



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VI Número: 1 Artículo no.:28 Período: 1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2018.

TÍTULO: Desmitificando el financiamiento de la educación superior.

AUTORES:

1. Dr. Jorge Juan Domínguez Menéndez.
2. Dr. Ariel Romero Fernández.
3. Dra. Sharon Diznarda Álvarez Gómez.
4. Dr. Jorge Fernando Goyes García.

RESUMEN: El financiamiento es un tema recurrente por parte de la academia, la sociedad y los gobiernos, este artículo reflexiona acerca de los problemas y desafíos que suponen el financiamiento a las instituciones de educación superior (IES) tanto públicas como privadas; a partir de una revisión bibliográfica y de la experiencia de los autores sobre el tema. Se analiza cómo se ha comportado el financiamiento a educación superior y cuál ha sido su impacto en las IES. Se presentan las alternativas más significativas para paliar el déficit presupuestario, según los métodos y técnicas de la gestión moderna en la educación superior.

PALABRAS CLAVES: financiamiento, educación superior, crisis económica, presupuesto, alternativas de financiamiento.

TITLE: Demystifying the financing of higher education.

AUTHORS:

1. Dr. Jorge Juan Domínguez Menéndez.
2. Dr. Ariel Romero Fernández.
3. Dra. Sharon Diznarda Álvarez Gómez.
4. Dr. Jorge Fernando Goyes García.

ABSTRACT: Funding is a recurring theme on the part of the academy, society and governments. This article reflects on the problems and challenges of financing higher education institutions (HEI), both public and private, from a bibliographic review and from the experience of the authors on the subject. It analyzes how the financing of higher education has behaved and what has been its impact on HEIs. The most significant alternatives are presented to alleviate the budget deficit, according to the methods and techniques of modern management in higher education.

KEY WORDS: financing, higher education, economic crisis, budget, financing alternatives.

INTRODUCCIÓN.

El contexto internacional caracterizado por los procesos de globalización y una economía de incertidumbre, y a la vez de avances a partir del desarrollo científico- técnico, tiene repercusión en la educación superior, provocando el aumento sostenido de los costos del subsistema educacional, lo que unido a la disminución del financiamiento asignado por el Estado, ha marcado a las instituciones de educación superior (IES), obligándolas a una mayor racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.

La literatura, que trata la educación superior, ha dedicado un importante espacio en la producción científica de esta área a tratar lo relativo al financiamiento de las IES, por constituir un elemento importante en el logro de la misión y de los objetivos de los estudios universitarios.

El financiamiento de la Educación Superior ha sido uno de los temas más discutidos durante las dos últimas décadas en todas las partes del mundo. Entre otras cosas, porque el crecimiento de la matrícula estudiantil, que comenzó en los años sesenta y que continuó de manera importante en las

décadas posteriores, se produjo sin que hubiese, en una gran parte de los casos, una equivalencia en el crecimiento de los recursos financieros.

Por otra parte, este tema ha sido preocupación de los académicos, de los gobiernos, y también de algunos organismos internacionales. Entre estos organismos, el que más se involucró en estudios de economía de la educación fue el Banco Mundial (BM), generando algunas controversias por el tipo de metodologías utilizadas, que al poner mayor énfasis en el beneficio individual de la educación, le llevaron en los ochenta y parte de los noventa, a tomar posición –y aconsejar a muchos países no desarrollados en el sentido de invertir más en la educación básica que en la superior, aspecto que fue rectificado por el BM a principios del actual milenio.

El financiamiento a la educación superior ha estado también presente en los análisis sobre la calidad de los estudiantes que egresan de las aulas universitarias, motivo de preocupación ante la explosión de la matrícula, la diversificación de los programas de estudio y los niveles actuales de financiamiento. Asimismo, está presente a la hora de valorar el estado de la infraestructura académica y administrativa, por ser crucial para el adecuado cumplimiento de las labores docentes, de investigación, de vinculación y de servicios, al igual que para el fortalecimiento de la cultura institucional. El presente trabajo analiza cómo se ha comportado el financiamiento a la educación superior y cuál ha sido su impacto en las IES.

DESARROLLO.

A partir de una revisión de artículos académicos y documentos de organismos nacionales e internacionales, se reflexiona acerca de los problemas y desafíos que suponen el financiamiento tanto en las instituciones públicas como privadas de educación superior, y las alternativas de financiamiento, que como tendencia, hoy llevan a cabo las IES.

Se analiza, por tanto, la situación actual y los diferentes enfoques que el financiamiento adopta para dar respuestas a las demandas de la educación superior en cuanto al aumento de la matrícula, la calidad de los procesos, la necesidad de mayores niveles de investigación y

vinculación con la sociedad; así como todo lo que influye en el logro de un egresado altamente calificado.

Según Tristán (2002, p.17), “El financiamiento de las instituciones de educación superior (IES) ha sido uno de los temas más tratados por docentes, investigadores, directivos y políticos en los últimos años”, precisando a renglón seguido que “La importancia y actualidad de esta temática se deriva de su carácter condicionante de las metas y objetivos de las instituciones, pero sobre todo, del agravamiento paulatino de la situación financiera de la universidad, a partir de la segunda mitad de la década del setenta”.

Según la UNESCO (1998. p. 11), el financiamiento a la educación superior debe reflejarse a través de las siguientes vías:

a) La diversificación de fondos: refleja el apoyo que la sociedad proporciona a la educación superior y debe intensificarse a fin de garantizar el desarrollo de esta: el aumento de su eficiencia y el mantenimiento de su calidad y relevancia. El apoyo público a la educación superior y a la investigación sigue siendo esencial para asegurar una consecución equilibrada de los objetivos educativos y sociales.

b) En su conjunto, la sociedad debe apoyar la educación en todos sus niveles, incluyendo la educación superior. La modernización para lograrlo depende de la toma de conciencia e implicación de los sectores público y privado de la economía, los parlamentos, los medios de comunicación, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y los estudiantes, así como las instituciones, las familias y todos los agentes sociales afectados por la Educación Superior.

El financiamiento a las instituciones de educación superior públicas se corresponde en gran parte por el tipo de modelo de gestión. En la actualidad internacionalmente se evidencian tres modelos de gestión de las IES:

1. Centralizada: Es decir que el Estado financia totalmente la educación superior, y por tanto, tiene los derechos completamente para fundar, administrar y evaluar las IES, lo cual se da en países como Francia, Italia, Suecia, Cuba, etc.

2. Descentralizada: El gobierno no tiene derecho directivo sobre las IES; sin embargo, el gobierno local o los grupos interesados pueden tomar decisiones, legislar, asignar financiamiento y evaluar; como es el caso de Estados Unidos de América (EE.UU), donde los organismos sociales participan con fuerza en la gestión universitaria.

3. La combinación de centralización y descentralización: El gobierno nacional, local y las estructuras de las IES, de conjunto financian la educación superior y administran las IES. Este modelo existe en Alemania, Japón e Inglaterra.

Para las IES públicas, la principal fuente de financiamiento ha sido el Estado, ya sea por el gobierno central, los federales o locales, aunque algunas han buscado otras formas de garantizar ingresos adicionales que les permita cubrir necesidades no garantizadas por el financiamiento público.

En general, el financiamiento a las IES por parte del Estado se basaba en el llamado “criterio histórico”, lo cual implicaba que en la asignación de cada año se tenían en cuenta las asignaciones entregadas en años anteriores y su ejecución. Si la institución había logrado utilizar todo el financiamiento dado en los años precedentes y solicitaba un aumento de éste, justificando su uso, por lo general le era aceptado, luego de ser revisada y ratificada la solicitud por los mecanismos encargados del presupuesto del Estado y las instancias gubernamentales de educación. De aprobarse el incremento del presupuesto, ello significaba que al año siguiente el criterio histórico estaba a su favor, pues se incorporaba al de años anteriores el aumento dado. Aunque como ya hemos dicho, el aspecto político determinaba en cuanto al aprobar el aumento, sobre todo en los países donde las políticas educativas son de los gobiernos y no de los estados.

Este tipo de asignación de financiamiento a la educación superior no era perfecto, por lo que “Entre otros, este esquema de financiamiento daba lugar a los siguientes problemas:” (Tristá, 2002, p.18)

- Al gobierno le era prácticamente imposible formular y aplicar políticas, más o menos coherentes de desarrollo de la educación superior.

- No existían, ni podían generarse incentivos para aumentar la productividad, mejorar los niveles de desempeño y elevar la calidad de los servicios, ni para definir metas de desarrollo y cumplirlas oportuna y eficazmente.
- Se estimulaba el gasto, pues la parte del presupuesto no ejecutada no podía ser acumulada.
- Se consolidaba un proceso de diferenciación entre instituciones, a partir de su historia.

Lo anterior dio lugar, por otro lado, a que se introdujeran mecanismos burocráticos, se inflaran las plantillas y facilitó que “Con el tiempo, las asignaciones automáticas se ajustaron al nivel de ineficiencia de las instituciones (Brunner, 1991, p.23).

Al método “histórico” en la asignación de financiamiento a las instituciones de educación superior, le siguió el llamado “financiamiento sobre bases normativas”, el cual era “Un intento para elevar la objetividad del financiamiento tradicional” (Tristá, 2002, p.18), con el que se quería eliminar los problemas que le creaba al Estado el anterior mecanismo, y a la vez, salirle al paso a las ineficiencias y lograr un uso más racional del financiamiento asignado, pero como este nuevo procedimiento tenía como base y estaba lastrado por el anterior método, no resolvió la problemática para la cual se había ideado. Lo que se vio agravado, “... debido a que la unidad presupuestada seleccionada fue el alumno equivalente, se estimularon los incrementos de matrícula para obtener fondos, y se distorsionó la estructura por carreras, hacia aquellas que representaban un menor costo por alumno (Humanidades, Ciencias Sociales)” (Tristá, 2002, p.18).

Por supuesto, la gran dificultad que presentaron ambos modelos de financiamiento estribaba en la imposibilidad de lograr una relación entre los fondos asignados y el logro de la eficiencia, pero sobre todo, por no posibilitar que las IES lo utilizaran en función de las necesidades del desarrollo de la sociedad, lo que implicaba que se invirtiera en las carreras que más requería la estrategia de desarrollo del territorio y el país, y en obtención de recursos que garantizaran la pertinencia social universitaria, pero al no ser así, los gastos indebidos por parte de las IES, “... no permitían una adecuada vinculación entre el ejercicio presupuestal y la actividad académica, que en la práctica,

funcionaban como elementos independientes y no podían ser evaluados de conjunto” (Tristá, 2002, p.18).

La respuesta tanto del Estado como de los organismos financistas internacionales a tal problemática, unido a otros factores económicos y políticos, llevó a que se introdujera una nueva forma de financiamiento a la educación superior a finales de los años 80, dirigido a salvar las insuficiencias de las anteriores, la que consistía en “... la determinación de los objetivos, metas, plazos y recursos de la institución para un período de tiempo determinado” (Tristá, 2002, p.18), llamándosele “presupuesto por programas”. Su novedad estaba dada en centrar el financiamiento a asignar al uso que las IES le iban a dar, a los resultados que se pretendía obtener, lo cual permitía al Estado tener los elementos necesarios para poder decidir la entrega o no del financiamiento solicitado.

Las ventajas que este nuevo método brindaba tanto al Estado al ponerlo en condiciones de direccionar la educación superior en función del desarrollo del país, como a las IES, al permitirles fundamentar su demanda de presupuesto y también de su Plan, en la práctica, “... su utilización se convirtió en una mera formalidad, debido a que los montos globales de las asignaciones seguían rigiéndose fundamentalmente por criterios históricos y políticos, sin consideración a las exigencias de los programas definidos y a su prioridad relativa” (Tristá, 2002, p.19).

La década de los años 90 marcó una nueva etapa en el financiamiento a la educación superior, se dieron al unísono crisis financieras en la mayoría de los países, con su consiguiente efectos en la reducción de las asignaciones del Estado al gasto público, el cuestionamiento por la sociedad del papel y resultados de la educación superior, dado el bajo nivel profesional y las dificultades para encontrar empleo, así como el proceso de cambio del “Estado benefactor” al “controlador”, dado el auge de las corrientes neoliberales, por lo tanto, “... han sido dramáticos los cambios ocurridos en el financiamiento de la educación superior y en el debate de cómo apoyar la educación superior de masas” (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009, p.15). Lo cierto es, que a partir de los años 90, los montos que se destinaban a educación debieron recortarse, ajustándose de esta forma el financiamiento de la educación superior, apareciendo en algunos sistemas el arancelamiento de los

estudios y la promoción de la prestación de servicios por parte de las universidades; esto último como una forma de generar ingresos propios.

La educación superior, como se señalaba anteriormente, "...enfrenta grandes desafíos y dificultades en términos de financiamiento para mejorar el desarrollo de su personal, capacitar en habilidades, mejorar su calidad, dar relevancia a sus programas y a la empleabilidad de sus graduados. Al mismo tiempo, mejorar la calidad de la educación superior y encontrar soluciones a sus mayores desafíos requiere de un fuerte involucramiento de todos los actores interesados. A este respecto, el rol y la responsabilidad del cuerpo académico resultan esenciales para que una universidad sea capaz de lograr su misión. En consecuencia, el éxito de cualquier universidad depende estrechamente de la calidad de los miembros de su cuerpo académico" (Al- Ghamdi y Tight, 2013).

Según Peter Altbach (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009, p.68), "... la creciente tensión entre la demanda de matrícula, los presupuestos limitados y la mayor exigencia de rendición de cuentas, han generado un ambiente desalentador para la profesión académica en todo el mundo. A esto se debe agregar el hecho de que ninguna universidad puede lograr el éxito sin un cuerpo académico bien calificado. Más aún, hoy en día la calidad de los miembros del cuerpo académico se está volviendo cada vez más evidente para las personas que están fuera de la facultad, ya que la formación académica de un individuo puede ser evaluada no sólo por la lectura de sus publicaciones y documentos de trabajo, que en la actualidad se encuentran fácilmente disponibles en formato electrónico, sino que también por la creciente capacidad de criterios comparativos, tales como el número de citas". La situación con el financiamiento a la educación superior ha continuado agravándose desde finales del siglo XX, como resultado de las políticas neoliberales y otros factores de carácter económico, lo que obliga la búsqueda de nuevas formas de gestión institucional. "En la segunda mitad de los años 80 y en los 90 del siglo XX, la necesidad de hallar el modelo administrativo ideal para las universidades cobra mayor fuerza, ya que a la exigencia de una mayor calidad se une el problema de la supervivencia por las difíciles condiciones financieras, pasando a primer plano entonces la gestión institucional, orientada a la eficiencia en la utilización de los

recursos y del factor humano, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento y la generalización de enfoques costo-beneficio en la actividad educacional” (Domínguez, 2005, p.10).

Entre las diferentes definiciones sobre el financiamiento vinculado con la educación superior, el autor del presente trabajo seleccionó el que lo identifica como “... el proceso mediante el cual una sociedad provee y maneja los recursos necesarios para la producción del servicio educativo a la ciudadanía. La manera como se financia la educación en un determinado país puede variar a lo largo de las siguientes dimensiones: 1) quién es el proveedor directo de los fondos; 2) quién ejecuta los gastos; 3) y, en los casos en los que el proveedor de fondos no es el mismo que ejecuta, el mecanismo mediante el cual el primero otorga los fondos al segundo (Bruni Celli, 2013, p.12).

El propio autor del párrafo anteriormente citado, señala a renglón seguido, que “El proveedor directo de fondos es aquel que otorga recursos de su propio presupuesto específicamente para financiar el servicio educativo. Este proveedor puede ser, por ejemplo, el gobierno nacional, un gobierno sub-nacional o algún agente privado (padres, estudiantes o empresas donantes). La entidad que ejecuta los gastos es aquella que realiza pagos al personal o a los proveedores de insumos o servicios” (Bruni Celli, 2013, p.12).

En la actualidad, las instituciones de educación superior (IES) sufren los efectos de un contexto que les plantea un difícil reto para su desempeño: por un lado, el desarrollo científico técnico tiene hoy un dinamismo nunca antes visto, y por otro lado, los países se debaten tratando de atemperarse a los cambios en medio de una economía de incertidumbres. Así las cosas, las universidades se tienen que enfrentar a una compleja situación financiera, como resultado del deterioro de la economía mundial y de la de sus respectivos países, pero también como consecuencia de la aplicación de políticas economicistas, que entre otras medidas, reducen el financiamiento estatal a las universidades, viéndose obligadas a lograr una mayor eficiencia en el manejo de los recursos materiales, financieros y del factor humano.

Una buena gestión académico-administrativa puede hacer más eficiente el uso del financiamiento y del factor humano con que cuentan las IES, es por ello, que ante el contexto internacional y los señalamientos que tanto los estados nacionales, la sociedad y en particular las familias le hacen a la educación superior, sus instituciones han tenido que buscar nuevas formas de dirigir para solventar las dificultades. “Las críticas de la sociedad, la reducción del financiamiento y las propias exigencias de la comunidad universitaria han conllevado la búsqueda de nuevos modelos de gestión universitaria. En tal sentido, la utilización de la “Dirección por objetivos” y su vinculación a la planificación estratégica, así como el desarrollo de una gestión de las IES basada en la dirección estratégica, constituye una de las principales tendencias de la educación superior” (Li, 2014, p.12). Ese reto que tienen las IES se refleja en sus procesos sustantivos, nos referimos a la docencia, la investigación y la extensión; se demanda una mayor pertinencia que se refleje en la calidad y eficiencia de estos, una mayor vinculación y respuesta a los problemas de la sociedad, así como responder a las demandas del mercado laboral.

Como resultado del abandono por el Estado de su carácter de “benefactor” de la sociedad, pasando a ser “controlador”, en el caso de la educación surge un nuevo término y con él una nueva visión en las relaciones entre la educación y la sociedad, nos referimos a la llamada “accountability”.

Aunque no existe una traducción literal al español sobre el significado de la palabra “accountability”, al español se le identifica como “responsabilidad por resultados”, “fijación de responsabilidad” o “rendición de cuentas”. El término proviene de la esfera financiera y puntualiza la “responsabilidad” que le cabe a las personas a quienes se confía el dinero. Esto significa informar respecto de todo desembolso de fondos, entregar una “cuenta” de cómo se utilizaron dichos fondos y que se logró con ellos. “En la actualidad, se usa comúnmente en relación con las actividades del sector público en general, en el sentido que los funcionarios políticos y empleados públicos que controlan los recursos públicos deben responsabilizarse por los resultados de los programas u organismos bajo su control. A diferencia de las empresas del sector privado, los

organismos del sector público no están sujetos a las fuerzas del mercado ni a la disciplina de la competencia para obligarlos a ser eficientes” (Corbalán, 2006, p.2).

Profundizando sobre el tema, aclara Corbalán (2006, p.2), que: “La rendición de cuentas en la accountability educacional se refiere entonces primeramente a los resultados en términos del aprendizaje y la utilización que los actores han hecho de los recursos para conseguir este objetivo”. Amplia este autor la idea señalando, que “El segundo sentido de la accountability educacional, es la responsabilidad, de hecho, inseparable y consecuencia del anterior (rendición de cuentas). El hecho de rendir o de exigir el rendimiento de cuentas implica en si un acto de asumir o demandar responsabilidades. A su vez, el hecho de ser responsable de un proceso o de un resultado implica - sobre todo si se trata de un proceso público en una sociedad democrática- tener que dar cuenta de los resultados del mismo y de los resultados implicados. Así, uno de los aspectos más interesante de la accountability en el campo educacional y público, y particularmente en el educacional, es que confronta a cada uno de los actores implicados en el proceso educativo frente a sus responsabilidades y a su consecuente acto de rendición de cuentas”; por último, describe la composición de este sistema de control expresando, que “... un sistema de accountability educacional debe tener al menos cuatro elementos: información, estándares, autoridad y consecuencias”, considerando a continuación, que “En definitiva, el aumento de la accountability educacional es una realidad que se impone como indispensable para articular una conversación y conducta responsable por parte de los actores de los sistemas educacionales” (Corbalán, 2006, p.9); no obstante, lo que se puede lograr mediante la utilización del sistema de accountability, en cuanto obtener información sobre cómo se desarrollan los procesos, el uso de los recursos asignados y los resultados que en materia de formación e investigación tienen las instituciones de educación superior; el que las universidades alcancen los resultados esperados por la sociedad depende de otros muchos factores; entre ellos, además de la responsabilidad de las instituciones educacionales y los profesores, está el papel que tiene que cumplir el Estado, la sociedad civil, las familias y los propios estudiantes.

Un aspecto importante y a la vez complejo, en cuanto al financiamiento, es el vinculado con los costos de la educación superior en el mundo, y en especial, su reversión. En el sentido preciso de la recuperación de costos en el financiamiento público, el Banco Mundial fue más explícito que los otros organismos, en la medida en que planteaba el criterio de la no gratuidad. La UNESCO, por su parte, tuvo una posición ambigua, pues mientras algunos de los documentos oficiales preparatorios de la Conferencia Mundial de Educación Superior defendían la gratuidad, su director general Federico Mayor Zaragoza la matizó al expresar en la Mesa sobre Financiamiento: “Los que poseen méritos y medios al mismo tiempo pueden pagar todos los gastos o una parte de ellos. Los que solamente tienen los medios deben esforzarse por adquirir los méritos y la capacidad. Aquellos que tienen méritos y no tienen medios se les deben proporcionar los medios” (UNESCO, 1998).

La diferencia fundamental entre la posición de UNESCO y el Banco Mundial no fue tanto la recuperación de costos, sino el papel del Estado en el sector público de la Educación Superior. Con posterioridad, en marzo del año 2000, cambió hacia una posición más moderada, apoyando más bien cambios en cuanto a los mecanismos de asignación de presupuesto. Por su parte, la UNESCO hace énfasis en que el acceso a la educación superior debe procurarse por cuantos medios sean apropiados, incluido el aumento de la inversión del Estado.

Aunque sin dejar de defender la posición sobre la responsabilidad de los estados, también la UNESCO se pronunció por la creación de un Fondo Nacional que tuviera la responsabilidad de dotar a la Educación Superior con los medios que esta necesite, al mismo tiempo que se alienta a las instituciones a buscar fuentes suplementarias, dentro de un contexto de racionalización de gastos y de transparencia administrativa. La gestión, de este financiamiento nacional, debería efectuarse de acuerdo con la práctica constitucional de cada Estado y se alimentaría con contribuciones de todos los sectores, organismos y empresas, que necesitan graduados y servicios de la educación superior.

Un importante posicionamiento de la UNESCO en relación a la educación superior, es el de considerarla no sólo como un beneficio individual, sino también un estímulo para el desarrollo económico y social en su conjunto, y desde el punto de vista humanístico, una responsabilidad del Estado. Desde esta perspectiva, se sugiere la ampliación de la cobertura social de todo el sistema educativo, enfatizando en la diversidad de ofertas en el nivel superior, como una manera de ofrecer formación adecuada a poblaciones heterogéneas, lo cual necesariamente implica un mayor financiamiento a la educación superior.

Además de los factores políticos y de la crisis económica mundial, el aumento de la matrícula del nivel precedente constituye un importante elemento en la demanda de educación superior, con el consiguiente efecto en el financiamiento universitario. “La expansión del número de estudiantes que accede a la educación postsecundaria, durante el último tiempo, ha presentado el mayor desafío para los sistemas de educación superior, donde la tradición ha sido proveer acceso gratis o altamente subsidiado de educación terciaria, lo cual en términos financieros es poco sustentable” (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009, p.29). No obstante ser cierto lo expresado por el profesor Altbach, lo cierto es que pese a estas dificultades financieras, “... entre los años 1970 y 2006 el número de estudiantes matriculados en instituciones de educación superior se ha incrementado de 29 a 141 millones” (Freeman, 2010, p. 12).

Junto a este creciente aumento de la matrícula de educación superior, se está dando un fenómeno paralelo y de alcance internacional, el cual hace referencia a la restricción del financiamiento gubernamental a la educación superior. “... el financiamiento del gobierno central para las universidades está declinando en muchos países del mundo” (Parker, 2012, p.49); situación que se puede considerar contradictoria, puesto que “... tradicionalmente se ha visualizado a la educación terciaria como un bien público que contribuye a la sociedad, mejorando el capital humano y el desarrollo económico, aunque últimamente ha comenzado a ser considerado como un bien privado” (Altbach, 2009, p. 32).

El desafío, que se presenta a nivel global, en términos de financiamiento de educación superior, es que éste sea más sustentable. Esto, de acuerdo al criterio de Browne (2010, p. s/n), "... debido a que se observa que los recursos y los sistemas de financiamiento de la educación superior son insostenibles y necesitan de una urgente reforma". Razón por la que el autor propone, "... un incremento de las contribuciones privadas y de la inversión pública más específica para apoyar la prestación de alta calidad y que el sector de educación terciaria pueda continuar creciendo para satisfacer la demanda calificada".

En este sentido, Browne (2010, p. s/n) propone "... la búsqueda de mayores contribuciones de aquellos que pueden hacerlo y eliminar el subsidio general para todos los cursos, eso sí, sin perder la inversión de fondos públicos para carreras prioritarias. A esto se debe agregar, además, que las políticas de educación superior en muchos países están cada vez más orientadas por la creencia de que la liberación, la facilitación y la simulación de mercados en la educación terciaria proporcionará a las instituciones académicas incentivos para mejorar la calidad de la docencia, la investigación y la productividad, y estimular la innovación de los programas académicos, la investigación y los servicios para beneficiar la sociedad en su conjunto. Al respecto, existe además, un creciente interés por la medida y la mejora de la eficiencia con la que funcionan las instituciones universitarias".

En efecto, a pesar de un crecimiento en la apropiación de los fondos estatales de impuestos para cubrir los gastos de funcionamiento de educación superior, la inversión estatal en este sector ha disminuido considerablemente durante el último tiempo, en oposición a los cambios de la matrícula, la riqueza del Estado y el crecimiento de los presupuestos institucionales.

La casi totalidad de los especialistas en educación superior consideran que la sistemática superación de los profesores es clave en el éxito de sus respectivas instituciones educativas, pero también están conscientes de las implicaciones financieras que esto tiene, tanto en el proceso académico de estos, como las implicaciones salariales que cambios de categoría docente y grado científico implican; lo que se une a la rapidez en que aumentan los costos de todas las esferas de las universidades, y en

especial, en sus procesos sustantivos, sobre todo si se persigue contar con las TIC más avanzadas, laboratorios mejor equipados y óptimas condiciones materiales de estudio y trabajo docente.

Por supuesto, que tal pensamiento basado en el criterio que las instituciones de educación superior estén a la altura de desarrollo científico-técnico no sólo en cuanto a su respuesta a la sociedad, sino también desde el punto de vista material, lo cual choca con la racionalidad empresarial, presente en los gobernantes, donde toda inversión tiene que tener bien claro su más pronta recuperación.

De acuerdo con un estudio realizado por la RED ALFA en el marco del Proyecto SUMA, “Financiamiento sostenible de la Educación Superior” (Towards Sustainable Financial Management Universities in Latin America), “... el PIB está creciendo a un ritmo menor que el crecimiento de la demanda de la educación, de manera que a lo largo de los años se presenta un fenómeno en el que los recursos para el mantenimiento de la calidad educativa y la modernización física y tecnológica de las Instituciones de Educación Superior, no es suficiente (Aguilera, 2013).

Siguiendo con la tendencia prevaleciente en muchos organismos internacionales, se insiste también en la necesidad de una búsqueda de fuentes alternas de financiamiento. Se advierte; sin embargo, del riesgo de una política que aleje al Estado de su función de financiar a las instituciones públicas de Enseñanza Superior, al presionarlas excesivamente por hallar fuentes complementarias de ingresos, la recuperación de costos y una interpretación estrecha por lograr la autosuficiencia institucional.

Para garantizar el acceso de los jóvenes a la educación superior ante las dificultades financieras, se han buscado diversas vías a fin de paliar en algo su déficit, algunos países lo han logrado, en parte, a partir de la apertura a la educación privada e incluso transnacional, y en otros mediante el método de asignaciones prioritarias al sector educacional, así como la combinación de ambas.

Por su parte, las IES públicas, ante las evidencias de que el financiamiento por parte de los gobiernos centrales para la educación superior está declinando en muchos países, incluso del llamado primer mundo, como lo expresa Lee Parker (201, p.247), han tenido que buscar otras fuentes de financiamiento “Desde Asia y Europa existe certeza acerca de un cambio en las formas de financiación por parte de los gobiernos, quienes están conduciendo y orientando a las universidades públicas para que busquen otras fuentes alternativas de financiación y a obtener sólo una parte de los dineros públicos de acuerdo a criterios de desempeño y expandir el mercado de la educación terciaria a las instituciones privadas”.

Entre las alternativas de financiamiento más utilizadas por las IES internacionalmente están:

- La concesión de sus instalaciones a entidades mediante el pago de alquiler o la venta.
- La consultoría y asesoría al sistema empresarial.
- La producción y venta de los resultados de sus investigaciones científicas o de la patente de estas a través de oficinas de transferencia creadas al efecto.
- La comercialización transnacional del pregrado y posgrado.
- En el caso de las IES públicas, se ha llegado al cobro de la matrícula, aunque mucho menor que el de las privadas, y también de otros servicios que se le brinda a los estudiantes.
- Incluso se produce la combinación de lo público y lo privado, como es el caso de la educación superior de China, donde instituciones públicas tienen a su vez IES privadas y sus ingresos favorecen el sostenimiento del área pública.

Con independencia de la necesidad de garantizar el financiamiento que requieren las IES, no es menos cierto que estas deben trabajar decididamente en obtener mayores recursos financieros a través de iniciativas innovadoras, pero en especial deben perfeccionar sus mecanismos de gestión administrativa, contable, financiera; una estrategia de ahorro y correcto uso de los recursos y una mayor exigencia en el cumplimiento de las funciones de docentes y administrativos; todo ello en el marco de una estrategia de mejora continua (Aguilera, 2013).

El autor del presente trabajo considera, que en lo referente a la evaluación de la educación superior, es recomendable que no se haga sólo con criterios financieros e indicadores meramente cuantitativos, sino que se incluya aquellos aspectos que inciden en el profesional que se gradúa y en el impacto que la educación superior tiene en el desarrollo de la sociedad, tomando en cuenta los principios de libertad académica y autonomía institucional. La educación superior es una inversión y sus resultados, aunque a veces no tangibles a simple vista, impactan en el desarrollo de los países; del financiamiento con que cuenten las IES dependerá, en gran parte, el profesional que estas gradúen.

Otra visión sobre el problema del financiamiento de la educación superior.

El incremento de los costos y su financiamiento en el caso de las instituciones públicas, aparece muchas veces como fenómeno a resolver y el esfuerzo se orienta más bien a pedir más dinero o demostrar que no se puede hacer todo lo que era necesario.

Por otra parte, las empresas de negocios, en general, abordan este problema con una óptica algo diferente, pues se dirigen más bien a determinar en qué puntos están consumiendo recursos que no aportan valor al producto, a los clientes o a la empresa como un todo. Este enfoque se demoró en llegar a la administración pública y empieza de forma discreta a finales del siglo XX, y su generalización comienza con el siglo actual.

No hay lugar a dudas, que la administración pública está afectada por los mismos fenómenos que el resto de la sociedad tales como las crisis frecuentes, el crecimiento de los precios, las crisis frecuentes, las novedades tecnológicas, la presión social o la dinámicas de las transformaciones sociales y económicas, pero también es cierto que no es sostenible un crecimiento en financiamiento sin límites posibles (Pont, 2016).

La gerencia, las tecnologías gerenciales y la educación superior.

En el estudio de los problemas de financiamiento, no siempre se aborda un análisis a fondo de cómo se manejan los recursos, en qué manera se emplean, en qué medida se traducen en resultados, cómo

se adquieren, almacenan y consumen. Descuidar los recursos es perder elementos importantes relacionados con la eficiencia, la cual es clave en materia de financiamiento.

Drucker, uno de los personajes más relevantes en el campo del management afirmó, que la gerencia consiste en convertir recursos en resultados, lo cual ha sido reconocida como la descripción más sintética y mejor expresada de lo que esta disciplina significa. Existen muchas maneras de lograr tal conversión, pero las que puedan considerarse como óptimas son muy pocas.

En los últimos años, muchas de las soluciones encontradas y aplicadas por las empresas de negocios se han ido adaptando a la administración pública, tanto a los centros de gobiernos como a la sanidad y a la enseñanza superior, que son dos de sus objetivos más socialmente sensibles (Pont, 2016). Muchas de estas soluciones están comprendidas en las denominadas tecnologías gerenciales, con cuyo nombre se identifica; por una parte, una manera específica de resolver los problemas, y por la otra, su orientación al campo de la gerencia (Carnota, 2016). Son ejemplos de estas adaptaciones, el cuadro de mando integral, la gestión por procesos y la referencia competitiva como parte de las más representativas para el campo de la administración pública y sus organizaciones representativas.

El cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral (BSC por sus siglas en inglés) fue una creación de Robert Kaplan y David Norton a final del siglo XX como una vía para traducir las estrategias en términos de su posible seguimiento y control en la actividad cotidiana de las empresas. Su introducción en la administración pública tuvo su mayor manifestación en los hospitales con notable éxito, lo cual ha continuado para el resto de las instituciones de ese sector y para su organización central (Bisbea y Barrube, 2012). Se estructura en forma de un diseño integral y balanceado de las estrategias, y una estructura y construcción que permite darle seguimiento durante las operaciones reales de la organización, con lo cual se asegura una correlación entre tales estrategias y su materialización práctica. En la actualidad se emplea con bastante amplitud en los sistemas de gobierno y en sus instituciones (Escobar, 2015).

Con respecto a las universidades, la aplicación del cuadro de mando integral ha tenido un alto crecimiento en los últimos quince años y se cuenta entre sus impactos positivos una concepción estratégica generalizada y consensuada que implica una alineación generalizada hacia los objetivos de la organización, reducción prácticamente absoluta de duplicidades de informaciones, registros y operaciones; un presupuesto coherente con la visión y misión de la universidad, mayor seguridad en la toma de decisiones a todos los niveles, mayor satisfacción del cuerpo académico e investigativo, y mejores y más oportunos reportes hacia los niveles superiores, entre otros (Martín, Rodríguez y Macías, 2010; Arellano, Centeno y Guerrero, 2016).

La gestión por procesos y el enfoque Lean.

La gestión por procesos aplicada a la gerencia prioriza un enfoque horizontal y transversal de las secuencias de acciones en las organizaciones por encima de los enfoques verticales típica de las concepciones tayloristas de principios del siglo XX, y que todavía tienen algún peso en las estructuras actuales.

A finales del siglo XX, el gigante automotriz japonés Toyota, diseñó y aplicó una variante de la gestión por procesos, en la cual se centraba la atención en los puntos en los que se realizan acciones, movimientos, consumos o decisiones, que no aportan valor al producto o servicio, las cuales se identifican como desperdicios (*muda* en idioma japonés).

Este enfoque se ha generalizado a prácticamente todos los sectores y ramas de la vida social, incluyendo por supuesto la administración pública y sus organizaciones específicas (FEMP, 2007; Escobar, 2015). Se le identifica como enfoque Lean (esbelto, sin grasa, magro), atendiendo a que libera a los procesos de todo aquello que consume recursos (dinero, tiempo, talento, información) pero no produce a cambio un incremento del valor del producto o servicio.

Su aplicación en los servicios públicos ha tenido un impacto importante en la racionalización de los procesos, reducción de los costos, calidad de cara a los ciudadanos y mejores condiciones de trabajo para el personal (Alorza, 2014). Su aplicación junto con otras tecnologías gerenciales ha provocado

que en la actualidad se prefiera hablar de gestión pública en vez de administración pública, y en el caso de este enfoque, se acostumbra referirse a él como “gobierno esbelto”, gobierno optimizado o “lean government”.

Con respecto a la enseñanza superior, su empleo ha tenido un crecimiento significativo en todo lo que va del presente siglo (Araujo, 2011; Carrillo, Pons y Barrios, 2010; Isabel, s/f), también con resultados importantes sobre todo en términos de racionalización y simplificación de procesos, ahorros de costos, planes de mejora que se revierten en una elevación cualitativa del clima organizacional, una efectividad por encima del 90%, excelente imagen superior ante profesores, investigadores y estudiantes, y un mejor aprovechamiento de las disponibilidades presupuestarias (Duro y Gilar, 2016).

La referenciación competitiva.

La referenciación competitiva (benchmarking) fue concebida en la década de los años 80 del siglo pasado, como vía empleada por la Xerox para determinar por qué sus competidores japoneses lo superaban en dominio del mercado, en calidad de los productos y en oferta de precios.

Al hacer las correspondientes comparaciones descubrieron que aquellos tenían “mejores prácticas gerenciales”, que les hacían ser superiores en competitividad, simplificación de los procesos, eficiencia y oportunidad. La referenciación competitiva consiste precisamente en comparar determinados indicadores de la organización propia con los de otras reconocidas por su éxito en términos de posición, eficiencia, productividad e imagen.

Se habla entonces de las “buenas prácticas” para referirse a las maneras específicas de cómo determinadas organizaciones realizan sus procesos y lo hacen tan bien que quedan establecidas como referencia o modelo para otras que intentan hacerlo, pero no lo logran.

La referenciación competitiva inició su incursión en la administración pública, primero en los servicios sanitarios (hospitales, atención primaria, industria farmacéutica), y en los últimos años ha tenido un avance notable en la enseñanza superior (Giorgio, 2011).

Son notables las ventajas que para la universidad tiene el empleo de la referenciación competitiva, entre las que se pueden destacar: acceder al conocimiento de mejores prácticas por parte de otras universidades, familiarizarse con ellas, aprender e incorporarlas como manera de elevar la calidad docente e investigativa; llegar a acuerdos entre grupos de universidades para crecer de forma pareja a partir de intercambiar e introducir las mejores prácticas de cada una de ellas; disponer de mejores elementos y posibilidades para acceder y mantener la acreditación; simplificar procesos y eliminar fallas que incrementan costos y dañan el servicio; recibir asesoramiento y entrenamientos de las más avanzadas en un protocolo acerca de mejorar a escala de país o de región, entre otras (Marciniak, 2017; Isabel, 2018).

Carga financiera y gestión universitaria.

Las tecnologías gerenciales pueden producir efectos positivos en la sostenibilidad, solvencia y productividad de las universidades. No quiere esto decir que se elimine totalmente el necesario crecimiento del financiamiento de estas instituciones, pero se tendería a asegurar que lo que se gasta esté vinculado a los resultados académicos, científicos o sociales de la universidad, y en particular, a su competitividad (Foxal, 2016).

La administración pública y la enseñanza superior debieran asegurarse que la gestión universitaria se corresponde con el precepto de convertir recursos en resultados, y esto quiere decir, simplificar y racionalizar al máximo los sistemas y procedimientos de manera que haya una contribución efectiva para lograr que las necesidades financieras estén plenamente justificadas en función de una alta calidad en los procesos académicos y científicos, pues de ninguna manera se trata de perjudicar la misión que estas instituciones tienen ante la sociedad.

Las tecnologías gerenciales no son algo así como mecanismo milagroso que permiten pasar a las universidades de una situación insostenible a otra solvente. La gerencia emplea estas y otras tecnologías como uno de los varios puntos de apoyo en que esta disciplina descansa, pero ninguna

de ellas funciona adecuadamente si no está respaldada por la dirección superior, y si no se emplean los procedimientos adecuados para su introducción.

De lo que no cabe duda es, que cualquier universidad para poder cumplir su compromiso social, asegurar que todos los recursos que recibe sean empleados adecuadamente y mantener un sistema de mejora continua que garantice una alta calidad de sus productos, demanda de líderes que sepan hacer la gestión que se necesita.

CONCLUSIONES.

Abordar el financiamiento dentro de la educación superior no resulta un tema sencillo de analizar, debido a la gran cantidad de factores asociados que lo pueden llegar a determinar.

El financiamiento de la educación superior se configura como un elemento vital y catalizador para el funcionamiento de las IES, más aún, se puede establecer que el financiamiento es crucial para la supervivencia de dichas instituciones, y clave al momento de hablar de la calidad del quehacer académico y de su cuerpo docente; aspectos que tienen un impacto directo sobre los estudiantes.

Este tema cobra relevancia hoy en día, donde prima la masificación de la educación superior y la reducción del financiamiento y de los recursos que debe asignar el Estado, situación que traspasa fronteras, y es uno de los desafíos fundamentales que deben enfrentar las instituciones universitarias.

En consecuencia, de acuerdo a los resultados de la presente investigación, los recursos financieros impactan de manera directa sobre la calidad del cuerpo académico; por consiguiente, instituciones con mayores recursos económicos cuentan con un cuerpo docente de mayor calidad y con mejores cualificaciones; es decir, con mayor calificación académica, evidenciado esto en sus grados de maestría y doctorado.

A su vez, un mejor cuerpo académico conlleva a una mejor calidad de la docencia, lo cual impacta positivamente en la retención de los estudiantes, logrando, en mayor medida, que estos puedan concluir de manera exitosa sus planes de estudios y obtener así su título profesional.

Un problema a incluir, en este análisis, lo es en qué medida los recursos que las universidades reciben son plenamente utilizados en alcanzar la visión y la misión social a que están obligadas. No se trata, en primer lugar, de cuánto dinero se entrega, sino sobre todo, qué se hace con ese dinero. No es problema de desconfianza, es una cuestión de aplicar los mecanismos y métodos que emplean las entidades éxitos y adaptarlas al entorno de la educación superior.

Esto no es totalmente nuevo, la administración pública y las organizaciones no orientadas a lucro ha venido desde finales del siglo pasado asimilando lo mejor de esas experiencias y adaptándolas. También muchas universidades lo vienen haciendo, y en estos momentos se trata de contribuir a la sostenibilidad de estas instituciones, mantener constantemente elevando su contribución a la sociedad, y demostrar que se puede hacer mucho más con lo que se tiene.

Aunque los gobiernos incrementen las asignaciones financieras a las instituciones de educación superior, y en el caso de las públicas se incluye el cobro de la matrícula, el financiamiento sigue siendo una problemática para las universidades, dado el incremento de la matrícula y el nivel de exigencia en cuanto a la calidad de la docencia y los resultados de las investigaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Aguilera Cabrera, V. (2013). El concepto de calidad en la educación universitaria: Clave para el logro de la competitividad institucional. ALFA SUMA. Financiamiento sostenible a la Educación. Unión Europea. Recuperado de: https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/lac-factsheet-web-150413-final_es.pdf
2. Al-Ghamdi, S. y Tight, M. (2013). Selecting and Developing High-Quality Academic Staff. Saudi-Arabia: Higher Education in Saudi Arabia, Dordrecht pp 83-93.
3. Alorza, M. (2014). Lean Management aplicado a los servicios públicos. Recuperado de <https://eadminblog.net/2014/05/21/lean-management-aplicado-servicios-publicos/>
4. Altbach, P., Reisberg, L. y Rumbley, L. (2009). Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Francia, París: UNESCO Pub.

5. Araujo, P. (2011). Universidad Lean: Contribución para la reflexión. *Revista de la Educación superior*, XL (4), 160. 152 – 175.
6. Arellano, H., Centeno, E. y Guerrero, L. (2016). Cuadro de mando integral en la educación superior. Caso Facultad de Administración de Empresas. ESPOCH. Recuperado de: http://investigar.cimogsys.com/Articulos_edicion/hernan%20arellano-xavier%20centeno.pdf
7. Bisbea, J. y Barrube, J. (2012). The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Rev Esp Cardiol*, 65(10):919-927.
8. Browne, J. (2010) Securing a sustainable future for higher education: an independent review of higher education funding and student finance, Department for Business, Innovation and Skills, UK. Recuperado de: http://dera.ioe.ac.uk/11444/7/10-1208-securing-sustainable-higher-education-browne-report_Redacted.pdf
9. Bruni Celli, J. (2013). Políticas Públicas Para el financiamiento de la educación. Buenos Aires: Editorial Educación.
10. Brunner, J.J. (1991). Evaluación y financiamiento de la Educación Superior en América Latina, bases para un nuevo contrato. Chile: Editorial Flacso.
11. Carrillo, M.S., Pons, R. y Barrios, P.S. (2010). Lean thinking metodología de gestión de mejoramiento en instituciones de educación superior 8th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology Arequipa, Perú. WE1- Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010). "Innovation and Development for the Americas", June 1-4, 2010, Arequipa, Perú.
12. Carnota, O. (2016). Gerencia sin agobio. La Habana, Cuba: Editora Política.
13. Corbalán, J. (2006). Accountability educacional: rendición de cuentas más responsabilidad por los procesos y resultados de la educación. Chile: Editorial San Marino.

14. Escobar, D. (2015). Lean government: hacia un sistema público ágil y centrado en el ciudadano. Recuperado de: <http://www.cdiconsultoria.es/lean-government-hacia-sistema-p%C3%BAblico-%C3%A1gil-y-centrado-ciudadano>
15. Domínguez, G. A. (2004). Evaluación, financiamiento y coordinación universitaria. *Fundamentos en Humanidades*, (9), 107-118.
16. Duro, V. y Gilart, V. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM). *Economía y Desarrollo*. 157(2), 166-181. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v157n2/eyd12216.pdf>
17. FEMP. (2007). La administración pública sin derroches. Como mejorar la productividad y la calidad de los servicios públicos. Grupo Galgano, España. Recuperado de: [http://femp.femp.es/files/566-1610-archivo/12492%20Lean%20\(1\).pdf](http://femp.femp.es/files/566-1610-archivo/12492%20Lean%20(1).pdf)
18. Freeman, R. (2010). What Does Global Expansion of Higher Education Mean for the United States? In C. Clotfelter *American Universities in a global market* (pp.373-404). USA: University of Chicago Press.
19. Foxall, G. (2016). *Consumers in context: The BPM research program*. Routledge.
20. Giorgio, F. (2011). El benchmarking en el sector público. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/260601070_El_Benchmarking_en_elSectorPublico_Aportes_y_propuestas_de_implementacion_para_la_Provincia_de_Buenos_Aires
21. Isabel, S. (s/f). Cómo el benchmarking ayuda a las universidades en la acreditación. Recuperado de: <https://www.u-planner.com/es/blog/como-el-benchmarking-ayuda-a-las-universidades-en-la-acreditacion> 9 mayo 2018.
22. Li, S., Whalley, J., & Xing, C. (2014). China's higher education expansion and unemployment of college graduates. *China Economic Review*, 30, 567-582.

23. Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual *Educar*, (53)1, 171-207. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2017v53n1/educar_a2017v53n1p171.pdf
24. Martín, D., Rodríguez C y Macías C. (2010). El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010) "Innovation and Development for the Americas", June 1-4, 2010, Arequipa, Perú.
25. Parker Lee, D. (2012). From privatised to hybrid corporatised higher education: a global financial management discourse. *Revista Financial Accountability & Management* 28(3), 247-268.
26. Pont, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nueva Época, (16). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.pdf>
27. Tristá Pérez, B. (2002). *La administración en la Universidad*. La Paz, Bolivia: Editorial Universidad Autónoma "Juan Misael Saracho".
28. UNESCO. (1998). *Informe Final: Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. UNESCO, París, Francia.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Bert Teeuwen, (2011). *Lean for the Public Sector: The Pursuit of Perfection in Government Services*, Nueva York: Productivity Press, 2011.
2. Consejo Nacional de Acreditación de Colombia. (2012) ¿Qué significa calidad en la educación superior? ¿Cómo se determina? Recuperado de: <http://www.cna.gov.co/1741/article-187264.html>

3. EPA. (2016). Guía de métodos de Lean Government (Gobierno optimizado). Recuperado de: https://espanol.epa.gov/sites/production-es/files/2016-04/documents/epa_lean-methods-guide_spanish.pdf
4. Johnston, d. Bruce y Marcucci, Pamela N. (2010). Financing Higher Education Worldwide: Who pays? Whoshouldpay? Baltimore: John Hopkins University Press.
5. Progressa. (2013). La metodología Lean llega al sector público. Recuperado de: <http://www.progressalean.com/metodologia-lean-sector-publico-fgv/>
6. Rivas, T. (2012). Implantación de un cuadro de mando integral en una universidad pública [Tesis de maestría] Universidad de Oviedo, España. Recuperado de <http://digibuo.uniovi.es/dspace/>
7. Salmi, J. (2010). Experiencias Internacionales de Crédito Educativo: la Perspectiva del Banco Mundial. Recuperado de <http://www.convenioandresbello.org/superior/pdf/urgencia.pdf>
8. Marzal, A y Saurina (2015). Diagnóstico del estado de la alfabetización en información (ALFIN) en las universidades chilenas. Perspectivas em Ciência da Informação, (20)2, p.58-78.

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Jorge Juan Domínguez Menéndez.** Doctor en Ciencias de la Educación. Director de Extensión UNIANDES-Babahoyo. Ecuador. Correo electrónico: direccionbabahoyo@uniandes.edu.ec
- 2. Ariel Romero Fernández.** Ingeniero en Minas y Doctor en Ciencias Técnicas. Director de Investigación de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Correo electrónico: arromero1970@yahoo.com
- 3. Sharon Diznarda Álvarez Gómez.** Ingeniera en Dirección y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, y Doctora en Ciencias de la Educación. Directora Financiera de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Correo electrónico: dirfinanciera@uniandes.edu.ec

4. Jorge Fernando Goyes García. Ingeniero en Bancas y Finanzas, y Doctor en Ciencias de la Educación. Administrador Financiero de la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Correo electrónico: admfinanciero@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 14 de julio del 2018.

APROBADO: 2 de agosto del 2018.