrasos que existen en los niveles previos, a la pobreza y a las características propias de las instituciones que trabajan por debajo de su capacidad, además de que la matrícula se encuentra concentrada en ciertas áreas del conocimiento. El Observatorio Ciudadano de la Educación señala lo siguiente: “en la actualidad, los principales déficits se encuentran en la enseñanza media y en nivel superior” (OCE b, 2011).

Por ello todas las acciones que el gobierno como otras instancias lleven a cabo en materia de educación superior serán no sólo necesarias sino urgentes, especialmente, si se atiende a las exigencias del mundo global que hoy toca vivir, un mundo cada vez más competitivo que demanda generaciones de profesionales con altos estándares en su formación en todos los ámbitos de vida.

Evidentemente esta tarea involucra a muchos actores, reconocidos en un primer acercamiento, los tres órdenes de gobierno, IES, sociedad y no menos importante la participación de un actor decisivo en cuanto a sus aportaciones en el terreno de la educación superior, la ANUIES, cuya actuación ha sido determinante en la toma de decisiones de políticas públicas. Son, dichas de manera simple, tareas que el gobierno en cualquiera de sus órdenes, no podría realizar en solitario.

Lo anterior conduce de manera natural a dar paso en el siguiente capítulo al tema de la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior, ANUIES, que como se ha plasmado a lo largo del presente capítulo su “**presencia**” si bien en un inicio incipiente hoy a más de sesenta años de su creación, su figura ya fortalecida y consolidada, no es más que el resultado de un trabajo que, emprendido por un pequeño grupo de rectores, ha logrado permear no sólo al interior de las instituciones de educación superior, públicas y particulares que afiliadas, también lo ha hecho a los tres ámbitos de gobierno y ha trascendido su quehacer a la esfera internacional a través de la firma de convenios de cooperación para apoyar a las instituciones de educación superior afiliadas con sus contrapartes de otros países mediante programas y acuerdos que faciliten el intercambio de estudiantes, docentes e investigadores.

De lo anterior da cuenta un artículo publicado en la edición 400 de Campus Milenio (2011), que evidencia lo significativo de la ANUIES en el país, ello con base en el trabajo de quienes definitivamente han contribuido a la consolidación y fortalecimiento de la asociación y que son las 180 instituciones de educación superior públicas y privadas que hoy la integran, mismas que representan poco más del 83 por ciento de la matrícula del país y en las que se realiza más del noventa por ciento de la investigación científica y humanista. De ahí la capacidad de colaboración, participación y gestión en materia de educación superior de la ANUIES que ha sido determinante para que los gobiernos, especialmente en el orden federal, consideren e incluso en muchos momentos solicite a la asociación, aportaciones para el diseño de las políticas públicas en dicha materia.

Es tiempo de abordar en el siguiente capítulo la historia de las ANUIES, considerar sus orígenes, cuál ha sido su evolución y su consolidación.

Capítulo III

La ANUIES, orígenes, evolución y operatividad

Más de sesenta años de historia en su quehacer de la ANUIES en México permiten ubicarla como referente principal para poder conocer de una manera fehaciente la evolución de la educación superior en el país; su labor como bien se lee en su página electrónica, en los apartados, *Reseña Histórica y Línea del Tiempo*, da cuenta del papel que ha jugado en este largo periodo de gestión, como interlocutora de aquellas instituciones de educación superior -que en sus inicios decidieron como hoy otras tantas, afiliarse al organismo y, al mismo tiempo, la repercutir con su trabajo en la sociedad. Un camino que si bien no ha sido fácil, ha fructificado de manera importante y ha incidido de forma contundente en el ánimo de las autoridades de las diversas administraciones de gobierno en su ámbito federal y estatal, especialmente; así han pasado, desde su creación diez periodos de gobierno federal, lo que ha significado tender los puentes necesarios para llegar a acuerdos concretos en bien del desarrollo de la educación superior, encontrando siempre, a pesar de las circunstancias adversas de algunos momentos de la historia del país, la capacidad de gestión para lograr el cometido esencial por el que se dio vida a la asociación a partir del año de 1950: el crecimiento en términos de calidad y mayor cobertura de la educación superior en México.

Obviamente el trabajo no se ha hecho en solitario, la ANUIES se fortalece y dinamiza a través de las iniciativas y propuestas de las IES afiliadas, muchas de las cuales concretadas para su puesta en marcha por conducto de la ANUIES, lo que pone de manifiesto de manera muy significativa la oportunidad de llevar un modelo de gestión diferente ante las autoridades de gobierno, en especial, en los órdenes federal y estatal: constituirse de manera formal como un actor dinámico para ser voz de las instituciones de educación superior del país, de todos los subsistemas que conforman el nivel superior, frente al gobierno, logrando entonces que sus aportaciones tengan alcance nacional.

La diversidad de la ANUIES, en relación a las instituciones miembros de ésta, hace posible que su participación comprenda un amplio espectro en cuanto a su mirada en el diseño de planes y programas educativos con lo que se logra incidir más y mejor en la orientación del diseño de políticas públicas, orientadas a dos temas prioritarios: propiciar el acceso de la población al nivel superior en un porcentaje mayor al de la cobertura que hoy se tiene y, asegurar la calidad de dicho nivel, dadas las circunstancias del mundo global que toca vivir a los jóvenes del país. *“Las políticas educativas del gobierno tienen que observar la provisión de recursos económicos suficientes y oportunos. Para que las universidades públicas puedan cumplir su compromiso social y responder a los encargos y demandas de la sociedad”* (Narro Robles y Muñoz García 2009: 3).

Ya en el capítulo anterior se hacía referencia a la matrícula que atienden hoy día las 180 instituciones afiliadas a la ANUIES (2014) mismo que permite reconocer el potencial de gestión que de manera inherente tiene la asociación: esas 180 instituciones afiliadas a nivel nacional, recordemos que son públicas y particulares, atienden alrededor del 83 por ciento de jóvenes entre 18 y 24 años que cursan educación superior y media superior. Esta última se incluye en virtud de que un buen número de instituciones del nivel superior cuentan con oferta académica para tal nivel, además de que se consideró necesario incorporarlo para su estudio, revisión, análisis y propuestas dado que precede al nivel superior y es necesario también generar condiciones de mejora que permitan el paso de un nivel educativo a otro en mejores condiciones de formación, de ahí que hoy también las iniciativas de las ANUIES, estudios, diagnósticos, recomendaciones, propuestas, entre otras, contemplan a dicho nivel.

De muchos y variados temas se ha ocupado la ANUIES a lo largo de estos más de sesenta años de actividad, destacan de manera muy significativa: cuestiones en materia de planeación; financiamiento, tema siempre álgido y recurrente a lo largo de los diversos periodos de gobierno que le ha tocado vivir a la asociación; evaluación y acreditación, como elementos vitales de mejora de la educación en México (recuérdese las recomendaciones de la UNESCO) y el

marco jurídico en que se inserta la educación superior en el país para su regulación. Las aportaciones para dichos temas no han sido concluyentes, por el contrario, es tal el dinamismo que mantienen que, se advierte son susceptibles de mejoras, e incluso se pueden derivar otras aportaciones y propuestas, todo ello para responder a los requerimientos que en materia de educación superior este país necesita de manera urgente. Por ello la ANUIES continúa en la Línea del Tiempo.

En su publicación número 400 (2011), Campus Milenio resume de manera muy atinada los principales objetivos de la ANUIES:

Promover el mejoramiento integral y permanente de la calidad y cobertura de los programas y servicios; Realizar estudios estratégicos sobre la educación superior; Articular los intereses académicos y administrativos de las IES y representarlos ante diferentes instancias; Propiciar la complementariedad, la cooperación, la internacionalización, el intercambio académico y negociar el presupuesto para la educación superior en México.

Así pues la presencia de la ANUIES en estos sesenta años, expresa claramente la naturaleza de su actuación y puede entenderse cuando encontramos que “por un lado la Asociación identifica, procesa y consensa los intereses y necesidades de cada uno de sus miembros y, por otro, gestiona y acuerda las propuestas emanadas de la Asamblea General, ante las dependencias gubernamentales y los organismos sociales y productivos del ámbito nacional e internacional.” Es cierto que el escenario nacional como internacional requiere de una gestión diferente, de otras participaciones, de otro tipo de interlocución y para la ANUIES esto es prioridad:

Ser un actor necesario para el establecimiento de políticas públicas en el ámbito de la educación superior. Así, la actividad desarrollada durante las últimas seis décadas permite a la ANUIES ser un actor necesario para el

establecimiento de políticas públicas en el ámbito de la educación superior.
(Hernández Cervantes 2010:15).

3.1 Antecedentes de la ANUIES

Fue en 1940 cuando un grupo de rectores se reúne por tres días en Ciudad de México atendiendo al llamado del Dr. Gustavo Baz Prada, Rector de la UNAM, el propósito de reunirse fue para formar un frente *“que les permitiera influir en los programas de gobierno en el ámbito de la educación superior, defender la autonomía y la libertad de cátedra y, a la vez, intercambiar experiencias”* (Hernández Cervantes 2010:36).

Posterior a la primera sesión de trabajo, se llevan a cabo cinco más en el periodo de 1941 a 1950, cuyas sedes fueron: la Universidad de Guadalajara, la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, el Instituto Autónomo de Ciencias y Artes de Oaxaca y la Universidad de Sonora. Los temas principales de las sesiones fueron: el financiamiento a las universidades públicas, la situación del bachillerato universitario, la organización administrativa de las universidades mexicanas, nuevas carreras, becas para estudiantes del interior del país, intercambio, entre otros.

De las reuniones celebradas en dicho periodo, la realizada en el año de 1944 en San Luis Potosí, es muy significativa pues se ubica como el momento en el que se sientan las bases de la ANUIES; en la sesión se integra la Comisión Permanente Universitaria Nacional cuyo objetivo básicamente fue la concreción de la propuesta de constitución de la denominada entonces Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.

En la VI Asamblea, con sede en la Universidad de Sonora, del día 21 al 24 de marzo de 1950, 26 representantes de instituciones de educación superior del país, se reúnen para acordar los términos y condiciones al amparo de las cuales se daría lugar a la creación de la asociación; así el 25 de marzo de 1950 con el voto de los 26 representantes institucionales fundadores (11 universidades públicas y 15 instituciones más de educación superior), se acuerda la constitución

formal de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior de la República Mexicana, A.C., queda también el registro de los estatutos, los cuales ya habían sido aprobados en sesiones anteriores.

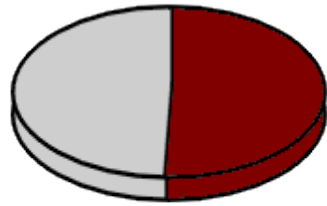
Se designa como primer presidente de la asociación al Lic. Luis Garrido Díaz, rector, entonces, de la UNAM, como Vicepresidentes al Dr. Gabriel Garzón Cossa, de la Universidad Veracruzana y al Lic. Luis Martínez Mézquida, ex rector del Instituto Campechano y como Secretario General al Lic. Alfonso Ortega Martínez, integrando así la primera mesa directiva de la asociación. En los estatutos se señala que las instituciones habrán de cooperar mensualmente con el sostenimiento económico de la asociación y lo harán en mayor medida aquellas instituciones con más capacidad económica.

El primer Consejo Nacional se integra por los representantes de cada una de las 26 instituciones fundadoras (Anexo 1). El panorama de la educación superior se resume así:

En el momento de la fundación de la ANUIES la matrícula de educación superior (universitaria y tecnológica), era de 32, 498 alumnos: 98% de licenciatura y 1.1% de posgrado, Las instituciones afiliadas a la nueva asociación cubrían el 75% del total de la matrícula (Hernández Cervantes, 2010: 41).

Las gráficas siguientes dan cuenta detallada de la situación de la educación superior en 1950, año formal de conformación de la Asociación; así por ejemplo llama la atención la diferencia registrada entre el número de hombres y mujeres para el caso de la matrícula en el nivel superior. Se observa también que las instituciones de educación superior afiliadas en aquel momento son de carácter público.

La situación de la educación superior en cifras al momento de creación de la ANUIES en 1950



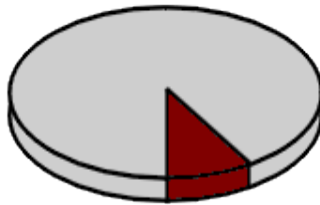
Población en México: 25 791 017

Hombres: 12 696 935 (49.2%)
 Mujeres: 13 094 082 (50.8%)



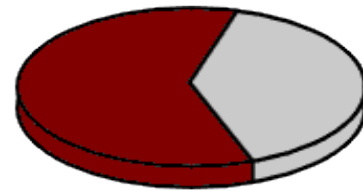
Grupo de edad de 20 a 24 años: 2 299 334

Hombres: 1 066 764 (46.3%)
 Mujeres: 1 232 570 (53.7%)



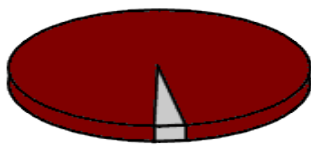
Matrícula en educación superior (universitaria y tecnológica), por género

Hombres: (88.1%)
 Mujeres: (11.9%)
 Total: 32 498



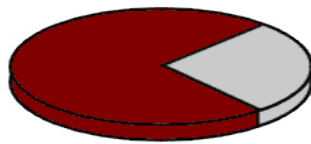
Instituciones de educación superior afiliadas
La ANUIES inició sus actividades con una membresía de 26 instituciones públicas

16 universidades públicas e instituciones de educación superior
 10 instituciones públicas que impartían bachillerato y oficios



Matrícula en educación superior (universitaria y tecnológica): 32 498

Licenciatura: 32 143 (98.9%)
 Posgrado: 355 (1.1%)



Matrícula de educación superior adscrita a las IES afiliadas

Instituciones afiliadas: (75.2%)
 Instituciones no afiliadas: (24.8%)

Las gráficas ilustran cuáles eran las circunstancias de la educación superior al momento de creación de la ANUIES, a partir de población, acceso de ésta a la educación del nivel mencionado, número de instituciones afiliadas entonces y la matrícula a la que atendían éstas.

Fuente: ANUIES, 2011

Además de definir y quedar plenamente establecidos los principios de la asociación, también se formularon durante la VI Asamblea Nacional de Rectores las primeras recomendaciones acordes al entorno político y económico del gobierno de Miguel Alemán Valdez, cuyo periodo de gobierno fue de 1946 a 1952.

En 1953, en la II Asamblea Ordinaria de la Asociación con sede en la Universidad de Guanajuato, se designa al Dr. Nabor Carrillo Flores como segundo Presidente de la Asociación y al Dr. Pablo González Casanova como Secretario General. Dentro de los acuerdos que destacan en dicha sesión están los relacionados al tema del bachillerato unitario, designar una comisión para expresar al presidente la gravedad del financiamiento y cómo repercute en las instituciones de educación superior; el tema de la creación de posgrados e incluir de manera formal al Instituto Autónomo de Ciencias de Aguascalientes y al Instituto Científico y Literario de Zacatecas como instituciones fundadoras de la ANUIES.

Con la constitución formal de la ANUIES inician los trabajos que a lo largo de sesenta años habrán de consolidar su presencia en el ámbito de la educación superior del país, desde luego ello permite vislumbrar que las aportaciones de las instituciones a través de la Asociación han sido muy nutridas, no sólo en número sino en la calidad y el alcance de éstas para el tema de la educación superior y media superior. Un breve recorrido permite identificar los momentos más significativos de la ANUIES en la *“Línea del Tiempo”*.

Es pertinente concluir con el presente apartado conociendo la misión y visión de la ANUIES, ambos principios aprobados en 1998, que permiten quizá comprender mejor la esencia de la presencia y el trabajo en sesenta años de existencia.

Misión: La ANUIES agrupa a las principales instituciones de educación superior del país y tiene como misión contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura,

en el contexto de los principios democráticos, de pluralidad, de equidad y de libertad, para lo cual promueve la complementariedad, la cooperación, la internacionalización y el intercambio académico entre sus miembros".

"Impulsa el desarrollo de la educación superior en las diversas regiones y estados del país en el marco del federalismo y el fortalecimiento de las diferentes modalidades institucionales. Para ello diseña y promueve iniciativas educativas, propone y concierta políticas de Estado en la materia, considerando las atribuciones de los organismos de la sociedad civil y los ámbitos de competencia de los tres niveles de gobierno, y realiza estudios estratégicos para prever las principales tendencias futuras y sustentar la toma de decisiones para consolidar el sistema de educación superior en México".

"Articula y representa los intereses académicos y administrativos de sus afiliadas ante las instancias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal y ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, relacionados con la educación superior" (Web ANUIES :2014).

Visión: Es reconocida por la sociedad y sus instituciones como el organismo no gubernamental más representativo del sistema de educación superior del país.

- Es el principal interlocutor no gubernamental en materia de educación superior en México, cuya opinión es tomada en cuenta para la elaboración de políticas de estado para su desarrollo y financiamiento.
- Es la asociación de instituciones de educación superior más reconocida por los organismos internacionales para el desarrollo de proyectos de intercambio y de cooperación académica
- Es una institución incubadora de proyectos estratégicos que generan cambios y propician el desarrollo sustentable de la educación superior.
- Realiza proyectos que articulan los esfuerzos de las instituciones afiliadas tendientes a preservar, promover y difundir la riqueza cultural regional y nacional, en el marco de la cultura universal.

- Desempeña un papel importante en el fortalecimiento de los organismos de planeación de la educación superior en las entidades federativas.
- Participa activamente en el establecimiento de los estándares de calidad y en los procesos de planeación, evaluación y acreditación de la educación superior.
- Cuenta con criterios académicos por tipo de institución para ingresar y permanecer en la Asociación y apoya a las afiliadas en el mejoramiento de su desempeño.
- La pertenencia a la Asociación representa un motivo de prestigio y orgullo para las instituciones de educación superior.
- Ofrece beneficios muy importantes a sus afiliadas, lo que asegura su permanencia e incentiva la incorporación de nuevos miembros.
- Es una organización sólida con miembros comprometidos y con una gran capacidad de convocatoria.
- Los órganos colegiados de la Asociación son instancias de amplia participación de los titulares de las afiliadas y constituyen espacios efectivos para la toma de decisiones y establecimiento de políticas de colaboración y desarrollo del sistema de educación superior.
- Refleja la heterogeneidad del sistema al responder a los variados intereses o necesidades de las instituciones y de los subsistemas.
- Sustenta la integración en el ámbito regional en intereses y necesidades académicas de las instituciones de educación superior, manteniendo al mismo tiempo una sólida unión a nivel nacional (Web ANUIES: 2014).

La misión y visión de la asociación conducen de manera inevitable a reconocer su marcada orientación al reconocimiento de su papel como interlocutora frente al estado y sus estructuras así como en el ámbito internacional ante organismos institucionales y no gubernamentales relacionados al ámbito de la educación superior. Es claro también que busca el fortalecimiento de sus afiliadas y la propia con la mirada puesta en que ello contribuya al desarrollo del país desde el marco de la educación.

3.2 Breve recorrido de las acciones más relevantes de la ANUIES

Conviene precisar, antes de iniciar el breve recorrido de las acciones más relevantes de la ANUIES en cada una de las décadas a partir de la conformación de la asociación precisamente a partir de la concreción de la ANUIES pero una constante en todos los años transcurridos hasta hoy, han sido las reiteradas peticiones al gobierno federal como en su momento a los estatales, el apoyo y respeto a los presupuestos acordados para las instituciones de educación superior de carácter público, en especial, de las universidades estatales, en su mayoría públicas. Ya en 1957 se solicitan fondos extraordinarios al gobierno federal para atender lo relacionado al mejoramiento profesional del personal docente y para el mantenimiento de instalaciones de bibliotecas y laboratorios. Siendo de vital importancia el tema del financiamiento en 1958 se conforma una comisión para atender de manera permanente dicho tema, integrada por los rectores de las universidades de los estados de Puebla, Hidalgo, México y Morelos, y el Secretario General del Comité Ejecutivo, quienes presentarían al presidente Adolfo López Mateos las iniciativas de la asociación para resolver, por parte del gobierno federal, el problema del recurso para las instituciones.

Otro momento importante es el registrado en 1959 cuando derivado de las recomendaciones y gestión de la ANUIES con varios gobernadores se crearon 10 universidades públicas en los estados de: Campeche, Chihuahua, Coahuila, Colima, Durango, Estado de México, Morelos, Oaxaca, Querétaro y Tamaulipas.

Es en 1961, cuando se reforman los estatutos de 1950 y se designa al Lic. Alfonso Ortega Martínez como primer Secretario General Ejecutivo de la ANUIES, para el periodo 1961-1964. De la misma manera se establece que las instituciones afiliadas contribuyan con el 2% del subsidio federal complementario otorgado en 1961 para el financiamiento de la asociación ³(Web ANUIES, 2011).

En 1963 se establecen las 7 zonas, de acuerdo al estatuto ya reformado (1961), siendo las instituciones sedes: La Universidad de Sonora, Universidad de

³ Se cita la referencia Web ANUIES 2011 dado que la *Línea del Tiempo* de la página electrónica de ese año presentaba tal especificidad, no así la actual.

Nuevo León, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Veracruzana y la Universidad de Yucatán. La UNAM y el IPN quedaron integradas al Consejo Nacional como instituciones permanentes (Web ANUIES, 2011).

En 1966 se inicia la labor de edición y publicación de la ANUIES con la primera *Guía de carreras profesionales en México*, en colaboración con la UNAM. Actividad que desarrollará hasta la fecha a fin de dar a conocer la oferta educativa de las instituciones de educación superior del país.

Un dato relevante registrado en 1968 es la iniciativa de solicitar a la presidencia de la república el diseño de un anteproyecto de Ley de Educación Superior a fin de fijar reglas de operación entre las instituciones de este nivel y el estado. Muchas otras actividades se encomiendan a la ANUIES, estudios e investigaciones que coadyuven con las autoridades del sector educativo para el diseño de políticas públicas y, en consecuencia, la toma de decisiones por parte de las autoridades en materia educativa.

A lo largo de este camino se van incorporando a la ANUIES otras instituciones de educación superior de reconocido prestigio, que con su experiencia contribuyen a fortalecer a la asociación.

Se instituye en 1968 el Premio de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior para estimular a docentes y alumnos (Web ANUIE, 2011).

Para Viedas (2005:11), el periodo de 1950 a 1965 constituye la primera etapa de la ANUIES, “corresponde a un nacimiento con un lento desarrollo y a la primera crisis temprana a sus quince años a causa del abandono y el desdén del gobierno de Gustavo Díaz Ordaz⁴ hacia las universidades mexicanas”. Cabe precisar, apunta el mismo autor, que durante su periodo de gobierno no hubo incremento al presupuesto federal para la educación superior.

⁴ Periodo de gobierno de 1964 a 1970.

La década de los años setenta es significativa pues se presentan propuestas que abordan temas educativos determinantes para el futuro de la educación como lo fue por ejemplo: la importancia de crear sistemas universitarios de educación abierta, que permitirían combinar los sistemas tradicionales de enseñanza-aprendizaje y, en paralelo, llevar a cabo el diseño del material didáctico para alcanzar tales fines. También se reconoce y recomienda a las instituciones miembros la creación de centros de investigación científica y tecnológica para promover e impulsar las diferentes áreas del conocimiento. Se registran también iniciativas en el sentido de promover reformas a la Ley de Profesiones, una nueva Ley de Educación Pública y elevar la propuesta a rango constitucional de la autonomía universitaria. En 1972 surge la producción editorial de la asociación que incluyó el primer número de la Revista de la Educación Superior. Importante destacar en la década de los setenta la participación de la ANUIES en la creación de la Universidad Autónoma Metropolitana en 1973.

Durante la década de los ochenta se llevan a cabo las reformas a los estatutos de la ANUIES, se aprueban varios documentos entre los que destacan el Plan Nacional de Educación Superior, Criterios y Procedimientos Generales para la Evaluación de la Educación Superior, Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior, Aportaciones de la ANUIES para la Modernización de la Educación Superior, entre otros; el tema del financiamiento sigue puntualmente atendido por la asociación especialmente ante el riesgo de disminuir el presupuesto asignado al rubro de educación superior, derivado de ello, se establece nuevamente una Comisión del Consejo Nacional de la ANUIES, a la que se solicita participar con funcionarios de la Secretaría de Educación Pública en la definición de procedimientos de asignación de subsidios. Se firman convenios de intercambio académico internacional, como por ejemplo con el Servicio Alemán de Intercambio Académico (DAAD).

Antes de finalizar la década de los ochenta, se ubican los primeros antecedentes para considerar la conformación de redes, en este caso, se sugieren

las de bibliotecas, informática, y los corredores culturales, éstos últimos son el antecedente de las redes de extensión y difusión de la cultura.

Como una de las comisiones más importantes de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), se crea en 1989 la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) en cuya definición y operación participó la ANUIES. Dicha Comisión tiene encomendadas las tareas de evaluación de la educación superior (Web ANUIES, 2011).

Viedas identifica a esta segunda etapa (1965-1984) como:

...”de reconstrucción y consolidación en que la ANUIES emerge para adquirir identidad y en la cual acompaña activamente el proceso de expansión del sistema, conoce del apoyo financiero, estrepitoso y desordenado del gobierno y de las primeras colaboraciones sobre planeación educativa, sorteando las crisis universitarias que siguieron al movimiento de 1968, hasta el cambio de política económica que redujo el respaldo económico estatal” (Viedas, 2005: 11).

Las acciones de la ANUIES que distinguen la década de los noventa están en relación a la aprobación del documento Propuestas de Lineamientos para la Evaluación de la Educación Superior, el que destaca a la evaluación como el instrumento para la orientación y definición de políticas para el desarrollo institucional y que con base en sus resultados asignará recursos, lo que determina una estrecha relación entre la evaluación, la planeación y el financiamiento. Se aprueba la iniciativa de la creación de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), que son las instancias que llevarán a cabo las evaluaciones de las instituciones bajo el mecanismo de comités de pares académicos (Web ANUIES, 2011).

Hay una reforma importante de los estatutos destacando en 1991, que corresponde a la creación de los consejos especiales, el de Universidades Públicas e Instituciones Afines, CUPIA, que está conformado por las afiliadas de carácter público y entre sus funciones principales están las de intercambiar

experiencias en asuntos relacionados con programas académicos y administrativos, así como con la naturaleza jurídica de las asociadas; participar en los proyectos específicos y en la implantación de las estrategias que se acuerden en el Consejo Nacional y en la Asamblea General e integrar comisiones, grupos o redes de trabajo para la realización de proyectos específicos; y el de Universidades Particulares e Instituciones Afines, antes CIESP y en 1998 cambia a Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines, CUPRIA, formado por afiliadas de índole privado, quienes ven en la ANUIES un espacio para desarrollar sus iniciativas académicas. Además se reorganiza la asociación en 6 regiones y se reestructura el Consejo Nacional (Web ANUIES, 2011).

Estos consejos especiales, CUPIA y CUPRIA de no haberse creado pudieron provocar una división y posible separación de las instituciones de educación superior, en especial de las universidades públicas estatales afiliadas, en virtud de que un grupo de rectores⁵ expresaron su malestar con la Asociación ya que a su parecer la ANUIES no sería una buena interlocutora de los planteamientos de las universidades públicas pues estaban los institutos tecnológicos y las universidades privadas, mismos que tomarían partido por el Estado, dado que los tecnológicos respondían a un esquema federal y a las universidades privadas les otorgaba el reconocimiento y validez el mismo, por lo que, se pensaba, difícilmente apoyarían las causas de las universidades públicas estatales (Viedas 2005: 17).

Así y con la oportuna reforma a los estatutos se dio origen a ambos consejos, entonces las universidades públicas estatales a través del CUPIA, podían hacer frente común en cuanto a lo que podía afectarlas pero también de presentar planteamientos derivados de las problemáticas inherentes a las universidades de carácter público.

Importante destacar también en este periodo, el cambio de denominación al actual: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana, A. C.

⁵ De las universidades de Sinaloa, Morelos, Guadalajara y Guerrero.

Se aprueba la creación del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), y el Programa Nacional de Superación del Personal Académico (SUPERA)...”cuya finalidad es incrementar la proporción del personal de carrera con estudios de posgrado en las instituciones. Para ello la ANUIES propone al Gobierno Federal su concertación y financiamiento, en tanto que la coordinación, seguimiento y evaluación será responsabilidad del Secretariado Conjunto de la CONPES”... (Web ANUIES, 2011). En esta década de los noventa, tiene también su nacimiento el denominado Programa de Mejoramiento del Profesorado, PROMEP, en 1996.

Se registra en la década de referencia, una incorporación significativa a la ANUIES, con 22 instituciones que son aprobadas para su afiliación. Es en 1996 también que se les otorgan a los consejos regionales recursos, por acuerdo del consejo nacional.

Se promueven de manera significativa la formalización de acuerdos de cooperación internacional con universidades con países como España, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Colombia, Cuba, Bolivia y Canadá. También se promueve la formalización y ejecución de acuerdos de cooperación con organismos contrapartes de la ANUIES de diversos países (Web ANUIES, 2011).

Para concluir con la década de los noventa se debe hacer mención de algunas acciones más que destacan por su propia naturaleza como es el caso de la aprobación de los criterios de ingreso y permanencia a la ANUIES de las instituciones; firma la asociación con la Conferencia de Presidentes de Universidades de Alemania el Acuerdo Marco México-Alemania a través del cual se busca facilitar el reconocimiento de grados otorgados en ambos países para la realización de doctorados.

Se instituye, en 1995, el Premio ANUIES en cuatro categorías: ensayo, investigación, tesis de maestría y doctorado y a la trayectoria y contribución a la educación superior, cuyo propósito es alentar y estimular la creatividad del personal de las instituciones de educación superior afiliadas a la asociación.

Un documento que cobra carácter de estratégico con visión del sistema de educación superior al año 2020, emanado de la ANUIES cobra vital importancia para orientar muchas de las acciones en materia de educación superior además tanto de las instituciones miembros así como de las autoridades de gobierno, éste denominado: *La educación superior en el siglo XXI*⁶. En dicho documento “fueron incluidos los 14 programas estratégicos para desarrollar y fortalecer el referido sistema en los próximos seis años” (Viedas, 2005: 31). El documento aprobado en Xalapa, Veracruz fue depositado en una urna en la Universidad Autónoma de Sonora en el año 2000, al cumplirse 50 años de la conformación de la ANUIES, justo en el mismo lugar donde se había fundado la asociación.

Una tercera etapa, señala Viedas, se ubica de 1984 hasta el año 2000, caracterizada por tensiones fluctuantes provocadas por la modernización, las exigencias del mercado, la sociedad y el gobierno por la implantación sucesiva de paradigmas como la planeación, evaluación, la acreditación con el propósito de hacer efectivas la calidad, la competitividad y la productividad. Más adelante señala que los mecanismos regulatorios derivados de la implementación de las políticas públicas, en este periodo sacudieron internamente el modelo universitario tradicional (2005:11).

Otras aportaciones que bien vale la pena mencionar corresponden a: Líneas estratégicas de desarrollo, en 1999 y Consolidación y Avance de la Educación Superior en México, elementos de diagnóstico y propuestas, en 2006.

La cuarta etapa a partir del 2000, que la define Viedas como de continuidad y cambio, la época del gobierno de la alternancia en la que se mantienen y perfeccionan los patrones de la etapa anterior, pero en la cual la Asociación asume un papel más protagónico y crítico diversificando sus relaciones frente a los nuevos actores sociales a causa del nuevo entorno social y político (2005:11).

Desde luego que el quehacer de la ANUIES no se ha detenido, camina en paralelo a las exigencias de una sociedad inserta en el mundo global del siglo XXI,

⁶ Aprobado en Xalapa, Veracruz en 1999.

caracterizado dicho siglo por ser la era del conocimiento, éste “constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país” (ANUIES, 2000:7). Ante tal dinamismo el ámbito educativo debe responder de la misma manera, de ahí que la participación de los actores involucrados en éste deba responder a esa misma velocidad y con la calidad que se requiere, así pues la ANUIES continúa aportando propuestas e iniciativas a fin de que el sistema de educación superior en México se fortalezca y responda a las exigencias del contexto regional, nacional y mundial.

Atendiendo a lo enunciado en el párrafo anterior, hoy la ANUIES tiene en proceso de consolidación proyectos tales como: el Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos SATCA, presentado en 2007; El Sistema Nacional de Educación a Distancia. SINED, desde 2008, organismo que pretende coordinar y gestionar procesos que fortalezcan la educación a distancia, realizados por instituciones educativas, instancias gubernamentales, consorcios y entidades afines; mediante la integración de comunidades de conocimiento colaborativas e innovadoras; La Propuesta de Reformas Jurídicas para una política de financiamiento de las IES públicas con visión de Estado, mejor conocida como los presupuestos plurianuales (Web ANUIES, 2011).

Otras iniciativas que ya se encuentran operando de manera franca, como la Fundación Educación Superior-Empresa, FESE, desde 2008, una asociación civil de alcance nacional sin fines de lucro, cuyo propósito es consolidarse como un organismo interlocutor y articulador de la vinculación entre las instituciones de educación superior y los sectores productivos. El Programa de Apoyo a la Formación Profesional, PAFP, orientado a la mejora continua de la formación de estudiantes de licenciatura. Concreción del Centro de Capacitación ANUIES Valle de Bravo, inaugurado en 2009; espacio creado *ex profeso* para el trabajo académico, con todas las comodidades y adelantos tecnológicos que permiten aprovechar al máximo los tiempos dedicados al desarrollo de congresos, foros, asambleas, o juntas de trabajo (Web ANUIES, 2011).

Dado que buen número de instituciones de educación superior en México de carácter público y privado cuentan con el nivel de educación media superior, se ha visto convocada también la ANUIES a colaborar en este ámbito a fin de fortalecer dicho nivel educativo, acción que además de necesaria es urgente pues las mismas instituciones de educación superior han reconocido las deficiencias con las que los estudiantes se incorporan al nivel superior de estudios, situación que no sólo ha hecho necesaria esta colaboración sino urgente a fin de solventar dichas deficiencias, considerando a los dos partes vitales del proceso: alumno y docente. En ese sentido, la colaboración de la ANUIES ha sido en cuanto a la Reforma Integral de la Educación Media Superior, desde 2008; el Programa de Formación Docente de la Educación Media Superior (PROFORDEMS), y el Consejo para la Evaluación de la Educación Media Superior (COPEEMS) (Web ANUIES, 2011).

Importante destacar su intervención para el reconocimiento al trabajo de los investigadores de las IES privadas afiliadas a la ANUIES, mismo que a través del establecimiento de un convenio se concretó que dichos investigadores participen en el Sistema Nacional de Investigadores y reciban el estímulo económico en razón de lo acordado en dicho convenio.

Evidentemente esta breve semblanza es una mera aproximación para conocer el camino que la Asociación ha recorrido en más de sesenta años de fundación y, de manera especial, la actividad que ha llevado a cabo durante dicho periodo, lo cual no significa haber minimizado otras acciones ya que por mínimas que puedan ser algunas iniciativas de ayer y hoy siempre tendrán su espacio en el quehacer educativo si bien no como acciones incorporadas al diseño de políticas públicas, sí como recomendaciones a considerarse para éstas.

El estado mexicano ha encontrado un intermediario en la ANUIES que además de necesario ha sido determinante en cuanto al diseño e instrumentación de las políticas públicas para el subsistema de educación superior en el país y en la misma medida, las instituciones de educación superior públicas y privadas afiliadas a la Asociación han encontrado un bastión en la defensa y representación

de sus intereses. También y de manera muy significativa está el hecho de fortalecer, a través de diversas iniciativas, la actividad docente, académica y administrativa al interior de cada una de estas IES afiliadas.

Es menester precisar que la afiliación a la ANUIES es un proceso que las instituciones de educación superior deben llevar a cabo, cubriendo una serie de requerimientos que avalen la calidad y pertinencia a través de indicadores que definitivamente coadyuvan a que las instituciones educativas mejoren su desempeño. Corresponde a la Asamblea General aprobar el ingreso de las instituciones que deseen afiliarse a la asociación.

Hoy día la ANUIES, señala Campus Milenio en su edición 400, que el trabajo se encuentra organizado por tipo de proyectos, dentro de estos se identifican entre otros:

Fortalecimiento de los órganos colegiados, Innovación educativa, Cooperación nacional e internacional, Educación continua y a distancia, Extensión de los servicios, Vinculación con los sectores productivo y social, Estudios estratégicos y de prospectiva sobre la educación superior, Información estadística sobre la educación superior, Asesoría para desarrollar programas en las IES afiliadas, Premio ANUIES, Premio SEP-ANUIES, Programa de Apoyo a la Formación Profesional, Trabajo editorial, Proyecciones sobre presupuesto de la educación superior, **trabajo en redes de colaboración** y comunicación social.

Para concluir este apartado, es importante destacar que para llevar a cabo sus tareas de dirección, gestión y atención, esto es para operar en términos administrativos y de atención cuenta con cinco direcciones generales, una coordinación, dieciséis direcciones de área y las representaciones del Consorcio de Universidades Mexicanas, CUMex, y el Consejo Nacional del Deporte Estudiantil, CONDDE. (Ver Anexo 2).

3.3 Los Consejos Regionales en la estructura de la ANUIES

Si bien el marco del trabajo de investigación lo constituye la ANUIES y en éste se destaca de manera específica las redes colaboración, es menester abordar en el apartado el tema de los consejos regionales, ya que son los responsables del trabajo colegiado en cada una de las seis regiones que conforman las asociación; dichos consejos están integrados por las IES afiliadas a la ANUIES, para el presente caso se destacará en este punto al Consejo Regional Centro-Sur pues es elemento estratégico del trabajo de investigación. Los consejos regionales, son por definición los órganos colegiados de la ANUIES, donde encuentra su espacio, atendiendo al Estatuto de la Asociación la conformación, desarrollo y consolidación de las *redes de colaboración*.

La estructura orgánica de la ANUIES, según estatuto en el capítulo III Organización y Funcionamiento, es la siguiente (Web ANUIES , 2014):

a. Una Asamblea General: que es el órgano supremo de gobierno; participan los titulares de las instituciones afiliadas al organismo, actualmente 180 instituciones son las integrantes de la asamblea. Destacan entre sus facultades, aprobar el ingreso de nuevas asociadas así como su permanencia, elegir al secretario ejecutivo, reformar estatuto. (Ver anexo III).

Es la figura del secretario general ejecutivo en quien recae no sólo la ejecución de las políticas acordadas en el seno de la ANUIES a través de los órganos colegiados que la conforman, sino, aquí lo estratégico de esta posición, es tratar con los rectores y directores de las afiliadas (180 instituciones), con las autoridades de la Secretaría de Educación Pública, con los representantes de los poderes en general y ahora con los medios de comunicación (Viedas, 2005: 12).

b. Un Consejo Nacional: es el órgano colegiado de dirección y articulación de la Asociación, integrado por los titulares de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional; los presidentes de los seis consejos regionales, dos titulares de universidades públicas, electos alternadamente cada año por el Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (periodo dos años) dos representantes de los institutos tecnológicos (dos años); dos titulares de

instituciones de educación superior particulares, electos alternadamente cada año por el Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines (dos años); y un representante de los centros de investigación (dos años) y el Secretario General Ejecutivo.

Es el órgano encargado de hacer cumplir el Estatuto y garantizar el buen funcionamiento de la asociación. Entre otras responsabilidades tiene: rendir un informe a la Asamblea General; atender las recomendaciones, propuestas e informes de todos sus órganos colegiados a fin darles el curso correspondiente; promover la interacción e esos mismos órganos colegiaos; aprobar los informes anuales de actividades, presupuesto, ejercicio anual de presupuesto, entre otros (Ver anexo IV).

c. Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA): instancias colegidas de coordinación de trabajo de las instituciones públicas asociadas.

d. Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines (CUPRIA): Similar al anterior pero atienden a la coordinación del trabajo colegiado de las instituciones de carácter privado.

Por ser de especial interés se ha dejado como último elemento de la estructura de la ANUIES, sin que ello vaya en detrimento de su ubicación en la estructura orgánica de la asociación, a los Consejos Regionales, únicamente con el propósito de dar un tratamiento puntual a estos órganos colegiados

e) Consejos Regionales: Es en 1961 que la ANUIES crea 7 consejos regionales con el objetivo de atender las problemáticas relacionadas con la educación superior en el ámbito natural en que se generaban además de propiciar las condiciones para la vinculación, la comunicación y la colaboración entre las instituciones integrantes de cada uno de estos consejos regionales. Además de reforzar al mismo tiempo la relación con los gobiernos en sus órdenes federal y especialmente estatal y al mismo tiempo reforzar la comunicación entre las instituciones que integraban hasta ese momento a la ANUIES, que sumaban 36.

Al modificarse el Estatuto en el mismo año de 1961, se modifica la división para agruparse en 6 regiones, regionalización que así se conserva hasta el día de hoy (Hernández Cervantes 2010:65).

Estas son:

Centro Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán y Nayarit.

Centro-Sur: Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala.

Metropolitana: Ciudad de México y áreas conurbadas del Estado de México.

Noreste: Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas y Zacatecas.

Noroeste: Baja California Norte, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

Sur-Sureste: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

Las sedes de cada uno de los consejos regionales son elegidas por un periodo de cuatro años, así como el presidente y secretario técnico de cada uno de dichos consejos, mediante voto ponderado de las instituciones que conforman la región, según corresponda. No hay posibilidad de reelección inmediata. Los consejos deben sesionar, de acuerdo al Estatuto de la ANUIES, dos veces al año.

Es importante destacar que dada la diversidad no sólo geográfica sino en el terreno social y económico del país, era menester concretar una iniciativa como la de la conformación de los consejos regionales pues su trabajo colegiado habrá de fortalecer la educación superior en la región mediante el establecimiento de mecanismos interinstitucionales de coordinación, colaboración y complementación de las distintas instituciones de educación superior de la región, cuyo objetivo principal es a su vez brindar servicios de calidad a la sociedad. Así también los

consejos regionales impulsarán en su momento, nuevos esquemas e incitativas de trabajo que les permitan para cumplir en primera instancia, con los objetivos para los que fueron creados, ello según el estatuto, y en segunda instancia para hacer más eficiente y eficaz el trabajo colegiado que como se observa apuntará hacia una gestión innovadora de las IES de cada una de las regiones de la ANUIES en México.

Cada consejo regional, en el caso de los llamados grupos de trabajo los vio nacer, crecer y consolidarse en momentos distintos, en el caso del Consejo Regional Centro-Sur, que es un elemento clave para el tema de investigación que nos ocupa. Estos grupos de trabajo o también llamados nodos en algún momento, fueron surgiendo en diversos periodos, respondiendo a ciertas iniciativas de instituciones de educación superior de la región, una vez que se formalizó la conformación del Consejo Regional Centro-Sur. Dato importante es entonces la conformación y puesta en marcha del Consejo Regional Centro-Sur pues a partir de ello, habrán de implementarse iniciativas para fortalecer las relaciones interinstitucionales de los miembros afiliados de educación superior y con ello otro tipo de vinculación y gestión.

Es el 4 de marzo de 1992 en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, cuando se lleva a cabo la sesión de trabajo del Consejo Regional Centro-Sur de la ANUIES, lo que da formal inicio a las actividades de éste. Las instituciones representadas que asistieron a la sesión de instalación del consejo fueron: la Universidad Autónoma de Guerrero, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, el Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica, los Institutos Tecnológicos de Pachuca, Puebla, Querétaro, Zacatepec y Tlalnepantla; el Colegio de Posgraduados, Universidad Autónoma Chapingo y la Universidad de las Américas, en calidad de observadora.

En la sesión de referencia se comentaron pormenores del Estatuto de la ANUIES, especialmente los lineamientos aplicables para los consejos regionales,

la instalación formal del Consejo de la Región Centro-Sur, los trabajos recientes a nivel región y sugerencias de las instituciones presentes que conforman la región para diseñar el programa de trabajo del Consejo y la presentación de solicitudes de instituciones que en aquel momento deseaban su incorporación a la ANUIES.

En aquella sesión se propuso para la presidencia del consejo a las representaciones de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y a la Universidad Autónoma de Morelos; quedó electa en aquel entonces la Autónoma de Puebla, siendo rector de la institución el licenciado José Doger Corte, quien asumió la presidencia del Consejo Regional Centro-Sur de la ANUIES por primera vez. Es el Dr. Juan Casillas García de León, Secretario General Ejecutivo de la ANUIES, quien declara formalmente constituido dicho Consejo. Es en el mes de marzo de 2012, cuando cumple 20 años de funciones el Consejo en la región, y la presidencia coincide de nueva cuenta en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Con lo anterior se inician de manera formal las actividades del consejo y con ello la activa participación de las instituciones hasta ese momento afiliadas a la ANUIES a través de la conformación de grupos de trabajo. Con ello se da pie para abordar el siguiente punto de este capítulo que aborda precisamente el tema de las redes de colaboración de la Región Centro-Sur en el periodo de referencia 2008-2012 que corresponde al periodo de presidencia del consejo de la BUAP.

Capítulo IV

De grupos de trabajo a redes de colaboración

4.1 De los grupos de trabajo

Con la puesta en marcha del Consejo Regional Centro-Sur de la ANUIES, iniciarán también de manera formal la conformación de grupos de trabajo a iniciativa de las instituciones que en aquel momento conformaban la región y que dadas las necesidades naturales de colaboración en temas diversos, resultaban no sólo necesarios sino indispensables para concretar acciones en materia de educación superior en la región con ello se coadyuvaría por un lado, al fortalecimiento de las funciones sustantivas de las instituciones y, por otro, a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad en cada una de las zonas de influencia de dichas IES.

También se reconoce, como se aborda en el Capítulo I del presente trabajo, que otros factores contribuyen de manera muy significativa en las organizaciones para asirse de otros esquemas de gestión, a saber: los cambios en la estructura del mercado; el impacto del fenómeno de la globalización; la fluidez del entorno; cambios en la demanda; disponibilidad de tecnologías que abaratan costos productivos y que a su vez amplían los límites del mercado...y *el surgimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo* (Chavoya Peña y González Hernández 2012:10). Para las redes, este último punto se vuelve significativo en cuanto a la forma en que desarrollarán su actividad colegiada, en buena medida, desenvolviéndose alrededor del marco institucional, pero al tiempo en un entorno directivo de alta horizontalidad y flexibilidad.

Si había que impulsar un nuevo tipo de gestión, en este caso los grupos de trabajo, también se autoimpulsaron los docentes e investigadores de las IES de la región a fin de explorar el trabajo colaborativo dadas sus experiencias con pares de otras partes de la geografía tanto local como internacional, evidentemente se

hacia no sólo necesario sino urgente sumarse a estas nuevas formas de trabajo. Es un camino que, reconocen, les permitirá no sólo hacer frente a los problemas y retos que la actividad de la educación superior en una institución trae consigo, sino abrir la posibilidad de llevar a cabo iniciativas que beneficien al grueso de las IES que conforman la Región Centro-Sur de la ANUIES así como alentar iniciativas para su consideración en el seno del Consejo Regional. Lo anterior se refuerza con la convocatoria que en su momento la Asociación hace a sus afiliadas para que constituyeran grupos y espacios de trabajo que permitieran generar dinámicas de colaboración, coparticipación y corresponsabilidad a partir de la definición de proyectos con objetivos comunes (Hernández, 2012:6).

Una revisión al archivo histórico⁷ de las redes de la Región Centro-Sur permitió derivar la siguiente información:

Grupos de trabajo, hoy redes de colaboración que se encontraban activas en el periodo para efectos del presente trabajo 2008-2012,

- ✓ Bibliotecas (antecedentes desde 1991)
- ✓ Corredor Cultural hoy Extensión y Difusión Cultural (antecedentes desde 1995)
- ✓ Educación Abierta y a Distancia (primera sesión en 1997)
- ✓ Investigación y Posgrado (antecedentes desde 1989)
- ✓ Movilidad e intercambio Académico (primera sesión en 2000)
- ✓ Seguridad en Cómputo (primera sesión en 1995)
- ✓ Servicio Social (primera sesión en 1996)
- ✓ Vinculación (antecedentes desde 1994)

Se suman a éstas, las de:

- ✓ Comunicación (conformación 2006)
- ✓ Tutorías (conformación 2008)

⁷ En lo subsecuente, para el presente capítulo, cuando se haga mención del archivo histórico de redes de la Región Centro-Sur, sólo se enunciará archivo histórico.

Se detectaron también grupos de trabajo que se conformaron y tuvieron actividad colegiada durante algunos años pero no se encontraban activos ya para el periodo de estudio, sus antecedentes documentales localizados en el archivo histórico permitieron identificarlos:

- Docencia (1996-2000)
- Fomento Deportivo (1995-2001)
- Observatorio Mexicano de la Innovación en la Educación Superior, OMIES. (2006-2007)
- Profesionalización en Lenguas Extranjeras (2001)
- Planeación (antecedentes 1986-1999)
- PROMEP (1998-2000)
- SUPERA (antecedentes 1989-1995)
- Video (1997)

Respecto a los grupos de trabajo citados como no activos, se infiere como ya se comentó, por las referencias documentales encontradas que si bien no se precisa por qué llegan a término sus actividades, se deduce por la escasa participación de las instituciones que optaron por suspender las sesiones y en otros casos por haber cubierto el objetivo (s) de su conformación.

Es conveniente puntualizar que el cambio de denominación de grupos de trabajo, que también llegaron algunos a tener el nombre de nodos, se promovió entre 2005 y 2006, su identificación como redes de trabajo y con la aprobación, el 28 de agosto de 2006 en la XIII Sesión Ordinaria del Consejo Regional Centro-Sur, del Reglamento para las Redes Académicas y con el visto bueno de la ANUIES, se consolida la denominación de redes y se adopta para las existentes en la región., .iniciativa en buena medida promovida por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Se reconoce que el trabajo colegiado bajo el esquema de grupos de trabajo fue pionero en establecer la interacción de los funcionarios y académicos de las IES que conformaban en aquellos momentos la región; hay grupos de trabajo que incluso habían tomado la iniciativa de sesionar antes de que se

formalizara la creación del Consejo Regional Centro-Sur, algunas evidencias documentales así lo muestran, un ejemplo de ello es el caso de la Red de Bibliotecas.

Es menester antes de concluir este apartado precisar que el archivo histórico, es un archivo itinerante, es decir, cuando hay cambio en la directiva del consejo, una nueva presidencia y secretaria técnica, se hace la entrega recepción de dicho archivo. Hasta antes de la gestión de la presidencia del Consejo Regional de la BUAP, el archivo había “viajado” sumando en documentos lo que cada presidencia en turno generó; así tocaba además de generar, resguardar. De esta manera y como parte de los compromisos, al asumir la presidencia del Consejo Regional Centro-Sur la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, asentó cinco proyectos con sus respectivas acciones en el Plan de Trabajo de 2009, el proyecto identificado con el numeral III se refiere al: Fortalecimiento de la Información y la rendición de cuentas, la primera acción de este apartado refiere lo siguiente:

a. Sistematización del archivo histórico del Consejo Regional.

Lo anterior permitió detectar el recorrido de las redes de colaboración en el tiempo, especialmente a partir de la conformación del Consejo Regional Centro-Sur en 1992.

4.2 Redes regionales de colaboración

Conscientes de la importancia de este esquema de trabajo colectivo y de la necesidad de brindar directrices a dicha actividad la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, que ocupó la presidencia del Consejo Regional anterior a la Autónoma de Puebla, promovió, como se ha mencionado la elaboración y aprobación del Reglamento de Redes en 2006, en el documento se deja asentado en el Artículo 2 que una red regional es: *un conjunto de instituciones de educación superior representadas por los titulares de las diferentes áreas académicas y*

administrativas, que promueven un ámbito de integración, comunicación e intercambio de experiencias entre sus integrantes, tendientes a fortalecer la cooperación interinstitucional, en donde un objetivo común, coadyuva a mejorar la calidad de la educación superior (ANUIES, 2006).

Se destaca en el documento en comento como objetivo de las redes: *Contribuir al desarrollo de la calidad del Sistema de Educación Superior, a través de la cooperación y colaboración interinstitucional, donde se promueva el intercambio de experiencias; la formación, actualización y capacitación del personal académico y administrativo; la búsqueda de fuentes de financiamiento; el mejoramiento y aseguramiento de la calidad de las funciones sustantivas, que den como resultado el establecimiento de acciones que promuevan proyectos orientados a la solución de los diferentes problemas que plantea el desarrollo regional de la educación superior en México (ANUIES, 2006).*

Lo anterior evidencia de alguna manera no sólo el propósito de vincular para fortalecer a las propias IES de la región a través de este esquema de colaboración en un marco de flexibilidad institucional, sino que los frutos de este trabajo colaborativo repercutan en la solución de problemáticas comunes que enfrentan así como en mejorar la calidad de los servicios que brindan. Este ordenamiento hizo posible también que el trabajo de las redes se hiciera de manera sistematizada. Se establece para ello la forma en que habrán de operar.

Es un hecho que el quehacer de una red tiene que ver también con la fusión de esfuerzos basados en las fortalezas de cada una de las IES que integran una red y del futuro que el trabajo colectivo tiene a nivel local y global:

“Ya decía Luis Porter, en una conferencia expuesta hace algunos días, que una red tiene como base las interacciones verbales, el diálogo y el intercambio de ideas. La construcción en la ciencia nunca es individual, sino social” (Chavoya Peña-González Hernández 2012:2). En efecto, esto es lo que da vida a las redes e incluso ha logrado atraer a esta iniciativa de redes a las áreas administrativas en ese afán de intercambio para mejorar y fortalecer las formas de

trabajo al interior de las IES, de solucionar problemas; finalmente como proveedoras de servicios a la sociedad inserta en un mundo global, ésta demanda cada vez más un mejor funcionamiento de IES, esas, las de carácter público.

Las mismas autoras Chavoya y González nos refieren con claridad que una red universitaria es un mecanismo de impulso al intercambio académico y al establecimiento de proyectos conjuntos a partir de la generación de espacios de cooperación académica en áreas vitales para el desarrollo educativo tales como: la investigación, la educación continua, intercambio de académicos, movilidad de estudiantes y profesores, entre otros. En este sentido, en la Región Centro-Sur se exploraron bajo el esquema de redes otros espacios de trabajo colaborativo en la región y así surgieron las redes de Comunicación (2006) y Tutorías (2008).

Significativo resulta el trabajo de redes porque genera un tipo de relaciones con cierto carácter informal, pero no menos serio, lo que viene a dinamizar el trabajo de estos grupos -que se mueven muchas veces en el marco pesado y complejo de la formalidad institucional- mismo que constituye una ventana para concretar acciones e iniciativas en tiempos y espacios más favorables. Reynaga Obregón y Farfán Flores (2004:2), apuntan al respecto: “la constitución de redes académicas en las instituciones educativas permitirá y facilitará a sus miembros la concreción de una de las grandes finalidades de toda reforma académica: cambiar para ser mejores”. Efectivamente los espacios alternos a la institucionalidad brindan la oportunidad no sólo del diálogo e intercambio franco y abierto de ideas, sino también de sumar para ello la creatividad, ahora además, con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación.

Para la ANUIES el tema de las redes de colaboración académica es trascendental, y así deja asentado en el libro *la Educación Superior en el Siglo XXI*, en el apartado *Visión del Sistema de Educación Superior (SES)*, al año 2020:

1....el conjunto de IES se ha transformado en un gran sistema en el cual cada una individualmente, y el Sistema de Educación Superior (SES), como tal, se

caracteriza por la interacción que mantienen entre sí y por su apertura al entorno estatal, regional, nacional e internacional (ANUIES, 2000:140).

La ANUIES reconoce, promueve y fortalece el trabajo de las redes, es una forma de llevar a cabo la consecución de metas de cada IES y del conjunto de éstas y cómo sostienen los estudiosos de este esquema de gestión son un ejercicio de autoridad y liderazgo diferente. La Asociación define a las redes de colaboración:

“como el conjunto de instituciones vinculadas con el propósito de desarrollar proyectos comunes y/o proponer soluciones a problemáticas específicas que emergen del desarrollo de las funciones sustantivas y adjetivas de instituciones educativas, en este caso de educación superior, a partir del diálogo y el flujo permanente de recursos, información y conocimientos” (Hernández, 2012:3). Este quehacer “cobra sentido cuando responde a propósitos previamente consensuados y compartidos por actores institucionales y externos vinculados a los ámbitos, social, productivo y gubernamental.” (ANUIES, 2010 b: pág. 4).

Dada la importancia que para la ANUIES tiene este esquema organizativo y la repercusión que representa para las IES, tomó con beneplácito la iniciativa de generar un reglamento no sólo por la región que nos ocupa; un año antes en el 2005 el Consejo Centro-Occidente hacía lo propio emitiendo los lineamientos generales para el funcionamiento de sus redes y en el 2009 formula también los lineamientos generales la Región Sur-Sureste. En dichos documentos se advierten coincidencias en cuanto a los capítulos que integran estos ordenamientos, a saber: fundamentación, objetivo, estructura, funciones, obligaciones, permanencia. Nótese la necesidad de sistematizar y homologar el funcionamiento, especialmente en cuanto a la organización y operación de las redes de colaboración.

En el caso de la Región Centro-Sur se propusieron también en paralelo al reglamento de 2006 algunos formatos básicos de trabajo (ver anexo VII), si bien es un quehacer colaborativo en términos de jerarquía tendiente a la horizontalidad,

con un ejercicio de autoridad diferente al tradicional que se da en el marco de la institucionalidad, había que normar algunos criterios al respecto en todas las redes que se encontraban operando en ese periodo que correspondió a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), además de brindar a las instituciones integrantes de cada una de las redes sentido de pertenencia, resultado de la conjunción de esfuerzos para propósitos compartidos más allá de las fronteras de sus instituciones de origen, sin contravenir, desde luego, la identificación que cada integrante tiene con su propio centro de estudios.

En el archivo histórico itinerante que pasara a resguardo de la BUAP al asumir la presidencia del Consejo para el periodo que refiere este trabajo se detectaron algunos otros documentos que dan cuenta de la actividad de las redes de una manera que tiende a la sistematización y con sentido de compromiso de las IES participantes (Ver anexo VIII). De la misma manera se puede advertir por ejemplo, en el programa de trabajo de la Red de Bibliotecas para el 2008, la necesidad de relacionarse, establecer vínculos que favorezcan la realización de actividades con las que habría de darse cumplimiento al programa de trabajo previsto. Con ello se pone de manifiesto que:

“La experiencia de éxito de las redes no radica en una acción voluntarista de ingreso o permanencia sino en la realización de la capacidad relacional. La capacidad operativa de las redes se desarrolla a través de una alta densidad comunicativa cuya característica es el flujo continuo de información y confianza” (Reynaga Obregón y Farfán Flores: 2004:9). Lo que se advierte en los integrantes de una red, quienes inmersos en una dinámica de trabajo colectivo habrán de percatarse que sus actividades fortalecen las capacidades relacionales, de comunicación y sobre todo la confianza en el cometido del otro.

El 25 de abril de 2008 durante la XVI Sesión Ordinaria del Consejo Regional se elige a la nueva directiva, recayendo la presidencia en la BUAP cuyo rector Mtro. Enrique Agûera Ibáñez sería Presidente del Consejo y como Secretario Técnico el Dr. Rafael Campos Enríquez. En dicho documento se

plasman diez propuestas estratégicas, de las cuales ocho están ligadas al trabajo colaborativo de las redes, estas son:

Desarrollo y utilización de las TIC's: responsable de la propuesta, las redes de Red de bibliotecas, Red

de educación abierta y a distancia y Red de seguridad de cómputo

Oferta educativa de corte regional: Red de Innovación Curricular (propuesta recientemente) y Red de Movilidad e Intercambio Académico.

Red de Vinculación y Red de Movilidad e Intercambio Académico.

Movilidad académica eje del espacio común de educación superior: Red de Movilidad e Intercambio Académico y Red de Comunicación.

Rendición de cuentas: Red de Comunicación y Red de Gestión Institucional.

Innovación educativa para un nuevo paradigma educativo: Red de Tutorías, Red de Innovación Curricular, Red de Bibliotecas, Red de Servicio Social.

Gestión institucional de calidad: Red de Gestión Institucional (propuesta de nueva creación) y Red de Comunicación.

Vinculación por la contribución: Red de Vinculación y Red de Investigación y Posgrado.

Investigación y posgrado de clase mundial e impacto regional: Red de Investigación y Posgrado,

Los objetivos establecidos para cada una de estas propuestas se encuentran en consonancia con el quehacer de cada una de las redes que conforman la región.

Inician entonces cuatro años de operación de las redes bajo la presidencia de la BUAP, quien al igual que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH) habrá de imprimir su propio estilo de trabajo y organización al quehacer de las redes. Es importante destacar la labor que hiciera la UAEH en cuanto a imprimirle formalidad al trabajo de las redes frente a los propios integrantes de éstas así como frente a los directivos de las IES de la región, ello contribuyó a comprender que había no sólo que dar continuidad al trabajo de las redes sino a permanecer en el esfuerzo de fortalecerlo.

4.3 Las redes de colaboración en el periodo 2008-2012 durante la presidencia de la BUAP

Como parte del protocolo de entrega-recepción se cedió el archivo itinerante, documental y electrónico a la BUAP que, por cuatro años conservó e incrementó la UAEH, en quien recayó la presidencia del Consejo Regional Centro-Sur en el periodo de 2004-2008 (abril). Dicho acervo adquiere especial relevancia para la presente investigación ya que ahí se encuentra la génesis de las redes de colaboración de la Región Centro-Sur, historia que había que retomar para dar cumplimiento al compromiso asentado en el plan de trabajo en relación a sistematizar toda esa cantidad de información contenida en los documentos que la nueva presidencia recibía. Con el calendario de sesiones programadas para el 2008 se pudo constatar de manera inmediata, cuáles redes estaban en funciones, es decir, las redes con las cuales vincularía la nueva directiva del consejo a través de su secretario técnico (Ver anexo IX). A saber:

Bibliotecas

Comunicación

Extensión y Difusión Cultural

Educación Abierta y a Distancia

Investigación y Posgrado
Cooperación e Intercambio Académico
Seguridad en Cómputo
Servicio Social
Tutorías
Vinculación

En cuanto a las instituciones de educación superior afiliadas a la ANUIES hasta el momento de transición de una presidencia de consejo (UAEH) a otra (BUAP), se contaba con veintisiete instituciones (Ver anexo X). Cabe señalar que en dicho anexo suman treinta y cuatro ello porque se adicionan a las 27 instituciones con las que inicia la presidencia del consejo para el periodo 2008-2012 aquellas que obtienen su afiliación a la Asociación en el transcurso del mencionado periodo y que son siete IES, ello una vez cumplidos los requisitos establecidos por la ANUIES para su ingreso.

Es menester precisar nuevamente en este capítulo que dentro de las afiliadas a la ANUIES también hay instituciones de educación superior de carácter particular; el Anexo X permite identificar a las instituciones de la región que lo son. Esto le da la oportunidad, quizá única en su tipo, a las instituciones en un esquema de gestión como el de las redes de colaboración de conocer y sumar experiencias que tanto para el ámbito público como privado en educación superior logran dinamizar el trabajo en beneficio de los actores involucrados en la educación superior, lo que conlleva librar obstáculos pues en ambos casos, existen.

Con la entrada en funciones de la nueva presidencia del consejo, trataron de dar continuidad a sus actividades las redes de colaboración ya que en su momento habían programado actividades para llevarlas a cabo durante el 2008; si bien había que atender las directrices de la nueva presidencia también había que cumplir compromisos previamente adquiridos, lo que significaba empatar “un antes y un después” institucional con el quehacer de las redes de colaboración de la región, acotar el periodo de transición entre una presidencia y otra. Prácticamente

las diez redes se encontraban bien posicionadas, es decir, los integrantes mostraron disposición ante las responsabilidades que implicaba el trabajo colaborativo y al mismo tiempo los alienta el alcance que este esquema organizativo logra para ellos y sus respectivas IES. En resumen y atendiendo a los registros de asistencia hay participación significativa en cada una de las redes. Se reconoce que hay redes por su vocación que tienen una nutrida participación, tal es el caso de la Red de Bibliotecas y Cooperación e Intercambio Académico; no así la de Investigación y Posgrado, cuya participación de las IES proviene básicamente de las universidades públicas de la región.

La integración, estructura, facultades y obligaciones, representación y permanencia, entre otras disposiciones siguen atendiendo al reglamento del 2006. Todo el esquema de gestión tanto al interior de las redes como al exterior, encuentra su fundamento en dicho documento. No obstante, una variante importante en la dinámica de las sesiones de las redes en el nuevo periodo de la presidencia del consejo es la ausencia del secretario técnico, tal situación se advirtió en la revisión a las actas y órdenes del día de las sesiones de las redes. Resulta significativa tal ausencia dado el carácter de facilitador que representa dicha figura, ello atendiendo al Estatuto de la ANUIES en su Artículo Vigésimo Sexto, que refiere acerca de las facultades y obligaciones del secretario técnico.

El reglamento de 2006, señalaba en su artículo V sobre la integración y estructura que las redes deben tener en cuanto a su representación, esto es: un coordinador y un secretario, quienes deben contar a su vez con el visto bueno de los respectivos titulares de sus instituciones de origen. Ello con el propósito de brindar el apoyo en tiempo y recursos para su labor. En ambos casos, la permanencia en dichos cargos, señala el reglamento, habrá de ser de dos años con la posibilidad de reelegirse por un periodo de igual duración. Se reconoce para ser votado la capacidad de gestión y la experiencia en la función en sus instituciones de procedencia. De acuerdo a la información encontrada en el archivo histórico se observó que hay una tendencia por elegir a los coordinadores

de redes de la institución que preside el consejo en su momento; no obstante las candidaturas y votaciones definen claramente la ocupación de los cargos.

De acuerdo a los antecedentes del trabajo de las redes de colaboración hallados en el archivo histórico, se observa que las funciones tanto de la figura de coordinador como de secretario, están orientadas a organizar y conducir el trabajo de los integrantes que conforman la red, son el vínculo con el Consejo Regional; también lo son cuando se trata de relacionarse hacia adentro, con sus pares y hacia afuera. Se trata, se vuelve al punto, de una participación proactiva y no precisamente de jerarquización, es sobre todo poner al servicio capacidades de liderazgo y relacionales.

Otra punto a destacar de los antecedentes encontrados en el archivo es el hecho de que los integrantes de las redes impulsaron el diseño de logotipos a fin de promover la identidad de cada una entre las IES de la región (Ver anexo XI) y en paralelo, su sentido de pertenencia a las mismas. Las iniciativas surgidas en el seno de las sesiones de trabajo de las redes adquieren una relevancia importante, pues se prueba al máximo las capacidades mencionadas en el párrafo anterior. Además, y se debe enfatizar, habrán de trascender más allá de los periodos de cada consejo regional que resulte electo para el correspondiente periodo de representación. Si el nuevo milenio supone esquemas de gestión que promuevan una comunicación y acción que favorezcan a los actores involucrados en un determinado ejercicio de vinculación como lo es el sector educativo, entonces, los integrantes de las redes harán lo conducente para fortalecer las posibilidades de gestión que las redes de colaboración ofrecen a las IES, no solo inter e intrainstitucionalmente sino al exterior.

Durante el 2008, con los antecedentes señalados en los párrafos anteriores y ya corriendo el periodo de la BUAP en la presidencia del Consejo Regional, la actividad de cada una de las redes mantiene la misma regularidad con la que vienen desarrollando su trabajo colegiado. Se encuentran sesionado en promedio cuatro veces al año. No obstante la organización y/o la participación en eventos de carácter regional e incluso nacional promueve en algunos casos la

realización de sesiones extraordinarias a fin de solventar asuntos relacionados con algún acuerdo o tarea específica que puede involucrar a todos los miembros de la red o bien a alguna comisión nombrada para que en nombre de los integrantes resuelva.

En el primer informe de trabajo del consejo que comprendió el periodo del 25 de abril del 2008 al 26 de marzo del 2009, las redes de colaboración habían llevado a cabo un total de 39 sesiones, distribuidas de la siguiente manera:

Red	Número de Sesiones
Bibliotecas	3
Comunicación	3
Cooperación Académica	4
Educación a Distancia	6
Extensión y Difusión Cultural	3
Investigación y Posgrado	3
Seguridad en Cómputo	2
Servicio Social	5
Tutorías	5
Vinculación	5
Total	39

El número de sesiones realizadas por cada una de las redes lleva a inferir que efectivamente se efectuó algún tipo de actividad, es interesante ofrecer algunos ejemplos que evidencian con mayor claridad a qué se canalizaron los esfuerzos del trabajo colectivo de las redes en cuestión; en el caso de la **Red de Bibliotecas** una constante fue el tema en materia de capacitación y actualización, a saber:

Curso: Liderazgo. Junio-Agosto 2008

Sede: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Curso en línea: Inducción a los Servicios bibliotecarios y Servicios al público. (1).

Mes: Junio-Agosto 2008

Plataforma Morelos y Universidad Autónoma del Estado de México.

Curso en línea: Inducción a los servicios bibliotecarios y Servicios al público. (2).

Mes: Septiembre 2008

Plataforma Morelos y Universidad Autónoma del Estado de México.

Curso: Derechos de Autor.

Mes: Octubre 2008

Sede: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Se capacitó y actualizó al personal de 15 IES que conforman esta red, con el propósito de brindar atención con calidad al público usuario de los servicios de biblioteca de las instituciones participantes.

En el curso de Derechos de Autor participaron 10 IES, con éste las instituciones participantes contaron con elementos que les permitió conocer cuál era la legislación aplicable en materia de derechos de autor con el uso y aplicación de las nuevas tecnologías de información en cuanto a impresión y reproducción de material en formatos digitales (Informe 2009:2).

Para la **Red de Comunicación**, las sesiones de trabajo estuvieron orientadas a la organización del II Foro Nacional de Comunicación (noviembre de 2008), cuya sede fue la Universidad Popular Autónoma del Estado Puebla. A través de esta experiencia se brindó a las 14 IES participantes de la región, herramientas teóricas y prácticas que les permitirán posicionar sus áreas de comunicación y promover paralelamente la profesionalización de las mismas.

Para los estudiantes fue una oportunidad de acercamiento para entender, en un mundo globalizado, el papel que hoy desempeñan las áreas de comunicación de una organización (Informe 2009:4).

La red más joven en aquel momento, **Tutorías**, 2008, acordó dar prioridad a lo largo de dicho año a la presentación de los esquemas de tutorías de las

instituciones de educación superior integrantes de la mencionada red, así como brindar apoyo para concretar el Encuentro Nacional de Tutorías cuya sede fue la BUAP, de acuerdo a la información en archivo, se destaca la participación de 185 instituciones de educación media superior y superior del país (Informe 2009:11).

Los ejemplos anteriores permiten un acercamiento al quehacer de las redes y su impacto al interior y al exterior de las instituciones de educación superior. De la misma manera evidencia la coordinación que debe prevalecer si el fin último es justamente concretar beneficios mutuos y que trasciendan más allá de los muros de las instituciones educativas, sean del ámbito público y/o particular. Todas las actividades registradas son resultado de la iniciativa de los integrantes y no precisamente de las autoridades institucionales, quienes eso sí, respaldan el trabajo en el marco de la institucionalidad, especialmente, cuando se solicita formalizar alguna colaboración o bien la entrega de documentos que acrediten la participación en eventos o actividades para efectos curriculares.

Es importante destacar que las redes de colaboración de la región, durante buen número de sus sesiones, contaron con la participación de personal de las oficinas de la ANUIES, de aquellos responsables de cada una de estas funciones en la asociación, a fin de brindar los apoyos y vínculos que en su momento resultaban necesarios para concretar alguna actividad o propuesta.

El 2009 trae consigo otras iniciativas de las redes que contribuyen a consolidar su presencia y quehacer en la región; en el caso de la Red de Bibliotecas se modifica sustancialmente la página Web de dicha red. Continúan con actividades de capacitación y actualización en diversos temas. La Red de Comunicación hizo lo propio en cuanto a su página Web y ofreció capacitación a los integrantes de las IES de la red, convocando para ello en el centro de Valle de Bravo que la ANUIES tiene para tal efecto. El Foro Nacional de Comunicación tuvo su sede en Puebla, el Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica (INAOE). El programa para dicho evento contempló conferencias con ponentes destacados en el ámbito científico del país provenientes de diversas instituciones

de educación superior. Se abordaron también temas relacionados al quehacer científico y su relación con la labor periodística (Informe 2009:6).

La X Reunión Nacional de Educación a Distancia, evento relevante para promover la modalidad, tuvo como sede Puebla, para ello los trabajos previos y durante fueron coordinados por la red regional del mismo nombre. Se llevaron a cabo un sinnúmero de actividades. Uno de los objetivos prioritarios de dicho evento fue promover los programas de estudios bajo la modalidad a distancia que ofrecen las instituciones tanto de educación media superior como superior en el país.

Evidentemente todas las actividades antes mencionadas suponen una participación, organización y coordinación al más alto nivel de compromiso y responsabilidad, en el marco de la flexibilidad institucional en que una red de colaboración se “mueve”.

En otro renglón de iniciativas de las redes, cabe considerar la realizada por la **Red de Investigación y Posgrado** en el 2009. A través de la coordinación de la red, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, se elaboró un documento dirigido a la M.C. Silvia Álvarez Bruneliere, Directora de Formación y Desarrollo de Científicos y Tecnólogos, que pone de manifiesto la consternación y oposición de los miembros que integran la Red de Investigación y Posgrado de la Región Centro-Sur, ante las modificaciones a los montos de becas CONACYT en función del nivel que los programas tienen en el PNPC, pues es una medida desalentadora para las IES. Además, este mismo documento promovía que dicha medida se suspendiese hasta en tanto se presentase alguna alternativa que observe el principio de equidad en la asignación de los montos de las becas, o bien se procediera a realizar una consulta amplia y participativa entre las IES (Informe 2009:12).

Con lo anterior se pone de manifiesto que el trabajo colectivo de la redes cuando lo amerita supone llevar a otros niveles de gestión los asuntos, dada la naturaleza de los mismos ya que no sólo se reconocen como problemas comunes

a las instituciones de educación superior sino de alta prioridad. Este y los ejemplos anteriores son muestra de la concreción de iniciativas que una red de colaboración es capaz, a través de lo diverso de sus integrantes, de llevar a cabo y la repercusión que ello tiene no sólo para las IES sino para la sociedad.

En septiembre de 2009 la ANUIES, a través de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, hace llegar a los Consejos Regionales del país un cuestionario en formato electrónico a fin de que sea aplicado a las redes de colaboración con las que cuente cada consejo regional, en el caso que nos ocupa, había que hacerla llegar a las diez redes (Ver anexo XII). Se destaca que el objetivo de dicho instrumento es: “conocer el estado que guardan y como insumo importante para esa tarea resulta la aplicación de un cuestionario tipo a los coordinadores de la redes con 22 preguntas; con ello se pretende tener elementos para construir un cuerpo de conocimientos que permita sustentar programas y acciones” (ANUIES 2009:1). Las diez redes de la región Centro-Sur presentaron en tiempo y forma los cuestionarios resueltos; la fecha límite de entrega se programó para el 5 de octubre de 2009.

Con base en el ejercicio anterior, la ANUIES derivó un documento en enero de 2010, denominado *LAS REDES DE COLABORACIÓN ANUIES. Un estudio exploratorio sobre su quehacer*, documento que contiene la presentación de los resultados del estudio-diagnóstico realizado para conocer el estado actual que guardan las redes de colaboración de la Asociación (ANUIES 2010:3). Los objetivos, se señala en el documento son:

- Consolidar el desarrollo de las redes de colaboración conforme a lineamientos de operación.

- Fomentar la comunicación y coordinación de acciones entre las redes regionales y las nacionales con apoyo de un registro actualizado de las redes.

- Desarrollar un sistema que permita dar seguimiento y atención a los requerimientos de las redes para su buen funcionamiento.

Lo anterior se enfatiza en el documento, “no es una tarea terminada, es un proceso que está abierto a la reflexión y la actualización permanente, además permitirá conocer el quehacer cotidiano de las redes”.

Es importante destacar que para el estudio exploratorio que realizara la ANUIES se consultaron fuentes previas como las reuniones con los secretarios técnicos y los mismos coordinadores de las redes, pero también las documentales relacionadas a los informes de las redes, minutas de las sesiones de trabajo de éstas y algunas otras evidencias también de corte documental.

Como dato no menos interesante y para efectos de las aportaciones en el último apartado de este trabajo así como de las conclusiones, conviene señalar que del total de las 59 redes de las seis regiones de la ANUIES en el país, sólo 35 dieron respuesta al cuestionario, lo que significa que fue el 59 por ciento de las redes quienes a través de sus coordinadores, dieron respuesta a dicha iniciativa, estadística que puede motivar ya algunas reflexiones quizá tempranas respecto al funcionamiento de este esquema colaborativo. Para la región, de las diez redes de colaboración, se definieron ocho en consolidación, dado el trabajo y permanencia y dos, Servicio Social y Tutorías, en crecimiento. Cabe precisar que las diez redes de colaboración de la región se encontraban activas.

Se reconoce en el estudio exploratorio que si bien no hay hasta el momento un reglamento que la Secretaria Ejecutiva de la ANUIES haya implementado para normar y homologar en términos de gestión el trabajo de las redes, si la Región Centro-Sur cuenta con un reglamento o lineamientos generales para operar. Ello sin duda hace que la labor de dichas redes se apegue a una metodología de trabajo para llevar a cabo sus actividades. De ello se da cuenta precisamente al haber sistematizado el archivo de las redes de la región, que si bien se detectó ausencia de información, conforme el paso de los años, es decir, de 1992 a la fecha se propició la generación de documentos que dan testimonio de las actividades llevadas a cabo por estos grupos.

Derivado del estudio se deduce que también el trabajo de las redes de colaboración se ha visto fortalecido por el uso cada vez mayor de las tecnologías de la información y de la comunicación TIC's, lo cual tiende no sólo a reducir los tiempos para la toma de decisiones y concreción de acciones sino para hacer más eficiente el uso de los recursos de las IES. En consonancia con lo anterior el archivo que se generó durante la presidencia del Consejo Regional, BUAP, en el periodo de estudio que ocupa esta investigación 2008-2012, fue conformado en carpetas electrónicas (por red) lo que permitió una mejor organización y control de los documentos no sólo durante el periodo sino para estar en posibilidad de hacer una entrega-recepción práctica, de fácil revisión a la siguiente presidencia del consejo.

En este sentido, dicho logro fue decisivo debido a la disposición de los coordinadores y secretarios de las redes quienes desde el inicio de la gestión optaron por incrementar el uso de las TIC's, lo que se vio reflejado no sólo en las comunicaciones y formatos electrónicos, sino en alentar el diseño de sus páginas electrónicas como medio de difusión de actividades especialmente.

Lo anterior da pie a reconocer que la operación y resultados de las acciones de las redes descansa en la iniciativa de los propios miembros del equipo y, de manera especial, en la capacidad de liderazgo y dirección de los coordinadores y de los secretarios, al margen de las instituciones de origen de las redes, es decir, no está en función del subsistema al que pertenezcan. Por otro lado, el trabajo de los coordinadores y secretarios también evidenció que aun cuando la figura del Secretario Técnico de la Región no fue una constante en las sesiones de trabajo, de acuerdo al registro de participantes, fue posible realizar las actividades aun sin la presencia de un gestor que facilitara en determinados momentos los vínculos, tornándose en momentos más compleja la labor.

El resultado del funcionamiento, hasta cierto punto alentador de las redes de colaboración de la Región Centro-Sur, tiene que ver con el esfuerzo de quienes han hecho a los largo de veinte años que este "novedoso" esquema de gestión se comprenda en su justa dimensión ya que tiene que ver con la socialización del

conocimiento, el aprendizaje mutuo, la solución conjunta de problemas, la concreción de propuestas, todo ello bajo un diferente tipo de dirección y liderazgo, que como se ha enfatizado en otros momentos de este trabajo, no se subordina al quehacer institucional sino que se desenvuelve alrededor de éste; es además, un ejercicio permanente que da la oportunidad a las IES de lograr beneficios de manera conjunta pues por ejemplo en el caso de la capacitación sería imposible para una institución de menores dimensiones lograr vínculos en mayor escala como los hacen las universidades especialmente del ámbito público y en ese sentido la repercusión, el alcance social de algunas iniciativas es de mayor impacto.

El trabajo conjunto de las redes permite a su vez ir fortaleciendo el quehacer individual, se da paso a la creatividad en medio de un ambiente de flexibilidad, que no obstante requiere, paradójicamente, del compromiso y la constancia del grupo y desde luego del apoyo y reconocimiento de los directivos de sus instituciones de origen. De ahí que buen número de redes, veinticinco, (cuarenta y dos por ciento del total), de acuerdo al estudio exploratorio de la ANUIES, haya presentado ausencia de información pues no se trata de conformar redes por la mera intención de hacerlo o de sumar un número más de red y con ello incrementar en relación a las otras regiones, se debe atender a una propuesta clara, motivada por el personal sea docente, investigador o administrativo de una institución.

Para concluir este apartado, es necesario comentar que el estudio exploratorio de las redes que elaboró la ANUIES, al cual hemos hecho referencia, propició la elaboración de un reglamento por parte de la Asociación para regular la integración, autorización, funcionamiento, control, evaluación, modificación y, en su caso, supresión de las redes nacionales y regionales de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

4.4. Las redes de colaboración...algunos padecimientos

Es un hecho que el trabajo de las redes de colaboración para la región ha dado sus frutos, en especial en algunos rubros como la capacitación y actualización en temas diversos, intercambio de experiencias en asuntos como la cooperación académica, tutorías, extensión y difusión de la cultura, compartir proveedores, realización de eventos de carácter regional e incluso nacional, entre otros, lo que ha significado para las instituciones el fortalecimiento de algunas áreas; de la misma manera se ha podido llegar con la promoción de la oferta académica de las IES de la región a más público a través de los eventos organizados colaborativamente. No obstante, se ha podido observar que dicho esquema de gestión en términos de la colaboración no ha sido suficientemente explorado y quizá no del todo comprendido, veamos:

No todas las IES afiliadas a la ANUIES participan en las redes, lo cual es comprensible porque no todas instituciones tienen similar desarrollo en las funciones sustantivas (por ejemplo la investigación) y áreas administrativas (oficinas de comunicación), pero el trabajo colectivo de las redes posibilita el aprendizaje con base a las experiencias de los otros para implementar llegado el caso, lo propio con más certidumbre sobre lo que se quiere hacer, cómo hacerlo y los resultados deseables.

No todos los titulares y sus cuadros directivos tienen conocimiento de lo que es y representa el trabajo colaborativo, y en consecuencia se dificulta el apoyo que brindan a los representantes de sus instituciones. Aquí la labor del Secretario Técnico del Consejo Regional es vital para acotar esas distancias, la buena comunicación y cercanía con los titulares facilitaría y fortalecería el trabajo de los integrantes de las redes. La revisión a documentos como actas de sesiones de trabajo y cuestionario anual de las redes permitió identificar que una constante fue la marcada ausencia del Secretario Técnico en las sesiones de trabajo de las redes durante la presidencia en el Consejo Regional de la BUAP.

Con base en lo anterior, se combatiría en buena medida la rotación de participantes en cada una de las redes, pues no se trata de “enviar” a quien en el momento se designe o “no esté ocupado” sino a quien atendiendo a su experiencia y conocimientos sobre la red temática de que se trate corresponda asistir, entendiendo que bajo este concepto de trabajo es deseable que la persona se encuentre facultada para tomar decisiones en el momento mismo de las sesiones o sea capaz de resolver en el menor tiempo posible, lo cual habla de ser también un buen interlocutor. Una revisión a las actas derivadas de las sesiones de trabajo de las redes permitió conocer que este punto fue una constante entre los miembros de las redes además de afirmar que es una debilidad del trabajo en redes la recurrente rotación de los participantes.

Eliminar la idea del protagonismo es imprescindible ya que se trata en una red de colaboración de generar un producto de manera colectiva, sea capacitación, actualización, promoción de un servicio, etc., no de mostrar que institución de manera individual aportó más recursos del tipo que sea para reconocer como propio el resultado de una actividad. Si se entiende adecuadamente el trabajo de una red, ello permitirá apropiarse también de manera colectiva de los beneficios que genera, y si es el caso, hacerlos extensivos a la zona de influencia de cada una de las IES de la región.

Hay una tendencia muy marcada, propia del gobierno universitario, a que buena parte de la gestión se decida en la administración central, es decir, que las decisiones sea del carácter que sean deben pasar el filtro de la dirección o bien del cuerpo directivo de confianza del titular de la institución, lo que conlleva a situaciones como: para el caso de las redes, la selección discrecional de los representantes para cada una de éstas y que como ya se señaló, el representante pueda no tener conocimiento o relación alguna con la red temática de que se trate. Para el caso de la creación de nuevas redes, que dicha acción no se sustente en la iniciativa de los involucrados en las actividades sean de docencia, investigación, culturales y administrativas, sino por el sólo protagonismo.

Con base a lo expresado en el párrafo anterior y en el periodo de estudio del presente trabajo 2008-2012 se anunció la creación de las redes de: Educación Continua, Educación Media Superior, Equidad de Género, Lenguas, Planeación y Seguridad Institucional. Esta última es la única que se encuentra operando; las cinco primeras de acuerdo a la página Web de la Región se identifican como Inactivas. (Web CRCS, 2014). La Red de Educación a Distancia modificó su nombre a Red de Innovación en Educación Superior. No se trata entonces de una mera decisión de corte institucional, sino en primer lugar de que los directivos comprendan la naturaleza del trabajo colaborativo que se realiza en el marco de una red y el impacto que puede generar.

Propiciar el encuentro entre coordinadores y secretarios de redes durante la presidencia de la BUAP en el Consejo Regional, pudo haber contribuido a mejorar la metodología de trabajo y generar vínculos que promovieran iniciativas de carácter multidisciplinario; de la misma manera se dejó para la siguiente presidencia la propuesta de llevar a cabo sesiones in situ o virtuales con redes de otros consejos regionales con el propósito de intercambiar experiencias para fortalecer el trabajo colaborativo. Cabe señalar que la Red de Bibliotecas promovió durante este periodo (2008-2012) un ejercicio de sesión virtual con otras redes regionales del país, experiencia valiosa para los miembros de dicha red.

Importante para efectos de mejor control de referencias documentales es el diseño de formatos para las actividades claves de las redes: Carta-invitación para las sesiones de trabajo, registro de participantes, acta de sesión, directorio e informe. Con ello se homologaría en estricto sentido la información y se tendría una base de datos aún más confiable y práctica de las actividades de las redes. Al término del periodo de estudio de referencia aún había un manejo de documentos bastante heterogéneo.

Es menester comentar que en sesión ordinaria del Consejo Nacional de la ANUIES, el día 04 de junio del 2012, fue aprobado el Reglamento General de Redes de Colaboración de la ANUIES, que constituye el marco normativo básico para el funcionamiento y desarrollo de las redes nacionales y regionales que se

instalan en el marco de los consejos regionales o el consejo nacional de la ANUIES. (ANUIES-CRCS, 2014). Coincide la entrada en vigor de dicho ordenamiento con la gestión de la nueva presidencia del Consejo Regional Centro-Sur.

Finalmente, la presidencia de la BUAP en el Consejo llega a su término el 15 de junio de 2012, hecho que se formaliza en la XXIV Sesión Ordinaria del Consejo Regional Centro Sur de la ANUIES, cuya sede fue la Universidad Autónoma del Estado de Morelos; el rector de esta casa de estudios fue electo presidente del Consejo para el periodo 2012-2016. El archivo itinerante está ahora bajo nuevo resguardo.

Conclusiones

El nuevo escenario que trae consigo el inicio de la década de los años ochenta en la administración pública federal provocó el replanteamiento de su funcionamiento cómo organización y desde luego los procesos administrativos que hasta ese momento habían estado vigentes por sexenios; también para las IES las nuevas políticas en materia educativa puestas en marcha por el gobierno supusieron considerar otros esquemas de organización al interior de dichas instituciones y desde luego al exterior.

Los nuevos esquemas de gestión habrían de fortalecerse para, en principio, atender los requerimientos que las políticas públicas en materia de educación superior implementadas por el gobierno demandaban dar cumplimiento por parte de las IES, pero también lo que el entorno local, regional e incluso de orden internacional requería para el caso de la educación superior y sus funciones sustantivas y administrativas: procesos de vinculación con el exterior dinámicos, trabajo colaborativo, uso eficiente y eficaz de recursos públicos, desde luego, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación al quehacer universitario.

Los llamados ajustes estructurales y el arribo de los procesos de democratización han conducido a que la administración pública en su ámbito federal haya considerado la redefinición de sus procesos para que su estructura reorientara su funcionamiento con base en una nueva gestión pública. Ello ha permitido sobre todo alentar la participación de otros actores sociales; asimismo esta nueva mirada permite ver a los funcionarios que las políticas públicas sin la participación de otros actores no tienen un buen futuro. Ciertamente es también que dichos cambios en el orden federal repercutirían en las administraciones estatales y municipales y darían paso en su momento al cambio organizacional en estos dos órdenes de gobierno, mismos que también se han tomado su tiempo para el rediseño de procesos para la toma de decisiones.

Con esta nueva mirada la administración pública se orienta al ejercicio de la gestión que genere y aliente la cooperación entre las organizaciones tanto al interior de éstas como al exterior; donde se ejerza un liderazgo incluyente con la participación de otros actores sociales es determinante.

Para la ANUIES, reconocida interlocutora entre las IES y el Estado en el país desde su conformación en 1950, también implicó generar y promover otros esquemas de gestión para llevar a cabo diversas tareas que condujeran a enriquecer y fortalecer la comunicación con la autoridad en sus órdenes de gobierno federal y estatal principalmente; además de continuar alentando propuestas e iniciativas cuyo objetivo ha sido incorporarlas a la agenda de gobierno para su consideración en el diseño de políticas públicas para el nivel de educación superior. De la misma manera ha contribuido, a través de sus afiliadas, a generar una gestión diferente que posibilita la concreción de iniciativas que coadyuvan en beneficio de cada una de las IES y de éstas en su conjunto y de y de quienes son receptores de sus servicios: la sociedad.

Las redes de colaboración, promovidas en el seno de la ANUIES y reconocidas en sus estatutos, constituyen una iniciativa que posibilita el fortalecimiento del quehacer universitario en cada una de las instituciones que conforman la Región Centro-Sur y de todas en su conjunto, especialmente en cuanto a sus funciones sustantivas, sin menoscabo de que el trabajo colaborativo alcance a otras áreas de las IES, como es el caso de las administrativas. Además se reconoce que el impacto de las acciones de las redes, tiene su repercusión en la sociedad. Las IES no pueden ocuparse de todo, todo el tiempo, por ello la labor de las redes debe ser impulsada a fin de que sean una opción efectiva de gestión.

Es un esquema de trabajo que dadas las características de flexibilidad y horizontalidad permite que las iniciativas y la creatividad de los integrantes de las redes tengan un alto nivel de concreción y máximo aprovechamiento de los recursos.

Es vital entender que las redes constituyen un modelo de gestión que tiene su propia dinámica, que más allá de las instituciones de origen de los integrantes de cada una de las redes, está la capacidad de dirección y liderazgo que tengan tanto coordinadores como secretarios para interactuar con sus pares y, a su vez, con instancias y organismo del exterior.

Los titulares y sus cuadros directivos de las IES deben tener claridad en cuanto al funcionamiento de las redes de colaboración, para ello es necesario que la ANUIES refuerce con sus afiliadas sobre los beneficios que reporta el trabajo colaborativo y que se recomiende a las instituciones educativas la incorporación al menos a tres redes de las existentes en la región.

Los rectores o directores deben avalar la participación de los representantes de sus respectivas instituciones con base en la experiencia y conocimientos del área pues ello facilitará la actividad y toma de decisiones durante las sesiones de trabajo de las redes. No se trata de cubrir espacios por cubrirlos, hay actividades a las cuales se les está apostando en las redes como es el caso de la capacitación, actividad de gran impacto en las IES y que para instituciones de menor tamaño representa la oportunidad de beneficiarse sin necesariamente aportar recursos económicos y/o materiales pues se aprovecha la capacidad de negociación y de infraestructura de instituciones de mayor tamaño.

Que del presupuesto que se asigne a las presidencias de los consejos regionales en turno, algún porcentaje se destine al apoyo de las redes para actividades que pueden venir ya, desde la Secretaría General etiquetadas.

‘Se hace necesario promover más el uso de las TIC’s en las redes, una opción lo constituyen las sesiones virtuales; durante el periodo de la presidencia de la BUAP en el Consejo regional, sólo la red de Bibliotecas llevó a cabo un ejercicio de esta naturaleza con resultados favorables como quedó de manifiesto en el acta derivada de dicha sesión de trabajo.

Es pertinente llevar a cabo en algún momento sesiones de trabajo con todos los coordinadores y secretarios de las redes a fin de homologar criterios de trabajo

sobre todo en el ámbito administrativo pero también importante compartir las experiencias que puedan ser susceptibles de replicarse, con sus ajustes, en otras regiones del país.

Precisa comprender que la gestión a través de las redes de colaboración es efectivamente más participación y concreción que jerarquización, sin menoscabo del reconocimiento al ámbito institucional en el que se circunscribe la actuación de dichas redes.

Referencias

Bibliografía

- Acosta Silva, A. (2000), *Estado Políticas y Universidades en un periodo de transición*. México: Fondo de Cultura Económica-Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Acosta Silva, A. (2010), *Príncipes, Burócratas y Gerentes. El gobierno de las universidades públicas*. México: ANUIES-UDUAL.
- Aguilar Villanueva, L.F. (comp) (2010), *Política Pública*. México: Biblioteca Básica de Administración Pública-Siglo XXI Editores.
- Aguilar Villanueva, L.F. (2000), *Estudio Introductorio y Edición. El estudio de las políticas Públicas. Antologías de Política Pública. Primera Antología*. México: Ed. Miguel Ángel Porrúa.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. (2003), *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología*. México: Ed. Paidós Educador.
- ANUIES (2000), *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas del Desarrollo*. México: ANUIES.
- De Haro Mejía, A. (2002), *Análisis de Políticas Regulatorias. Guías para la Mejora Regulatoria Municipal*, México: Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER)-Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE). Disponible en: <<http://www.politeia.org.mx/IMG/pdf/guia-apr.pdf>> [9 de junio, 2014]
- Hernández Cervantes, M.C. (2010), *La ANUIES crece. Reseña Histórica. Sesenta Aniversario*. México: ANUIES, Disponible en: <<http://publicaciones.anuies.mx/colecciones/documentos-institucionales/23/la-anuies-crece>> [25 de julio de 2014]
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (1995), *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill.

Lahera, E. (2004), *Políticas y políticas públicas en los procesos de reformas en América Latina. Similitudes y diversidades*, Santiago de Chile: Naciones Unidas/CEPAL, Disponible en: http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/19485/sps95_lcl2176p.pdf. [9 de junio del 2014]

Medina Viedas, J. (2005), *La ANUIES y la educación superior en México 1950-2005*. México: ANUIES.

Muñoz C. y Marisol S. (2007), 'Políticas para Mejorar la Calidad de la Educación Básica en México', en C. Ávalos, *Políticas Públicas para un Crecimiento Incluyente*, México, Universidad Iberoamericana. 38 Págs.

Peiró, J.M. (2002), *El estudio de la administración como una ciencia de gobierno*, México: Ed. Consejo Directivo.

Rojas Marín, A.L., Hernández Oropeza, R. y Rodríguez Salazar, F. (2011), *Sociedad Civil en México y Canadá. La siguiente generación*. Puebla, México: BUAP.

Santillana (1983). *Diccionario de las Ciencias de la Educación*. México: Santillana

Valenti Nigrini, G. y del Castillo Alemán, G. (2007), *Interés Público y Educación Superior: Un enfoque de política pública*, en A. Mungaray y G. Valentini, *Políticas Públicas y Educación Superior.*, México: ANUIES, pp. 89-117.

Artículos

Aguilar Villanueva, L. F. (1996), 'Reformas y Retos de la Administración Pública Mexicana (1988-1994)', *Foro internacional*, no. 1-2 (143-144), vol. 36, pp. 188-224, Disponible en: http://bibliocodex.colmex.mx/exlibris/aleph/a21_1/apache_media/94U7B659NXPBNG6BYEFL7QVPCN6CE.pdf [7 de julio del 2014].

ANUIES (1990). *Revista de la Educación Superior*, No. 73 (enero-marzo).

Ávalos Aguilar, R. (1999), 'Innovación de la gestión pública: Análisis y Perspectivas', *Revista Gestión y Estrategias*. Universidad Autónoma Metropolitana. División de Ciencias Sociales y Humanidades. no. 8. Págs. 17

Aziz Nassif, A., Canales, A., Flores Crespo, P., de Ibarrola, M., Latapí Sarre, P., Martínez Rizo F., Muñoz García, H., Muñoz Izquierdo, C., Rodríguez, R. y Villa Lever, L. (2001), 'La educación de México en el panorama latinoamericano', *Observatorio Ciudadano*, comunicado 60, pp.1-2, Disponible en <<http://www.observatorio.org/comunicados/comun060.html>>, [20 de julio del 2014]

Bracho González, T., Martínez Bordón A., Mendieta Melgar G., Nuñez Barbosa M., Jacobo Suárez M. *Rendir cuentas en el campo educativo: cómo, a quién, de qué y para qué*. Disponible en: <<http://www.observatorio.org/pdf/DebateEspecialRendicionDeCuentas.pdf>> [20 de julio de 2014]

Bracho, T., Canales, A., Cortés Vargas, D., de Ibarrola, M., Flores Crespo, P., Glazman, R., Gómez Nashiki, A., Latapí Sarre, P., Márquez Jiménez, A., Muñoz Izquierdo, C., Rodríguez, R., Rodríguez, M.A. y Villa Lever, L., (s.a) '¿La educación de un país pobre tiene que ser pobre?', *Observatorio Ciudadano*, debate educativo 7, pp.1-6, Disponible en <<http://www.observatorio.org/comunicados/63b5bde3b2cc.pdf>> [16 de julio de 2014]

Campus Milenio (2011), 'La ANUIES 2011', no. 400, Disponible en: <http://www.campusmilenio.com.mx/400/campus%20400/cm.html> [5 de marzo del 2011]

Canales, A., De Ibarrola, M., Latapí Sarre, P., Mendoza Rojas, J., Muñoz Izquierdo, C., Rockwell, E., Rodríguez, R. y Villa Lever, L. (2000), *Observatorio Ciudadano*, comunicado 22, pp.1-3, Disponible en

<http://www.observatorio.org/comunicados/comun022_2.html> [20 de julio del 2014]

Carmona Pérez, G. (2009). Las redes de cooperación académica: aproximaciones y prospectiva. Disponible en: <http://www.anuies.mx/media/docs/89_2_1_1012160949Articulo_Guillermo_Carmona.pdf>

Hernández Santiago, P. (2012), 'Las redes de colaboración de la ANUIES. Un acercamiento a las regionales', *Revista de la Educación Superior*, no. 161, vol. XLI (1), pp. 75 – 89.

IESALC-UNESCO, 'Clausura de la Conferencia Mundial de la Educación', *Boletín Informativo sobre la Educación Superior*. no. 196, Disponible en: <http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=601:ministro-de-educacion-de-brasil-la-educacion-superior-un-bien-publico-y-un-derecho-humano-fundamental&catid=19:internacional&Itemid=153>, [14 de julio del 2014]

León Corona, B. (2007), 'La nueva gestión pública y el estilo personal de gobernar', *Revista Sociológica*, año 22, no. 65, pp. 253-263. Disponible en: <<http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/6510.pdf>> [12 de junio de 2014]

Méndez, J.L. (1993), 'La política pública como variable dependiente: Hacia un análisis más integral de las políticas públicas', *Foro Internacional*, no. 1(131), vol. 33, pp. 111-144, Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/27755754>> [9 de junio del 2014]

Rebolledo Saavedra, G. (2014). Gestión, Calidad y Agregación de valor en información. Compilación. Disponible en <<http://b3.bibliotecologia.cl/argestion.htm>> [30 de agosto de 2014]

Rodríguez Gómez, R. (2005), 'Primera Reseña. La ANUIES contada por sus protagonistas', *Campus Milenio*, no. 142, Disponible en: <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=398> [21 de julio del 2014].

Documentos institucionales

ANUIES (2006). *Reglamento de Redes. Consejo Regional Centro-Sur*. Págs. 14g

ANUIES (2008-2009). *Consejo Regional Centro-Sur (2008-2009). Informes de redes*. Puebla, México. Págs. 20

ANUIES (2008-2012). *Consejo Regional Centro-Sur. Plan de Desarrollo Regional 2008-2012*. Puebla, México. Págs. 15

ANUIES (2009). *Consejo Regional Centro-Sur. Informe de redes 2009*. Puebla, México.

ANUIES (2009). *Consejo Regional Centro-Sur. Plan de Trabajo 2009*, Puebla, México. Págs. 6

ANUIES (2010). *Las redes de colaboración ANUIES. Un estudio exploratorio sobre su quehacer*. México.

ANUIES (2014). *Consejo Regional Centro-Sur. Reglamento General de las Redes de Colaboración de la ANUIES*. Disponible en <http://crcs.anui.es.mx/wp-content/uploads/2012/09/Reglamento-Redes_21.06.2012.pdf> [3 de agosto de 2014]

Consejo Regional Centro-Sur ANUIES. Archivo Histórico. BUAP, Puebla, Pue.2008-2012

Consejo Regional Centro-Sur de la ANUIES (2008), *Plan de Desarrollo Regional 2008-2012*. Puebla, Pue.

Reglamento para las redes académicas de la Región Centro-Sur de la ANUIES. Consejo regional Centro-Sur. Agosto 2006. http://www.anui.es.mx/media/docs/88_1_1_1012160718Normativos_Redos_Centro_Sur.pdf. Página consultada 30 de julio de 2014.

UNESCO (1998), *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, de 1998*. Disponible en:

http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm [14 de julio del 2014]

UNESCO (2009), *Comunicado ED.2009/CONF. 402/2. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior- 2009: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. París, 8 de julio 2009.* Disponible en: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf [14 de Julio del 2014]

Tesis

Moreno Rossano, P. (2005), *Políticas Universitarias en Latinoamérica: la Universidad de Valencia (estudio general), la Universidad de Valparaíso y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.* Tesis de doctorado, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Morelos, México.

Ponencias y papers

Chavoya Peña, L. y González Hernández, J. (2012). El potencial de las redes académicas para el desarrollo de la educación superior. Peper presentado en el XX Encuentro de Educación a Distancia. Redes y Alianzas más allá de las modalidades educativas, Jalisco, México. Disponible en: <<http://www.udgvirtual.udg.mx/encuentro/anteriores/xx/Memorias%20XX%20Encuentro%2010julio2/conferencias/potencial.pdf>> [2 de septiembre de 2014]

Mendoza Rojas, J. (2014). Financiamiento público a la educación superior. Sesión 4. VIII Curso interinstitucional Seminario de Educación Superior. Economía y Política de la Educación Superior. IISUE/SES/UNAM. Págs. 42

Narro Robles, J. y Muñoz García, H. (2009) *Sobre la universidad pública y el desarrollo en México*, Peper presentado en el Congreso de Investigación Educativa, Veracruz, 24 de septiembre, Disponible en http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/jnarro/Narro_Munoz_SobreLaUniversidadYEIDesarrolloEnMexico.pdf [25 de julio del 2014].

Nota: El material arriba citado está en diapositivas. Fecha completa de la conferencia: 29 de agosto de 2014.

Reynaga Obregón, S. y Farfán Flores, P.E. (2004), *Modelos de Organización y Articulación Académico – Administrativa*, Paper presentado en el Cuarto Congreso Nacional y Tercero Internacional: “Retos y Expectativas de la Universidad”, Universidad Autónoma de Coahuila, 25-28 de Febrero, Disponible en http://www.anuies.mx/media/docs/89_2_1_1012161230Reynaga_Obregon_y_Farfan_Flores_Redes_Academicas.pdf [30 de julio del 2014]

Internet

ANUIES, *Acerca de la ANUIES*. Disponible en: <http://www.anuies.mx/content.php?varSectionID=2> [25 de julio de 2014.]

ANUT, *Asociación Nacional de Universidades Tecnológicas*. Disponible en: <http://www.anut.org.mx/pdf/presinglesanut.pdf> [31 de de enero de 2011]

Banco Mundial, *Datos*. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>, [27 de julio, 2014]

Cámara de Diputados (2011). *Glosario de términos. Comisión*, Disponible en: http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/007_destacados/d_accesos_directos/006_glosario_de_terminos/f_comision [20 de julio de 2014]

CENEVAL. *Perfil Institucional*. Disponible en: <http://www.ceneval.edu.mx/ceneval-web/content.do?page=1702>, [20 de julio de 2014]

CIEES, *Presentación*, Disponible en: <http://www.ciees.edu.mx/index.php/que-son-los-ciees/presentacion>, [20 de julio de 2014]

CONACYT. *Becas y posgrados*, Disponible en: <http://www.conacyt.mx/index.php/becas-y-posgrados>, [20 de julio de 2014]

Concepto.de (2014). Concepto de gestión. Disponible en <<http://concepto.de/concepto-de-gestion/#ixzz3CJRzldS8>> [2 de septiembre de 2014]

COPAES. *Perfil Institucional*, Disponible en: <http://www.copaes.org.mx/FINAL/perfil.php>, [20 de julio de 2014]

FIMPES, *¿Qué es la FIMPES?*, Disponible en: <<http://www.fimpes.org.mx/index.php/fimpes/que-es-la-fimpes>> [20 de julio de 2014]

Gestión y Administración (2014). 'Definición de gestión precisa y acertada'. Disponible en <<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>> [30 de agosto de 2014].

Martínez, N. (2010), 'Narro pide corregir la situación de los "ninis"', *El Universal*. 24 de agosto, Disponible en: <<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/179883.html>> [18 de agosto del 2011].

Martínez, N. C. (2008), 'La educación, un bien público', *La Jornada*, 21 de julio, Disponible en: <<http://www.jornada.unam.mx/2008/07/21/index.php?section=opinion&articulo=022a1pol>> [14 de julio de 2014].

Narro Robles, J. (2009). *La Educación Superior para el desarrollo de México*, Disponible en: http://www.anuias.mx/secciones/convocatorias/pdf/Presen_ANUIAS_FINAL_agosto_2009> [25 de julio del 2011].

PIFI, *¿Qué es el PIFI?*, Disponible en: < <http://pifi.sep.gob.mx/>> [20 de julio del 2011].

PRODEP, *Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior*, Disponible en: <<http://dsa.sep.gob.mx/prodep.html>> [20 de julio del 2014].

REVOE, *¿Qué es un REVOE?*, Disponible en: <http://www.sirvoes.sep.gob.mx/sirvoes/jspQueEsRvoe.jsp>> [20 de julio del 2014].

SEP, *Información estadística e indicadores educativos*, Disponible en: http://fs.planeacion.sep.gob.mx/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2012_2013.pdf> [20 de julio del 2014].

SES-SEP, *¿Quiénes somos?*, Disponibles en: <http://www.ses.sep.gob.mx/acerca-de-la-ses/quienes-somos> [20 de julio de 2014].

SES-SEP, *Instituciones de Educación Superior*, Disponible en: <http://www.ses.sep.gob.mx/instituciones-de-educacion-superior> [21 de julio del 2014]

SNI, *¿Qué es?*, Disponible en: <http://www.conacyt.mx/index.php/el-conacyt/sistema-nacional-de-investigadores>> [20 de julio del 2014].

Legisgrafía

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 2014

Ley General de Educación.2014

Anexo I
Instituciones fundadoras

La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior de la República Mexicana, A.C., fue instituida por los siguientes centros de estudio:

1. Ateneo Fuente de Saltillo

Hoy Universidad Autónoma de Coahuila
Delegados: Dr. Ignacio Cadena Herrera y Lic. Raúl Cardiel Reyes

2. Colegio Civil de Querétaro

Hoy Universidad Autónoma de Querétaro
Delegados: Lic. Juan Álvarez Torres, Lic. Leopoldo Aguilar, Lic. Salvador Mondragón

3. Instituto Autónomo de Ciencias de Aguascalientes

Hoy Universidad Autónoma de Aguascalientes
Sin delegados. En suspenso por conflicto

4. Instituto Autónomo de Ciencias y Artes de Oaxaca

Hoy Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca
Delegados: Dr. Antonio Carranza Díaz y Dr. Alberto E. Narváez

5. Instituto Campechano

Hoy Universidad Autónoma de Campeche
Delegado: Lic. Luis Martínez Mézquida

6. Instituto Científico y Literario del Estado de México

Hoy Universidad Autónoma del Estado de México
Delegados: Lic. Fernando Ordorica Inclán, Prof. José Yurrieta y Dr. Francisco Carmona Nenclares

7. Instituto Científico y Literario de Chihuahua

Hoy Universidad Autónoma de Chihuahua
Delegado: Lic. Gonzalo Reyes Vázquez

8. Instituto Científico y Literario de Zacatecas

Hoy Universidad Autónoma de Zacatecas
Sin delegado. Envío adhesión

9. Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas

Hoy Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas
Delegado: Lic. Gregorio Contreras

10. Instituto de Ciencias y Artes del Estado de Hidalgo

Hoy Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Delegados: Dr. Enrique Rojas Corona y Dr. Ricardo García Izunza

11. Instituto de Educación Superior del Estado de Morelos

Hoy Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Delegado: Dr. Adolfo Menéndez Zamará

12. Instituto del Estado de Guerrero

Hoy Universidad Autónoma de Guerrero
Delegados: Prof. Gilberto Valenzuela, Dr. Fernando Abarca Dr. Eusebio Mendoza Hidalgo

13. Instituto del Estado de Nayarit

Hoy Universidad Autónoma de Nayarit
Delegado: Prof. Manuel Quiroz Martínez

14. Instituto Juárez de Durango

Hoy Universidad Juárez del Estado de Durango
Sin delegado. Envío adhesión

15. Instituto Juárez de Tabasco

Hoy Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Delegados: Lic. Belisario Colorado y Lic. Manuel Bartlett

16. Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Delegados: Dr. Augusto Díaz Infante, Lic. Miguel Anaya Romero, Dr. Efrén C. del Pozo

17. Universidad de Guadalajara

Delegados: Ing. Jorge Matute y Remus, Ing. Luis Medina, Dr. Roberto Mendiola, Lic. José Montes de Oca

18. Universidad de Guanajuato

Delegados: Lic. Antonio Torres Gómez, Prof. Fulgencio Vargas, Lic. Armando Olivares Carrillo, Dr. Francisco Gómez Guevara

19. Universidad de Nuevo León

Hoy Universidad Autónoma de Nuevo León
Delegados: Lic. Raúl Rangel Frías y Prof. A. Yáñez Martínez

20. Universidad de Puebla

Hoy Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Delegado: Lic. Agustín Yáñez

21. Universidad de Sinaloa

Hoy Universidad Autónoma de Sinaloa
Delegado: Lic. Rodolfo Monjaraz Buelna

22. Universidad de Sonora

Delegados: Prof. Manuel Quiroz Martínez, Dr. Domingo Olivares R., Dr. Ignacio Cadena H., Lic. Alfonso Castellanos, Idiáquez, Lic. Abraham F. Aguayo, Prof. Rosalío E. Moreno, Prof. Ernesto Salazar Girón, Arq. Gustavo Aguilar, Ing. Luis Gómez del Campo, C.P.T. Agustín Caballero Wario, Prof. Luis López Álvarez

23. Universidad de Yucatán

Hoy Universidad Autónoma de Yucatán
Delegados: Dr. Eduardo Urzaiz Rodríguez y Dr. Luis Peniche Vallado

24. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Delegado: Lic. Jesús Arreola Belmon

25. Universidad Nacional Autónoma de México

Delegados: Lic. Luis Garrido, Lic. Juan González Alpuche y Lic. Alfonso Briseño

26. Universidad Veracruzana

Delegados: Dr. Gabriel Garzón Cossa, Lic. Víctor G. Piña, Dr. Alberto Sánchez Cortés y Prof. Daniel Aguilar

Fuente: Hernández Cervantes María Cristina. *La ANUIES crece. Reseña Histórica*. ANUIES 2010. México.

Anexo II



Fuente: Web ANUIES, 2014

Anexo III
ARTÍCULO DÉCIMO CUARTO.- FACULTADES DE LA ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General tiene las facultades siguientes:

- I. Conocer el informe anual de actividades del Consejo Nacional;
- II. Analizar y aprobar, en su caso, las propuestas que le sean presentadas por el Consejo Nacional o por el Secretario General Ejecutivo;
- III. Conocer los asuntos provenientes de los Consejos Regionales o de los Consejos Especiales que ameriten acuerdo o ratificación;
- IV. Conocer el informe del ejercicio anual del presupuesto de la ANUIES, así como el dictamen del Auditor Externo sobre los estados financieros;
- V. Aprobar el ingreso de nuevas asociadas en los términos del presente Estatuto y acordar, en su caso, la pérdida de la calidad de asociada;
- VI. Establecer y actualizar los criterios a que se refiere el artículo noveno fracciones II y III de este Estatuto, para determinar, en su caso, el ingreso y permanencia de asociadas;
- VII. Elegir al Secretario General Ejecutivo de la o las propuestas fundamentadas que le presente el Consejo Nacional;
- VIII. Determinar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias de las asociadas;
- IX. Reformar el Estatuto;
- X. Conocer sobre los reglamentos administrativos que apruebe el Consejo Nacional; y
- XI. Conocer los asuntos que no sean de la competencia de otro órgano de la ANUIES o que no estén previstos expresamente en este Estatuto y acordar lo conducente.

Fuente: ANUIES sitio oficial Web. Acerca de la ANUIES. Normatividad. Estatuto.
http://www.anuies.mx/media/docs/4_1_1_estatuto-anuies-2013.pdf.

Anexo IV
ARTÍCULO VIGÉSIMO.- FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL CONSEJO NACIONAL

El Consejo Nacional tiene las facultades y obligaciones siguientes:

- I. Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y los acuerdos de la Asamblea General;
- II. Convocar a los órganos de la ANUIES en los términos de este Estatuto;
- III. Realizar directamente, o por conducto del Secretario General Ejecutivo, todos los actos tendentes a lograr los fines de la ANUIES;
- IV. Conocer las propuestas, recomendaciones e informes que hagan los Consejos Regionales, los Consejos Especiales o la Secretaría General Ejecutiva; aprobar los que sean de su competencia y someter a la Asamblea General las que requieran el acuerdo o ratificación de la misma;
- V. Promover el buen funcionamiento de los órganos que conforman la anuies y coordinar la interrelación de éstos;
- VI. Aprobar la creación, modificación o supresión de redes nacionales de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento respectivo;
- VII. Aprobar los reglamentos administrativos necesarios para el funcionamiento de la ANUIES, informando a la Asamblea General;
- VIII. Conocer y aprobar, en su caso, el programa y el informe anual de actividades, el presupuesto anual de ingresos y egresos, así como el informe del ejercicio anual del presupuesto de la ANUIES que presente el Secretario General Ejecutivo;
- IX. Resolver las cuestiones que le sean sometidas por el Secretario General Ejecutivo en los aspectos administrativos y de organización interna de la ANUIES y, en su caso, autorizarle para el despacho de asuntos y gestiones especiales, de acuerdo con lo dispuesto por este Estatuto y con las determinaciones de la Asamblea General;
- X. Nombrar a quien deba suplir provisionalmente al Secretario General Ejecutivo en caso de ausencias temporales que no excedan de dos meses. Cuando la ausencia sea mayor de dos meses el Consejo designará un Secretario General Ejecutivo interino hasta que la Asamblea General elija al definitivo;
- XI. Calificar las ausencias definitivas del Secretario General Ejecutivo e iniciar el procedimiento de elección respectivo;

XII. Proponer a la Asamblea General la o las candidaturas suficientemente fundamentadas de acuerdo con lo establecido en el artículo vigésimo cuarto para la elección del Secretario General Ejecutivo;

XIII. Promover y organizar grupos técnicos de carácter nacional, constituidos por representantes regionales, con la finalidad de impulsar el trabajo y los programas nacionales aprobados por la Asamblea General, así como para colaborar en la planeación y evaluación de su desarrollo;

Para efectos de esta fracción, los programas serán elaborados y evaluados por los grupos técnicos de carácter nacional constituidos únicamente por representantes regionales que pertenezcan a la anuies y por representantes de la Federación, las entidades federativas o los Municipios, cuando participen en dichos programas; y serán aprobados por la Asamblea General.

Dichos programas sólo beneficiarán a personas físicas y Asociaciones que cumplan con los requisitos de este Estatuto y sean donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta;

XIV. Acordar la sede para la realización de las sesiones extraordinarias de la Asamblea General, conforme a lo señalado en el cuarto párrafo del artículo décimo séptimo de este Estatuto;

XV. Designar al Auditor Externo de la anuies;

XVI. Aprobar, en su caso, los estados financieros dictaminados por el Auditor Externo;

XVII. Rendir un informe anual a la Asamblea General, en sesión ordinaria, sobre las funciones a su cargo;

XVIII. Definir esquemas y mecanismos para el seguimiento de la agenda de trabajo de los órganos colegiados de la anuies y evaluar sus resultados;

XIX. Aprobar la política editorial de la anuies que le presente el Secretario General Ejecutivo;

XX. Aprobar la adquisición de bienes inmuebles que sean necesarios para el funcionamiento de la anuies; y 37

XXI. Autorizar la participación de instituciones de educación superior no asociadas con el carácter de observadoras en las sesiones de la Asamblea General o de los Consejos Especiales, a propuesta del Secretario General Ejecutivo o de los Consejos Regionales.

Lo dispuesto en este artículo se ajustará a lo establecido en los artículos segundo y tercero de este Estatuto.

Fuente: ANUIES sitio oficial Web. Acerca de la ANUIES. Normatividad. Estatuto.
http://www.anuies.mx/media/docs/4_1_1_estatuto-anuies-2013.pdf.

Anexo V

ARTÍCULO VIGÉSIMO CUARTO.- FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LOS CONSEJOS REGIONALES

Los Consejos Regionales tienen las facultades y obligaciones siguientes:

I. Promover la diversificación y fortalecimiento de la educación superior, ciencia, tecnología e innovación en la región mediante el establecimiento de mecanismos interinstitucionales de coordinación, colaboración y complementación de las distintas instituciones de educación superior de la región;

II. Conocer y atender los problemas relacionados con la estructura y funcionamiento de las instituciones integrantes de la región, así como la necesaria coordinación de éstas en la resolución de aquéllos;

III. Aprobar la creación, modificación o supresión de redes regionales de acuerdo con lo dispuesto en el reglamento respectivo;

IV. Apoyar los procesos de planeación regional de la educación superior para lograr un mejor equilibrio en la oferta educativa y una cobertura suficiente con criterios de calidad, pertinencia social, equidad y complementariedad de esfuerzos, así como una mejor atención y cobertura en las funciones de investigación y difusión y extensión de la cultura;

V. Proponer al Consejo Nacional una o varias candidaturas fundamentadas para ocupar el cargo de Secretario General Ejecutivo;

VI. Promover el mejoramiento de las funciones de docencia, investigación y difusión y extensión de la cultura, así como las de apoyo administrativo en las instituciones de la región, en atención a las características, condiciones y problemas regionales;

VII. Fomentar el establecimiento de mecanismos eficientes orientados a impulsar el intercambio regional de personal docente, de investigación y de extensión, así como de información y servicios;

VIII. Promover en el ámbito regional, la ejecución de los acuerdos aprobados en el Consejo Nacional y en la Asamblea General;

IX. Someter a consideración del Consejo Nacional los asuntos que deben ser conocidos o ratificados por otro órgano colegiado de la ANUIES;

X. Participar en los proyectos específicos y en la implantación de las estrategias que se acuerden en el Consejo Nacional y la Asamblea General;

XI. Hacer llegar al Consejo Nacional, por conducto de su Presidente, el programa de trabajo anual, los informes anuales correspondientes a sus actividades, así como los planes y proyectos que elaboren para el desarrollo regional;

XII. Establecer los mecanismos y criterios para la evaluación de los resultados derivados de su agenda de trabajo;

XIII. Proponer al Consejo Nacional la participación de instituciones no asociadas con carácter de observadoras en las sesiones de la Asamblea General y de los Consejos Especiales; y

XIV. Autorizar la participación de instituciones no asociadas con carácter de observadoras en las sesiones del propio Consejo Regional.

Fuente: ANUIES sitio oficial Web. Acerca de la ANUIES. Normatividad. Estatuto. http://www.anuies.mx/media/docs/4_1_1_estatuto-anuies-2013.pdf.

Anexo VI
Acta Primera del Consejo Regional Centro-Sur

1992



**MINUTA DE LA REUNION DE INSTALACION
DEL CONSEJO REGIONAL CENTRO-SUR DE LA
ANUIES, REALIZADA EN LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA,**

EL 4 DE MARZO DE 1992.

**Minuta de la REUNION DE INSTALACION DEL CONSEJO
REGIONAL CENTRO-SUR DE LA ANUIES, Realizada en la
Universidad Autónoma de Puebla, el 4 de marzo de 1992.**

Se inició la reunión a las 11:00 horas.

Asistieron a la reunión el Licenciado José Doger Corte, Rector de la Universidad Autónoma de Puebla; el Doctor Marcial Rodríguez Saldaña, Rector de la Universidad Autónoma de Guerrero; el Licenciado Gerardo Sosa Castelán, Rector de la Universidad Autónoma de Hidalgo; el Ingeniero Jesús Pérez Hermosillo, Rector de la Universidad Autónoma de Querétaro; el Licenciado Juan Méndez Vázquez, Rector de la Universidad Autónoma de Tlaxcala; el Maestro en Ciencias Efrén Rojas Dávila, Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México; el Doctor Alejandro Mario Montalvo Pérez, Rector de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos; el Doctor Jorge Ojeda Castañeda, Director General del Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica y los Directores del Instituto Tecnológico de Pachuca, el Ingeniero Carlos Fernández Pérez; Instituto Tecnológico de Puebla, el Ingeniero Eugenio Miranda Medina; Instituto Tecnológico de Querétaro, El Ingeniero Arturo Puyán Riande; Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, el Ingeniero Gustavo Navarrete Gallardo; Instituto Tecnológico de Zacatepec, el Ingeniero Miguel Ángel Montoya Correa; además el Doctor Ángel Lagánez Tejeda, Representante del Director General del Colegio de Posgraduados de Chapingo; y el Doctor Enrique Cárdenas Sánchez, Rector de la Universidad de las Américas, en carácter de observador.

Coordinó la reunión el Doctor Juan Casillas García de León, Secretario General Ejecutivo de la ANUIES, en nombre del Consejo Nacional de la Asociación, asistido por el Licenciado Víctor Martiniano Arredondo Galván, Secretario Académico de la misma, quien fungió como Secretario de la reunión.

Se dió lectura al orden del día, el cual fue aprobado en sus términos.

ORDEN DEL DIA

- 1.- Instalación de la reunión.
- 2.- Lectura del Estatuto en lo correspondiente a la integración y funciones de los Consejos Regionales, el trabajo regional y las facultades de la Institución Sede.
- 3.- Elección de la Sede, mediante el mecanismo de voto ponderado.
- 4.- Elección de los dos miembros restantes del Consejo Regional por las instituciones correspondientes, mediante el mecanismo del voto nominal.
- 5.- Instalación del Consejo Regional por el Secretario General Ejecutivo, en representación del Consejo Nacional.
- 6.- Presentación de los trabajos recientes de la Asociación a nivel región. (a cargo de la S.G.E. de la Asociación).
- 7.- Presentación de sugerencias de las IES para que la Sede formule el programa anual y determinación de la fecha y lugar para que el Consejo

Regional analice y apruebe dicho programa.

- 8.- Presentación de lineamientos para la organización y funcionamiento de los Consejos Regionales. (documento preparado por la S.G.E.).
- 9.- Presentación de solicitudes de instituciones que desean incorporarse a la ANUIES para que el Consejo Regional, en su oportunidad, opine sobre los mismos e informe al Consejo Nacional.
- 10.- Asuntos generales.

El Doctor Casillas explicó en lo general los documentos que se presentaban para la realización de la reunión. Se procedió a la lectura del Estatuto en lo correspondiente a la integración y funciones de los Consejos Regionales, el trabajo regional y las facultades de la Institución Sede. Propuso que para la elección del Consejo Regional primero se plantearan propuestas posibles de sedes, luego hubiera la manifestación explícita de aceptación de la propuesta, y se procediera finalmente a la votación.

El Doctor Jorge Ojeda propuso a la Universidad Autónoma de Puebla, y el Maestro Efrén Rojas propuso a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, que aceptaron la postulación. Se procedió a la votación y quedó electa la Universidad Autónoma de Puebla como sede de la Región Centro Sur de la ANUIES.

El Licenciado Doger manifestó que asumía el compromiso de velar por los intereses de la educación superior y que se mantendría en consulta permanente con las instituciones para procurar la participación y la solidaridad entre ellas.

Se procedió a elegir al representante de los Institutos Tecnológicos, hubo consenso

en el Instituto Tecnológico de Puebla.

El Doctor Casillas declaró formalmente constituido el Consejo Regional por los titulares de la Universidad Autónoma de Puebla y el Instituto Tecnológico de Puebla, señalando que cuando haya instituciones de educación superior particulares alguna se incorporaría al Consejo Regional. Felicitó a los miembros del Consejo Regional, en nombre del Consejo Nacional, y expresó que la Secretaría General Ejecutiva, a su cargo, apoyaría los trabajos de la región.

En relación al punto 6 del orden del día, el Doctor Casillas precisó que se daba lectura a las actividades realizadas en la región con la idea de que se pudieran apreciar el trabajo realizado hasta el momento y discernir las acciones que vale la pena seguir impulsando o plantear sugerencias para nuevas acciones, con el propósito de formular un plan de trabajo regional. Explicó algunas acciones posibles a desarrollar en la región, con la finalidad de impulsar el desarrollo del conjunto y de realizar esfuerzos complementarios.

El Doctor Marcial Rodríguez señaló que en el proceso que se ha venido dando de reestructuración de la ANUIES resaltan puntos de convergencia de los asociados que son de beneficio colectivo. Aludió a la propuesta de Prioridades y Compromisos de la educación superior hecha por el Consejo Nacional a la CONPES, y a la propuesta del Programa Nacional de Formación de Personal Académico, aprobada por la Asamblea General en la reunión de Veracruz. Propuso que se organizaran, a nivel regional, cursos, seminarios o talleres para personal académico orientados a la renovación curricular. Señaló que el programa de trabajo debe buscar mecanismos para fortalecer a las instituciones de la región y se refirió a problemas recientes que

ha enfrentado la Universidad Autónoma de Guerrero.

El Doctor Ojeda presentó una serie de propuestas en el marco de la investigación científica y del desarrollo tecnológico, entre ellas, la de impulsar publicaciones periódicas de carácter regional, de manera interinstitucional y con arbitraje; explorar la posibilidad y conveniencia de posgrados regionales interinstitucionales; la posibilidad de una red de informática regional en ciencia y tecnología; formular un catálogo de bienes y servicios de las propias IES y la posibilidad de intercambiar experiencias diversas, así como de realizar actividades conjuntas para la superación académica.

El Ingeniero Pérez Hermosillo insistió en lo planteado por el Doctor Rodríguez y en la necesidad de buscar un trato más equitativo en relación con el financiamiento.

El Doctor Casillas expresó que en las reuniones regionales podrían abordarse problemas particulares o comunes de las instituciones, y de que se trata de impulsar la coordinación y la colaboración interinstitucional en cada una de las regiones.

El Licenciado Doger propuso una reunión próxima, en un mes, en la Universidad Autónoma de Morelos, para presentar a las instituciones de la región un proyecto de actividades.

A continuación se dio lectura a los documentos de lineamientos para la elaboración del programa de actividades y para la operación de los Consejos Regionales.

Se manifestó acuerdo sobre tales documentos.

En relación al último punto del orden del día, el Doctor Casillas explicó que se

presentaba una relación de las instituciones de la región que podrían afiliarse a la Asociación, de acuerdo a los mecanismos y criterios planteados en el Estatuto. Resultó que el Consejo Regional debe opinar sobre las solicitudes que se presenten, para lo cual resulta importante tener información sobre esas instituciones. Explicó que, a ese respecto, se había preparado un documento con la información que sería conveniente pedir a las instituciones solicitantes. Dio lectura al documento referido.

El Licenciado Doger preguntó si habría observaciones sobre la relación de instituciones presentada. Propuso que se enviara un oficio a esas instituciones, informándoles sobre los requisitos y mecanismos de incorporación, así como sobre los datos necesarios de satisfacer, ante una eventual solicitud.

El Doctor Cárdenas manifestó el interés de la Universidad de las Américas de incorporarse a la Asociación. Expresó su mejor disposición para dar respuesta al cuestionario de información. Propuso que en ese cuestionario se solicitara también información sobre la planta física y la infraestructura académica. Sugirió que como parte del mecanismo se incluyera una visita del Consejo Regional a las instituciones solicitantes.

El Doctor Casillas comentó que las dos propuestas que hacía el Doctor Cárdenas le parecían muy convenientes y que se incorporarían como parte de los mecanismos y procedimientos. En relación a la visita sugirió que el Consejo Regional respectivo podría designar a tres miembros de la región para tener una visión más completa sobre la institución solicitante.

En asuntos generales el Licenciado Doger invitó a los participantes a la ceremonia

de otorgamiento del doctorado Honoris Causa al Doctor Pablo González Casanova y a un evento de deporte estudiantil, respectivamente, el 12 y 27 de marzo. Los invitó también a terminar la reunión con una comida que ofrecía la Universidad Autónoma de Puebla.

Se terminó la reunión a las 13:50 horas.

Anexo VII a
PUNTOS RELEVANTES PARA ELABORAR EL ORDEN DEL DÍA

SESIÓN DE TRABAJO

NOMBRE DE LA RED: _____
NÚMERO DE SESIÓN: _____
INSTITUCIÓN SEDE: _____
LUGAR DE LA SESIÓN: _____
FECHA: _____
HORA: _____

ORDEN DEL DÍA

REGISTRO DE PARTICIPANTES (CONTAR Y LLENAR EL FORMATO DE REGISTRO)

PROGRAMA DE INAUGURACIÓN

BIENVENIDA (QUIÉN.) NOMBRE (Rector, Director o Representante).
MENSAJE DEL REPRESENTANTE DE LA ANUIES. (QUIÉN.) NOMBRE
EXPOSICIÓN DE MOTIVOS POR EL SECRETARIO TÉCNICO DE LA RCS
(NOMBRE)
INAUGURACIÓN (QUIÉN) NOMBRE
DESPEDIDA DE AUTORIDADES E INVITADOS
RECESO

PROGRAMA DE TRABAJO

LISTA DE ASISTENTES Y VERIFICACIÓN DE QUÓRUM
LECTURA Y APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA
LECTURA Y APROBACIÓN DEL ACTA DE LA SESIÓN ANTERIOR
SEGUIMIENTO DE ACUERDOS
DESAHOGO DEL ORDEN DEL DÍA Y ACUERDOS
DESIGNACIÓN DE SEDE (S) (fecha y hora de la próxima sesión).
ASUNTOS GENERALES.

Anexo VII b
PUNTOS RELEVANTES PARA ELABORAR EL ACTA

I

- 1.- NOMBRE DE LA RED:
- 2.- NÚMERO DE SESIÓN:
- 3.- INSTITUCIÓN SEDE:
- 4.- LUGAR DE LA REUNIÓN:
- 5.- FECHA:
- 6.- HORA:
- 7.- NOMBRE E INSTITUCIÓN DE LOS ASISTENTES Y AUTORIDADES PARTICIPANTES:

II

PROGRAMA DE INAUGURACIÓN

- 1.- BIENVENIDA (QUIÉN) NOMBRE
- 2.- MENSAJE DEL REPRESENTANTE DE LA ANUIES (NOMBRE)
- 3.- EXPOSICIÓN DE MOTIVOS POR EL SRIO. TÉCNICO DE LA RCS
- 4.- INAUGURACIÓN A CARGO DE QUIÉN

III

DESARROLLO DE LA SESIÓN

- 1.- APROBACIÓN DEL ORDEN DEL DÍA
- 2.- APROBACIÓN DEL ACTA DE LA SESIÓN ANTERIOR
- 3.- SEGUIMIENTO DE ACUERDOS
- 4.- DESAHOGO Y ACUERDOS DE LA ORDEN DEL DÍA

IV

ASUNTOS GENERALES

- 1.- PROGRAMACIÓN DE LA (S) PROXIMA (S) SESIÓN (ES) DE LA RED (ES), INSTITUCIÓN (ES) SEDE (S), NÚMERO DE SESIÓN, FECHA Y HORA
- 2.- OTROS



Anexo VIII a



ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
RED DE BIBLIOTECAS
REGIÓN CENTRO-SUR DE ANUIES
VII SESIÓN DE TRABAJO

Institución Sede: Universidad Autónoma del Estado de México.

Instituto Literario # 100 Oriente CP 50000, Col. Centro, Toluca, México.

Lugar de Sesión: Dirección General de Educación Continua y a Distancia, BOULEVARD TOLUCA – METEPEC NO. 267 NORTE, COL. LA MICHOACANA, C. P. 52166, METEPEC, ESTADO DE MÉXICO

Fecha: 21 de febrero del 2008

Hora: 9:30 a.m.

Orden del día

9:30-10:00 Registro de participantes

PROGRAMA DE INAUGURACIÓN

10:00 Bienvenida por el Mtro. Luís Alfonso Guadarrama Rico, Secretario de Docencia de la Universidad Autónoma del Estado de México.

10:25 Exposición de Motivos . M. en C. Néstor Quintero Rojas Director de Relaciones Interinstitucionales

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y Secretario Técnico del Consejo Regional Centro-Sur de ANUIES.

10:35 Inauguración a cargo del Mtro. Luís Alfonso Guadarrama Rico, Secretario de Docencia de la Universidad Autónoma del Estado de México.

10:45 Despedida de Autoridades.

10:50 Receso (Fotografía)

DESARROLLO DE LA SESIÓN

11:00 Lista de asistencia a cargo de la Lic. Natalia López López Jefa de bibliohemeroteca del INSP y Secretaria de la RED de Bibliotecas de la Región Centro-Sur de la ANUIES.

11:05 Elección del coordinador y secretario de la RED de Bibliotecas

11:15 Lectura y aprobación de la Orden del día. Lic. Natalia López López

11:20 Lectura y aprobación del acta de la sesión anterior por la Lic. Natalia López. Directora de la Biblioteca del INSP y Secretaria de la REBICS.

11:25 Estado que guarda el Sistema Bibliotecario de la UAEMéx., Lic. José Manuel Villegas Vertiz. Director de Infraestructura Académica (UAEMéx.).

11:45 Presentación de RedALyC por el Lic. Honorio García (UAEMéx.).

12:10 Presentación de avances de los programas

12:15 Banco de Información de Datos; Lic. Bonfilio Arango Vázquez (ITT), Lic. Fidel Trujeque (ITP), Ing. Estela Domínguez (I. T. Apizaco).

12:40 Gestión de la Cooperación; Lic. Natalia López (INSP). M.A. Ma. Del Rocío Castillo Estrada (UAT), Lic. Alfredo Avendaño (BUAP)

13:05 Receso

13:40 Difusión; Lic. Miguel Ángel López Gracia (UAEH), Lic. José Arturo Mejía López (UAEMéx.).

14:05 Recursos Humanos; Lic. Virginia Piña Mondragón (UTN), Lic. Genaro Guerrero y Lic. Adriana Maldonado, U. T. Tecamac.

14:30 Asuntos Generales

14:35 Presentación del programa anual de la REBICS

15:00 Conformación de las diferentes comisiones para llevar a cabo el plan

CONFIRMACIÓN DE LAS PRÓXIMAS SEDES

VIII sesión: Universidad Autónoma de Tlaxcala

IX sesión: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP)

15:15 Presentación de PROVEEDORES

15:20 ELSEVIER

15:25 JANIUM TECHNOLOGY

15:30 CENGAGE

15:35 INFOESTRATEGICA

15:40 LEXIS NEXIS

15:45 PROQUEST

16:05 Clausura por el Mtro. Luís Alfonso Guadarrama Rico, Secretario de Docencia de la Universidad Autónoma del Estado de México.

16:30 Comida “Restaurante **FOGON DO BRASIL**”, Dirección: Vialidad Metepec No. 284, local 18 Plaza San Juan. Col. La Purísima, Metepec, Edo. de México.



Anexo VIII b

ASOCIACIÓN NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR
REGIÓN CENTRO SUR



COMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS PROGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES 2008

1

NOMBRE DEL PROYECTO: CAPACITACIÓN	ESTRATÉGIAS:	METAS:
OBJETIVO: Capacitar al personal directivo y operativo de la Red de Bibliotecas de la zona centro sur de ANUIES en el área de Bibliotecología, para fortalecer el desarrollo de proyectos colaborativos, actividades y servicios que ofrecen.	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un programa integral de capacitación en Bibliotecología para la alta dirección y en el área técnica.• Gestionar con la UAEM, un convenio de colaboración para utilizar la plataforma Moodle en los cursos en línea que se ofrecerán a la red.• Gestionar con la ANUIES, instituciones participantes y proveedores facilitadores para impartir los cursos del programa.• Elaborar con los tutores una guía del manejo de la plataforma Moodle para tutores y para alumnos.• Desarrollar el programa de capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Programa de capacitación integral en Bibliotecología para abril de 2008.• Para abril de 2008 contar con la aprobación de la UAEM para utilizar la plataforma Moodle.• Contar con el 100% de los facilitadores para junio de 2008.• Contar con un grupo de tutores que atiendan oportunamente los cursos proporcionados para abril de 2008.• Contar con dos guías de inducción del manejo de la plataforma. Señalar la fecha.• Capacitar al 50% del personal directivo para el año 2008.

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del 30% del personal operativo para el año 2008.
--	--	---

CURSOS PARA PERSONAL DIRECTIVO		
CURSO	MESES PROGRAMADOS	OBSERVACIONES
Planeación estratégica Comunicación efectiva Formación de usuarios	Mayo o junio de 2008.	Se propone que se den en una sola sesión.
Calidad de los Servicios Bibliotecarios, aplicación de la Norma ISO 9001:200 para un sistema de gestión de la calidad en bibliotecas.	Septiembre 2008	Se propone que se den en una sesión, con apoyos por medio del uso de las TIC's

SE PROPONEN ESTOS CURSOS DE MANERA PRESENCIAL PARA PERSONAL DIRECTIVO DE BIBLIOTECAS.

Propuesta: 4 cursos en línea en la plataforma Moodle, proporcionada por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

CURSOS PARA TODO EL PERSONAL		
CURSO	MESES PROGRAMADOS	OBSERVACIONES
Introducción a los Servicios Bibliotecarios. Servicios al Público.	Mayo, junio y julio de 2008*.	Estos cursos están planeados para que sean cursados por todo el personal bibliotecario, sin embargo, e recomienda que todos los responsables de bibliotecas los cursen.
Catalogación y clasificación de material documental.	Agosto, Septiembre y Octubre de 2008.	La Comisión de Recursos Humanos deberá elaborar el manual.
Servicios de referencia.	Octubre y Noviembre de 2008.	La Comisión de Recursos Humanos deberá elaborar el manual.

*Se proponen estas fechas con la finalidad de que se presenten resultados en la VIII Sesión de trabajo con sede en la Universidad Autónoma de Tlaxcala

NOMBRE DEL PROYECTO:	PRIMER ENCUENTRO DE BIBLIOTECARIOS DEL ESTADO DE MÉXICO
OBJETIVO:	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir a bibliotecarios del Estado de México para compartir experiencias, brindar capacitación e intercambiar experiencias.
ESTRATÉGIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la participación de toda la Comisión de Recursos Humanos y personal a su cargo.
METAS:	

Se propone que la Comisión de Recursos Humanos organice y celebre el Primer encuentro de Bibliotecarios del Estado de México.

ACTIVIDAD	SEDE Y FECHAS	OBSERVACIONES
Primer encuentro de bibliotecarios del Estado de México.	Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl. Entre el 25 y 29 de agosto de 2008, con duración de 2 días.	<ul style="list-style-type: none"> • Sería conveniente cobrar un costo de recuperación. • Sería conveniente contar con algunas conferencias, cursos, talleres, etc.

NOMBRE DEL PROYECTO:	CALENDARIO DE VENTOS
OBJETIVO:	Difundir un calendario de eventos en donde se establezcan fechas y sedes de actividades relacionadas con las labores de la Biblioteca.
ESTRATÉGIAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar a todas y cada una de los integrantes de la Red que turnen a la Comisión de Recursos Humanos la información respectiva.
METAS:	

Se propone que la Comisión de Recursos Humanos elabore un calendario de los eventos más importantes que se desarrollen al interior de cada Institución, específicamente en el rubro de capacitación, talleres, seminarios, conferencias, ferias, etc.

La Comisión de Recursos Humanos deberá pedir apoyo a los administradores de la página de la REBICS para que este calendario esté disponible para su consulta.

Anexo IX

CALENDARIO DE SESIONES DE LAS REDES 2008 DE LA REGIÓN CENTRO SUR													
REDES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	J	AGO	SEP	OCT	NOV	D	T
Biblioteca	31 Y 1 Feb. Cursos UAEH	VII 21 UAEMex				VIII 20 UATIA.				Reunión y Curso 10 y 11 BUAP			4
Comunicación				VIII 18 UAEM		IX 27 UAG				24 UPAEP			3
Educación . Abierta y a Dist.		28 BUAP		17 UAEM	5 al 23 Reu. Nac. Virtual y 28 al 30 Presencial U.Ver.			22 UAQ					4
Extensión			12 UAQ			13 UAG			11 Foro UACH		26 UAM		4
Investigación y postgrado		27 UAEH		24 COLPOSTex				28 ITPue			19 UPAEP		4
Cooperación Académica				7 XXVI UAEP FORO fecha por confirmar		XXVII 13 UTTT		XXVIII 29 UDLAP		FORO XIX 30 Y 31 UDLAP			4
Seguridad en Computo				3 Y 4 UAEMex.				20 y 21 ITAPIZ			13 y 14 UAG		3
Servicio Social		XII 22 UAQ	Extraordinari a 7 UPAEP	Congreso Nac. 16,17 y 18 CD. JUAREZ	23 TALLER UDLAP	XIII 27 UACH			Reunion Nac. UAEH		XIV 7 UAT		7
Vinculación		7 UACHa		23 BUAP		26 UTN				27 UTTT			4
Tutorías		26 UAEP Creación		29 BUAP				8 UAQ	17,18Y 19 tercer encuentro Nac.				4
OMIES													0
PRONABES		13 Puebla	6 2° Enc. Reg. Creación de la red UAEMex								primera 27 SEP Qro.		3
Reunión Regional				25 UAEP									1
Total por mes.	1	7	3	9	1	6	0	5	3	4	5		45
Entrega ANUIES					9 UAEP								1

Anexo X
Universidades e Instituciones de la Región Centro-Sur afiliadas a la ANUIES
(2008-2012)

1. Instituto Tecnológico de Acapulco
2. Universidad Autónoma de Guerrero
3. Instituto Tecnológico de Pachuca
4. Instituto Tecnológico Superior de Occidente del Edo de Hidalgo
5. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
6. Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji
7. Colegio de Posgraduados
8. Instituto Tecnológico de Toluca
9. Universidad Autónoma Chapingo
10. Universidad Autónoma del Estado de México
11. Universidad Tecnológica de Netzahualcóyotl
12. Universidad Tecnológica de Tecámac
13. Universidad Tecnológica Fidel Velázquez
14. Centro de Investigación y Docencia en Humanidades del Edo de Morelos
15. Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico
16. Instituto Nacional de Salud Pública
17. Instituto Tecnológico de Zacatepec
18. Universidad Autónoma del Estado de Morelos
19. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
20. Fundación Universidad de las Américas, Puebla
21. Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica
22. Instituto Tecnológico de Puebla
23. Instituto Tecnológico de Tehuacán
24. Instituto Tecnológico Superior de la Sierra Norte de Puebla
25. Universidad de la Sierra
26. Universidad de Oriente
27. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
28. Universidad Tecnológica de Puebla
29. Universidad Tecnológica de Tecamachalco
30. Instituto Tecnológico de Querétaro
31. Universidad Autónoma de Querétaro
32. Universidad Tecnológica de Querétaro
33. Instituto Tecnológico de Apizaco
34. Universidad Autónoma de Tlaxcala
35. Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en Electroquímica
36. Instituto Tecnológico Latinoamericano

37. Instituto Tecnológico Superior de Oriente del Estado de Hidalgo
38. Tecnológico de Estudios Superiores de Chalco
39. Tecnológico de Estudios Superiores de Cuautitlán Izcalli
40. Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado de México
41. Universidad Hipócrates
42. Universidad Tecnológica del Valle de Toluca

*Las instituciones resaltadas en negritas realizaron su proceso de afiliación durante el periodo señalado 2008-2012

Anexo XI Logotipos de las Redes de la Región Centro-Sur

Red de Bibliotecas



Red de Comunicación



Red de Servicio Social



Red de Extensión Cultural



Red de Vinculación



Red de Tutorías



Red de Investigación y Posgrado



Red de Seguridad en Cómputo



Red de Cooperación Académica



Red de Educación a Distancia





Anexo XII

Cuestionario para conocer el estado que guardan las Redes Regionales-ANUIES

PRESENTACIÓN

La necesidad de una mayor y más fortalecida vinculación interinstitucional, así como el fomento a la colaboración e intercambio son temas expresos en el Programa de Trabajo de la Secretaría General Ejecutiva.

Por lo anterior, es un propósito fundamental de la Dirección General de Relaciones Interinstitucionales, a través de la Dirección de Fomento a las Redes de Colaboración, propiciar y consolidar el quehacer de dichos colectivos. En ese marco, actualmente se está desarrollando un estudio diagnóstico para conocer el estado que guardan y como insumo importante para esa tarea resulta la aplicación de un cuestionario tipo a los coordinadores de la redes; con ello se pretende tener elementos para construir un cuerpo de conocimientos que permita sustentar programas y acciones.

Por ello, solicitamos de su apoyo respondiendo las preguntas ahí contenidas y que están organizadas en cinco bloques: i) información básica de la red; ii) datos sobre la conformación y marco normativo; iii) información sobre la planeación de actividades; iv) elementos de autoevaluación, y v) observaciones adicionales.

El cuestionario, asimismo, está compuesto en su mayor parte por preguntas cerradas, las cuales se solicita sean respondidas con **X**, y se complementa con preguntas abiertas que busca captar información más precisa.

Finalmente, el cuestionario resuelto electrónicamente deberá ser enviado a **pedro.hernandez@anuies.mx**, a más tardar el día 5 de octubre del presente.

Director General de Relaciones Interinstitucional
Secretaría General Ejecutiva

ASPECTOS GENERALES DE LA RED

Nombre de la Red:

Nombre del coordinador de la Red:

Año de conformación de la Red:

Instituciones que conforman la Red:

I. CONFORMACIÓN Y MARCO NORMATIVO

1.1. La conformación de la Red se dio:

Concepto	Sí	No
Por iniciativa del Consejo Regional de la ANUIES		
Por iniciativa de académicos, gestores o administrativos interinstitucionales y avalado por Consejo Regional de la ANUIES		
Otro (especifique)		

1.2. Con qué documentos normativos cuenta actualmente la Red:

Concepto	Sí	No
Reglamento		
Lineamientos de operación		
Otro (especifique)		

1.3. Los documentos normativos con que cuenta la red fueron aprobados por:

Concepto	Sí	No
El Consejo Regional		
Los miembros de la red sin la necesaria aprobación del Consejo Regional		

II. PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES

2.1. Para el desempeño de sus actividades, ¿la red cuenta actualmente con un plan de desarrollo?

Sí	
No	

2.2. Para el desarrollo de sus actividades, ¿la red cuenta actualmente con un programa de trabajo?

Sí	
No	

2.3. De contar con un plan de desarrollo, proporcione la siguiente información:

Concepto	Descripción
Misión	
Visión	
Objetivos generales	
Objetivos específicos	
Metas	

2.4. ¿El plan y/o programa de trabajo responde a las líneas establecidas en las Líneas de Trabajo del Consejo Regional?

Sí	
▪ En qué línea	
No	

III. PROCESO DE TRABAJO

3.1. Para su operación la red cuenta con:

Concepto	Sí	No
Coordinador		
Comisiones o grupos de trabajo		
Otro (especifique)		

3.2. ¿Con qué frecuencia se reúnen los miembros de la Red para evaluar y definir sus actividades?

Una vez al año	
Dos veces al año	
Tres veces al año	
Cuatro o más veces al año	

3.3. La comunicación entre los miembros de la Red es por los siguientes medios:

Vía telefónica	
E-mail	

Página web de la red	
Boletines impresos	
Solamente mediante reuniones trabajo	
Otro (especifique)	

3.4. Para formar recursos humanos, señale cuales de las siguientes actividades se realizan:

Concepto	1 vez al año	2 veces al año	3 veces al año	4 o más veces al año
Diplomados				
Cursos				
Talleres				
Encuentros				
Simposios				
Congresos				
Seminarios				
Otro: (especifique)				

3.5. ¿Cada vez que se reúnen los integrantes de la Red se elaboran minutas de acuerdos?

Sí	
No	
Ocasionalmente	

3.6. ¿Las minutas de acuerdos elaboradas en cada reunión son distribuidas y de conocimiento, además de los miembros, del Secretario Técnico del Consejo Regional?

Nunca	
Regularmente	
Siempre	

3.7. El seguimiento de los acuerdos emanados de las reuniones:

Es una práctica común	
No es una práctica común	
Se realiza cuándo es necesario u ocasionalmente	

3.8. La Red entrega su informe de labores al Consejo Regional:

Nunca	
Una vez al año	
Dos veces al año	

3.9. La red cuenta con un espacio web para difundir su quehacer:

Sí	
▪ Indique la dirección	
No	

IV. AUTOEVALUACIÓN

4.1. Señale los principales problemas que afectan el desempeño de la Red:

4.2. De los problemas identificados, qué propone como soluciones:

4.3.A partir del funcionamiento de la Red ha contribuido al fortalecimiento del quehacer de las instituciones que la conforman:

Sí	
▪ En qué aspecto	
No	

4.4.Indiqué cuáles han sido los principales productos de la Red a partir de su conformación

4.5. Desde su perspectiva, la red se encuentra en:

Formación	
Crecimiento	
Consolidación	
Transición	
Proceso de desaparición	

V. CONSIDERACIONES ADICIONALES

5.1. Observación adicional que no se haya tratado en el cuestionario: