

Políticas de internacionalización en una universidad del sureste de México

Enrique Peralta Mazariego

ORCID: [0000-0001-9197-879X](https://orcid.org/0000-0001-9197-879X)/enrique.cieti@gmail.com

Profesor de tiempo completo, Universidad Tecnológica de Cancún (UTC)

Martha Patricia Silva Payró

ORCID: [0000-0001-9081-0549](https://orcid.org/0000-0001-9081-0549)/patypayro@gmail.com

Profesora de tiempo completo, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)

Hugo Enrique López González

lopezlife84@hotmail.com

Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación, UJAT

RESUMEN

El presente estudio revisa la situación actual de una institución de educación superior (IES) del sureste de México, tomando en consideración el grado de implementación de políticas internacionales, nacionales y estatales en la educación terciaria. Esta IES tiene como uno de sus ejes rectores la calidad educativa para lograr la internacionalización, debido a que éste es el mecanismo por el cual se logra tener impacto y reconocimiento internacional. Se realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptivo y documental, sustentada en una revisión del estado del arte y el análisis de documentos sobre internacionalización, informes de la institución y políticas educativas de los distintos niveles de gobierno. La IES cuenta con políticas de internacionalización como eje transversal en su Plan de Desarrollo Institucional (PDI); hay esfuerzos por posicionarla en el nivel internacional, principalmente a través de profesores que han formado redes de colaboración para la investigación, y se ha mejorado la calidad educativa en la búsqueda de estudiantes extranjeros y en beneficio de los nacionales, docentes y personal administrativo.

PALABRAS CLAVES

calidad educativa; internacionalización; políticas educativas; instituciones de educación superior

Antecedentes

Las instituciones de educación superior (IES) no son ajenas al fenómeno que identifica a la sociedad actual, la globalización. La educación superior en el estado de Tabasco, consciente de este reto, ha determinado garantizar la calidad educativa ante las nuevas exigencias de un mercado, cada vez más internacional, gracias a los avances tecnológicos que permiten conectar a las personas e instituciones sin importar su ubicación geográfica (UJAT, 2016).

Por ello, este estudio hace referencia a la situación actual de una universidad pública del sureste de México, desde la perspectiva de la calidad educativa y su relación con las políticas internacionales, nacionales y estatales en la educación terciaria, ya que la IES se ha comprometido a enfocar sus esfuerzos en asegurar que sus programas educativos cumplan, primero, con los estándares de los organismos evaluadores o acreditadores nacionales, para, posteriormente, lograr su incorporación en los procesos de reconocimiento internacional.

Una educación de calidad es la mayor garantía para el desarrollo integral de todos los mexicanos. La educación es la base de la convivencia pacífica y respetuosa, y de una sociedad más justa y próspera.

Políticas educativas

Las políticas educativas tratan de estudiar el fenómeno educativo desde la ciencia política (con los métodos de la politología). Se persigue con ello entender la realidad política de una nación en materia educativa, es decir, "política" es un proceso por el que un grupo de personas, cuyas opiniones o intereses son en principio divergentes, toman decisiones colectivas que, por regla general, se consideran obligatorias para el grupo y se ejecutan de común acuerdo (Valle, 2012).

Gómez Collado (2017) menciona que las políticas educativas son todas aquellas leyes creadas por el Estado para garantizar la educación en el ámbito nacional. Estas leyes son elaboradas con base en las necesidades del país, con la finalidad de ser administradas y que aporten beneficios a la sociedad, proporcionando los recursos que el Estado destine al cumplimiento de este fin. Las políticas educativas están diseñadas para resolver los problemas que enfrenta la educación para transformarlos en el logro de los objetivos de calidad, eficiencia y eficacia.

Ante este panorama, el gobierno mexicano, en los últimos años, promovió distintas iniciativas para resolver los problemas educativos del país. Sin embargo, los esfuerzos promovidos no dieron los resultados adecuados (Flores, 2017).

La política educativa del sexenio 2012-2018 en México fue muy compleja: comprendió, por un lado, la acción educadora sistemática que el Estado lleva a cabo por medio de las instituciones educativas; por otro, la acción que realiza al guiar, orientar o modificar la vida cultural del país. Para lograr una política educativa que realmente funcione en México se requiere

un cambio en el cual se pueda ofrecer al estudiantado de todos los niveles, pero principalmente del superior, un perfil de egreso con calidad, basado en una política moderna para transformar la educación, para que se tengan posibilidades de contar con ciudadanos capaces de analizar, crear, reflexionar, criticar y proponer nuevas formas de hacer y entender las cosas, así como de mejorar sus condiciones y elevar su calidad de vida (Gómez Collado, 2017).

Por ello, el gobierno actual (2018-2024) formuló una reforma que, además de la calidad, considera a la equidad como valor fundamental para guiar la práctica educativa. Integra a la Constitución, además de los principios tradicionales de educación gratuita, laica y obligatoria, los de ser universal, integral, con equidad y excelencia, y establece la obligatoriedad de incluir en los planes de estudio la promoción de los valores, el civismo, la historia, la cultura, el deporte escolar, así como el respeto al medio ambiente, la formación en la literacidad, y la educación sexual y reproductiva (Espinosa, 2019).

La educación es, sin duda, un eje de gran trascendencia para el país, como lo señala el Gobierno de México en su Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024: "La nación contará con una fuerza laboral mejor capacitada y con un mayor grado de especialización. Ningún joven que desee cursar estudios de licenciatura se quedará fuera de la educación superior por falta de plazas en las universidades y ninguno estará condenado al desempleo, al subempleo o a la informalidad" (Gobierno de México, 2019).

De igual manera, apunta al compromiso que hizo el gobierno federal en cuanto a "mejorar las condiciones de las escuelas del país y a garantizar el acceso de todos los jóvenes a la educación" (Gobierno de México, 2019).

Por su parte, el Gobierno de Tabasco asume el papel de garante del desarrollo de políticas educativas que beneficien a toda la población y respalden a estudiantes y docentes con un sistema ordenado, dinámico, consolidado y de calidad que articule las demandas de la sociedad (Gobierno del Estado de Tabasco, 2014).

La educación superior en Tabasco representa el 9.6% del total de estudiantes del sistema escolarizado y se imparte en 54 instituciones, 29 públicas y 25 privadas, por 6222 docentes, en tres vertientes: universitaria, tecnológica y pedagógica; comprende los grados académicos de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado (Gobierno del Estado de Tabasco, 2014).

El Gobierno de Tabasco, en su Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024, tiene la visión de que:

Tabasco contará con un sistema educativo incluyente, con equidad e igualdad de oportunidades, que asegurará una educación moderna, de calidad, que impulsará la práctica de la cultura física y el deporte, así como la apropiación de la ciencia y la tecnología para el desarrollo integral de niños, jóvenes y adultos (Gobierno del Estado de Tabasco, 2014).

Bajo esta perspectiva, la preocupación fundamental en el sector educativo es elevar y ofrecer calidad en los servicios que se brindan en cada una de sus etapas; por ello, el gobierno del estado desarrolló el Programa Sectorial 2013-2018, que tiene por objetivo proporcionar servicios educativos de calidad, en condiciones de justicia e igualdad, que aseguren a las personas el desarrollo de sus capacidades, competencias y habilidades para su incorporación a la vida productiva y en armonía con sus expectativas (SEP, 2013).

De acuerdo con lo anterior, los estudiantes son la razón de ser de las IES y representan la esencia de la calidad educativa. Por ello, su formación debe ser integral para que puedan convertirse en profesionales capaces de desempeñarse en contextos laborales nacionales e internacionales, a través de un modelo basado en competencias, así como en la movilidad y el intercambio en el extranjero, la doble titulación, el dominio de un segundo idioma, entre otros (UJAT, 2016).

En la tabla 1 se observan las políticas educativas, nacionales y estatales, que están alineadas con las estrategias de internacionalización de una IES en Tabasco, en el eje estratégico de calidad educativa.

Tabla 1
Políticas educativas de internacionalización de una IES en Tabasco

| Organismo internacional | Política internacional | Política nacional | Política estatal | Política IES |
|-------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OCDE | Investigación y gestión del conocimiento | Impulsar la colaboración en la investigación | Apoyar la inclusión de estudiantes en proyectos de investigación para fortalecer su formación | <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar la participación de estudiantes, profesores y personal administrativo en los programas de movilidad e intercambio, así como en eventos de carácter académico y científico nacional e internacional 2. Fomentar la organización de eventos académicos institucionales que incidan en la consolidación de la cooperación académica nacional e internacional 3. Apoyar la integración de la universidad en redes académicas y de investigación internacionales 4. Establecer alianzas con instituciones u organismos internacionales |

| | | | | |
|------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OCDE | Innovación en la educación | Impulsar el número y la calidad de los programas de capacitación en la investigación | Incrementar los programas educativos de posgrado, con reconocimiento en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Conacyt | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr el reconocimiento de calidad internacional de los programas educativos 2. Establecer doble titulación de los programas educativos |
|------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia con información de OCDE (2009, 2010, 2015 y 2018), SEP, Gobierno del Estado de Tabasco y UJAT

Existe una clasificación realizada por López (2007), que ayuda a determinar el estado actual de la internacionalización en la educación superior, para lo cual este autor advierte la existencia de cuatro escenarios:

Escenario 1. Redes abiertas: en este escenario existe un fuerte componente de internacionalización, basado en la cooperación y en el empleo del inglés como lengua común. Busca crear estándares para los sistemas de educación superior y opera fundamentalmente en Europa occidental.

Escenario 2. Sirviendo a las comunidades locales: en este escenario, la educación superior es administrada y financiada por el Estado. El enfoque está basado en la resolución de problemas de alcance nacional y local, y las IES están dirigidas y administradas por académicos.

Escenario 3. Nuevo tipo de administración pública: aquí se da presencia a las IES privadas, las cuales tienen su propio financiamiento. Hay menor dependencia de los recursos de origen público y se venden servicios tales como patentes y consultorías.

Escenario 4. Educación superior inc: este escenario refiere una competencia global para proveer de servicios educativos y de investigación con fundamento comercial. Busca además convertir este sector en industria de exportación.

Materiales y métodos

Se realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptivo y documental, sustentada en una revisión a profundidad del estado del arte y analizando diversos documentos sobre internacionalización, informes y portal de la IES, así como las políticas educativas de instituciones internacionales, nacionales y estatales.

Áreas funcionales de las IES

Toda organización educativa cumple cuatro macrofunciones para llevar adelante su actividad: administración, finanzas, procesos y mercadotecnia, las cuales se describen a continuación.

Administración

La administración en la IES de Tabasco es primordial para la ejecución e implementación de los sistemas de calidad que permitan la mejora continua en los programas educativos que se imparten. No obstante, los sistemas que se implementan en las IES son promovidos por aquel recurso humano que rige dichas instituciones y que, a su vez, tienen una amplia visión de lo que implica implementar programas educativos de calidad hacia los estudiantes (UJAT, 2016).

Desde esta perspectiva, Velázquez y Maldonado (2006) hacen referencia que a través de la administración de las IES se abarca la planeación, creación y actualización de planes y programas de estudio, para la mejora de la educación que se imparte o que va dirigida hacia los estudiantes y que tiene como fin ser reconocida internacionalmente.

Por su parte, Pertuz (2014) apunta que las IES deben manejarse, estudiarse y administrarse como si fueran organizaciones que tienen una meta, como el ser reconocidos internacionalmente.

Finanzas

Es importante determinar que las finanzas al interior de las instituciones educativas son una de las columnas esenciales que apoyan la gestión de la educación en un país o estado; las universidades actuales son respaldadas por recursos federales y estatales que son distribuidos en la docencia, investigación, extensión de la cultura, vinculación y gestión y transparencia; sin embargo, Pérez y Jara (2006) señalan que el gasto público en temas de educación ha sido ineficiente y que, desafortunadamente, es uno de los motivos por el cual no se alcanza la calidad que se espera en los sistemas educativos implementados en las IES.

Procesos

Actualmente, la IES de Tabasco cuenta con áreas, coordinaciones, direcciones y secretarías que han implementado sistemas de gestión de calidad (SGC) en sus procesos, y han obtenido diversas certificaciones de calidad por parte de instituciones certificadoras y acreditadoras. La Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación cuenta con 36 procesos certificados por la American Trust Register (ATR), de los cuales 35% están enfocados en la educación al estudiante: 1) Proceso de atención al estudiante, 2) Procesos de promoción de verano de investigación científica, 3) Proceso de registro en línea de los aspirantes al verano de investigación científica UJAT, 4) Proceso para tutorías de estudiantes de posgrado, 5) Proceso para movilidad y productividad, entre otros.

Es necesario mencionar que otras áreas, como servicios escolares, recibieron la segunda auditoría de mantenimiento de la 3ª Recertificación de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2008 por parte de la Certificadora Normex [NORMEX]. Con ello se avalan diez años de mejora continua en la atención de los estudiantes en cuanto a su ingreso, permanencia y egreso. Esto quiere decir

que, por parte de las instancias involucradas en brindar mejor servicio y gestión para mejorar la educación de los estudiantes, se está dando seguimiento para alcanzar altos niveles en los indicadores y estándares de calidad. En 2019, la IES del estudio se incorporó a las políticas nacionales de modernización de los procesos de generación digital de títulos y cédulas profesionales, siendo la primera en el estado de Tabasco en lograr este importante objetivo.

Es así que en distintos documentos se señala que se está trabajando en unir esfuerzos para que sea considerada como una IES de calidad a nivel internacional y, de esta manera, garantizar la eficacia y efectividad en sus programas educativos. Por lo tanto, uno de sus objetivos y estrategias para la internacionalización es impulsar el SGC a través del seguimiento de los nuevos esquemas de certificación de procesos estratégicos de la administración institucional (UJAT, 2016).

Mercadotecnia

La mercadotecnia en la IES se realiza a través de la Secretaría de Servicios Académicos y Divisiones Académicas. Cuando hay que darle publicidad y promoción a los programas de estudio de posgrado, ya sea en maestría o doctorado, tiene su participación la Secretaría de Investigación y Posgrado, que funge como intermediario para dar a conocer, principalmente a los estudiantes nacionales y extranjeros, los programas educativos que se encuentran en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

Por su parte, la Dirección de Relaciones Públicas y Difusión tiene como función principal ofrecer apoyo en eventos científicos y educativos, entrevistas en medios masivos, inserciones de publicidad, así como en coordinar el desarrollo de materiales para difundir y divulgar las actividades, programas, proyectos, acciones educativas y de investigación que se realicen en la universidad, a través de medios masivos de comunicación en los ámbitos nacional e internacional; de igual forma, se encarga de diseñar e implementar estrategias que fomenten la identidad universitaria y de promover las relaciones de la universidad con otras IES y organismos de los sectores público, privado y social en los niveles nacional e internacional.

Actualmente, la institución cuenta con una página web en español, inglés, portugués, italiano y francés; sin embargo, en inglés existen errores gramaticales, lo que no ayuda en la publicidad y promoción de los programas educativos para los estudiantes de otros países. Aunado a lo anterior, en los otros idiomas referidos únicamente se presenta información de la filosofía institucional, pero los demás componentes de la página no aparecen en otro idioma, lo cual puede ser una limitante para la internacionalización.

Productos

Para finales de 2018, la IES cuenta con tres carreras de nivel técnico superior universitario, un curso complementario de enfermería, 61 programas de licenciatura y 58 posgrados, de los cuales 17 son especialidades, 32 maestrías y nueve doctorados.

Además, cuenta con un centro de idiomas donde se imparten clases de inglés, francés, italiano, chino, hebreo, portugués, alemán y ruso. Es importante mencionar que, si se impartieran estas clases en licenciatura y posgrado, las oportunidades de estudiantes extranjeros tendrían una tasa alta de apertura a la internacionalización; no sólo que dichos estudiantes realicen movilidad por un semestre, sino que permanezcan por el tiempo que dure el programa educativo.

Por otro lado, esta IES tiene convenios con otras universidades donde los estudiantes pueden realizar movilidad por un semestre o intercambio académico. El problema no sólo radica en la exportación, sino en la importación.

Alcances dentro de la IES en Tabasco

Dentro del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) se identifica una etapa de seguimiento que tiene como propósito analizar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales, de manera semestral, con la finalidad de analizar los avances y el alcance de las metas propuestas (UJAT, 2018).

El personal académico cumple un papel fundamental en los procesos de internacionalización, debido a su contacto directo con los estudiantes en sus diversas facetas, ya sea como docente, investigador, administrativo o directivo, debido a que son los impulsores principales de la calidad educativa. A manera de estímulo para la participación de los profesores en la impartición de clases en otros idiomas, en 2018, la IES incorporó, en el marco del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente, el rubro "Impartir clases en lengua extranjera en asignatura de licenciatura o posgrado", con resultados incipientes.

Los estudiantes son los principales beneficiados con la implementación de políticas de internacionalización, como lo son la doble titulación, la movilidad y el intercambio internacional. En el Verano de Investigación Científica realizaron estancias académicas 1300 estudiantes, de los cuales cincuenta se fueron al extranjero, mientras que en movilidad estudiantil, en 2015, hicieron uso de este programa 319 alumnos, de los cuales 150 se fueron al extranjero.

Actualmente, el personal administrativo no se encuentra involucrado en este proceso de internacionalización. A pesar de existir programas de superación, son pocos los que realizan estudios de posgrado o de un segundo idioma en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.

En la tabla 2 se encuentran los indicadores, metas y unidad responsable del proceso de internacionalización con respecto a la calidad educativa.

Tabla 2
Internacionalización de la calidad educativa

| Indicador | Meta 2016 | Meta 2017 | Meta 2018 | Meta 2019 | Meta 2020 | Responsable |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programas educativos reconocidos internacionalmente | | 1 | 3 | 4 | 5 | 1. Unidad de Relaciones Internacionales 2. Servicios Académicos 3. Dirección de Fortalecimiento Académico 4. Divisiones Académicas |
| Programas educativos de doble titulación | | | 1 | 2 | 2 | 1. Unidad de Relaciones Internacionales 2. Servicios Académicos 3. Dirección de Fortalecimiento Académico 4. Divisiones Académicas |
| Porcentaje de estudiantes y profesores que dominan un segundo idioma | 1% | 5% | 10% | 15% | 20% | 1. Unidad de Relaciones Internacionales 2. Servicios Académicos 3. Divisiones Académicas |
| Porcentaje de estudiantes que realizan movilidad académica | 2% | 5% | 8% | 12% | 15% | 1. Unidad de Relaciones Internacionales 2. Servicios Académicos 3. Divisiones Académicas |
| Variación de profesores que participan en programas de intercambio | 1% | 2% | 3% | 4% | 5% | 1. Unidad de Relaciones Internacionales 2. Servicios Académicas 3. Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación 4. Divisiones Académicas |
| Variación de administrativos que participan en programas de movilidad | | 1% | 1% | 2% | 2% | 1. Unidad de Relaciones Internacionales 2. Servicios Académicos 3. Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación 4. Divisiones Académicas |

Fuente: Elaboración con información de la UJAT

Imagen institucional y posicionamiento de la IES

La imagen institucional de la universidad es reconocida a nivel internacional a través de profesores que forman parte del claustro docente de esta institución, y que han tenido la oportunidad de viajar a otros países para participar en congresos internacionales, estancias de investigación científica, simposios, entre otros. Sin embargo, son pocas las veces que un docente o profesor-investigador de esas universidades extranjeras visitan la institución.

La IES actualmente se encuentra posicionada en el lugar 21 como una de las mejores universidades nacionales, en comparación con el *ranking* del año anterior, donde se encontraba en el lugar 29. Desafortunadamente, la universidad no aparece en el *ranking* internacional y eso significa una desventaja para la oferta educativa.

Si la institución sigue sumando esfuerzos y trabajando arduamente en los programas educativos, para los estudiantes visitantes, la calidad de las carreras, el prestigio institucional y la competitividad de los profesores, que son las principales fortalezas, la institución tendrá un mejor prestigio a nivel nacional.

Conclusiones

Para Thompson y Gamble (2012), las organizaciones deben contar con visión de largo plazo, establecer objetivos, diseñar y aplicar estrategias y, finalmente, evaluar el trabajo realizado; sin embargo, en el desarrollo de la investigación se observó que estos procesos no se cumplen en su totalidad en esta IES, ya que existe el interés en los documentos revisados de alcanzar la internacionalización, pero no hay concordancia con las acciones que pudieron identificarse.

En cuanto a la clasificación que se hace del nivel de internacionalización de la IES, con base en López (2007), se puede observar que ésta se ubica en el escenario dos, ya que se encuentra sirviendo a las comunidades locales y resolviendo problemas de alcance nacional. Asimismo, al tratarse de una IES de carácter público, se cumple con el propósito de ese escenario, que refiere que la educación superior es administrada y financiada por el Estado.

Recomendaciones

Finalmente, con base en el análisis y diagnóstico presentado con anterioridad, se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Diseñar un plan de inserción a corto, mediano y largo plazo, en un idioma diferente de los programas educativos de licenciatura, maestría y doctorado.
2. Capacitar al personal docente en la adquisición de conocimientos relativos a un segundo idioma.
3. Capacitar al personal administrativo en la adquisición de conocimiento relativos a un segundo idioma.
4. Desarrollar los medios de comunicación en inglés, francés, italiano y portugués (redes sociales, como Twitter, y página web).

Referencias

- Espinosa, C. (2019). Propuestas educativas a la sombra de las políticas neoliberales. *Nota al Pie*, 1(1), 1-8, https://notaalpie.izt.uam.mx/index.php/nota_al_pie/article/view/55
- Flores, A. (2017). La reforma educativa de México y su Nuevo Modelo Educativo. *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 10(19), 97-129, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6037367.pdf>
- Gobierno del Estado de Tabasco. (2014). Programa Sectorial de Educación 2019-2018, <http://www.setab.gob.mx/php/copladet/doctos/Sectoriales/07PROGRAMASECTORIALDEEDUCACION.pdf>
- Gobierno de México. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, <https://transparencia.info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Gómez Collado, M. (2017). Panorama del sistema educativo mexicano desde la perspectiva de las políticas públicas. *Innovación Educativa*, 17(74), 143-163, http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-26732017000200143&script=sci_arttext&tlng=en
- López, F. (2007). Escenarios mundiales y regionales de la educación superior. *Avaliação, Campinas*, 12(3), 385-400, <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/ao2v12n3.pdf>
- OCDE. (2009). Políticas de Educación y Formación. Formación y Dirección, OCDE.
- OCDE. (2010). Perspectivas ocde: México, políticas clave para un desarrollo sustentable. OCDE, <https://www.oecd.org/mexico/45391108.pdf>
- OCDE. (2015). México: Políticas prioritarias para fomentar las habilidades y conocimientos de los mexicanos para la productividad y la innovación. OCDE, <https://www.oecd.org/mexico/mexico-politicas-prioritarias-para-fomentar-las-habilidades-y-conocimientos-de-los-Mexicanos.pdf>
- OCDE. (2018). Revisión Nacional de Investigación y Desarrollo Educativo. Reporte de los Examinadores sobre México. OCDE, <http://www.oecd.org/mexico/32496490.pdf>
- Pérez, M. y Jara, M. (2006). La gestión académica y financiera en la educación virtual. *Apertura. Revista de Innovación Educativa*, 3, <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura4/article/view/6>
- Pertuz, R. (2014). Modelos de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana. *Revista Electrónica Educare*, 18(1), <http://www.redalyc.org/html/1941/194129374006/>
- SEP (2013). Programa Sectorial de Educación 2013-2018, https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf
- Thompson, A. y Gamble, J. (2013). *Administración estratégica. Teoría y casos*. Mc Graw Hill.
- UJAT. (2016). Plan de Estudios Institucional 2016-2020, <http://www.ujat.mx/rectoria/17651>

- Valle, J. (2012). La política educativa supranacional: un nuevo campo de conocimiento para abordar las políticas educativas en un mundo globalizado. *Revista Española de Educación Comparada*, 20, 109-114, https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/660724/politica_valle_REEC_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Velázquez, A. y Maldonado, A. (2006). La especificación de los procesos en las instituciones públicas de educación superior. *Teoría y Praxis*, 2(1), 157-169, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145113010>