



*Eficiencia Eficiencia*

*Educación- Educación*

*Eficiencia Eficiencia*

*Educación- Educación*

*Eficiencia Eficiencia*

*Educación- Educación*

## **La eficiencia en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas en el estado de Veracruz.**

Efficiency in public Higher Education Institutions (IES) in the state of Veracruz

César Augusto García Soberano<sup>1</sup>

Rebeca Elizabeth Contreras López<sup>\*\*</sup>

<sup>1</sup> Director de educación mixta y no escolarizada, profesor de posgrado en la Universidad de Xalapa.

<sup>\*\*</sup> Investigadora de tiempo completo del Centro de Estudios sobre Derecho, Globalización y Seguridad de la Universidad Veracruzana, miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Profesora de Posgrado en la Universidad de Xalapa, Directora de la Revista Enfoques Jurídicos.



**Sumario: Introducción. 1. Desarrollo; 1.1 Las IES públicas: anarquías organizadas; 1.2 Modernidad y democracia; 1.3 Las IES públicas y su toma de decisiones; 1.4 La eficiencia y sus implicaciones; 1.5 Régimen de gobernanza y administración sustentable. 2. Modelo de análisis. 3. Resultados y discusión. 4. Conclusiones. Fuentes de consulta.**

## 1. RESUMEN

La postura que defiende este trabajo es que las IES públicas del estado de Veracruz tienen bajas probabilidades de ser consideradas organizaciones eficientes, ya que se presupone en este trabajo que, en su mayoría, las IES veracruzanas carecen de un régimen de gobernanza democrático, constituyéndose como anarquías organizadas, pues en este tipo de organizaciones predominan las luchas de poder, cambios de posición, así como cubrir agendas tanto personales como grupales. Los resultados apuntan a entender a las IES públicas en el estado de Veracruz como organizaciones con ambigüedad en la definición de sus objetivos, flojo acoplamiento y toma de decisiones caótica. Como resultado de lo anterior, menos del 50% de estas IES públicas presentan un informe de resultados. Se concluye que las IES públicas en Veracruz no son eficientes porque no cuentan con régimen de gobernanza democrático, pero se plantea la opción de mirar hacia la administración sustentable como un medio para ser eficientes porque implica una gestión global y sustentable.

**PALABRAS CLAVE.** eficiencia, gobernanza, democracia, organización y administración.

### ABSTRACT

The thesis in this paper is that the public universities of the state of Veracruz have a low probability of being considered efficient organizations because they lack a democratic governance regime. Public universities are understood as organized anarchies where power struggles predominate, changes in position, personal and group interests are put before those of the organization. The results of this work lead us to understand the public universities of the state of Veracruz as organizations with ambiguity in their objectives, weak coupling and chaotic decision making. One result to highlight is that less than 50% of these organizations present a results report to the public.

It is concluded that public universities in the state of Veracruz are not efficient organizations because they do not have a democratic governance regime, but they





have the option of implementing a sustainable administration as a means to be efficient because it implies a global and sustainable management.

**Keywords:** efficiency, governance, democracy, organization and administration.

## Introducción

Este trabajo surge de la pregunta ¿qué probabilidades tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas del estado de Veracruz de ser consideradas organizaciones eficientes? El contexto de análisis se ubica en las condiciones impuestas por la modernidad (Touraine, 2014; 2009) y la modernidad líquida (Bauman, 1999). Luego entonces, las IES públicas en su dimensión organizacional, se estudian a la luz de la eficiencia, es decir, evaluar si cuentan con un régimen de gobernanza (Brunner, 2011) o tipo de gobierno democrático (Ostrom, 1997), así como revisar sus objetivos y metas para comprender su pertinencia con respecto a su función social.

El supuesto del cual parte este trabajo afirma que las IES públicas del estado de Veracruz tienen bajas probabilidades para ser organizaciones eficientes, porque en su mayoría carecen de un régimen de gobernanza democrático. En consecuencia, se asume como categoría de análisis a la eficiencia organizacional, la cual se relaciona con el tipo de gobierno de la IES, así como las características y grado en el cual alcanzan sus objetivos.

El objetivo de este trabajo es establecer criterios para comprender la relación entre eficiencia organizacional, en las IES públicas del estado de Veracruz, y el régimen de gobernanza democrático.

Ahora bien, en el primer apartado se propone entender a las IES públicas como anarquías organizadas; el segundo apartado expone el concepto de democracia como un valor primordial en las sociedades modernas; el tercero, propone la metáfora de “caos” para comprender a las IES públicas, en tanto su toma de decisiones; se expone el concepto de eficiencia en función de las IES públicas; además se explora un régimen de gobernanza democrática y el vínculo con la administración sustentable para aumentar las probabilidades de eficiencia en una organización. Por último, se presenta un balance, a manera de cierre, entre la pregunta y la hipótesis de la investigación.



## 1. Desarrollo

### 1.1 Las IES públicas: anarquías organizadas.

Las IES públicas en el estado de Veracruz son susceptibles de estudiarse desde la teoría de la organización (Ibarra, 1998) con el fin de expandir su análisis y, al mismo tiempo, encontrar opciones ante la complejidad de su realidad social. Pues si únicamente entendemos a las escuelas de educación superior como “institución” corremos el riesgo de atomizar, reducir y restarle elementos internos y externos que contribuyan a comprenderlas de mejor manera. Por tanto, nos apoyaremos en los desarrollos de la teoría organizacional para comprender a las IES como entes vivos, activos y con capacidad de tomar decisiones, en los que, al mismo tiempo, se identifica una cultura organizacional que valida y garantiza equilibrios, mediante la participación de los actores y grupos.

Cada actor posee sus propios objetivos y actúa según lo que cree correcto para alcanzarlos; además, se conforman grupos, quienes pactan alianzas para alcanzar sus metas. Todo lo anterior ocurre en la naturaleza sociopolítica de las IES, la cual se considera como un sistema flojamente acoplado (Cohen, March y Olsen; 1972) con ambigüedad en: fines, objetivos, propósitos y estrategias.

El conjunto de las características organizacionales de las IES, antes expuestas, suelen complejizar las acciones que dirigen a la organización y, también, la toma de decisiones, pues se concibe un proceso desordenado, muy parecido a lo sucedido en la propuesta del modelo Cesto de Basura (Cohen, March y Olsen; 2011). En pocas palabras, las IES públicas son organizaciones donde prevalecen situaciones de poder, liderazgo, cultura organizacional y toma de decisiones, que en su conjunto son importantes para lograr objetivos.

Se propone incluir la visión organizacional en el análisis de las IES públicas con objeto de desmitificar la herencia de la administración pública mexicana en la administración de las escuelas de educación superior públicas. Esto significa comprender que las IES públicas emplean un modelo de Burocracia Racional (Weber; 2014), el cual es en realidad un instrumento metodológico utilizado por Max Weber para estudiar cambios civilizatorios mayores y formas de dominación en una sociedad.

Se entiende como organización burocrática aquella que emplea la racionalidad instrumental de medios y fines, su estructura se diseña mediante una división compleja del trabajo, el



establecimiento de las relaciones formales y un conjunto de reglas que conforman una estructura jerárquica de supervisión y control. La burocracia racional se apoya en el supuesto de la capacidad para establecer fines claros y precisos, y en la posibilidad de identificar los medios, igualmente claros y precisos para alcanzarlos.

Entender a las IES públicas desde el modelo de burocracia racional implica aceptar que los actores poseen racionalidad completa mediante la cual siempre encontrarán la mejor solución; ante esta premisa, debemos retomar la crítica de Simón (1957) sobre la elección racional, la cual propone que los seres humanos tenemos racionalidad limitada y estamos determinados por nuestra propia condición humana. De igual manera la división funcional del trabajo y la creación de jerarquías como sistema de control obedecen a eliminar los conflictos políticos y administrativos que surgen de las relaciones entre actores y grupos de la organización. Por lo tanto, establecer fines claros y precisos implica elegir valores y medios exclusivos para alcanzarlos, sin embargo, esto no sucede en la realidad empírica porque la propia naturaleza social de las IES públicas y las interacciones políticas y administrativas de los integrantes con racionalidad limitada hacen que las posibilidades, opciones y fines de las escuelas sean múltiples, diversas, y cambien con el tiempo.

La perspectiva de Anarquías Organizadas surge como visión alternativa al modelo tradicional de la burocracia en los 70's, del siglo pasado, con una serie de estudios sobre las organizaciones universitarias. Cohen, March y Olsen (1972) plantearon el contexto de la toma de decisiones en tres aspectos: una fuerte ambigüedad de preferencias, los individuos no saben o no pueden establecer con claridad los objetivos y fines que desean; una tecnología indeterminada o poco dominada con escaso conocimiento del proceso de transformación (inmaterial e intelectual) que permita pasar de los *inputs* a los *outputs*, por lo tanto, se da una indeterminación en los procedimientos de trabajo con relación al impacto deseado sobre los problemas previamente identificados y; se observa fluida participación de los actores y grupos de la organización en los procesos para la toma de decisiones, tanto en los procesos como en la manera para introducir nuevos problemas o retirarlos.

Si bien la ambigüedad es una constante en la perspectiva analizada (Anarquía organizada) la inclusión de estructuras relacionadas con el poder para la toma de decisiones implica relaciones cargadas de diversos intereses que de una manera u otra dirigen las acciones en sentido opuesto a los fines de la organización, pues en ciertos casos se contraponen, en otros casos, carecen de orden e incluso de coherencia. A la situación antes descrita se le denomina Cesto de Basura (Cohen, March y Olsen; 2011) pues los estados de equilibrio



y desequilibrio en la organización se suceden de manera constante, en esta dinámica resulta difícil seguir una planeación, porque la predicción sólo funciona en el corto plazo debido a la variación de elementos, componentes, actores, toma de decisiones y, la contingencia del contexto. En definitiva, el orden y desorden coexisten como fuerzas presentes en una organización en constante crisis y variación de su estructura.

Karl E. Weick (1976) propone el concepto de sistemas flojamente acoplados que, al igual que la perspectiva de las Anarquías Organizadas, considera que la toma de decisiones, las creencias, las selecciones y las soluciones no siempre están estrechamente vinculadas con los problemas de las organizaciones y sus resultados; por lo tanto, existe un flojo acoplamiento entre ellos o, en ciertos casos, no hay conexión alguna entre las partes o áreas de la organización. Este hecho nos lleva a pensar en la organización como un sistema desconectado, entonces, cada área tiende a crear sus propios objetivos, información, clientes, creencias e identidades, distintos de otras áreas de la misma organización.

En este punto hemos caracterizado a las IES públicas como organizaciones que operan como anarquías organizadas donde la ambigüedad lo que abre paso a interpretar la toma de decisiones desde el modelo de Cesto de Basura; la organización se presenta como un sistema con flojo acoplamiento donde cada área se percibe desconectada una de otra. Todo lo anterior tiene como resultado la conmutación de circuitos internos con circuitos externos de su medio ambiente. Entendemos que los dispositivos estructurales deben ser más o menos estables para permitir la vinculación y penetración de segmentos del medio ambiente en la organización que llegan a modificar los equilibrios internos y el sentido de los resultados esperados, de esta manera la identificación de lo interno y lo externo a la organización se torna una acción clave.

Al respecto Friedberg (1997) destaca que las organizaciones tienen fronteras difusas porque son capaces de reaccionar más ante los elementos del medio ambiente que ante las exigencias o demandas realizadas por sus miembros. Luego entonces, Friedberg (1997) considera que la institucionalización del medio ambiente en la organización debe ser vista como un proceso que considere el contexto de acción de los actores; es decir, las estructuras organizacionales de interacción deben contemplar a los actores en sus procesos sobre el poder y de intercambio en lo individual y lo grupal.





## 1.2 Modernidad y democracia

Se revisa el concepto de modernidad a manera de contexto semántico donde sucede la realidad empírica, tanto de los ciudadanos como de las IES públicas, si bien no de manera determinista, si como referente teórico para otorgar sentido al acto social que envuelve el fenómeno educativo de educación superior. Por otro lado, se estudia en este apartado a la democracia como un valor primordial en las sociedades modernas, para construir una sociedad democrática, donde las organizaciones públicas (IES) deben gestionarse con gobiernos democráticos y ser eficientes para constituirse como medios para contribuir a los objetivos sociales.

La modernidad se relaciona con la crisis de la Universidad que influye y modela, a su vez, una crisis de legitimidad (Boaventura,1998). Es relevante comprender el papel de la racionalidad instrumental y del individualismo a ultranza que caracterizan a las sociedades modernas. Ahora bien: ¿qué podemos entender por Modernidad? Nos encontramos frente a un concepto tratado en múltiples trabajos académicos, donde ha sido objeto de críticas, juicios y propuestas. Se habla de la Modernidad para defender sus postulados, pero también para cuestionarla como paradigma cultural en nuestro tiempo.

La crisis de la época moderna, de acuerdo a Ernesto Sábato (1953), se presenta por la complicidad entre la razón y la máquina. La existencia se percibe como un caos así que muchas personas se refugian en las matemáticas, pues lo asemejan a un paraíso lejano donde hay paz en sentido ideal. ¿Por qué razón? Por el pensamiento abstracto inherente a las matemáticas.

En la idea de Sábato, la ciencia de la Modernidad adquiere el carácter de "instrumento de la matanza mecánica" (1953:21). El surrealismo se erige como el camino paralelo al de la civilización comúnmente aceptada. En ocasiones, la opción es refugiarse en la ciencia y las matemáticas, donde reina la seguridad y el orden: un mundo de abstracciones. Se plantea así, metafóricamente, un adiós al siglo XIX que hizo la promesa de resolver los problemas de la humanidad con la ciencia y el progreso de las ideas.

Ernesto Sábato (1953) apunta que la Modernidad, al construir un conocimiento de base técnica y amoral, se vuelve garantía de nada, por no apegarse a ninguna postura ni preocupación ética. La ciencia y la máquina se convirtieron en elementos de concentración del poder estatal, junto con la economía, para crear los súper estados con base en la



máquina y un pensamiento totalitario: en aras del orden, se estableció una vigilancia que cancela libertades individuales.

El sociólogo francés Alain Touraine (2014), por su parte, explica que en Occidente se reemplazó la visión racionalista del universo y de la acción humana por otra de tipo instrumental que estuviera al servicio de demandas y necesidades, para dinamizar la economía basada en la producción y la acumulación. La base de todo es el mercado: regula precios, conductas, vida social y desarrollo individual, aspiraciones de estatus y anhelo de bienestar. Rigen así, la economía y el consumo. La sociedad en su conjunto se convirtió en consumidora voraz de productos y comunicaciones masivas. En retrospectiva, es válido pensar que la modernidad, tan orgullosa de su razón, tomó un camino a ojos cerrados que condujo a la sociedad al hecho de entronizar el mecanismo del mercado y olvidarse de las desigualdades que se generan. Al mismo tiempo, hizo caso omiso de la destrucción, a ritmo acelerado, de su ambiente natural y social.

De acuerdo a las ideas de Touraine, la modernidad tomó como base a la razón y su pretendido universalismo para extenderse con el fetiche de “hombre occidental varón, adulto y educado sobre el mundo entero” (2014:10). Con esta idea, basada en un prototipo de individuo, inicia la colonización, esta visión del mundo occidental se estableció como válida. Se conformó así la estructura cultural del hombre moderno, el cual: deberá emplear la razón, la ciencia y la técnica como medios para dominar las fuerzas naturales y sociales. Sin embargo, lo que al principio eran medios se convirtieron en fines. La modernidad, como visión social y cultural, terminó reproduciendo sus medios como fines y, por tanto, se impuso como imperativo categórico de sello universal.

Sobre la idea de modernidad, Alain Touraine explica:

...fue la afirmación de que el hombre es lo que hace y que, por lo tanto, debe existir una correspondencia cada vez más estrecha entre la producción –cada vez más eficaz por la ciencia, la tecnología, o la administración-, la organización de la sociedad mediante la ley y la vida personal, animada por el interés, pero también por la voluntad de liberarse de todas las coacciones. (Touraine 2014: 9)

Afirma Touraine (2014), que la humanidad genera la expectativa de que las leyes que dicta la razón conducen a la abundancia, la libertad y la felicidad. En este sentido, la modernidad otorga a la democracia un papel de marco de referencia para construir dichos ideales. La democracia implica, por tanto, dos categorías (Gulick, 1937/1981): lo plural y el conflicto. Esto significa, referente a lo plural, involucrar a todas y todos los actores de la organización



en la toma de decisiones; por otro lado y al mismo tiempo, el conflicto implica aceptar que todas y todos esos actores tienen formas de pensar y actuar diferentes, con libertad para disentir y estar en desacuerdo.

De tal forma que la democracia se compone tanto de pluralidad como de conflicto para existir en el medio social, donde se expresa bajo las siguientes condiciones:

1. Nadie tiene o posee la verdad total, con lo cual se descarta la posibilidad de una verdad única.
2. Todas y todos los actores tienen garantizada la libertad para pensar, actuar, expresarse y comunicarse entre sí para disentir o para acordar sobre situaciones individuales y/o sociales.

Por lo tanto, una sociedad democrática se caracteriza por asegurar la existencia de pluralidad y conflicto con el objetivo de dar paso a la construcción de una sociedad sustentada en gobiernos con instituciones públicas, quienes a su vez se entienden como organizaciones donde el régimen democrático es premisa indiscutible. Ahora bien, la idea de “buena sociedad” y “buen gobierno” significan ser una sociedad política donde la lucha por el poder se da con base en el conflicto civilizado y pacífico, respetando el derecho del otro para tomar decisiones frente a situaciones problemáticas con repercusiones para todos o, al menos para la mayoría; aunque se entiende que dichas decisiones son de manera temporal y apegadas al contexto, actores y condiciones del momento.

En definitiva, las organizaciones públicas en una sociedad democrática deben reducir a cero la probabilidad de monopolio de la verdad. Los medios para ganar legitimidad, al interior de la racionalidad democrática, son el diálogo y la negociación entre los grupos y actores sociales; la acción política en el marco de la democracia debe entenderse como una manifestación de la pluralidad, el conflicto y la incertidumbre en aras de alcanzar fines comunes.

La tendencia a democratizar las organizaciones públicas se enfrenta a la tendencia por las organizaciones jerarquizadas, pues la democracia presenta argumentos contra la postura de jerarquía. Analicemos lo propuesto por Glaser (2019) sobre las organizaciones con perfil de jerarquía se vive poco conflicto, la toma de decisiones es rápida, la responsabilidad se atribuye de manera directa y con claridad, las reglas y las funciones se formalizan y entienden con brevedad y precisión, existe la actitud por parte de los actores individuales por asumir su responsabilidad en el éxito de la organización; por otro lado, en las



organizaciones democráticas existe el conflicto en todos los niveles de la organización, lo anterior genera altos costos en tiempos para tomar decisiones, la responsabilidad en ocasiones es difusa en su asignación, las funciones y reglas varían en el tiempo de acuerdo a situaciones determinadas por lo que resultan confusas y, es difícil que los actores individuales asuman la responsabilidad en el éxito de los objetivos de la organización.

Establecer las críticas de Glaser (2019) no implica, en ningún sentido, pensar que la democracia es una opción desventajosa frente a la jerarquía, sino reflexionar sobre la democracia como un área de oportunidad con requerimientos para trabajar en cómo debe organizarse el trabajo en grupos, los procesos para la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la generación y divulgación del conocimiento, la retroalimentación de las acciones y las condiciones del liderazgo. La democracia es hoy en día el ambiente político donde la colaboración entre grupos para trabajar es una acción con altas recompensas, donde la igualdad se busca de manera constante, la información es compartida y el liderazgo promueve la toma de decisiones compartida (Glaser, 2019).

### **1.3 Las IES públicas y su toma de decisiones**

Este apartado propone la metáfora de “caja negra” para entender la toma de decisiones en las IES públicas, las cuales son entes heterogéneos, diferentes entre si y complejos en su naturaleza; por lo tanto, no se les debe pensar o concebir como actores con racionalidad unificada (Allison, 1971 en Arellano y Cabrero, 2000).

Las agencias del gobierno como son las IES públicas se encuentran integradas con individuos y grupos con agendas particulares en busca de cubrir sus objetivos, sin embargo, al encontrarse en una organización de gobierno, sus actores y relaciones se conciben bajo el concepto de –arena de las organizaciones- (Arellano y Cabrero, 2000). Utilizar este concepto nos abre la posibilidad de otorgar sentido a las acciones de actores y grupos, al interior de la organización de gobierno, pues los recursos, reglas, leyes, normas, interacciones y regulaciones adquieren sentido y proporcionan certidumbre para la interpretación de la acción de las personas ya que, en su conjunto, componen la institución, con la cual la sociedad se relaciona para atender sus necesidades y problemas (Arellano y Cabrero, 2000: 7).



La concepción, en el imaginario social, de las agencias de gobierno, de acuerdo a Arellano y Cabrero (2000) es de una red de organizaciones coordinadas en su actuación, lógica y continua que funcionan como instrumentos con precisión para alcanzar los fines u objetivos (**eficiencia**) para beneficiar a la sociedad. Se abre así, la pertinencia por cambiar este imaginario social y dar paso a un análisis estratégico con base en la teoría organizacional, con la intención de visualizar con mayor apego a la realidad empírica las características de este tipo de agencias gubernamentales o, mejor dicho, organizaciones de gobierno, para lo cual se proponen los siguientes ejes de análisis:

1. La transformación del concepto de gobierno-monolito al de gobierno como estructuras organizacionales diferenciadas en sociedades complejas y plurales.
2. La dualidad de las organizaciones gubernamentales.
3. El gobierno como red de organizaciones. (Arellano y Cabrero, 2000: 8)

El análisis de las organizaciones gubernamentales se torna complejo, diverso y con nuevos requerimientos metodológicos a los ahora empleados para adentrarse en el fenómeno gubernamental al cual pertenecen las IES públicas. El postulado epistémico sobre la separación entre Estado y sociedad civil situó a las organizaciones gubernamentales como la “correa de transmisión” entre los dos entes comprendidos en el postulado epistémico. Las ideas de la heterogeneidad de la sociedad y la composición plural de las organizaciones de gobierno complican el logro de la eficiencia, participación, democracia, control, cambio, en pocas palabras, se nos presenta la complejidad en su máxima expresión al momento de estudiar el fenómeno gubernamental, por lo tanto, los tres ejes de análisis antes mencionados son una ruta para acercarnos a la complejidad de las organizaciones de gobierno, como son las IES públicas (Arellano y Cabrero, 2000).

Las IES públicas son organizaciones entendidas como anarquías organizadas pero diseñadas como burocracias por el supuesto de su coordinación y racionalidad perfecta al momento de tomar decisiones. Es decir, al ser diseñadas desde el paradigma de la burocracia enfrentan la realidad organizacional entendida como arena de las organizaciones, esto implica disfunciones en términos de su proceso para la toma de decisiones, porque los problemas de gobierno se vivirán de manera permanente, pues coexiste la diversidad de actores y grupos con objetivos distintos y, en ocasiones, contradictorios a los buscados por la organización; las organizaciones gubernamentales no escapan de la necesidad de cambio aunque prefieran la estabilidad y la rutina como elementos por diseño.



El papel del ciudadano es diverso en el sentido de que no existe un único ciudadano sino una diversidad de objetivos e intereses ciudadanos, equiparable a la diversidad de lo público; la incertidumbre existe en este tipo de organizaciones, pero no existe la capacidad epistémica para observarla, al contrario, se presupone falta de incertidumbre, lo cual permite prescribir a nivel de detalle la conducta adecuada a seguir por parte de los miembros de la organización.

La jerarquía como principio de diseño excluye, de la toma de decisiones, a la mayoría de los actores y confía de forma plena en los líderes, sin embargo, los tomadores de decisiones enfrentan situaciones particulares como, por ejemplo: lucha por los ascensos, preocupación en asuntos globales, mantenimiento del *status quo*, o luchas por mantener el poder. Además de la rigidez de las conductas para tomar decisiones, tales como: el desarrollo de las reglas impersonales, la centralización de las decisiones, el aislamiento concomitante de la presión de grupo al individuo y, el desarrollo constante de las relaciones de poder basadas en búsqueda de espacios de incertidumbre (Coriat y Weinstein, 2001).

Las organizaciones como fuerzas contradictorias dirigidas al cambio de estado de equilibrio a desequilibrio, en ocasiones se conseguirá estabilidad y orden, pero en otras ocasiones: inestabilidad y cambio. Esta transición de equilibrio a inestabilidad se explica desde la teoría del caos con una comprensión de equilibrio, con base en estas continuas transiciones. A partir de esta concepción de equilibrio basado en caos, surgen una multiplicidad de racionalidades que se entrecruzan en tanto soluciones que no se corresponden a los problemas, decisiones sin intencionalidad o finalidad, en consecuencia, se reduce la capacidad para dar dirección a la acción organizada.

Debido a esta falta de capacidad por parte de las organizaciones caracterizadas como anarquías organizadas para direccionar su acción organizada, la planeación a largo plazo resulta casi imposible porque no se tienen las condiciones para visualizar un futuro, debido al constante cambio de equilibrio a desequilibrio. De esta manera la toma de decisiones en las IES se caracteriza por: 1. La falta de claridad en establecer objetivos y fines; 2. Tecnología indeterminada para realizar las acciones o solucionar los problemas y; 3. Fluida participación en los procesos de decisión aunque sin claridad en las responsabilidades de esos tomadores de decisión (Cohen, March y Olsen, 1972; Friedberg, 1977; Weick, 1976).



#### **1.4. La eficiencia y sus implicaciones**

Este cuarto apartado expone el concepto de eficiencia en función de las IES públicas. Para alcanzar la eficiencia se requiere establecer objetivos, lo cual implica definir un fin y vincularlo a una serie de medios para alcanzarlo, es decir, se sigue una racionalidad medios a fines.

La eficiencia se entiende como el nivel en el cual se alcanzan los objetivos vía la búsqueda de un fin, sin embargo, existen interrogantes sobre ¿Quién define los objetivos? ¿De qué manera se definen esos objetivos? ¿Cómo se establecen los medios para lograr los objetivos? ¿Cuál es el método para vincular los medios a los fines buscados? Estas preguntas cobran sentido porque los fines y objetivos son múltiples y diversos como los medios, esto implica que cualquier decisión por establecer medios a fines siempre tendrá un costo de oportunidad sobre la base de la racionalidad limitada de los seres humanos.

Por lo tanto, la eficiencia de las IES públicas es la medida en la cual alcanzan sus objetivos y cumplen con el fin para el cual se crearon, tanto en lo interno como en lo social. Aunque la definición tanto de fines, objetivos y medios es un problema en sí mismo, por dos situaciones: primero, la diversidad de fines y objetivos; segundo, la condición humana sobre su racionalidad limitada.

#### **1.5 Régimen de gobernanza y administración sustentable**

Se explora aquí la idea de régimen de gobernanza democrática y el vínculo con la administración sustentable, pues se presupone que esta relación aumenta las probabilidades de eficiencia en una organización.

Acercarnos al estudio sobre el régimen de gobernanza en las IES nos lleva a revisar la propuesta de Brunner (2007), quien analiza a las organizaciones universitarias a partir de observar la doble cara que en ellas coexiste, es decir, por un lado, se nos presenta la propia identidad de las IES con su lógica de funcionamiento; por otro lado, hacia fuera se presenta como una entidad históricamente situada en un contexto donde genera interacciones para transaccionar con otros agentes, sin llegar al punto de equilibrio. Asimismo, Brunner (2007) nos proporciona un esquema de análisis para las IES donde se considera la estructura de la organización universitaria en tanto las dinámicas de transformaciones.



En el esquema de Brunner, interactúan a manera de matriz en el eje de “y” los factores internos y externos, ya explicados; pero son los contenidos quienes conforman el eje de “x”. Los contenidos son económicos y políticos, los cuales cualifican los factores internos y externos; pero también los contenidos nos aportan información sobre el régimen de producción de conocimiento avanzado, la división del trabajo y los roles que se asumen. De la misma manera se da cuenta del régimen político (poder) y sus distribuciones, tanto al interior como al exterior de las IES, donde interactúan con el Estado, sociedad civil y mercado (Brunner, 2007: 8,9).

A continuación, se presenta el diagrama 1 con los elementos del esquema de Brunner para el análisis de las IES.

		CONTENIDOS	
		ECONÓMICOS	POLÍTICOS
FACTORES	INTERNOS	<p><b>A</b></p> <p>Transformaciones en el régimen de producción de conocimientos avanzados y certificados. Mayor complejidad de la división y organización del trabajo académico. Surgimiento y expansión del mercado de posiciones académicas y su profesionalización. Desarrollo de la investigación y su incipiente internacionalización desde dentro. Excelencia versus eficiencia</p>	<p><b>B</b></p> <p>Tendencias en el régimen de gobierno y gestión institucionales: colegialidad, burocratización y racionalización. “Democratización hacia dentro”. Cuestiones de identidad y cultura organizacionales en las universidades públicas. Libertad versus control</p>
	EXTERNOS	<p><b>C</b></p> <p>Aumento de la demanda por estudios superiores, de la oferta de vacantes y de graduados. Inicio y desarrollo de la masificación del acceso. “Democratización hacia fuera”. Relación del sistema de educación superior con el mercado de ocupaciones profesionales. Fenómenos de movilidad y segmentación sociales asociados a la distribución de certificados. Igualdad versus selectividad</p>	<p><b>D</b></p> <p>Relaciones del sistema y las instituciones de educación superior con el Estado y el mercado. Relaciones con la sociedad civil y sus diversos componentes. Gobierno, coordinación y planeamiento del sistema. Diferenciación de las instituciones y redefinición de los límites de lo público/privado. Emergencia de un mercado de la educación superior y sus regulaciones. Autonomía versus responsabilidad/compromiso</p>

Diagrama #1. Estudio de los procesos de transformación de las universidades.  
Fuente: <https://www.uv.mx/bdie/files/2012/09/brunner-universidad-sociedad.pdf>

Brunner (2011) nos proporciona otro esquema específico para analizar la gobernanza universitaria vía la clasificación de los regímenes donde considera sus dinámicas de cambio y tendencias de evolución. El concepto de gobernanza se comprende como:



...la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente – desde el punto de vista de su gobierno y gestión- y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior. (Brunner, 2011:137)

La gobernanza se concibe como una categoría de análisis que, si bien indica la capacidad de las universidades para modificar su organización para alcanzar sus objetivos en un contexto dinámico, también presenta una tipología de regímenes de gobernanza donde encontramos: burocrático, colegial, de partes interesadas y emprendedor. Se complementa con la incorporación de las dinámicas de funcionamiento, cambio, adaptación y desplazamientos, por lo cual existen cuatro elementos para ubicar dichas dinámicas: gestión burocrática, gestión emprendedora, externo- principal/agente, interno colegial (Brunner, 2011: 137). A continuación, se presenta el diagrama 2 con los elementos propuestos por Brunner para estudiar los regímenes de gobernanza sobre los ejes de legitimidad y efectividad en las IES.

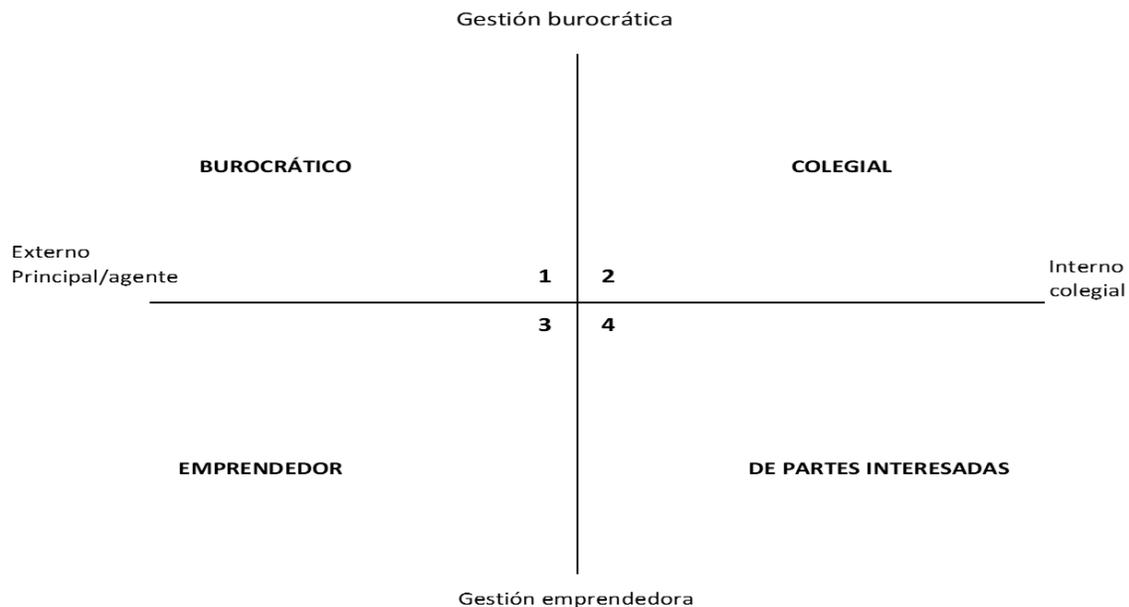


Diagrama #2. Regímenes de gobernanza en los ejes de legitimidad y efectividad

Fuente: Brunner (2011:40) tomado en: file:///C:/Users/investigacion01/Downloads/re355\_06.pdf

Es momento de traer a escena el concepto de administración sustentable que surge al amparo de la propuesta sobre sustentabilidad, la cual procura la permanencia de empresas en un ambiente competitivo, donde el mercado impone las reglas para realizar un proceso de selección, por lo tanto, la sustentabilidad busca la armonía con el medio ambiente natural para asegurar un ecosistema, en el mediano y largo plazo. Por otro lado, la sustentabilidad



empresarial se presenta como una alternativa al modelo de crecimiento tradicional, así como al de maximización de la renta (Wilson, 2003 en Portales, García, Camacho y Arandia; 2009). Los conceptos vinculados a esta propuesta sustentable son: desarrollo sustentable y responsabilidad social, pero ninguno, por sí mismo alcanza a explicar la sustentabilidad empresarial en su totalidad (Portales, García-de-la-Torre, 2006 en Portales, García, Camacho y Arandia; 2009).

La sustentabilidad empresarial propone una nueva forma de gestión, orientada hacia la conciencia social, no sólo en proyecto sino de *facto*, es decir, se construye un esquema de trabajo para armonizar los objetivos de la empresa con las necesidades sociales, las condiciones medioambientales, así como requerimientos por parte de los grupos o poblaciones involucrados (Tschandl y Zingsheim, 2004 en Portales, García, Camacho y Arandia; 2009).

El objetivo de incluir la administración sustentable en este artículo es seleccionar un modelo de gestión bajo el paradigma de la sustentabilidad que considere los aspectos tanto teóricos como operativos para tal fin (Portales, García, Camacho y Arandia; 2009).

El modelo de gestión antes explicado se propone como una alternativa para alcanzar la eficiencia en las IES en un entorno donde la gobernanza no sea democrática y se omita considerar los problemas organizacionales, humanos y sociales al interior de estas instituciones de educación superior, y a la vez, estas organizaciones mantengan su compromiso social por educar, certificar para la empleabilidad y profesionalizar a sus egresados.

El modelo de gestión se denomina “Esquema de Sustentabilidad Empresarial (ESE)” y los autores recomiendan incorporarlo en el modelo de negocio de las empresas para aumentar sus probabilidades de alcanzar el óptimo de sustentabilidad a través de combinar los siguientes elementos: (Vallaey, 2008 en Portales, García, Camacho y Arandia; 2009)

- Gestión basada en la ética global
- Considerar relaciones internas y externas
- Buscar beneficios para todos
- Generar el menor impacto negativo para la comunidad global





El modelo ESE se compone de cinco dimensiones que consideran la variable tiempo para la operación, referidos a: Gestión global, competitividad, análisis de sus relaciones e impactos al interior y exterior, transparencia y rendición de cuentas.

## 2. Modelo de análisis

Con base en el enfoque teórico expuesto en el apartado anterior se realizó una consulta a la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) para conocer cuántas y cuáles son las IES públicas en el estado de Veracruz. Posterior a ello se consultaron los sitios web oficiales de las IES para hacer un análisis de datos sobre el total de universidades públicas en Veracruz; a la par se identificaron elementos de gobernanza, pues las IES públicas al ser organismos públicos deben contar con un apartado de transparencia, que de cumplimiento a la Ley 875, artículo 15 referente a la Transparencia y Acceso a la Información Pública para el estado de Veracruz. Lo anterior tuvo por objeto conocer cuántas y cuáles universidades cuentan con un plan de trabajo o plan estratégico visible y actualizado a 2018-2019; así también si la universidad presenta un informe de resultados con base al plan de trabajo o plan estratégico realizado durante los periodos establecidos; si cuentan con un organigrama definido y; por último, revisar su proceso para elegir rector o rectora.

Se presenta en la imagen 1, la estructura de la base de datos para analizar las IES públicas del estado de Veracruz:

	Nombre de Universidad	Plan de trabajo/ Plan estratégico 2019	Informe de resultados/ Informe de cuentas/ Reporte 2018	Organigrama	Proceso para elegir al rector o rectora
1					
2					
3					
4					
5					

Imagen #1. Base de datos sobre elementos de gobernanza en las IES públicas en Veracruz.

Fuente: elaboración propia



Una vez completa la base de datos de la imagen 1 se realizaron gráficos de los resultados. Posterior a esta acción, se caracterizó a las IES públicas de Veracruz como organizaciones en el plano de las anarquías organizadas, con base en la revisión de sus elementos de gobernanza y considerando los criterios teóricos ya revisados en el apartado uno.

A continuación, se presenta en la imagen 2 el diseño de la base de datos sobre gobernanza y tipo de organización.

	Nombre de Universidad	Plan de trabajo/ Plan estratégico 2019	Informe de resultados/ Informe de cuentas/ Reporte 2018	Organigrama	Proceso para elegir al rector o rectora	Anarquía organizada	Toma de decisiones (Cesto de basura)	Sistema de flujo acoplamiento	Fronteras difusas
1									
2									
3									
4									
5									

Imagen #2. Base de datos sobre elementos de gobernanza y caracterización como organización de las IES públicas en Veracruz.  
Fuente: elaboración propia

Una vez caracterizadas las IES públicas de Veracruz, a través de elementos de gobernanza y entenderlas como anarquías organizadas. Se procedió a efectuar un análisis desde la dimensión de agencias gubernamentales, con el fin de observar si cumplen o cubren elementos propios de gobernanza democrática o no. En tal caso si mantienen el modelo clásico (burocrático) y de qué forma responden a las exigencias del contexto y de la organización.

Para el fin antes explicado se utilizaron los tres criterios de Arellano y Cabrero (2000), en la imagen 3 se presenta la base de datos empleada:

	Nombre de Universidad	Plan de trabajo/ Plan estratégico 2019	Informe de resultados/ Informe de cuentas/ Reporte 2018	Organigrama	Proceso para elegir al rector o rectora	Anarquía organizada	Toma de decisiones (Cesto de basura)	Sistema de flujo acoplamiento	Fronteras difusas	Criterio #1 Gobierno-monolito	Criterio #2 Dualidad organizacional	Criterio #3 Red de organizaciones
1												
2												
3												
4												
5												

Imagen #3. Base de datos sobre elementos de organización gubernamental de las IES públicas en Veracruz.  
Fuente: elaboración propia

Para complementar el análisis de gobernanza se utilizaron las ideas sobre democracia, eficiencia, administración, incertidumbre y contingencia. El esquema se muestra en la imagen 4.

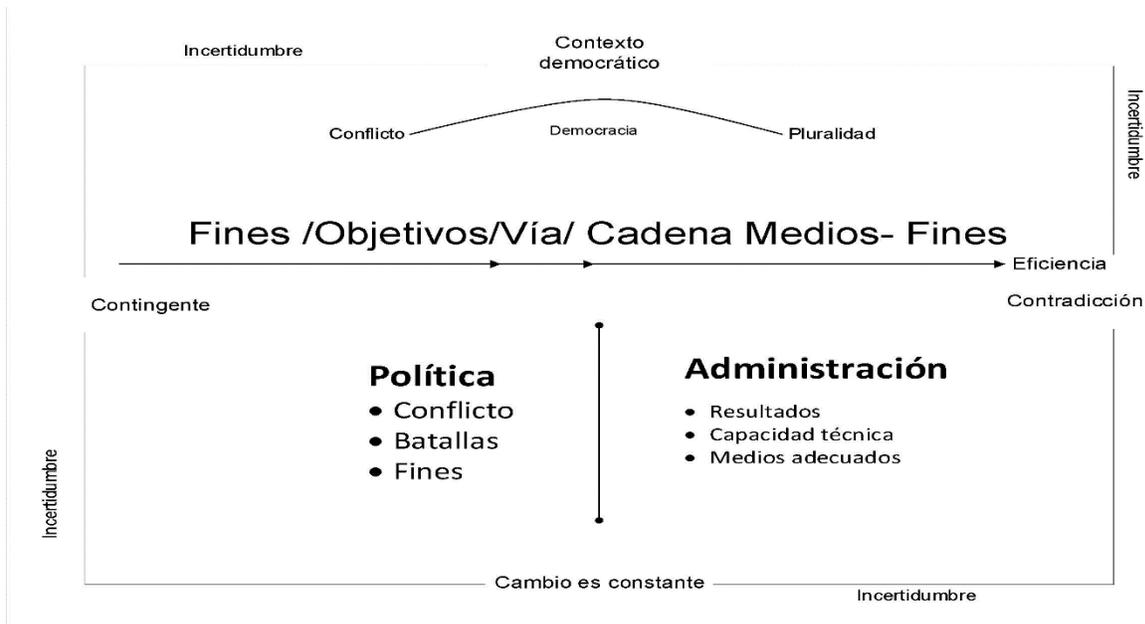


Imagen #4. Diagrama de análisis de elementos de gobernanza.

Fuente: elaboración propia

De igual manera se utilizaron los esquemas de Brunner para ubicar a las IES públicas de Veracruz en lo espacial y estilo de gobernanza (diagramas 1 y 2).

		CONTENIDOS	
		ECONÓMICOS	POLÍTICOS
FACTORES	INTERNOS	A	B
	EXTERNOS	C	D

Diagrama #1. Estudio de los procesos de transformación de las universidades.

Fuente : <https://www.uv.mx/bdie/files/2012/09/brunner-universidad-sociedad.pdf>

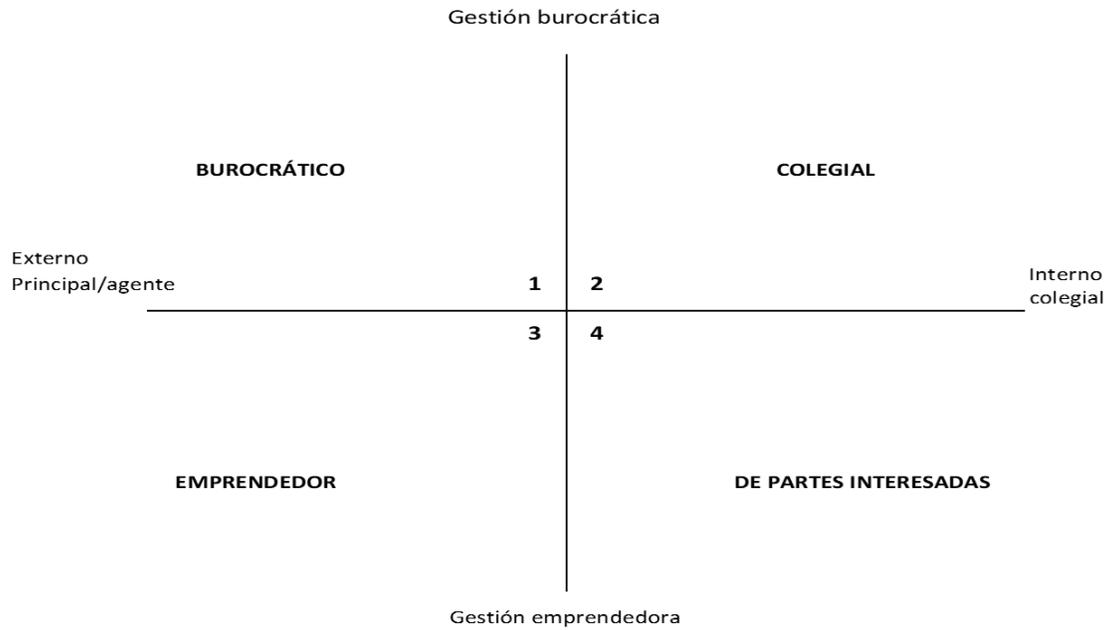


Diagrama #2. Regímenes de gobernanza en los ejes de legitimidad y efectividad

Fuente: Brunner (2011:40) tomado en: file:///C:/Users/investigacion01/Downloads/re355\_06.pdf

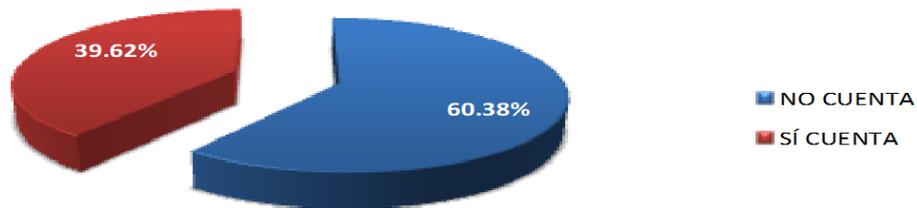




### 3. Resultados y discusión

Se presentan los resultados de acuerdo al modelo de análisis. Por lo tanto, en primera instancia se muestran las gráficas de pastel donde se observa el total de la población de IES públicas del estado de Veracruz, quiénes cuentan con los elementos de gobernanza mínimos.

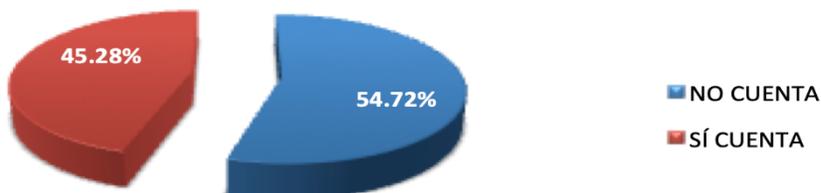
#### Plan de trabajo/ Plan estratégico 2019



**Gráfica #1. Elemento organizacional: plan de trabajo**  
Fuente: elaboración propia

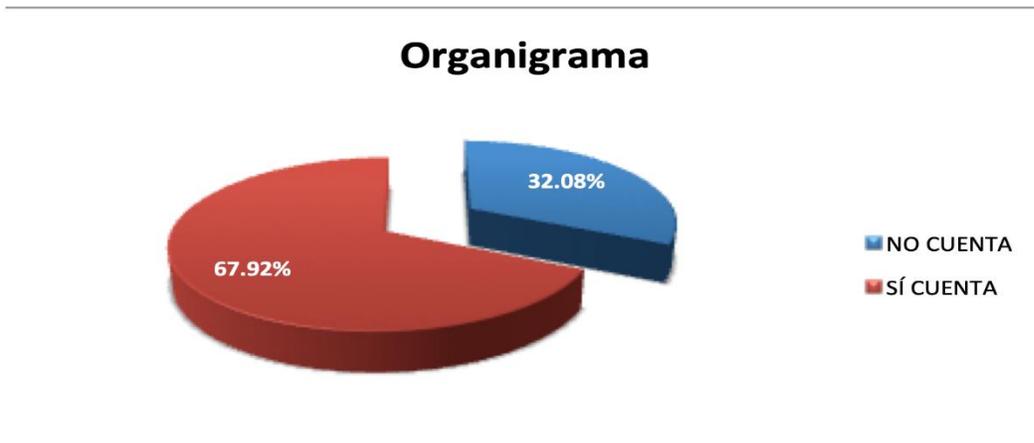
La gráfica 1 evidencia que las IES públicas en Veracruz casi 61% no cuentan con una planeación de trabajo.

#### Informe de resultados/ Informe de cuentas/ Reporte 2018



**Gráfica #2. Elemento organizacional: informe de resultados**  
Fuente: elaboración propia

La gráfica 2 muestra que casi el 55% de las IES públicas en Veracruz no presenta un informe de su plan de trabajo, es decir no informan su nivel de eficiencia ante los actores internos ni externos.



**Gráfica #3. Elemento organizacional: organigrama**

Fuente: elaboración propia

La gráfica 3 muestra que casi 68% de las IES públicas en Veracruz cuentan con un organigrama sobre su estructura jerárquica, dejando de lado organización horizontal o la incorporación de consejos directivos.



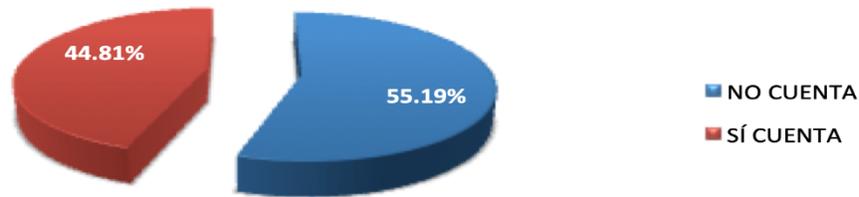
**Gráfica #4. Elemento organizacional: proceso de elección para rectoría**

Fuente: elaboración propia

La gráfica 4 muestra que casi el 74% de las IES públicas en Veracruz no cuentan con un proceso para elegir a la o el encargado de la rectoría. Con esto se cuestiona el nivel de democracia en las IES, pues no se da cabida a la pluralidad, ni al conflicto que todo régimen democrático requiere.



## ELEMENTOS DE GOBERNANZA

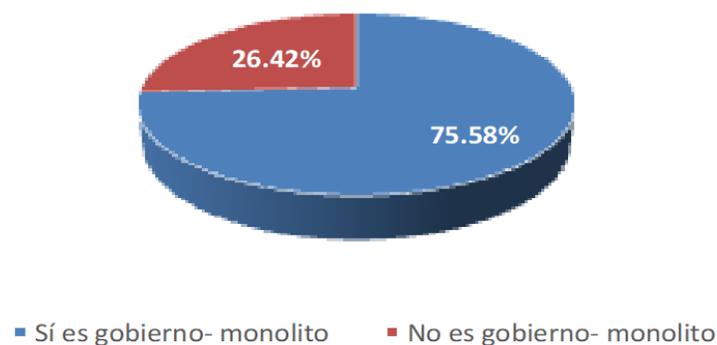


**Gráfica #5. Ponderación global de los elementos organizacionales**  
Fuente: elaboración propia

La gráfica 5 muestra como casi 56% de las IES estudiadas no cuentan con elementos de gobernanza en Veracruz, con lo cual, la democracia y la eficiencia son criterios con baja probabilidad de suceder, porque no es parte ni de la conducta ni de la cultura organizacional en las IES estudiadas.

Continuando con los resultados de este trabajo observamos ahora el análisis de las IES públicas en Veracruz desde la perspectiva como organizaciones de gobierno. A continuación, las gráficas 7, 8 y 9 nos muestran cuántas IES cubren o no los criterios del análisis propuesto por Arellano y Cabrero.

## Criterio #1 Gobierno-monolito



**Gráfica #7. Porcentaje de IES Públicas en Veracruz con gobierno-monolito**  
Fuente: elaboración propia



La gráfica 7 indica que casi 76% de las IES públicas se asumen como gobiernos jerárquicos y atomizados en sistemas de control, poder y burocracia.



**Gráfica #8. Porcentaje de IES Públicas en Veracruz que no atienden la dualidad organizacional**  
Fuente: elaboración propia

La gráfica 8 nos presenta que casi el 74% de las IES públicas en el estado de Veracruz no logra asumir la dualidad de su realidad organizacional, es decir, se les dificulta atender las necesidades internas y externas, con lo cual se aíslan y ralentiza su adaptación tanto a exigencias internas como externas.



**Gráfica #9. Porcentaje de IES Públicas en Veracruz con red de organizaciones**  
Fuente: elaboración propia

La gráfica 9 nos indica que casi 78% de las IES no cuentan con una pluralidad de organizaciones para atender el flojo acoplamiento que caracteriza a las IES públicas de



Veracruz. Esta falta de red organizacional muestra que la eficiencia depende casi exclusivamente de las decisiones de un grupo centralizado y con áreas de poder para manipular decisiones y condiciones.

Ahora bien, en esta revisión de resultados hemos encontrado que las IES públicas en Veracruz son anarquías organizadas con baja proporción en elementos de gobernanza y lejos por cumplir con los criterios de organizaciones gubernamentales para ser eficientes. Por tal motivo, ahora observemos la matriz de contenidos y factores en el cuadro 1.

		CONTENIDOS	
		ECONÓMICOS	POLÍTICOS
FACTORES	INTERNOS	<p><b>A</b></p> <p><b>39 IES públicas en Veracruz</b> se colocan en esta sección porque cubren los criterios que aplican en esta sección. Se presenta una transformación en su producción de conocimiento. Mostraron un aumento en la complejidad de la división del trabajo académico. Experimentaron una expansión del mercado académico y profesional. Dirigen esfuerzos hacia la investigación de manera incipiente así como la internacionalización. Mantiene una pugna entre la excelencia y la eficiencia.</p>	<b>B</b>
	EXTERNOS	<p><b>C</b></p> <p><b>14 IES públicas en Veracruz</b> se colocan en esta sección porque cubren los criterios que aplican en esta sección. Han experimentado un aumento por la demanda de estudios superiores. Existe evidencia por la masificación del acceso a este nivel educativo. Existen evidencias por la democratización hacia fuera pero no hacia adentro; donde se inicia un acercamiento al mercado profesional. Se cuenta con el fenómeno de movilidad nacional e internacional. Mantiene una pugna entre la igualdad y la selectividad.</p>	<b>D</b>

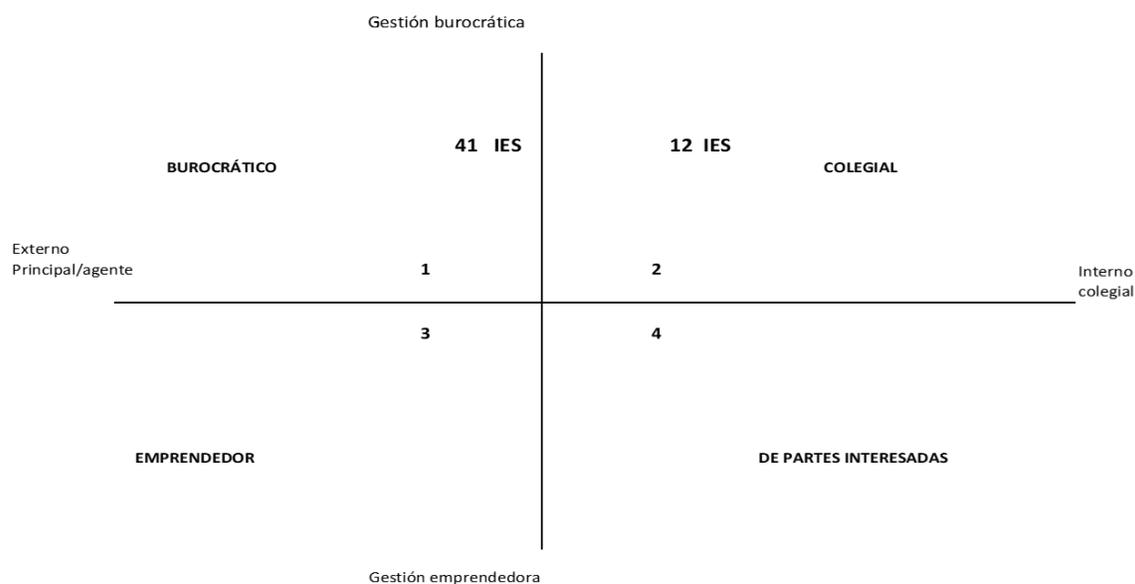
Cuadro #1. Estudio de los procesos de transformación En las IES públicas en Veracruz.  
Fuente : elaboración propia

El cuadro 1 nos presenta que 39 de las IES públicas en Veracruz se ubica en el cuadrante de lo interno, ello implica que estas instituciones están en una etapa inicial con problemas básicos y bajo desarrollo de visión organizacional para integrarse de manera dinámica a las exigencias sociales. Por otro lado, 14 de las IES están en una fase para atender las exigencias sociales pero con serios problemas para concretar los proyectos de alcance nacional e internacional.

Por último, observemos el análisis de régimen de gobernanza en la cual se encuentran las IES públicas del estado de Veracruz. Este análisis que observamos en el cuadro 2 denota



que 41 de las 53 IES públicas en Veracruz tienen una gobernanza basada en gestión burocrática con incidencia de un agente principal. Y tan sólo 12 IES cuentan con una gobernanza colegial con miras a lo interno. Lo anterior se interpreta que las IES públicas en Veracruz no practican una gobernanza democrática, más bien son jerarquías y, se entienden como anarquías organizadas, ya que no dirigen sus esfuerzos para ser eficientes, pues se les dificulta resolver las demandas internas de la organización y en consecuencia responden con extrema lentitud a las demandas externas (sociales); en pocas palabras tienen bajas probabilidades de ser eficientes bajo las condiciones de gobernanza actuales.



Cuadro #2. Análisis de régimen de gobernanza de las IES públicas en el estado de Veracruz  
Fuente: elaboración propia con base en diagrama de Brunner (2011)

#### 4. Conclusiones

Después de realizar este trabajo debemos volver a revisar su pregunta: ¿qué probabilidades tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas del estado de Veracruz de ser consideradas organizaciones eficientes? De la misma manera retomemos la hipótesis del trabajo: las IES públicas del estado de Veracruz tienen bajas probabilidades de ser consideradas organizaciones eficientes porque en su mayoría carecen de un régimen de gobernanza democrático.

Pues bien, se encontró que las IES públicas del estado de Veracruz son anarquías organizadas con grandes retos para establecer un régimen de gobernanza democrático





pues el flojo acoplamiento, la ambigüedad en sus decisiones y sus difusas fronteras para reconocer las exigencias internas y externas, provocan que su gestión tienda a ser una jerarquía dominada por grupos de poder, con baja interacción entre sus pares internos, pero con gran lejanía a las necesidades sociales. Todo esto se afirma después de revisar los resultados obtenidos.

Se propone que las IES públicas en Veracruz, opten por la administración sustentable, a la par de construir las condiciones necesarias para un régimen de gobierno democrático. La administración sustentable proporciona la visión global de una gestión que contempla la competitividad, los impactos a grupos de interés pero, al mismo tiempo, mantiene comunicación y transparenta sus acciones para legitimar su actuar ante las diferentes poblaciones con quien se relaciona.

#### **Fuentes consultadas:**

- Arellano y Cabrero. ( 2000); Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental. México-2000.
- Bauman, Z. (1999); Modernización y pos modernización. 1ª Ed. México.
- Brunner, José; 2007, Universidad y sociedad en América latina. Consultado en 2019 en: <https://www.uv.mx/bdie/files/2012/09/brunner-universidad-sociedad.pdf>
- Brunner, J; 2011, Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*; 355. Consultada en 2019, en: [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355\\_06.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_06.pdf)
- Ibarra, Pedro (1998) *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales* Universidad de Barcelona. Madrid, Trotta, 1998.
- Cohen, M., March, J., Olsen, J. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, (1), pp. 1-25
- Cohen, M., March, J. Y Olsen, J. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. *Gestión y política pública*, 20 (2), pp. 247-290.
- Coriat, B; Weinstein, O; Nuevas teorías de la empresa, Argentina, 2001.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza. México, D.F.



- De Sousa Santos, B. (2004). La Universidad del siglo XXI: por una reforma democrática y emancipadora de la universidad.
- Gulick, L. (1937/1981). Notes on the theory of organization, en Papers of Science Administration. (pp. 3-39)
- Hollis Glaser, PhD (2019). Consultado en 2019 en: <https://www.civilsocietyhowto.org/how-to-build-democratic-groups/>
- Karl E. Weick. (1976) Administrative Science quarterly, Vol. 21, No. 1, pp. 1-19
- Ostrom, V. 1997. "The Inevitability of Democracy." (Working Paper) Workshop in Political Theory and Policy Analysis, Indiana University, Bloomington, IN.
- Ostrom, V. (1973). The intellectual crisis in American public administration. Tuscaloosa: University of Alabama Press. (pp. 1-115).
- Portales, García, Camacho y Arandia; (2009), Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: aproximación teórica. Consultado en 2019, en: [https://www.researchgate.net/publication/292144399\\_Modelo\\_de\\_sustentabilidad\\_empresarial\\_penta-dimensional\\_Aproximacion\\_teorica](https://www.researchgate.net/publication/292144399_Modelo_de_sustentabilidad_empresarial_penta-dimensional_Aproximacion_teorica)
- Sábato, E. (1953) Hombres y engranajes: Heterodoxia. Madrid, 1953.
- Simon, Herbert (1957). "A Behavioral Model of Rational Choice", in Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting. New York: Wiley.
- Touraine, A. (2009); La Mirada social: un marco de pensamiento distinto para el siglo XXI.
- Touraine, A. (2000); Critica de la modernidad; PP. 9-105. 2a Ed. México
- Weber, Max (2014). Economía y sociedad. ed. revisada y anotada por Francisco Gil Villegas; —3ª ed. México.

#### **Sitios Web de IES:**

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

<http://www.anuies.mx/anuies/instituciones-de-educacion-superior/>

Benemérita Escuela Normal Veracruzana "Enrique C. Rébsamen. Consultado en 2019, en: <http://www.benv.edu.mx/>

Centro de Estudios Superiores de Educación Rural Luís Hidalgo Monroy. Consultado en 2019, en: <http://www.ceserluishidalgomonroy.edu.mx/>



Centro Regional de Educación Normal "Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán", Consultado en 2019 en:

<http://www.sev.gob.mx/educacion-normal/cren/http://www.sev.gob.mx/ed>

Centro Regional de Educación Superior Paulo Freire (CRESPF) Consultado en 2019, en: <http://crespf.com.mx/>

Centro Veracruzano de Educación Superior (CEVES) Consultado en 2019, en: <https://cevescom.wordpress.com/>

Colegio de Altos Estudios de Acayucan. Consultado en 2019, en: [https://sic.gob.mx/ficha.php?table=universidad&table\\_id=338](https://sic.gob.mx/ficha.php?table=universidad&table_id=338)

Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Veracruz (CONALEP) Consultado en 2019, en: <http://www.conalepveracruz.edu.mx/inicio/>

Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Veracruz (CECYTEV) Consultado en 2019, en: <http://cecytev.edu.mx/>

Colegio de Veracruz (COLVER). Consultado en 2019, en: <http://www.colver.edu.mx/>

Consejo Veracruzano de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (COVEICyDET) Consultado en 2019, en: <http://covect.gob.mx/>

Escuela Náutica Mercante Capitán Fernando Siliceo, consultado en 2019, en: <https://www.fidena.gob.mx/veracruz.php>

Escuela Normal "Juan Enríquez", consultado en 2019, en: <https://www.sev.gob.mx/educacion-normal/escuelas-normales-publicas/>

Escuela Normal Superior Veracruzana "Dr. Manuel Suárez Trujillo" consultado en 2019, en: <https://www.sev.gob.mx/educacion-normal/escuelas-normales-publicas/>

Escuela Normal Superior Federal Para Cursos Intensivos En Veracruz. Consultado en 2019, en: <http://www.sev.gob.mx/educacion-normal/ensfciv/>

Instituto Consorcio Clavijero (ICC). Consultado en 2019 en: <https://www.clavijero.edu.mx/>

Instituto de Ecología (INECOL) consultado en 2019, en: <https://www.inecol.mx/inecol/index.php/es/>

Instituto de Estudios Superiores Tlacotalpan. Consultado en 2019, en: <http://www.iestlacotalpan.edu.mx/>

Instituto Superior de Música del Estado de Veracruz (ISMEV). Consultado en 2019, en: <http://www.sev.gob.mx/ismev/>

Instituto Tecnológico Superior de Acayúcan (ITSA). Consultado en 2019, en: <https://www.itsacayucan.edu.mx/www/>



Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache (ITSAT). Consultado en 2019 en:  
<http://itsalamo.edu.mx/tecnm/>

Instituto Tecnológico Superior de Alvarado (ITSA). Consultado en 2019, en:  
<https://www.itsav.edu.mx/>

Instituto Tecnológico de Boca del Río (ITBOCA). Consultado en 2019, en:  
<http://www.bdelrio.tecnm.mx/index.php>

Instituto Tecnológico de Cerro Azul (ITCA). Consultado en 2019, en :  
<http://ead.itcerroazul.edu.mx/index.php/inicio-portal>

Instituto Tecnológico Superior de Coatzacoalcos (ITESCO). Consultado en 2019 en:  
<https://www.itsav.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Cosamaloapan (ITSC). Consultado en 2019 en:  
<http://www.itsco.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de las Choapas (ITESCH). Consultado en 2019 en:  
<http://www.itschoapas.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Chicontepec (ITSC). Consultado en 2019 en:  
<https://itschicontepec.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Huatusco (ITSH). Consultado en 2019, en:  
<https://www.itshuatusco.edu.mx/inicio/>

Instituto Tecnológico Superior de Jesús Carranza (ITSJC). Consultado en 2019, en:  
<http://www.itsjc.edu.mx/principal/home>

Instituto Tecnológico Superior de Juan Rodríguez Clara (ITSJRC). Consultado en 2019 en:  
<http://www.itsjuanrodriguezclara.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Misantla (ITSM) Consultado en 2019, en:  
<http://www.itsm.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Martínez de la Torre (ITSMT) Consultado en 2019, en:  
<http://www.tecmartinez.edu.mx/>

Instituto Tecnológico de Minatitlán (ITMina). Consultado en 2019, en:  
<http://www.itmina.edu.mx/portal/>

Instituto Tecnológico Superior de Naranjos (ITSN) Consultado en 2019, en:  
<http://www.itsna.edu.mx/>

Instituto Tecnológico de Orizaba (ITOR). Consultado en 2019, en:  
<http://www.orizaba.tecnm.mx/>



Instituto Tecnológico Superior de Pánuco (ITSP). Consultado en 2019, en:  
<http://www.itspanuco.com/itsp.html>

Instituto Tecnológico Superior de Perote (ITSP). Consultado en 2019, en:  
<https://www.itsperote.edu.mx/index/>

Instituto Tecnológico Superior de Poza Rica (ITSPOR). Consultado en 2019, en:  
<http://www.itspozarica.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de San Andrés Tuxtla (ITSSAT). Consultado en 2019, en:  
<http://www.itssat.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (ITST). Consultado en 2019, en:  
<https://itsta.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Tierra Blanca (ITSTB). Consultado en 2019, en:  
<http://principal.itstb.edu.mx/>

Instituto Tecnológico de Veracruz (ITV). Consultado en 2019, en: <http://www.itver.edu.mx/>

Instituto Tecnológico Superior de Xalapa (ITSX). Consultado en 2019, en:  
<https://www.itsx.edu.mx/v2/>

Instituto Tecnológico Superior de Zongolica (ITSZ). Consultado en 2019, en:  
<http://www.itszongolica.edu.mx/>

Instituto Veracruzano del Deporte (IVD). Consultado en 2019 en: <http://www.ivd.gob.mx/>

Secretaría de Educación de Veracruz <https://www.sev.gob.mx/v1/organismos/>

Secretaría de Marina, Planteles Educativos Navales. Consultado en 2019, en:  
<https://www.gob.mx/universidadnaval>

Universidad Tecnológica del Centro (UTC). Consultado en 2019 en:  
<http://www.utcv.edu.mx/>

Universidad Tecnológica del Sureste (UTS). Consultado en 2019 en:  
<http://www.utsv.edu.mx/>

Universidad Tecnológica de Gutiérrez Zamora (UTGZ). Consultado en 2019 en:  
<http://utgz.edu.mx/>

Universidad Popular Autónoma de Veracruz (UPAV) Consultado en 2019, en:  
<http://www.universidadupav.edu.mx/>

Universidad Politécnica de Huatusco (UPH). Consultado en 2019 en:  
<http://www.uphuatusco.edu.mx/>

Universidad Pedagógica Nacional (UPN). Consultado en 2019, en: <https://www.upn.mx/>



Universidad Pedagógica Veracruzana (UPV). Consultado en 2019 en:

<https://www.sev.gob.mx/upv/>

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz (UTCV). Consultado en 2019, en:

<http://www.utcv.edu.mx/>

Universidad Tecnológica del Sureste de Veracruz (UTS). Consultado en 2019, en:

<http://utsv.com.mx/index.php>

Universidad Veracruzana (UV). Consultado en 2019, en: <https://www.uv.mx/>

