





## GOBERNANZA Y GESTION DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN LAS UNIVERSIDADES POLITECNICAS (UUPP)

Dr. Carlos Martínez Padilla<sup>1</sup>, Dr. Ranulfo Pérez Garcés<sup>2</sup>, Dr. Omar Ernesto Terán<sup>3</sup>  
Varela y María de Lourdes Aguilar Valencia<sup>4</sup>

Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM)<sup>5</sup>

### ABSTRACT

En la última década, muchas Instituciones de Educación Superior (IES) de México han rediseñado su currículo escolar con base a competencias profesionales. Sin embargo, las Universidades Politécnicas (UUPP) desde su origen nacieron con el Modelo de Educación Basada en Competencias (MEBC). La gestión de este modelo para su funcionamiento, implicaba la participación de diferentes actores internos y externos a la universidad. En el sector público se tenía contemplada la participación de los representantes del Gobierno Federal, Estatal y Municipal; en el sector privado, la participación de los representantes de las empresas y cámaras empresariales de la región y; en el sector social, la participación de los padres de familia, instituciones sociales y, de la comunidad local. Estos representantes debían de participar tanto en los órganos consultivos como en los órganos resolutorios de la universidad.

A través de un estudio comparativo de tres universidades politécnicas, en el que se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores claves para la gestión del MEBC, así como un riguroso y crítico análisis documental de fuentes oficiales, se buscó responder a la siguiente pregunta: ¿en qué medida el diseño e implementación del MEBC observa rasgos de una perspectiva de gobernanza en un conjunto de casos de UUPP, las cuales comparten algunos rasgos similares, pero también muestran diferentes formas de hacer funcionar el modelo?

Desde una perspectiva teórica de la gobernanza (*governance*), la investigación realizada demostró que el Gobierno Federal ha impulsado el MEBC en las UUPP con todos los actores involucrados, pero sólo el sector académico y, en menor medida, el sector productivo observan ciertos rasgos de gobernanza como sería un proceso de dirección que realizan los órganos colegiados y unipersonales de la universidad de forma recíproca y conjunta con distintos actores de la sociedad.

**PALABRAS CLAVE:** Gobernanza, gestión, universidad, politécnica, competencias profesionales.

### Introducción

Tanto la gobernanza como la gobernabilidad se relacionan con respecto a la forma de gobernar a la sociedad. No obstante, cada uno de estos conceptos parte de diferentes supuestos y tiene diferentes objetos de estudio. La gobernabilidad se centra en analizar la legitimidad política, explicar cómo un gobernante tiene el derecho de dirigir o exigir obediencia; por otra parte, considera a una sociedad pasiva, sin capacidad para auto organizarse y, en consecuencia, asume que el gobierno se encuentra por encima de la sociedad (Aguilar, 2010). Por el contrario, la gobernanza concibe a una sociedad activa, capaz de auto gobernarse mediante una interacción

de doble sentido, para que las responsabilidades entre el gobierno y los gobernados sean tomadas en cuenta para solucionar los problemas de forma conjunta (Kooiman, 1993).

Las perspectivas sobre gobernanza se pueden agrupar en dos dimensiones; en cada una de ellas se hace énfasis en los diferentes grados de participación que tienen los actores. Por una parte, se encuentran aquellas teorías que sostienen que la gobernanza está centrada en el Estado, el cual extiende su capacidad política e institucional y se relaciona con otros actores para dirigir a la sociedad. Por otra parte, se encuentran aquellas teorías que sostienen que la gobernanza está centrada en la sociedad y, por tanto, el Estado como la sociedad establecen diferentes tipos de redes y colaboraciones a través de la coordinación y el autogobierno (Pierre y Peters, 2000).

La gobernanza universitaria se refiere al proceso de gestión que realiza un gobierno universitario con actores del sector público, privado y social hacia a la elaboración de metas y responsabilidades comunes de forma recíproca y conjunta. En las Universidades Politécnicas (UUPP), la gobernanza universitaria tiene como propósito formar recursos humanos que respondan a las demandas de un mercado de trabajo local, así como a las necesidades de su correspondiente comunidad local mediante la participación de distintos actores.

Las UUPP incorporan varios rasgos de gobernanza universitaria para gestionar el MEBC, como sería la participación de actores públicos, privados y sociales en sus órganos consultivos y órganos resolutorios. Entre los órganos consultivos se encuentra el Consejo de Calidad y el Consejo Social encargados de proponer mejoras del MEBC y de vigilar el buen funcionamiento de la universidad, respectivamente. El máximo órgano de gobierno resolutorio lo constituye la Junta Directiva encargado de tomar las decisiones de forma colegiada sobre la universidad.<sup>6</sup>

Asimismo, los órganos unipersonales son los encargados de implementar los acuerdos tomados por los órganos colegiados, que en las UUPP corresponden a los órganos consultivos antes señalados. Los órganos unipersonales se caracterizan por ser representados por una persona dentro de la estructura organizacional de la universidad. Los principales órganos unipersonales que gestionan el MEBC comprenden la Dirección de Vinculación, el área de Desarrollo Académico y la Dirección de un programa académico.

A diferencia de la mayoría de las universidades mexicanas, que en la última década han rediseñado sus planes y programas de estudio en base a competencias profesionales, las Universidades Politécnicas (UUPP) desde su creación fueron diseñadas con el Modelo de Educación Basada en Competencias (MEBC). El MEBC de las UUPP desde su implementación en el 2004, ha tenido pocos cambios sustanciales (Ver tabla 1).

Aunque el MEBC establece muchas características que deberían ser implementadas en las UUPP, el Gobierno Federal a través de la Coordinación de Universidades Politécnicas (CUP) encargada de implementar los planes y programas de estudio bajo el modelo de competencias, ha enfatizado cinco aspectos:<sup>7</sup> la elaboración de planes y programas de estudio con base a competencias requeridas por el sector productivo de la región; la vinculación de la Universidad con el sector productivo a través de estadías y estancias que realizan los estudiantes desde el primer año de su carrera; la formación y capacitación de los profesores para impartir Educación Basada en Competencias (EBC); la creación y establecimiento de órganos de gobierno, órganos de consulta y órganos unipersonales, integrados por diferentes actores del sector público, privado, social y académico y; la impartición y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje de los profesores en EBC hacia los estudiantes.

A pesar de que el MEBC es el mismo que debiera aplicarse en todas las UUPP, cada universidad lo ha gestionado de forma diferente como resultado de la interacción que han tenido con los diferentes actores. En términos generales, la gestión del MEBC en las UUPP se ha llevado a cabo de forma desarticulada con los diversos actores involucrados, quienes participan e interactúan con los órganos colegiados y órganos unipersonales de la universidad.

En ese sentido, la investigación realizada, contribuye al debate que existe sobre la interacción que tiene la universidad con distintos actores. Algunos de estos estudios han apuntado a que la participación de distintos actores tiene como objetivo debilitar los intereses académicos para cumplir con las prioridades dictadas por el gobierno para obtener fondos públicos; establecer metas comunes con el sector privado (Braun y Merrien, 1999); o bien,

proponer que la participación de distintos actores en la universidad debilitaría la unilateralidad gubernamental para concebir a las IES como una agencia de coordinación con dichos actores (Ruiz, et. al., 2010).

**Tabla 1**  
**MODELOS EDUCATIVOS DEL SUBSISTEMA DE UNIVERSIDADES POLITÉCNICAS**

2003-2004	2005-2007	2008-2010
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivo del Modelo Educativo sustentado en valores, actitudes, competencias y capacidades y conocimientos.</li> <li>2. Perfil Profesional de Egreso que apoya la vocación profesional y especifica el diseño y desarrollo de la carrera.</li> <li>3. Roles y Relaciones entre profesor y estudiante</li> <li>4. Contenidos curriculares en base a competencias, disciplinas y valores.</li> <li>5. Desarrollo de procesos y técnicas de aprendizaje.</li> <li>6. Métodos para los <i>procesos de planeación, diseño, desarrollo y evaluación de la EBC</i></li> <li>7. Resultados fundamentada en el prestigio de la universidad y en egresados Exitosos</li> <li>8. Requisitos operativos que permite un Modelo Educativo flexible.</li> <li>9. Modalidades de estudio intensivos o flexibles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas educativos pertinentes.</li> <li>2. Diseño curricular basado en competencias.</li> <li>3. Proceso de enseñanza-aprendizaje significativo.</li> <li>4. Diversidad de estrategias de enseñanza y de aprendizaje.</li> <li>5. Materiales didácticos orientadores de alumnos y profesores.</li> <li>6. Mecanismos efectivos de evaluación de los aprendizajes.</li> <li>7. Profesores competentes en generar y aplicar el conocimiento, y en facilitar el aprendizaje de los alumnos</li> <li>8. Sistemas de asesoría y tutoría.</li> <li>9. Gestión institucional para la mejora continua.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes y programas de estudio con diseño basado en competencias.</li> <li>2. Salidas laterales en tres ciclos de formación.</li> <li>3. Carreras pertinentes, según las necesidades de los sectores productivos y las demandas de la profesión, de tres años y medio de duración.</li> <li>4. Profesores competentes en sus áreas de especialidad, con grado académico mínimo de maestría.</li> <li>5. Estancias y Estadías en las empresas.</li> <li>6. Inglés durante nueve cuatrimestres de la carrera.</li> <li>7. Movilidad entre las Universidades Politécnicas.</li> <li>8. Ambientes de aprendizaje e Instalaciones adecuadas.</li> <li>9. Atención individualizada, a partir de programas de tutoría y de asesoría.</li> <li>10. Participación en proyectos de investigación.</li> <li>11. Adquisición de competencias genéricas para aprender y actualizarse; para identificar, plantear y resolver problemas; para formular y gestionar proyectos; y para comunicarse efectivamente en español e inglés.</li> <li>12. Titulación automática al concluir el plan de estudios.</li> </ol>

**Fuente: Datos seleccionados de CUP (2004), CUP (2005)**  
<http://politecnicas.sep.gob.mx>

La investigación tuvo como objetivo describir y analizar las prácticas que llevan a cabo las UUPP para gestionar el MEBC. Los resultados obtenidos de la investigación realizada en las UUPP muestran que la participación de los distintos actores del sector público, privado y social en determinados órganos colegiados fortalece al MEBC; se tiene una estrecha relación con el sector productivo de beneficio mutuo; el gobierno ha sido el principal impulsor para que distintos actores no académicos participen en los órganos colegiados de la universidad y; que el sistema de educación superior es gobernado por niveles de política local, estatal o nacional (Leysité, 2007 y; Kent, 2009).

La investigación muestra como algunos rasgos de gobernanza para gestionar el MEBC en las UUPP se presentan, principalmente, en las acciones llevadas por el Gobierno Federal, así como en ciertos órganos de la universidad como sería el Consejo de Calidad o, bien, en la Dirección de Vinculación.

### **Estrategia y Diseño Metodológico**

La gestión del MEBC en las UUPP se describe y analiza a través de un esquema analítico que tiene como base cinco componentes y, tres niveles de gestión sobre la gobernanza universitaria. Los componentes clave lo constituyen: 1) el marco normativo el cual comprende el sistema de

reglas que podrían favorecer ciertos rasgos de la gobernanza universitaria; 2) la estructura de gobierno universitario que cómo los órganos de la universidad gestionan el modelo de forma consensuada y deliberativa con diferentes actores; 3) la participación de los distintos actores considera el grado de participación que realizan los distintos actores en la gestión del modelo; 4) el sistema de relaciones entre los distintos actores que describe y analiza las relaciones de verticalidad-subordinación que tienen los distintos actores y; 5) el vínculo que tiene la comunidad local con respecto al autoreconocimiento y pertenencia que tiene con la universidad.

El nivel de gestión institucional comprende el marco normativo que regula las acciones que tienen los actores del sector público, sector productivo, sector académico y, la comunidad local con respecto al MEBC. El nivel de gestión universitaria trata las interacciones que tiene la universidad mediante sus órganos colegiados y unipersonales con los distintos actores antes mencionados. El nivel de gestión académica incluye las acciones encaminadas a implementar el proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo al MEBC (Ver tabla 2).

**Tabla 2**  
**ESQUEMA ANALITICO DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA**  
**PARA LA GESTION DEL MEBC EN LAS UUPP**

COMPONENTES DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA	NIVELES DE GESTION	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	VARIABLES (OBSERVABLES)
PARTICIPACION DE DISTINTOS ACTORES	GESTION INSTITUCIONAL	POLITICA EDUCATIVA	SUPRANACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>LINEAMIENTOS DE DESARROLLO CURRICULAR</li> </ul>
			GOBIERNO FEDERAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>DISEÑO E IMPLEMENTACION DE METODOLOGIAS PARA LA ELABORACION DE CURRICULUMS</li> <li>MONITOREO Y SUPERVISION DEL MEBC</li> <li>CAPACITACION DOCENTE EN EBC</li> </ul>
ESTRUCTURA DE GOBIERNO ORGANIZACIONAL		EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA EDUCATIVA	GOBIERNO ESTATAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>REGULACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS UUPP</li> <li>MONITOREO Y SUPERVISION DEL MEBC</li> <li>PRESTACION DE SERVICIO SOCIAL</li> </ul>
MARCO NORMATIVO	GESTION UNIVERSITARIA	GOBIERNO UNIVERSITARIO	ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>ORGANOS COLEGIADOS</li> <li>ORGANOS UNIPERSONALES</li> </ul>
SISTEMA DE RELACIONES ENTRE DISTINTOS ACTORES	GESTION ACADEMICA	IMPLEMENTACION DEL MEBC	DOCENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>CAPACITACION DOCENTE EN EBC</li> <li>ACADEMIAS DISCIPLINARIAS</li> </ul>
			PROGRAMAS ACADEMICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>DISEÑO CURRICULAR</li> <li>ACTUALIZACION CURRICULAR</li> </ul>
VINCULO CON LA COMUNIDAD			VINCULACION CON EL SECTOR PRODUCTIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>LINEAMIENTOS DE DESARROLLO CURRICULAR</li> <li>ESTANCIAS Y ESTADIAS</li> <li>MONITOREO Y SUPERVISION DEL MEBC</li> </ul>
			VINCULACION CON LA COMUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>AUTORECONOCIMIENTO DE COMUNIDAD</li> <li>PARTICIPACION SOCIAL</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

La investigación se llevó a cabo mediante un diseño de casos múltiples de estudio. Este tipo de diseño metodológico tiene como objetivo investigar de forma empírica un fenómeno contemporáneo en su propio contexto. La comparación entre un caso de estudio y otro, permite observar con más detalle las diferencias y similitudes de los datos obtenidos. Los casos de estudio estuvieron representados por la Universidad Politécnica del Valle de México (UPVM), la Universidad Politécnica de Morelos (UPEMOR) y, la Universidad Politécnica de Tulancingo (UPT).

Estas universidades fueron seleccionadas con base a cinco criterios. El primer criterio lo constituyó la madurez institucional expresada por el crecimiento de programas académicos de licenciatura y posgrados, desde en el inicio casi simultáneo de actividades en el 2004 en las tres UUPP. El segundo criterio lo representa un marco normativo heterogéneo, con el cual cada universidad politécnica debe de hacer compatible el MEBC con el marco normativo de su entidad federativa. El tercer criterio comprende una vinculación de la universidad con el sector productivo mediante el egreso de al menos cuatro generaciones de estudiantes. El cuarto criterio consideró a una comunidad local casi homogénea para observar su vínculo de participación con la universidad, por lo que se buscaron universidades que se encontraran cercanas unas de otras.

La investigación utilizó dos técnicas: el análisis de documentos oficiales y la entrevista semiestructurada. El análisis de documentos oficiales comprendió la primera gran etapa de investigación y tuvo como objetivo contrastar el marco jurídico que regula las acciones de los órganos colegiados y unipersonales con respecto al MEBC, así como la gestión que realizan los miembros de dichos órganos para implementarlo. También, los documentos oficiales constituyeron el marco en el cual se elaboró el guión de entrevista, así como la identificación de los puestos y nombres de los principales actores del sector público, privado y académico que han gestionado el MEBC en cada una de las universidades politécnicas seleccionadas<sup>8</sup>.

La entrevista semiestructurada comprendió la segunda etapa de la investigación y tuvo como objetivo profundizar en las gestiones que han realizado los miembros de los órganos colegiados y unipersonales con los actores del sector público, privado y social. El guión de entrevista se elaboró en base a los componentes y niveles de gestión del MEBC, con un total de 62 preguntas. Se aplicaron 34 entrevistas con una duración promedio de casi 50 minutos a distintos actores del sector público, privado, social y académico involucrados con la gestión del MEBC<sup>9</sup>.

Los datos se analizaron con base a nuestro esquema analítico y se registró el alta, mediana o baja presencia o ausencia de los rasgos de gobernanza. Por medio de una matriz, se registró la presencia y ausencia de los componentes clave de la gobernanza y los tres niveles de gestión del MEBC. Los resultados de tales matrices fueron integrados en un esquema a manera de códigos de barras, el cual se muestra en el siguiente apartado.

## **Hallazgos y Resultados**

El marco normativo ha favorecido la gestión del MEBC. Tres normatividades han sido fundamentales. El Reglamento Operativo del Programa Multifase de Formación de Recursos Humanos Basado en Competencias (Proforhcom), señala las atribuciones que realiza el Gobierno Federal a través de la Coordinación de Universidades Politécnicas (CUP); el Decreto de Creación de cada Universidad regula las facultades de los diferentes actores que participan en los órganos colegiados y unipersonales de la universidad y; los reglamentos institucionales expedidos por cada universidad, como el reglamento de estudios o el reglamento de alumnos, regulan el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes, según lo establecido por el MEBC.

No obstante, la normatividad de las entidades federativas ha llegado a contraponerse al MEBC. Por ejemplo, la CUP ha promovido la sustitución del servicio social por estadías en todos los gobiernos estatales. Sin embargo, la UPEMOR continúa realizando el servicio social, además de las estadías que plantea el modelo de las UUPP. De acuerdo a la normatividad del Gobierno del Estado de Morelos, lugar donde está ubicada la universidad, es obligatorio realizar el servicio social. Sólo la UPVM ha logrado sustituir el servicio social por la estadía, ante su Junta Directiva. La UPT y el Gobierno de Hidalgo, han acordado la equivalencia, siempre y cuando en todo documento oficial aparezca la frase "estadía - servicio social".

La excesiva o poca reglamentación institucional no influye en la gestión del MEBC, siempre y cuando cada universidad lleve a cabo lo establecido por el reglamento de estudios y, el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPA). Estas dos normatividades derivadas del Decreto de Creación regulan y “protegen” el MEBC.

La estructura organizacional que tienen las UUPP estudiadas ha variado muy poco a lo largo de su historia. Si bien el Decreto de Creación establece que cada universidad politécnica debe de contar con órganos de consulta en donde participen distintos actores, muchos de estos órganos en determinadas universidades, no se han integrado y, menos aún operado.

Por mucho tiempo la UPT no instaló varios órganos colegiados, tal como lo establece el MEBC. En la UPVM, su Decreto de Creación preveía el establecimiento de una Secretaría Académica y hasta hace poco se logró crear este órgano unipersonal. Asimismo, se presentaron casos inversos, en donde la universidad había instalado órganos colegiados, pero tenían muy poca funcionalidad con el MEBC. Por ejemplo, en la UPEMOR su Consejo Social había sesionado por mucho tiempo y, hasta hace poco decidieron realizar un plan de trabajo de acuerdo a las atribuciones que le corresponde. A pesar de estos inconvenientes, estas UUPP siguieron implementado el MEBC.

Para la UPEMOR, la Dirección de Vinculación ha sido el principal órgano unipersonal de gestión del MEBC, la cual se encarga de colocar a los estudiantes en organizaciones de la región para que allí realicen sus estancias y estadías y pueden aplicar las competencias adquiridas en la universidad. En la UPT la Dirección de Vinculación ha institucionalizado reuniones frecuentes con las organizaciones de la región en donde se les da a conocer el MEBC y, se toma en cuenta su opinión para mejorar el modelo.

Por su parte, los órganos de la UPVM consideran que se encuentran dentro de una cultura de vinculación en donde los representantes de los diferentes órganos colegiados o unipersonales señalaron que la vinculación la hacen “todos” a tal grado que muchos de los miembros del Consejo Social, son los mismos del Consejo de Calidad. Durante sus sesiones se llega a invitar a la Dirección de Vinculación, así como los Directores Académicos de cada programa educativo.

Las propuestas elaboradas y discutidas en el Consejo de Calidad de cada universidad pueden ser llevadas a la Junta Directiva, máximo órgano de gobierno de la universidad, para su aprobación. Por tanto, el Consejo de Calidad, para la UPEMOR y la UPVM, constituye el principal impulsor de la supervisión e innovación del MEBC.

La interacción de forma consensuada y recíproca que deberían llevar a cabo los distintos actores para compartir las responsabilidades públicas que requiere la gestión del MEBC no se realiza de forma homogénea. Por ejemplo, en la Junta Directiva de las politécnicas estudiadas, integrada por representantes del sector público, privado, social y académico, sólo dos de ellos gestionan el modelo, el representante del Gobierno Federal y el Rector de la Universidad. Aunque también podría participar en la gestión del modelo, el representante del sector productivo, el representante de la secretaria de educación del gobierno estatal e incluso el comisario de la universidad.

Los actores y órganos de la universidad que realizan actividades de gestión universitaria y gestión académica son los que presentan mayores rasgos de gobernanza en la gestión del modelo. Entre ellos se encuentran: los representantes del sector productivo, el Gobierno Federal, el Consejo de Calidad, el Rector y la Dirección de Vinculación.

Sin embargo, la coordinación y consenso que deberían tener entre sí para gestionar el modelo se lleva a cabo de forma aislada. Así, el Rector cuando preside el Consejo de Calidad, interactúa sólo con actores académicos y, cuando participa en la Junta Directiva, sólo interactúa con el representante del Gobierno Federal. La Dirección de Vinculación interactúa con el sector productivo para llevar a cabo las estancias y estadías de los estudiantes e, interactúa con la comunidad local a través de campañas altruistas o cursos abiertos de formación para el trabajo o de superación personal.

El Rector de la UPVM dirige la gestión del MEBC porque preside el Consejo Social y en el Consejo de Calidad. En la UPEMOR el Consejo de Calidad dirige el MEBC, puesto que en muchas ocasiones el Rector delega sus actividades al Secretario Académico. En la UPT el Rector trata el MEBC directamente con los responsables de los órganos unipersonales de la universidad,

desde el Secretario Académico, Director de Vinculación, Director de División hasta el responsable de la Dirección de Procesos de Aprendizaje. El Consejo de Calidad de la UPT se ha instalado para implementar la norma ISO 9000, tal como lo establece la política estatal y, no para mejorar continuamente el MEBC.

La Dirección de Vinculación de la UPVM y la UPEMOR han establecido convenios y acuerdos con los representantes de las organizaciones de la región para que en sus instalaciones los estudiantes puedan aplicar sus competencias a través de las estancias y estadías<sup>10</sup>. La Dirección de Vinculación de la UPT, además de realizar estas actividades, ha logrado que los representantes de estas organizaciones participen regularmente en las reuniones que organiza la Universidad y, junto con los PTC elaboran conjuntamente las competencias que requieren sus organizaciones.

El resto de los órganos de la universidad como la dirección de Desarrollo Académico, la Dirección Académica, el Presidente de Academia y las academias de los profesores., no muestran una presencia sustancial de gobernanza. No obstante, son importantes para gestionar el MEBC académicamente. Estos órganos presentan procesos de subordinación y de jerarquía vertical.

Así, el Departamento de Desarrollo Académico coordina el proceso de evaluación que tienen los estudiantes sobre los profesores, además de capacitar a estos últimos de acuerdo al MEBC. En caso de que los resultados de las evaluaciones sean negativas, el responsable del Departamento de Desarrollo Académico emite un juicio del desempeño del profesor hacia los Directores Académicos. Este juicio, en muchos casos puede provocar el despido de los profesores.

Asimismo, las Direcciones Académicas a través del presidente de las academias de los profesores se encargan de verificar el cumplimiento de los programas de estudio y conocer todas las inquietudes y dudas que tienen los profesores con respecto al MEBC.

La participación que tienen los representantes de la comunidad local en los órganos colegiados de la universidad, ha sido sustituida por representantes del sector productivo. La participación que ha tenido la comunidad local con la universidad está relacionada con las actividades altruistas que organiza la dirección de vinculación, con los cursos que organiza el departamento de educación continua, o bien en órganos específicos dirigidos a la comunidad,

En la UPEMOR existe el Centro Comunitario de Aprendizaje (CCA) y el Departamento de Actividades Culturales y Psicopedagógicas. La primera instancia ofrece cursos y talleres a la comunidad, a cambio de alimentos no perecederos. La segunda instancia vincula a los estudiantes con organizaciones de la región sin fines de lucro en temas como liderazgo y superación personal. La UPT se ha vinculado con la comunidad y, viceversa, por medio de los programas de estudio a distancia que imparte la UPT en tres municipios del Estado de Hidalgo. Además, cada Dirección Académica de cada programa de estudio organiza, junto con los estudiantes, campañas de distribución de juguetes y ropa a la comunidad de Tulancingo. La comunidad local de la UPVM se vincula con ésta a través de los cursos de idiomas, puesto que representa una matrícula superior a los estudiantes inscritos en la universidad.

El esquema 1, sintetiza los resultados de la gestión del MEBC en las UUPP.

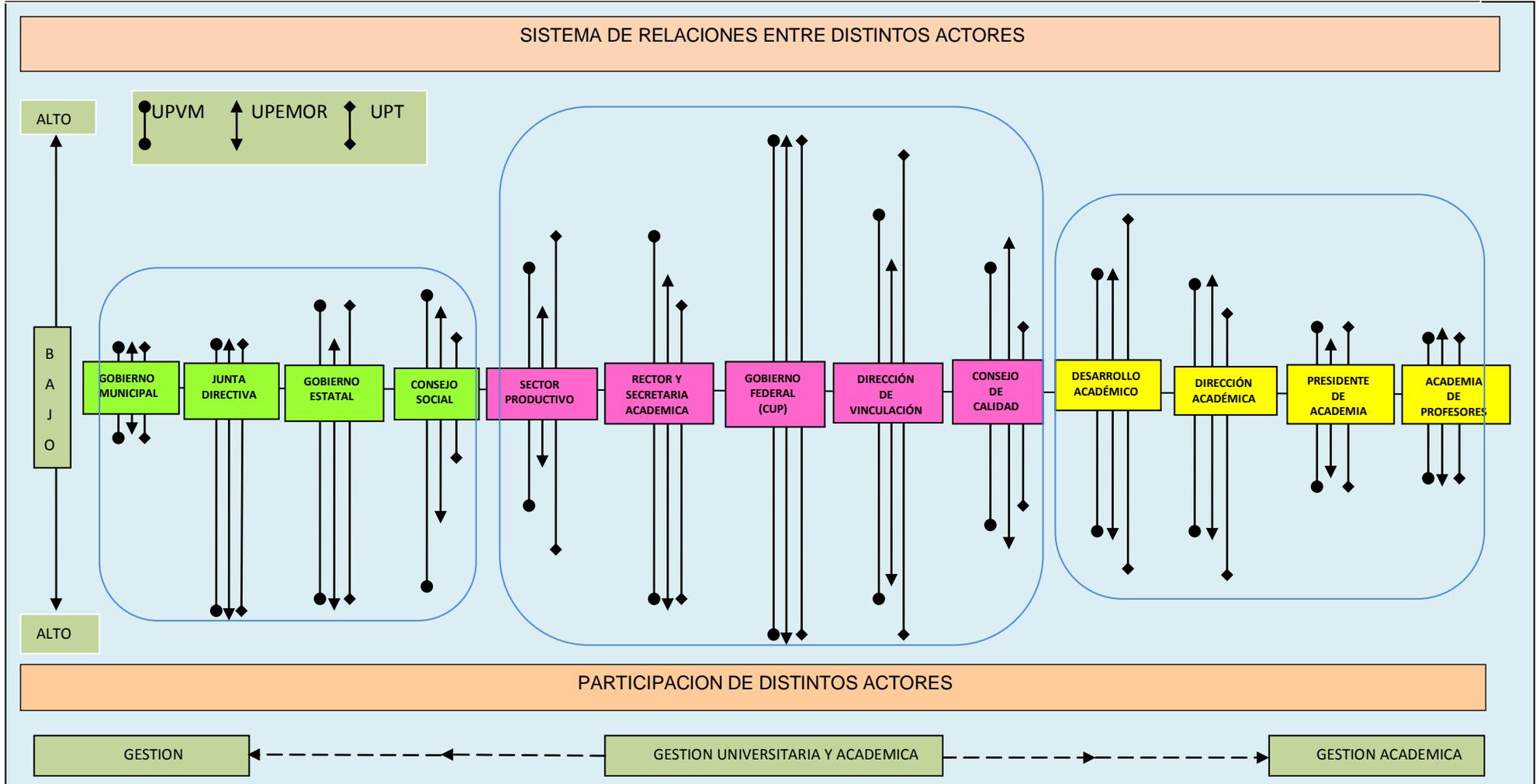
## **Discusión y Conclusiones**

Algunos rasgos de gobernanza para gestionar el MEBC, aunque no siempre de forma conjunta, participativa y consensuada, se concentran en determinados actores y órganos de la universidad, tales como: el Gobierno Federal, el sector productivo, la Dirección de Vinculación, el Consejo de Calidad, la Rectoría y, en la Secretaría Académica de las universidades.

Una forma en la cual interactúan los órganos colegiados con los órganos unipersonales, de manera recíproca y fluida para gestionar del MEBC, consiste en que los representantes de los órganos unipersonales sean al mismo tiempo, los mismos integrantes de los órganos colegiados. Así, las iniciativas y propuestas que se discutan en los órganos colegiados son producto de los problemas que ellos mismos viven y experimentan en su labor cotidiana y, los acuerdos tomados, estarían en función de la viabilidad de implementarlos en sus respectivos órganos unipersonales.

### Esquema 1

## GOBERNANZA, GESTION UNIVERSITARIA Y GESTION ACADEMICA DEL MEBC EN TRES UNIVERSIDADES POLITECNICAS



FUENTE: Elaboración propia

Estos rasgos de gobernanza pueden ser el resultado de las condiciones normativas abiertas y flexibles que regulan el MEBC y que están orientadas a la formación de recursos humanos pertinentes al desarrollo de la región. Este marco normativo permite que cada universidad gestione de la mejor manera el MEBC y pueda implementar aquellas características que el Gobierno Federal no ha llevado a cabo. Consideramos que esta ha sido una de las causas principales por el que se ha gestionado el modelo de forma diferente en cada politécnica.

Muchos de los rasgos de gobernanza están consolidados en cuatro procesos que denominamos proceso de autoevaluación de la gestión realizada, proceso de aplicación de las competencias del alumno, el proceso de innovación organizacional y, finalmente, el proceso de supervisión y mejora continua. Otros procesos muestran una combinación de rasgos de gobernanza con prácticas de procedimientos organizacionales como el proceso de segmentación y proceso paralelo. De la misma manera, las UUPP presentan procesos que no incorporan rasgos significativos de gobernanza pero que son necesarios para la gestión del modelo como son el proceso procedimental, el proceso de capacitación y evaluación docente, el proceso de coacción y verificación del MEBC.

Algunos rasgos de gobernanza se han consolidado en el primer grupo de procesos porque los actores han asimilado estas prácticas de gestión y, las han mantenido por un prolongado periodo de tiempo; muchos rasgos de estos procesos se han extendido a otras politécnicas; el marco normativo ha sido flexible, permitiendo a los actores proponer mejoras al modelo sin importar puestos jerárquicos, grados académicos o pertenecía a determinado sector de la población y; al mismo tiempo, el marco normativo deja abierta la posibilidad de establecer nuevos rasgos de gobernanza.

Los actores y órganos de la universidad han enfrentado la dificultad de implementar el MEBC sin considerar la importancia de la gobernanza. En algunos casos, han desarrollado otros aspectos del modelo y, en otros casos, determinados actores han desarrollado nuevas funciones.

Determinados actores no académicos, como los representantes de las organizaciones, empiezan a integrarse a la universidad para elaborar proyectos de beneficio mutuo.

La propuesta que ha realizado el Gobierno Federal a través de la CUP para sustituir el servicio social por las estadías en las UUPP significaría reinterpretar el servicio social obligatorio que tienen los profesionistas planteado en la Constitución Mexicana y, de llegar a acuerdos con los gobiernos estatales para validar dicha sustitución.

De la misma forma, habría que evaluar el impacto que tienen las estancias en el MEBC y establecer determinados parámetros para que los representantes del sector productivo puedan evaluar objetivamente las competencias de los estudiantes durante sus estadías. Una posible solución a este objetivo lo representaría la UPT, la cual elabora conjuntamente con los representantes de las organizaciones, las competencias que éstos últimos requieren.

También, habría que diversificar las formas en que el Gobierno Federal ha impulsado el MEBC en las UUPP y, no necesariamente mediante un Diplomado sobre el modelo, puesto que muchos profesores han señalado que es difícil implementarlo porque primero se tendría que desaprender las técnicas que ellos han desarrollado en su vida como profesores, para después aprender el modelo. También, se tendría que considerar los tiempos que tienen los profesores, porque muchos de ellos, en especial los PTC tienen que hacer investigación, ofrecer asesoría y tutoría y, participar en el rediseño curricular.

Se necesita fomentar aún más, la participación de los representantes de las organizaciones para que tengan un papel más activo en los órganos consultivos y resolutivos. No sólo se tendría que reducir su papel a recibir los beneficios de las estadías, sino también a trabajar conjuntamente con profesores de la misma en el diseño e implementación de proyectos.

La gestión del MEBC le ha asignado nuevas funciones al Rector, quien al presidir el Consejo Social y Consejo de Calidad, debe de involucrarse en los procesos de enseñanza aprendizaje y en los problemas académicos.

Las academias disciplinarias que se organizan al interior de un programa de estudios representan un elemento clave para la reproducción y consolidación del MEBC, que no necesariamente incorporar rasgos de gobernanza.

Una forma para conocer el grado en que se ha implementado la EBC sería homogenizar los criterios de evaluación del modelo, puesto que todas las universidades cuentan con indicadores diferentes. Para evaluar las competencias reales que ha adquirido el estudiante, también tendrían que homogeneizarse los criterios y, en este caso, posiblemente sería viable que las IES se convirtieran en entidades evaluadoras del Consejo de Normalización y Certificación (Conocer) y, posteriormente, evaluar y certificar las competencias tanto de los estudiantes como de la comunidad en general.

Por último, la consolidación y fortalecimiento del modelo dependería de un marco normativo flexible que permita la multifuncionalidad de actividades relacionadas con la gestión universitaria y la gestión académica; la creación de órganos colegiados cuyos participantes desempeñen tanto actividades administrativas como académicas, así como la creación de más órganos unipersonales dirigidos a la comunidad local.

## Bibliografía

- Aguilar Villanueva, Luis (2010), *Gobernanza: El Nuevo Proceso de Gobernar*. Friedrich Nauman Stiftung, México.
- Braun, Dietmar y Merrien, François (1999), *Towards a New Model of Governance for Universities*, Jessica Kingsley Publisher, London and Philadelphia.
- CUP (2004), *Modelo Educativo del Subsistema de Universidades Politécnicas*, Documento Interno, CUP-SEP, México.
- CUP (2005), *Modelo Educativo del Subsistema de Universidades Politécnicas*, Documento Interno, CUP-SEP, México.
- <http://politecnicas.sep.gob.mx>
- Kent Serna, Rollin (2009), *Las políticas de educación superior en México durante la modernización. Un análisis regional*, ANUIES / Biblioteca de la Educación Superior, México.
- Kooiman, Jan (1993), "Social-Political Governance: Introduction", en Jan Kooiman, *Moder Governance*, Sage, London.
- Leysité, Liudvika (2007), *University Governance and Academic Research. Case Studies of Research Units in Dutch and English Universities*, Thesis for obtaining the Doctor's Degree, University of Twent, Netherland.
- Pierre, Jon y Guy Peters (2000), *Governance, Politics and the State*, St. Martin's Press, New York.
- Ruiz, Rosaura, Rina Martínez y Liliana Valladares (2010), *Innovación en la educación superior. Hacia las sociedades del conocimiento*, FCE, México.

## Notas

---

<sup>1</sup>.- Doctor de Investigación en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) sede México. Ex consultor del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC). Actualmente colabora en la Maestría en Salud Familiar y Comunitaria de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). La presente ponencia forma parte de los principales resultados obtenidos de su tesis doctoral "La Gobernanza en las Universidades Politécnicas (UUPP). La Gestión del Modelo de Educación Basada en Competencias (MEBC)". Correo electrónico: carlosmtzpadilla1@yahoo.com.mx

<sup>2</sup>.- Doctor en Ciencias Sociales y Políticas por la Universidad Iberoamericana. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y es líder del Cuerpo Académico "Estudios Multidisciplinarios sobre Desarrollo Endógeno para la Sustentabilidad Territorial". Actualmente labora como profesor-investigador de tiempo completo en el Centro Universitario UAEM Amecameca en la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública y en la Maestría en Salud Familiar y Comunitaria. Correo electrónico: ranulfoprez121@gmail.com

<sup>3</sup> Doctor en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, Miembro del Cuerpo Académico "Estudios multidisciplinarios sobre desarrollo endógeno para la sustentabilidad territorial". Actualmente labora como profesor-investigador de tiempo completo en el Centro Universitario UAEM Amecameca, de la Universidad Autónoma del Estado de México, en la Licenciatura en Administración y en la Maestría en Salud Familiar y Comunitaria. Correo electrónico: oteranv@hotmail.com

---

<sup>4</sup>.- Egresada de la Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, del Centro Universitario UAEM Amecameca, de la Universidad Autónoma del Estado de México.

<sup>5</sup>.- [www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

<sup>6</sup>.- En la Junta Directiva participan representantes del gobierno federal, estatal y municipal; representantes del sector productivo social y, el Rector de la Universidad quien sólo tiene voz pero no voto en las decisiones que toma la Junta Directiva.

<sup>7</sup>.- Otros aspectos que considera el modelo y, que sólo algunas politécnicas han implementado son: la impartición de posgrados en base a competencias profesionales, los programas de tutoría, el fomento y desarrollo de la investigación aplicada, el dominio de una lengua extranjera y, la vinculación con la comunidad.

<sup>8</sup>.- Entre los principales documentos consultados, se encuentran: el Programa de Formación de Recursos Humanos Basado en Competencias Fase I y Fase II; los tres Modelos de Educación Basados en Competencia (MEBC) elaborados por el Gobierno Federal a través de la Coordinación de Universidades Politécnicas; los Decretos de Creación y sus respectivas reformas de cada Universidad Politécnica analizada; las actas de las reuniones de la Junta Directiva, del Consejo Social y Consejo de Calidad; el Reglamento de Estudios y el Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPA).

<sup>9</sup>.- Se logró entrevistar a dos de los tres responsables de diseño e implementación del MEBC en las UUPP de la CUP; a la ex responsable del área de finanzas de la CUP; a dos Subdirectoras de Apoyo para Seguimiento de Programas Educativos Federales de la OSFAEE; a dos rectores; a dos secretario académicos; a tres responsables del área de Desarrollo Académico; a la responsable de planeación institucional de la UPEMOR; a tres directores de vinculación; a una “capacitadora de empresarios” en la UPT; a cuatro directores de carrera; a tres responsables del área de desarrollo estudiantil (tutorías); a cinco PTC; a dos PA; una entrevista colectiva a seis estudiantes de la UPEMOR y otra entrevista personal a un estudiante de la UPVM; a tres representantes del sector productivo.

<sup>10</sup>.- El estudiante, al finalizar los dos primeros ciclos de formación, realiza dos estancias en una empresa u organización de la región. Una estancia tiene una duración mínima de 60 horas. No obstante, cada universidad politécnica ha fijado un número mayor en cada estancia, de hasta de 150 hrs. Al finalizar el tercer ciclo de formación, los estudiantes realizan una estadía en una organización de la región con una duración mínima de 600 horas.