

El financiamiento de las universidades públicas y la importancia que reviste el trabajo de gestión y vinculación

Beatriz Herrera Guzmán

Universidad Autónoma de Zacatecas

beatriz_b2002@hotmail.com

Ma. de Lourdes Salas Luévano

Universidad Autónoma de Zacatecas

lourdes_salas@yahoo.com.mx

Resumen

Una de las exigencias en las que se encuentran inmersas las instituciones de enseñanza superior es la gestión por la mejora educativa, asociada estrechamente con la calidad de la educación. Desde los años noventa, con la cultura de la evaluación, a las universidades les sobreviene un nuevo panorama de requerimientos a cumplir impuesto por las unidades internacionales y nacionales, de la sociedad y del mercado de trabajo. No obstante para dar cabal cumplimiento a dichas políticas, las universidades se hallaron con un escenario de insuficiencia financiera, por eso la necesidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) de solicitar mayor presupuesto para el cumplimiento de sus funciones sustantivas. Empero lo anterior, esto las obliga a buscar fuentes de financiamiento alterno cuya finalidad es distinguirse como espacios educativos de excelencia académica. < /p>

El trabajo de vinculación entre las IES con los sectores social y productivo –en el ámbito regional, estatal y nacional–, constituye otra de las estrategias para que éstas, obtengan ingresos mediante la oferta de trabajos de asesoría, capacitación, investigación, etc., que se ofrecen a través de los docentes-investigadores, lo que si bien, no resuelve el problema de financiamiento, sí contribuye en la adquisición de ingresos propios que les posibilite invertir en equipamiento e infraestructura,

permitiendo a su vez, incrementar la actualización, capacitación y profesionalización educativa.

Palabras clave: Universidades públicas, gestión, financiamiento, vinculación

Introducción

Un tema capital de las Instituciones de Educación Superior Pública (IES) en México es el del financiamiento. Del uso eficiente de los recursos, depende la mejora de la calidad educativa para elevarla a un nivel competitivo. La responsabilidad es tanto de las instituciones educativas, como del Estado, en tanto supervisor y administrador de las finanzas nacionales. Sin embargo, el presupuesto que anualmente el Estado le asigna, por lo general resulta insuficiente, ubicando a las IES en situación problemática, orillándolas muchas veces a recurrir al endeudamiento.

En este sentido, existen diversas estrategias que las IES utilizan para allegarse de recursos alternos, una de ellas, es mediante el trabajo de gestión que la parte directiva realiza con base a los objetivos planteados, y/o las necesidades que se van registrando en los centro de enseñanza.

Otra de las formas para obtener recursos, lo constituye el trabajo de vinculación con los diversos sectores de la sociedad –productivo, gubernamental y social–, el que si bien, ha existido desde hace mucho tiempo atrás, en los últimos años, con los cambios acaecidos en el mundo, ha requerido de una mayor efectividad para obtener beneficios no solo en el orden académico, sino también, en el financiero.

Financiamiento de las IES

Se entiende que todo sistema de educación superior de buena calidad satisface las necesidades de desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y humano del país. Es promotor de la generación de conocimiento, se encuentra abierto al cambio en entornos institucionales caracterizados por la argumentación racional y rigurosa; la responsabilidad, la tolerancia, la creatividad y la libertad; cuenta con una cobertura suficiente y una oferta educativa amplia y diversificada que atiende la demanda educativa con equidad, con solidez académica, y eficiencia en la organización y utilización de sus recursos (SEP, 2000; SEP, 2008).

Para que la educación superior incida en el desarrollo nacional, debe asumir los retos de la calidad, la generación de conocimiento, el compromiso social y el financiamiento.

En México, van aproximadamente tres décadas en las que ha sido posible percibir más de cerca la evolución y crisis de la educación superior, principalmente en lo que tiene que ver con sus funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión de la cultura, y ahora, el tema del financiamiento.

Javier Mendoza Rojas, especialista en estudios sobre el financiamiento de la educación superior, expone diversas consideraciones sobre el status de las universidades estatales en materia financiera.

En la búsqueda de soluciones, la educación superior ha atravesado por una serie de vicisitudes tanto financieras, como políticas. Ante dichas crisis, las relaciones entre el Estado y la universidad han tenido que moldearse. Para entender con mayor precisión la raíz del problema presupuestal de la educación superior en México, es necesario remitirse a algunos antecedentes que permiten aclarar el panorama del tema en cuestión.

Desde 1950 y hasta 1970, no existía lo que podía llamarse una política de financiamiento, las universidades y los alumnos eran pocos. Ya desde los años cincuenta la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) recomendaba atender el problema del status financiero de los establecimientos educativos públicos de nivel superior, por el riesgo al que se enfrentaba el funcionamiento institucional. A este período se le caracteriza como desarrollo estabilizador, tiempo en el cual surgieron otras tantas instituciones educativas de este sector, no obstante el castigo severo que le impuso el gobierno de Díaz Ordaz a las universidades públicas.

En el sexenio siguiente, con Luis Echeverría, el gobierno renunció a intervenir en la conducción de las instituciones, se definió como un periodo de expansión sin regulación, las IES se multiplicaron por 2.4. De ahí, que se caracterizó por un sistema de cobertura nacional y federalización del financiamiento, pues ante el crecimiento de centros educativos de este tipo en todo el país, la mayoría de las casas de estudio fueron financiadas por el gobierno federal, con el paulatino rezago de las aportaciones estatales. A partir de esto sobrevinieron las negociaciones y los juegos de presión política por parte de los centros de enseñanza para recibir mejores tratos financieros de las autoridades responsables de revisar las finanzas de las IES. Con esta circunstancia, se propició la politización y burocratización de las instituciones, además del fortalecimiento de los grupos de poder universitario. Negociar el presupuesto, se daba en el marco de correlación de fuerzas, entre representantes del Estado y las instituciones. (Mendoza, 2012, p.390-393)

Las acciones a tomar se orientaron a diferentes aspectos del sistema educativo: atender la demanda social creando nuevos centros escolares, actualización de métodos de enseñanza, reorientación de los sistemas educativos, reorganización administrativa y descentralización institucional. No obstante al dificultarse la ejecución de dichas reformas educativas en las instituciones de nivel superior, el Estado decidió crear otros planteles como: el Colegio de Bachilleres, la Universidad Autónoma Metropolitana y varios Institutos Tecnológicos Regionales, así como apoyar

financieramente los procesos de expansión de universidades autónomas. (Rodríguez Gómez: 1998)

Argumenta Didrikson (2000) que casi al concluir la década de los setenta, el objetivo era regular el crecimiento de la educación superior, reducir los niveles de acceso al nivel de licenciatura, reorientar la educación terminal y fomentar profesiones medias-técnicas. Es de hacer notar que México experimentó finales de los años setenta apoyos financieros significativos para hacer frente al crecimiento de las IES públicas, situación que cambiaría al iniciar la crisis de 1982, cuando se dio una reducción de presupuesto a las instituciones educativas de este nivel, permitiendo con ello una expansión importante de universidades del sector privado en el país.

Para los años ochenta, llamada por la CEPAL como la década perdida, ante la caída de los precios del barril de petróleo, se dio un recorte presupuestal, estancamiento de las exportaciones y una fuerte dependencia del exterior. A ello se le puede agregar las altas tasas de desempleo, devaluación del peso, especulación financiera y fuga de capitales.

Ante la necesidad de equilibrar las finanzas, el Estado disminuyó el financiamiento a las instituciones de educación superior, si en 1982 se habían destinado 0.72% del PIB, en 1984, la inversión federal cayó a 0.53%. El saldo neto de la década proyecta que el gasto federal decreció 22%, mientras la matrícula aumentó 41%, lo que significó la mayor crisis presupuestal en los últimos 30 años. En ese sentido, el sexenio de Miguel de la Madrid, se identificó como el periodo en que la universidad fue más golpeada financieramente hablando, además de una crisis relacionada con su sentido de futuro. La asignación de recursos financieros a educación superior disminuyó 18%, mientras que la matrícula creció 26%. (Mendoza, 2012, p.399)

Para 1990, etapa de las políticas públicas en educación superior, se dieron diversos intentos para diversificar la política de financiamiento. La asignación de presupuesto extraordinario sería a cambio de la evaluación. El cumplimiento de metas establecidas sería una condición fundamental para la entrega de mayores recursos financieros. Lo

que derivó en fuertes cuestionamientos de las instituciones educativas al sentirse violentados sus atribuciones derivadas del artículo 3º constitucional, pero además manifestándose en contra del carácter obligatorio de la evaluación.

Organismos como el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), las propias recomendaciones de la ANUIES, el Fondo para la Modernización Educativa (Fomes), el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), el Sistema Nacional de Estímulos al Desempeño Docente, complementado con el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), buscaban mejorar los indicadores, en cuanto a sus productos y resultados públicos. La evaluación, vinculación y financiamiento, fueron premisas esenciales durante el decenio. Además de insistir en la diversificación de fuentes de financiamiento con el propósito de disminuir su dependencia del subsidio público.

El contexto de los años noventa pone de manifiesto el interés por la educación superior en México. Se habló de la modernización económica y tecnológica y un financiamiento federal a las universidades y los institutos tecnológicos públicos. Con todo, la asignación de recursos se haría sobre la base de resultados en la calidad y transparencia pública en el manejo de los fondos. (Kent: 2002)

Al iniciar el año 2000, la educación nacional enfrenta grandes desafíos: cobertura, equidad, calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje e integración y funcionamiento del sistema educativo. Estudiosos de la educación superior en México consideran que una de las manifestaciones de la crisis de la educación superior pública ha sido la disminución de su matrícula, insuficiencia de recursos y, en consecuencia, el auge cada vez más importante de universidades particulares. De ahí que se consideró que las IES en México habrían de trabajar en su consolidación académica, cobertura, equidad, diversificación de la oferta, la vinculación con la sociedad y en la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo del país

En los gobiernos de la alternancia (2000-2012), periodo también de las grandes negociaciones en el Congreso de la Unión, las políticas públicas hacia educación superior continuaron en el mismo sentido. La calidad educativa, la ampliación de la oferta, cobertura con equidad y el mejoramiento de la gestión fueron los ejes que condujeron los programas oficiales. Sin embargo, en el período de Vicente Fox, el financiamiento para educación superior permaneció igual.

En esta etapa de alternancia, se dijo que los proyectos universitarios apoyados a través del Fomes, carecía de coherencia con los recursos apoyados por PROMEP, y con los planes de desarrollo de las instituciones universitarias, de ahí que se estableció una nueva estrategia para asignar el recurso a las universidades. Un primer apoyo extraordinario se representaba con el Fondo de Inversión para Universidades Públicas Estatales con Evaluación de ANUIES (Fiupea), cuya finalidad fue impulsar la evaluación y acreditación de los programas académicos. A partir de ese momento, los recursos de Fomes, PROMEP y Fiupea, se otorgarían considerando los resultados de la evaluación a los Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI), que continúa vigente, y constituye uno de los principales medios para la obtención de recursos extraordinarios, tema principal y de carácter estratégico en las agendas de trabajo sobre el rumbo de las instituciones educativas de nivel superior.

En el sexenio de Felipe Calderón, el apoyo federal para educación superior aumentó. Aunque no lo suficiente si se considera que de 2000 a 2010 el gasto en este nivel educativo creció 1.44 veces, pero la matrícula lo hizo en 1.5.

En los últimos años, además de la canalización de recursos financieros a las universidades para llevar a cabo sus proyectos de desarrollo académico, se ha buscado destinar apoyo solidario para el saneamiento financiero.

La canalización de recursos económicos extraordinarios que se les destinan a las universidades tiene, sin duda, un carácter estratégico, si se considera que aproximadamente el 90% del presupuesto anual se utiliza para el pago de nómina, situación que ha hecho imprescindible la búsqueda y perfeccionamiento de otras

alternativas de financiamiento o de retribución externa, que apoyen el desarrollo de las actividades adjetivas y sustantivas que se realizan al interior de las universidades.

La gestión universitaria

Con los nuevos escenarios que se erigen a partir de las transformaciones acaecidas en los últimos años, y que inciden directamente en las organizaciones sociales, las obliga a emprender acciones para enfrentar los desafíos que surgen; la educación, no es ajena a este fenómeno, y busca dar respuesta a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos.

Así, la forma en que las instituciones educativas se organizan para cumplir sus propósitos, es el rango más importante con el que se puede definir la gestión escolar.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, la palabra gestión proviene del latín *gestio*, -onis, cuyo significado es: la acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar, acción de llevar a cabo, y aunque históricamente se le ha asignado diferentes connotaciones, en dependencia del campo de aplicación que se trate; filosófico, psicológico, y social, en términos generales, se le relaciona sobre todo al ámbito administrativo, que involucra actividades de planeación, organización, dirección y control de los recursos de una organización (Casassus, 1999).

Entonces, el término, puede ser definido como un modelo administrativo participativo e integral, que aplicado a las instituciones, tiene como finalidad su transformación, a través de la construcción de proyectos institucionales, es decir, de innovación (Centro Lasallista de formación, 2008, p. 1).

Para estudiosos como Mayorga (2004), la gestión escolar, parece implicar, entre otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diferentes formas de lograr adecuadamente el objetivo central de una escuela, es decir la formación de sus alumnos. Dichas formas tienen que ver necesariamente con la manera en que se tomen las decisiones y, sobre todo, con el

tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione.

Implica la planeación y organización de actividades, liderazgo profesional, renovación de los cuerpos directivos quienes en conjunto con el resto de los integrantes de la comunidad universitaria, reflexionan sobre los escenarios futuros, innovaciones, estrategias de cambio, el trabajo en equipo, y más.

Para llevar a cabo una correcta gestión, se debe conocer el centro educativo de manera integral, esto es, en todos sus ámbitos. Aunque el rol que desempeñan todos los integrantes de la escuela es importante, el de los directivos suele ser determinante para una gestión exitosa.

Una gestión adecuada se distingue, además, por garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos, los trámites son ágiles y efectivos, el ambiente de aprendizaje es agradable y limpio, cuenta con buena iluminación, etcétera. Se determina, a su vez, por atender problemáticas como la reprobación de los alumnos, la deserción, niveles de enseñanza-aprendizaje, formación y actualización docente, contrataciones y salarios, por mencionar otros tantos. (Terán, s/f)

El éxito de la gestión depende, en buena medida, de la aplicación de estrategias adecuadas a necesidades específicas por cada plantel o centro de enseñanza, así como su seguimiento y resultados en un tiempo específico. El trabajo de gestión es arduo, en éste, va implícito el financiamiento como condición indispensable para el cumplimiento cabal de los proyectos de desarrollo institucional, de alcanzar la calidad, y de ser congruentes con su participación en los problemas económicos, sociales, políticos y culturales del país.

Estrategias de vinculación para la generación de recursos económicos en las universidades públicas

La importancia que reviste hoy en día el trabajo de vinculación que hacen las instituciones de educación superior, y en particular las universidades públicas, con los diversos sectores de la sociedad –productivo, gubernamental y social–, es de gran relevancia, por las implicaciones que conlleva para ambas partes[1].

En efecto, desde antaño se ha considerado a la educación superior como el elemento necesario para contribuir al aumento del desarrollo económico y social del país, así como para fortalecer la cultura, mantener la paz social, y combatir la pobreza de las poblaciones.

Sin embargo, con las exigencias impuestas a las universidades públicas, éstas se han convertido en receptáculos de presiones, en objeto de crítica, y adicionalmente han sido relegadas económica y/o financieramente a la última categoría de prioridades para el estado. Por lo anterior, las universidades acatando la política de incrementar la calidad, cobertura, y eficiencia terminal, deben adoptar además, estructuras de organización, estrategias educativas y de vinculación, como parte esencial del quehacer académico.

En este sentido, para las universidades y sus unidades académicas, la vinculación con los diversos sectores de la sociedad --y en lo particular con el productivo--, puede redundar en beneficios comunes, entre ellos:

- Un mayor desarrollo profesional de su planta docente,
- El mejoramiento de la imagen de la institución frente a la sociedad,
- Una mejor formación, preparación y aceptación de los alumnos que egresan, facilitando su inserción en el mercado de trabajo,

- Recabar información que permita modificar y adecuar los planes y programas de estudio acordes a las necesidades y demandas que va registrando el aparato productivo,
- Una mayor pertinencia social,
- La creación de nuevas formas de financiamiento, entre otras.

Por lo anterior, el trabajo de vinculación con los diversos sectores de la sociedad, así como las estrategias que en torno a esta se apliquen, representan para las universidades oportunidades y compromisos, puesto que las empresas indicarán los lineamientos, tendencias, y requerimientos, en torno a los perfiles que los egresados deben cumplir, así como a las necesidades científicas y tecnológicas que registran.

Las escuelas en su carácter de instituciones dinámicas, necesitan promover los mecanismos de vinculación que practican con el sector productivo, pues es a través de ellos, que la institución identifica oportunidades para poner en práctica nuevos conceptos, servicios y tecnologías de punta, en beneficio de las empresas e instituciones que así lo requieran.

Para autores como Haaz (2009), son prioritarios los siguientes mecanismos:

- a) Contratar en forma directa a las instituciones educativas para llevar a cabo trabajos específicos y especializados, en diferentes áreas.
- b) Proporcionar servicios técnicos como es consultorías, en las que el sector empresarial, se identifique con el personal que labora en las diferentes unidades académicas de acuerdo al área de interés.
- c) Ejecución de análisis y ensayos, en la que la institución podría hacer uso de sus laboratorios especializados, que permitan identificar características operativas, calidad y durabilidad de materiales.

- d) Proporcionar asesorías para la manipulación de tecnología y equipo, manejo de laboratorios, capacitación de personal técnico.
- e) Poner a disposición las empresas bancos de datos de acuerdo a giros específicos, para obtener información técnica clasificada más reciente, sobre temas que apoyen el desarrollo de nuevos productos.
- f) Proporcionar apoyo para la obtención de patentes, certificación de propiedades y calidad de los materiales, con base en las normas internacionales aceptadas.
- g) Participación del sector empresarial en actividades académicas tales como visitas, seminarios, conferencias, etc.
- h) Realizar estudios del orden social, económico, demográfico y educativo, a fin de coadyuvar en el desarrollo de políticas públicas.
- i) Contratación de estudiantes y pasantes.
- j) Realización de estancias de alumnos en el sector productivo, entre otros.

Si bien es cierto, la relación que existe entre la universidad pública y el sector productivo, dista mucho que las primeras, obtengan recursos que les permita financiar los gastos en los que comúnmente incurren, algunas, han logrado avanzar en este proceso, otras; carecen de estrategias que les permitan consolidar y estrechar las relaciones con el sector social y productivo; así se señala en los resultados que emite la encuesta CONACyT-ANUIES (Casalet y Casas, 1998), la que indica que el sector privado, apoya con recursos muy escasos a las universidades, institutos e instituciones de investigación.

Por lo anterior, la vinculación entre los diferentes sectores, y las universidades públicas, constituye uno de los nichos poco explotados para obtener ingresos mediante la oferta de servicios a través de los docentes investigadores, lo que si bien, no resuelve el problema de financiamiento en las instituciones educativas, sí contribuye en la adquisición de ingresos propios que les posibilita invertir sobre todo en equipamiento e infraestructura, permitiendo con ello, la actualización tecnológica y profesional de sus recursos humanos.

Conclusión

En relación con el problema del financiamiento de las universidades estatales, éste, se puede decir, es de carácter histórico. Han convergido circunstancias diversas para que desde hace aproximadamente tres décadas no gocen de un alivio financiero. Si en un primer momento el status mercantil de las IES obedeció a un problema de crecimiento y expansión sin regulación, en otro, intervino la negociación y los juegos de presión política de ambos grupos de poder, del Estado y de la Universidad. Pero también de una cuestionable administración de los recursos por parte de las propias instituciones educativas.

Ante el crecimiento de la matrícula y las asignaciones presupuestales que se otorgan a las universidades, los cuales siempre resultan inferiores a sus demandas, han resultado insuficientes para que logren el cumplimiento de sus funciones sustantivas. La propuesta de un financiamiento multianual podría aminorar el trabajo de gestión por demás desgastante que año con año los rectores llevan a cabo ante la Cámara de Diputados. Ante todo para evitar la intervención de actores ajenos a las IES, cuyo propósito es la entrega de apoyos económicos desde la negociación política, principalmente en momentos de coyuntura.

La asignación de recursos a la Universidad no debe estar sujeta al debate político, su función social es tal, que no puede permanecer bajo la incertidumbre financiera. La tarea de sanear sus finanzas y entregar cuentas claras le corresponde a las

universidades, pero también al Estado, en cuanto a una asignación conveniente del presupuesto, y de la correcta supervisión de los recursos establecidos.

Además, las nuevas presiones socioeconómicas surgidas en los últimos años, están derivando en cambios significativos en los distintos aspectos de la política universitaria; entre estos destacan: 1) la búsqueda de nuevos acuerdos de financiación de las universidades, y 2) la introducción de nuevas herramientas de gestión interna.

En este sentido, el trabajo que los directivos realicen en materia de gestión y de vinculación de las universidades con los diferentes sectores de la sociedad, constituye unas de las estrategias de desarrollo que han empezado a cobrar mayor relevancia, por los amplios y significativos beneficios que representa.

Así, la gestión y el desempeño de las autoridades de una institución educativa, depende de las acciones que realiza en ámbitos directamente relacionados al financiero, infraestructura, equipamiento, recursos humanos, etc., enmarcadas en la normatividad y como parte de sus funciones.

La vinculación para las universidades públicas, por su parte, representa la posibilidad de obtener recursos económicos, con los cuales se podrá renovar y actualizar la infraestructura y equipamiento necesario para la realización de trabajos de investigación, cuyo resultado repercutirá nuevamente sobre las empresas, generando así una retribución compartida.

Bibliografía

ANUIES (1990). La educación superior y su relación con el sector productivo. Problemas de formación de recursos humanos para el desarrollo tecnológico y alternativas de solución. En: Revista de educación superior. No. 76. Vol. 19. Octubre-Diciembre.

Casalet, Monica y Casas Rosalba (1998). Un diagnóstico sobre la vinculación Universidad-Empresa. CONACyT-ANUIES. Colección. Biblioteca de la Educación Superior, México.

Casassus, Juan (1999). Gestión Educativa: Significado y Modelos en: Gestión Educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B, Especialista Principal de la Orealc/UNESCO.

Centro Lasallista de Formación (2008). Gestión y liderazgo en educación. Diplomado. Liderazgo en la Institución Educativa Lasallista. UASB. Especialización en gerencia educativa-Tercer trimestre Módulo 6, Documento 2 a: Gestión: Definiciones. p. 1.

Didrikson, Axel, (2000) La universidad del futuro. Relaciones entre la educación superior, la ciencia y la tecnología. Centro de Estudios Sobre la Universidad, Plaza y Valdés Editores. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Haaz, Hugo (2009). La vinculación de las Instituciones de Educación Superior con los sectores sociales y productivos. Ponencia presentada en el Simposio Nacional sobre la Enseñanza del Concreto, durante los días 20 y 21 de Octubre. Centro Banamex de la Ciudad de México.

Mayorga Amabilia (2004). Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación. En: Observatorio Ciudadano de la Educación-Colaboraciones Libres, en la www.observatorio.org/colaboraciones/2004/GESTION%20-%20AmabiliaMayorgaM%203%20mar%2004.pdf, consultado el 13 de diciembre de 2012.

Mendoza R., J., (2012) Tres Décadas de Financiamiento de la Educación Superior, en Arnaut Alberto y Giorguli, Silvia (Coordinadores) Los grandes problemas de México VII Educación. México, COLMEX, pp.391-417

_____, (2009) Financiamiento de la educación superior y crisis económica. México, ANUIES (Temas de Hoy en la Educación Superior, 026)

Padilla, José y Marúm, Elia (2004). La vinculación de la universidad pública con el sector productivo. En: Revista de la Educación Superior. Vol. XXXIII (1). No. 129, Enero-Marzo.

Rodríguez Gómez, Roberto, (1998) Tres décadas de política del Estado en la educación superior. México, ANUIES. Colección Biblioteca de la Educación Superior.

SEP, (2003) Programa Nacional de Educación 2001-2006. México. SEP. 2003.

SEP, (2008) Programa Sectorial de Educación 2007-2012. México, SEP.

Terán Olgún, R., (s/f) La importancia de la gestión en la escuela. México, en http://foros.anui.es.mx/media_superior/pdf/La_importancia_gestion_escuela.pdf, consultado el 17 de diciembre de 2012.