

de la información y la cuidada conducción –vía los formatos e instructivos del proceso de elaboración y dictaminación del PIFI, cada vez más completos y complejos– de todo el proceso. Difiere también de los anteriores en haber centralizado del programa en el marco de la Federación, haciendo de lado a otras instancias que guardan relación con la educación superior y que en otras ocasiones habían tenido una participación.

El PIFI no difiere de los anteriores en cuanto que es conducido y controlado centralmente, en cuanto que por principio no reconoce la diversidad y heterogeneidad de las IES puesto que es un instrumento único, válido y aplicable para todas con independencia de sus antecedentes, sus visiones y vocaciones; de su desarrollo y compromiso social o de su tamaño, ubicación y oferta institucional. Sin embargo, coincide con los programas precedentes en la incorporación de personal académico en la evaluación de los programas y respeta (con diferentes niveles de compromiso por parte de la SESIC) los dictámenes de los comités de pares. También se aprecia cierta injerencia discrecional en la normatividad específica de las IES, aplicando una nueva terminología más críptica²⁰ que programas anteriores.

Se advierte la intención no explícita, de transformar a la burocracia universitaria; de impulsar una forma de gestión liderada por un nuevo grupo de funcionarios comprometidos y convencidos de la importancia de su función como agentes del cambio. La real o aparente receptividad del programa por parte de las instituciones ha impulsado al grupo gestor en la SESIC a ser cada vez más propositivo, más exigente, más insistente en la búsqueda de controlar, vía los formatos y asesorías, todo el proceso.

¿Es integral el PIFI?

En los lineamientos para la formulación y presentación del PIFI se menciona como una característica relevante la integralidad: “Mediante ella se busca que los tres niveles²¹ compartan una misma visión y misión, que armonicen sus estrategias de desarrollo académico e institucional, que hagan un mejor uso de sus recursos y que orienten sus esfuerzos en la misma dirección”²².

²⁰ Estas formulaciones no sólo resultan extrañas a las comunidades, sino opacan el sentido real del modelo que se está imponiendo.

²¹ Se refiere a los niveles institucional, dependencias de educación superior (DES) y programas educativos (PE). En la versión del PIFI 3, se incluyen también los cuerpos académicos.

²² Cf. SEP, SESIC: PIFI, *Lineamientos para su formulación y presentación*, p.3.

La concepción de integralidad para la educación superior se advierte en el Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE), pues se refiere a “fortalecer a las instituciones públicas de educación superior para que respondan con oportunidad y niveles crecientes de calidad a las demandas del desarrollo nacional”. Estas demandas del desarrollo nacional incluyen, supuestamente, las funciones sustantivas que tienen las IES, particularmente las universidades. En contraste, el PIFI está claramente orientado hacia la docencia, de licenciatura y posgrado, pero deja fuera o toca muy tangencialmente las otras funciones.

En cuanto a la investigación, el PIFI la alude cuando señala las características que deben tener los cuerpos académicos, entre ellas la definición de las líneas generales de aplicación del conocimiento (LGAC), una amplia interacción en las “demás tareas universitarias” y una intensa participación en redes de intercambio académico.

La función de extensión y difusión de la cultura está prácticamente ausente. Se advierte una intencionalidad política de reducir e, incluso, desalentar el desarrollo de esta función en las universidades públicas. No se le incluye en los lineamientos, no se le menciona dentro de los objetivos, no hay formatos específicos que permitan a las instituciones incorporar los programas y proyectos relacionados con esta función. Se dice que uno de los objetivos generales del PIFI es “coadyuvar al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional” (PDI) de cada una de las instituciones. Cualquier PDI de las universidades públicas incluye referencias, más o menos extensas, a la extensión y difusión de la cultura y, sin embargo, en la concepción del PIFI está ausente.

Más de la mitad de las universidades públicas ofrecen el nivel medio superior¹ que es parte integral, al menos todavía por ahora, de su ser institucional. No es posible hacer una separación tajante entre la educación superior y la media superior en estas universidades a tal grado de considerar que un programa integral no la deba de tomar en cuenta. El hecho de que la SESIC sólo atienda a la educación superior no debe ser una limitante para que las instituciones formulen un PDI que incorpore todo su quehacer universitario y sus compromisos sociales, entre ellos los planes y programas y demás servicios para atender a estudiantes de la educación media superior. La integralidad implicaría incorporar a este nivel de estudios con el fin de que también “comparta una misma visión y misión, que armonicen sus estrategias de desarrollo académico e institucional, que hagan un mejor uso de sus recursos y que orienten sus esfuerzos en la misma dirección”. Tal vez no existan recursos disponibles por

¹ Ante esta situación en mayo de 2004 salió la Convocatoria para un programa similar para la educación media superior denominado: Programa Integral de Fortalecimiento de la Educación Media Superior Universitaria (PIFIEMS 1.0).

parte de la SESIC para apoyar la educación media superior, lo cual sería explicable administrativamente, pero esto no obsta para que la institución pueda presentar un plan integral que incorpore todas sus obligaciones y compromisos sociales dentro de los formatos y lineamientos del PIFI.

¿El PIFI es participativo?

Se ha dicho que el PIFI corresponde a una nueva época democrática y que alienta la participación de los universitarios en su elaboración. Propio de la planeación estratégica, supone que los integrantes de la organización participan en la definición de la misión institucional y en la definición de sus metas a mediano y largo plazos. Sin embargo, este supuesto habría que ponerlo a prueba.

A nivel institucional, si bien se ha eliminado el monopolio de la planeación que descansaba en oficinas centrales especializadas, la participación universitaria puede llegar a ser marginal. En principio, el diseño de los PIFI corresponde, según los lineamientos, a los cuerpos académicos que conforman las DES; *quedan fuera de su diseño los estudiantes, los trabajadores y los profesores no integrados a cuerpos académicos*. Éstos sólo pueden "participar" en el restringido marco de los órganos colegiados, y el PIFI generalmente no es analizado y discutido en esa instancia.

Por lo demás, puede ocurrir en algunas instituciones que el PIFI sea elaborado desde las oficinas centrales con una mínima participación de académicos vinculados a las DES. Esta elaboración centralizada en la esfera burocrática, no tiene manera de incorporar las demandas del trabajo colectivo en las universidades y, mucho menos, las necesidades específicas de los individuos.

Normalmente, aun cuando haya una mayor intervención de cuerpos académicos, los resultados de la evaluación, los proyectos aprobados y los montos asignados en ocasiones no son conocidos por toda la comunidad. Puede suceder que los recursos los vuelvan a centralizar los funcionarios y que en algunas instituciones se condicione su entrega oportuna a criterios de orden político.

¿Y las sagas organizacionales?

La mayor parte de las IES con una fundación mayor a los 30 años, han ido construyendo tradiciones, pautas de comportamiento, valores y creencias que han cultivado como parte de su identidad. Burton Clark (1991:46) se refiere a ellas como las "sagas organizacionales" y menciona como una de sus características que no surgen de un momento a otro, sino que se cultivan a lo largo de muchos años, de tal modo que son difíciles de cambiar en el corto plazo por decretos o modas; su modificación o relegación al pasado requiere

de un esfuerzo deliberado y sistemático durante mucho tiempo por parte de diferentes agentes.

Los sociólogos sabemos que las instituciones, principalmente las universidades han cultivado tradiciones, costumbres, valores y formas de actuación que de repente se ven violentadas por la irrupción de programas que las rebasan pero también las trastornan. Los cambios que ocasionan estos programas federales en la vida institucional son producto de modas pasajeras, en muchas ocasiones, y no llegan a permear a los alumnos y profesores; son asumidas fundamentalmente por los funcionarios. Las modificaciones a los modos de proceder —la irrupción de gestores urgidos de respuestas inmediatas, la necesidad de contabilizar y registrar un cúmulo de actividades, el apresuramiento para entender y llenar los formatos— agitan y movilizan a una buena parte del personal académico y de funcionarios en una determinada dirección, la cual no siempre se conoce y con la que no siempre se está de acuerdo. Los cambios que se observan en un momento dado en las instituciones (por ejemplo: la participación intensa; la preocupación por detectar y armar cuerpos académicos de acuerdo a un modelo perfilado externamente y no propio de la institución; la urgencia de evaluar programas académicos, etc.) de manera rápida e intempestiva y como respuesta a un imperativo externo, son muy frágiles o efímeros.

Los objetivos del PIFI implican, en un buen número de casos, cambios sustanciales en las IES que no pueden lograrse y consolidarse en el corto plazo. La rápida aceptación, adaptación y respuesta de las instituciones a las nuevas formas de proceder implicadas en los requerimientos del PIFI, pueden conducir a un cambio superficial, pasajero y en casos extremos a procesos de simulación.

El PIFI no da lugar a incorporar estas historias, estas tradiciones, estas sagas institucionales; da la impresión que el PIFI tiene la urgencia y el objetivo de transformar en un plazo demasiado corto, a lo más un sexenio, a las IES; se percibe una forma de proceder que presiona a las universidades a establecer compromisos, no sólo con ellas mismas, sino también con la SESIC, que deben ser cumplidos a como dé lugar, sin hacer mayores consideraciones sobre la posibilidad y factibilidad institucional de alcanzarlos; no hay lugar y tiempo para el conflicto institucional: el enunciado de los formatos son claros y contundentes "metas-compromiso de la institución", "metas-compromiso de las dependencias de educación superior", "metas-compromiso de gestión" para cada año hasta el 2006.

La dimensión histórica del desarrollo de las IES está prácticamente ausente. Hay que identificar los problemas de hoy y especificar los proyectos con los cuales se atacarán para alcanzar los objetivos en el 2006. La impresión de estas consideraciones es que la transformación de las instituciones se inicia con una

determinada gestión administrativa y termina con ella. El pasado se remonta al 2000 y no hay un futuro más allá del 2006.

Es deseable y posible la transformación de las IES, pero ¿es conveniente presionar con el alto riesgo del cambio aparente o la simulación? ¿Es adecuado someter a las instituciones a los tiempos, ritmos y exigencias de un periodo de gobierno nacional acotado, a tal grado de violentar los tiempos y ritmos institucionales? ¿Es pertinente imponer programas, tal vez racionalmente calculados y sustentados lógicamente, pero sin la adecuada consideración a las sagas institucionales?

¿Y la diversidad institucional y la desconcentración funcional?

El PIFI pretende que cada institución exprese su visión institucional²³ que permita planear, armonizar y coordinar un conjunto de acciones entre todas las DES que la conforman. Esta visión, que no debe ser general sino particular, da lugar a una gama de visiones diferentes entre las instituciones como resultado de su desarrollo histórico; de su situación y ubicación; de su oferta académica; de la composición y características de su personal académico y administrativo; de su magnitud; de sus luchas; de sus experiencias de relaciones con otras instituciones y con los gobiernos estatales y federales. Habrá, por lo tanto, una diversidad de visiones según instituciones existan y cada una se esforzará para "responder con oportunidad y con niveles crecientes de calidad a las demandas del desarrollo nacional", como lo dice el PNE. La calidad, y por ende su evaluación, no puede ser la misma para todas. Habrá características o factores que incidan en la calidad que todas las instituciones deben tomar en cuenta, pero no pueden ser los mismos para todas pues cada una difiere de las demás en múltiples aspectos, como, por ejemplo, la condición en la cual se encuentra en el momento de plantearse su visión, las características de los alumnos que recibe, así como la composición, dedicación y trayectoria del personal académico, es decir, la configuración de sus grupos académicos.

El propósito enunciado en el PIFI de atender y apoyar las diferentes visiones de las IES públicas, tiende a desdibujarse en la instrumentación manifiesta en sus

²³ En términos del PIFI, la visión institucional: "Es un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que la comunidad de una institución de educación superior quiere que ésta llegue a ser en 2006. Representa lo que se quiere lograr y hacia lo cual se dirigirán todos los esfuerzos institucionales. Expresa un futuro alentador, motivante y factible para la institución y representa la fuente para formular los objetivos, estrategias y metas de la institución. La visión debe ser lo suficientemente explícita como para orientar el proceso de planeación en toda la institución. Las visiones de carácter general sin la suficiente precisión de sus conceptos no son coadyuvantes de una planeación efectiva".

formatos. Éstos tienden a homogeneizar la diversidad, se propicia (se impone) como válido académicamente un perfil dominante para todas las instituciones, instrumentos de evaluación claramente delimitados y prescritos, indicadores que no dejan duda del perfil que se quiere imponer.

Varios ejemplos ilustran la opinión anterior: para el PIFI, las instituciones se deben de organizar en Dependencias de Educación Superior (DES) con independencia de su estructura orgánica, de su tradición, de sus "nombres", de sus historias. Pero no sólo eso, las DES se registran ante la SESIC y ésta puede sugerir la conjunción de varias facultades o escuelas en una DES, sin importar que cada una de ellas tenga órganos de autoridad colegiados independientes, o planes diferentes de desarrollo o varios directores en funciones o presupuestos diferentes aprobados por los órganos colegiados²⁴. Se tienen, entonces, dos estructuras institucionales y dos nomenclaturas: una para el PIFI y otra de la institución. Así, algunas DES podrían ser ficticias, sólo funcionarían para el PIFI; se aceptan porque sin esa organización no hay posibilidad de aspirar a un presupuesto adicional aunque las prácticas institucionales no sufran la más mínima modificación.

Cada DES debe estar conformada, según el PIFI, por cuerpos académicos. De nuevo, no importa la estructura ni la organización institucional. Para que las instituciones no tengan duda de lo que deben hacer, se les proporciona una definición de cuerpo académico y se les ofrece un "paradigma" de un cuerpo académico consolidado. Si alguna institución aspira a mejorar la calidad de sus servicios no hay otra vía posible de organización del personal académico que la de constituirse en cuerpos académicos y aspirar a consolidarse. La seguridad de que son consolidados o están en vías de consolidarse o apenas están en formación, se las ofrece la SESIC. Cada cuerpo académico "voluntariamente" solicita su calificación y clasificación a la SESIC. Si las instituciones aspiran a la calidad, deben entonces comprometerse a decir cuántos cuerpos académicos consolidarán en los próximos tres años y cuántos mejorarán su grado de consolidación en el mismo periodo. No hay cabida para otro tipo de organización de las DES.

Cada cuerpo académico está compuesto por profesores que deben aspirar o mantener un perfil deseable explicitado por la SESIC²⁵. Para que los profesores

²⁴ En muchas universidades, la conformación de las DES integran artificialmente espacios de muy diversa naturaleza: las facultades orientadas a las profesiones liberales y las de orden disciplinario; las áreas y departamentos de investigación con las estructuras de docencia y de difusión cultural y extensión.

²⁵ El perfil deseable pone el acento en ciertas cualidades: doctorado, amplia producción de investigación, experiencia docente, participación en redes. Por supuesto, uno de los criterios definitivos para el reconocimiento es la pertenencia al SNI.

tengan certidumbre de su calidad, pueden solicitar a la SESIC que les reconozca el cumplimiento de ese perfil. No importan las evaluaciones y clasificaciones institucionales. Las relevantes para el PIFI son las que la SESIC reconozca. La DES debe especificar cuántos, cuáles y qué proporción de sus profesores se registrarán en SESIC con perfil deseable.

Parecería que hay un "modelo" que se trata de impulsar basado en la conformación de cuerpos académicos propios de la investigación, en un contexto institucional mayoritario de universidades de docencia. En algunos casos, las universidades los han conformado (artificialmente) sólo con el propósito de conseguir dinero; una vez asignado a la institución, se "reparte" entre los individuos o subgrupos específicos. Se desarrollan así, alianzas entre doctores inducidas por las autoridades, dando lugar a una conformación dominante por grupos de interés. El modelo parte del desconocimiento de la situación real de las comunidades académicas, de las formas predominantes de contratación (mayoría de profesores por asignatura) y de sus precarias formas de organización. Pareciera que en el diseño del PIFI es dominante un modelo homólogo al de la Universidad Autónoma Metropolitana, pero no se tomó en cuenta que integrar un cuerpo académico exige tiempo (tiempo completo o medio tiempo), dedicación y participación universitaria, formas institucionales de trabajo colectivo, tradiciones intelectuales consolidadas y liderazgos académicos (que no se obtienen con el grado); por supuesto, un tema u objeto de investigación que no siempre es nítido en instituciones atomizadas y con leyendas institucionales ancladas en el *currículum*.

Se aprecia, con la intención de la transformación, un mayor control sobre las instituciones, las unidades académicas, los cuerpos académicos y los académicos. Cada programa educativo será reconocido como de calidad si es calificado por los CIEES o es acreditado por alguno de los consejos. No hay otra forma. Los procesos administrativos de calidad deben obtener su proceso de certificación por las normas ISO-9000:2000. Por supuesto, todo esto también genera problemas organizacionales nuevos, como la actualización y manejo de una gran cantidad de información, que las universidades no están siempre en posibilidad de reconocer²⁶.

²⁶ Los cuerpos académicos se clasifican y se registran ante PROMEP; los profesores se registran en un determinado perfil ante PROMEP; se acreditan los programas educativos; se certifican los programas educativos; se certifican los programas de posgrado en el PNP y se apoyan en el OP. Los procesos administrativos deben estar certificados por la norma ISO 9000.

El impacto del PIFI en la gobernabilidad institucional. ¿Hacia una nueva concepción de la autonomía universitaria?

Quizá la mayor de las capacidades que ha perdido la universidad es la de hacer inteligible el proceso y sentido del cambio. Nuestras IES, erosionadas severamente por restricciones financieras y conflictos políticos, han perdido desde hace tiempo la capacidad de generar ideas, de producir interpretaciones que permitan comprender los nuevos fenómenos y debatir racionalmente alrededor de ellos (Acosta, 2002: 75).

Todas las universidades cuentan con estructuras de gobierno colegiadas, integradas con representantes de los diferentes sectores de su comunidad, en los que recae formalmente la competencia de discutir y aprobar una visión y una misión, un plan de desarrollo institucional, de establecer los objetivos y metas, de aprobar el presupuesto y su ejercicio.

El PIFI puede trastocar estas facultades de los cuerpos colegiados por las formas, procedimientos y lineamientos que establece para que las instituciones formulen su programa institucional de desarrollo. Por la vía de la administración del programa, asigna nuevas responsabilidades a los órganos personales, crea nuevos órganos de decisión no contemplados en la legislación (por ejemplo la agrupación administrativa de varias facultades o escuelas en una Dependencia de Educación Superior), crea una relación de dependencia orgánica entre los actores institucionales y la SESIC. La autonomía funcional (Levy, 1987) de las instituciones queda en entredicho.

Esta situación nos remite a una necesaria reflexión sobre la capacidad, en tiempos y formas, para que los órganos colegiados puedan valorar y aprobar los proyectos institucionales vinculados con el PIFI. El reto es encontrar una fórmula institucional en que los órganos colegiados de gobierno tomen decisiones y no sean sólo espectadores de un proceso que les puede ser ajeno. Sin la intervención de los cuerpos colegiados, los proyectos del PIFI corren el riesgo de convertirse en sólo una "moda", efímera y coyuntural (Birnbaum, 2000).

La conjunción de la inoperancia de los órganos colegiados con la premura, justificable, por parte de las autoridades federales de lograr una transformación a corto plazo y un mejor ejercicio de los recursos, da por resultado una nueva forma de gobierno institucional y nuevas connotaciones a la autonomía institucional.

El PIFI no excluye la participación de los cuerpos colegiados, es más, la exige y la promueve, sin embargo, con las reglas que impone, prácticamente los deja fuera y los relega. Pero también parece estar presente en el imaginario de las autoridades federales la posibilidad de que la participación de esos órganos pueda poner en riesgo la implantación del PIFI, pues es alta la probabilidad

de que un cuerpo colegiado no pueda lograr los consensos mínimos sobre las grandes definiciones y metas-compromiso que exige el programa.

La ausencia de participación de los órganos colegiados tiene como riesgo que paulatina y soterradamente, vayan quedando fuera de las decisiones institucionales y sean considerados por las autoridades federales, las institucionales y la propia comunidad como inoperantes, innecesarios y prescindibles. Es importante alertar sobre este riesgo, porque puede dar lugar al abandono de formas históricamente construidas, originarias de organizaciones, como las universidades, que necesitan libertad académica y control colegiado de las decisiones.

Como podrá observarse, además de reducir significativamente la riqueza de la diversidad institucional se instauran nuevos mecanismos y programas federales para observar, evaluar y certificar la calidad de las instituciones. Las dependencias, los cuerpos académicos y los profesores son registrados, calificados y eventualmente reconocidos por la SESIC.

Llama la atención que en un contexto nacional donde se promueve la descentralización en todos los aspectos de la vida política, económica, social y cultural, a favor de cada entidad, la educación superior –a diferencia del nivel básico– se observe un proceso hacia la centralización.

Paradójicamente, las casas de estudio que tienen por objeto el desarrollo de la cultura y el cultivo del conocimiento superior, y que gozan del derecho constitucional de la autonomía para organizarse como crean conveniente, están inmersas en un proceso de mayor centralización y tutelaje por parte del gobierno federal.

SOBRE LAS FORMAS DE OPERACIÓN DEL PIFI

La ausencia de reglas de operación

El PIFI, como se describió anteriormente, reúne los recursos de cuatro programas federales existentes: FOMES, FIUPEA, PROMEP y el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM). En el Anexo A se presenta de manera sucinta algunos de las características de estos programas y su vinculación con el PIFI. Las “reglas de operación”²⁷ de estos programas recién se actualizaron en 2003, pero no hay “reglas de operación” para el PIFI como tal. Esta ausencia de normatividad específica puede hacer muy vulnerable al PIFI, pues no está sustentada formal-

²⁷ A partir de este sexenio, todos los programas federales deben emitir reglas de operación y deben ser evaluados por una institución u organismo externo al organismo público que los administra. En el caso de estos programas no es público si la SESIC ha solicitado a algún organismo o dependencia esta evaluación externa de cada uno de los programas o del PIFI en su conjunto.

mente su forma de operación y, a las instituciones las coloca en cierto grado de incertidumbre, pues no hay certeza jurídica de la permanencia de este modo de financiamiento²⁸. Los programas aludidos hacen mención explícita al PIFI y sólo se pueden entender en el contexto de la planeación integral por ello llama la atención que el PIFI no tenga sus propias reglas de operación.

La ausencia de reglas no es un asunto menor, pues precisamente las reglas hacen explícitas, formales y claras las condiciones y características del programa y su existencia, además, posibilita la realización de una evaluación externa a la propia SESIC. Las reglas de operación deben explicitar los objetivos generales y específicos, identificar a la población objetivo, determinar las características de los apoyos, los beneficiarios y los criterios de selección; especificar los derechos y obligaciones de los solicitantes, la mecánica de operación del programa, el tipo de evaluación que se realizará, el seguimiento de control y auditoría de los programas. Contar con reglas de operación para un solo programa, el PIFI, contribuiría a hacer más transparente su evaluación y seguimiento.

Una visión voluntarista

La lógica de la SESIC parece ser la racionalización, regulación y control de la actividad de las personas y grupos académicos de las IES por instrumentos administrativos con una legitimación otorgada por pares académicos.

Los lineamientos son como proyectos de ingeniería que surgen para atender y solucionar un problema, se inician y terminan en un tiempo preciso. Algunos ejemplos ilustran estas pretensiones del PIFI:

“Los valores de los indicadores al 2006 expresan la voluntad y el compromiso institucionales para desarrollar un proceso de mejora continua que permita a las IES públicas lograr la acreditación de sus PE por organismos reconocidos por el COPAES o en el PNP y obtener o conservar la certificación internacional ISO 9000: de sus procesos de gestión más importantes” (p. 2).

En un primer acercamiento, lograr esos indicadores no dependen solo de la institución ni están todas en posibilidad de alcanzarlos en el 2006 pues su

²⁸ Una de las recomendaciones de la ANUIES es precisamente que: “El financiamiento no es un asunto técnico o instrumental sino de carácter político, por lo que se requiere de una visión de largo alcance que trascienda los periodos normales y el origen partidista de las administraciones públicas de los diferentes niveles de gobierno” [...] “La política gubernamental en materia de financiamiento debe plantearse como una estrategia anticíclica, esto es: compensatoria de los momentos de crisis económica” (ANUIES: *Propuesta de lineamientos para una política de Estado en el financiamiento de la educación superior*, pp. 20 y 27).

punto de partida es muy diverso. ¿Cómo se puede, por ejemplo, comprometer la institución a que una proporción de sus egresados consigan empleo a los seis meses de egreso?, ¿cómo puede una institución comprometerse, en un plazo de tres años, a elevar la eficiencia terminal en un porcentaje mayor al 70% sin demérito de la calidad académica y la formación integral?, ¿cómo adquirir el compromiso de que un determinado porcentaje de profesores serán perfiles PROMEP y/o deben estar en el Sistema Nacional de Investigadores en un plazo preciso? Sin embargo el PIFI advierte:

“El cumplimiento de los compromisos institucionales adquiridos, será fundamental en las próximas etapas de actualización del PIFI pues de ello dependerá, en gran medida, el resultado de sus evaluaciones futuras y los recursos extraordinarios que, en su caso, sean asignados para el desarrollo del programa” (p.19).

Esta visión parece desentenderse de la planeación como una cultura, como un modo de ser, como una actividad que involucra a personas con pautas de comportamiento, formas de trabajo, expectativas y actitudes que son posibles de cambiar pero no en el corto plazo. Una sobrerregulación voluntarista puede modificar pautas administrativas pero no el *habitus* de académicos, autoridades y estudiantes. La transformación de una organización lleva sus tiempos, sus ritmos. Imponer una forma de hacer la planeación propicia la simulación.

Algunos problemas operativos del PIFI

Uno de los objetivos del PIFI es contar con procedimientos claros y transparentes para que las instituciones tengan certidumbre en la evaluación académica y en la asignación de los recursos. La distribución de los recursos tiene como base la evaluación que realizan los comités evaluadores. Sin embargo, en los lineamientos del PIFI se advierte que la evaluación del comité dictaminador, es uno de los elementos a considerar³⁰ el otro elemento es el esfuerzo de superación académica y de gestión que la institución esté dispuesta a realizar en el periodo 2003-2006 (p. 50).

El segundo elemento es relevante pero ¿quién y cómo se va a medir el esfuerzo y qué peso va a tener en la asignación de recursos? En la medida en que no se reglamenta este segundo elemento, aumentan las facultades discrecionales de

³⁰ Subrayado de los autores.

la SESIC y, con ello, poner en entredicho la transparencia en la asignación de los recursos.

A los CIEES se les asigna una responsabilidad monumental: revisar periódicamente los miles de programas de estudio de licenciatura y posgrado para poder asignarlos a alguno de los tres niveles clasificatorios. La labor realizada por los CIEES en su existencia es muy relevante, pero con los recursos humanos y presupuestales con los que cuenta se antoja una labor muy difícil que pueda cumplir ese compromiso para el 2006. Algo semejante se puede decir de los organismos acreditadores³¹.

¿Cuál es el límite de crecimiento de los recursos financieros de los cuáles puede disponer el PIFI? La respuesta institucional al PIFI ha ido en aumento. El número de instituciones participantes se ha incrementado cada año, también los proyectos presentados y aprobados, pero el presupuesto asignado no se ha incrementado en la misma proporción y el de 2003 con respecto a 2002 disminuyó a precios constantes. El siguiente cuadro ilustra lo anterior:

Crecimiento del PIFI 2001-2003

Variable	2001	2002	2003	Incremento 2002 vs. 2001	Incremento 2003 vs. 2002
Instituciones					
Universidades	39	45	47		
U Tecnológicas	0	14	18		
Total	39	59	65	51%	10%
Proyectos					
Universidades	402	520	760		
U Tecnológicas	0	50	35		
Total	402	570	795	42%	39%
Montos (millones)					
Universidades					
U Tecnológicas	1154	1389			
Total	0	41			
	1154	1430		24%	1%

Fuente. SESIC. www.sep.gob.mx

³¹ Reporta el PIFI 3 que a finales del 2002 había 720 programas en el nivel 1 (nivel de calidad apreciable) y 833 en el nivel 2. Como se trata de alcanzar o asegurar la calidad, todos los programas de licenciatura y posgrado (más de 5,000) tendrán que ser nuevamente evaluados en 3 años. El total de programas acreditados por los diez organismos eran, en 2003, tan sólo 247 (PIFI 3. p. 4).

Entre la información pública, no se cuenta con el monto total solicitado por las instituciones en el marco del PIFI, ni el monto total de los proyectos aprobados, ni los proyectos que tienen un horizonte de desarrollo para los próximos años. Pero aún sin esta información, cabe suponer que los proyectos se incrementarán, las formulaciones de los proyectos mejorarán y, por ende, la aprobación de los mismos también aumentará. ¿Habrá disponibilidad de recursos para incrementarse de acuerdo a las demandas institucionales?

A pesar de que el número de instituciones se ha incrementado año con año, el promedio de recursos para las universidades públicas tiene poca variación, con excepción de las universidades tecnológicas en donde el apoyo promedio sí tuvo una disminución significativa de 2002 a 2003³².

El PIFI, como se mencionó anteriormente se integra con los fondos de otros programas federales. El siguiente cuadro muestra la aportación de cada uno de esos programas y la asignación del PIFI para los tres años de operación:

Composición financiera del PIFI.
(Millones de pesos)

Programa	2001. PIFI 1.	2002. PIFI 2	2003. PIFI 3
FIUPEA*		150	200
FOMES*		973	1009
PROMEP*		399	401
Suma	1,154	1,522	1,610
Espacios físicos*	518	1,335	1,474
Suma	1,672	2,857	3,084

*Las cifras para 2002 y 2003 se obtuvieron de las reglas de operación de los programas.

** Datos de la SESIC. www.sep.gob.mx 2004.

*** Las cifras del PIFI 3 se obtuvieron de la Introducción a la Guía PIFI 3.0

Como puede observarse, el programa que cuenta con mayores recursos es FOMES que tiene una gama de aplicaciones más amplia que los otros programas. Se supone que cada programa específico (FOMES, FIUPEA, PROMEP o el de construcciones) apoyará las actividades (o proyectos) que se ajustan al

³² El promedio por universidad pública en 2001 fue de 29.593 millones, en 2002 de 30.861 millones y en 2003 de 29.950 millones. La desviación estándar para esos años fue 15.5, 19.3 y 20.6 millones respectivamente. Es decir, la dispersión de la distribución del recurso fue más homogénea en el primer año que en el tercer año, con lo cual se tiende a reproducir el "efecto Mateo" en la distribución de los recursos extraordinarios. Para el cálculo sólo se consideraron las universidades que obtuvieron algún apoyo y no están incorporadas las universidades tecnológicas.

objetivo del programa federal, de modo que el monto total para un proyecto puede integrarse de uno o los cuatro fondos. Esta forma de distribución obliga a las instituciones a destinar los montos aprobados a los proyectos o acciones específicas. Hay una mayor supervisión y control en el ejercicio del gasto y se reduce la discrecionalidad de la institución o del responsable del proyecto en el uso y ejercicio de los recursos. Sin embargo, los gastos de construcción, infraestructura, modernización tecnológica, etcétera, se concentran en las áreas que el PIFI promueve, dejando de lado los gastos respectivos (que a las instituciones les son relevantes) de difusión de los proyectos académicos más débiles, o menos consolidados, que no se ajustan al formato del PIFI.

Distribución de los Fondos de los Programas
entre las instituciones
(Millones de pesos)

Apoyos a las Universidades vía PIFI (sin incluir construcciones)**	Up y afines 1,154 UT= 0 Total= 1,154	Up y afines 1,389 UT= 40.567 Total = 1429.56	Up y afines 1,408 UT= 34.052 Total= 1442.052
Información del PIFI 3*** (incluyen construcciones)	2,079.6	2,766	
Diferencia entre suma de programas y asignado por PIFI		92.44 (¿?)	31.948 (¿?)

Fuentes:

*Las cifras para 2002 y 2003 se obtuvieron de las reglas de operación de los programas.

** Datos de la SESIC. www.sep.gob.mx 2004

*** Las cifras del PIFI 3 se obtuvieron de la Introducción a la Guía PIFI 3.0

Llama la atención que el monto total asignado por la SESIC a los PIFI institucionales es menor, al menos en los dos últimos años, a la disponibilidad del monto de los fondos asignados en las reglas de operación. En 2002 la diferencia es de 92 millones y en 2003 de 32 millones. ¿Serán los costos de administración del programa? Sería conveniente que en el marco de la transparencia, se pudiera dar cuenta a las instituciones y a la sociedad de esas diferencias.

Importancia de los PIFI para las instituciones

Una visión sociológica interiorista nos permite apreciar la importancia de los PIFI en las universidades. Los apoyos extraordinarios para las instituciones si bien representan una proporción baja en comparación con el presupuesto total, es muy alta si se considera que son recursos frescos para apoyar la mejora y el aseguramiento de la calidad de las instituciones.

Si se considera, muy conservadoramente, que del presupuesto ordinario (federal más estatal y sin considerar los recursos propios) aproximadamente el 93% es destinado para el pago de remuneraciones y prestaciones más los costos de mantenimiento de los inmuebles, sólo restará un 7% del presupuesto de la institución para dedicarlo a apoyar las actividades académicas. Si se compara lo que representan los PIFI con respecto a ese 7%, se observará la importancia fundamental de estos recursos para las IES.

Con objeto de ilustrar lo anterior, el siguiente cuadro muestra la proporción que representa el PIFI dentro del presupuesto institucional tomando el 7% de su presupuesto ordinario como base 100:

Importancia del PIFI en las IES

Proporción del PIFI vs Gastos de operación	2001 Número de instituciones	2002 Número de instituciones	2003 Número de instituciones
Más del 200%	3 (8%)	4 (9%)	6 (13%)
Entre el 100% y el 200%	14 (36%)	18 (40%)	19 (40%)
Entre el 50% y el 99%	13 (33%)	15 (33%)	14 (30%)
Entre el 23% y el 49%	9 (23%)	8 (18%)	8 (17%)
Total de IES	39	45 (100%)	47 (100%)
Promedio	64%	71%	70%
Universidad con la proporción más baja	U. de Guadalajara (21%)	U. de Guadalajara (26%)	U. de Guadalajara (23%)
Universidad con la proporción más alta	U de Occidente (261%)	U de Baja California Sur (214%)	U de Baja California Sur (222%)
Monto máximo recibido por una institución	57,121 (BUAP)	64,050 (UASLP)	66,381.4 (UASLP)
Monto mínimo para universidad pública	10,250 (UNACAR)	6,883.1 (UNACAR)	5,214.5 (UNACAR)

Notas:

Las instituciones que no recibieron cantidad alguna por PIFI no están consideradas (entre ellas la UNAM y la UPN).

Elaborado con base en el cuadro de subsidio federal y estatal a las universidades públicas en 2001, 2002 y 2003.

El PIFI pesa muchísimo en las instituciones, en promedio representa aproximadamente un 70% adicional. Tiene una variabilidad muy grande (desde el 23% para una universidad hasta más del 200% para otras instituciones). Para casi la mitad de ellas, el PIFI al menos duplica su presupuesto para actividades académicas; para la tercera parte representa más del 50% y para unas pocas, las más grandes, generalmente, representa entre el 23% y el 50% si bien en montos absolutos son las que reciben mayor cantidad de dinero.

En el Anexo B se presenta el presupuesto público (federal y estatal) y la proporción que representa el PIFI para cada institución en cada uno de los tres años de operación.

Es de notar que la calidad de los proyectos es el factor para la asignación de los recursos. Se puede observar que los criterios tradicionales como matrícula o planta académica o peso político o número de programas no se correlacionan con el monto de los recursos recibidos.

También se observa que todas las universidades públicas reciben algún recurso del PIFI, no se da el caso de que alguna no sea beneficiaria, con excepción de la UNAM y la UPN. Esta situación muestra la necesidad y a la vez la dependencia de todas las universidades públicas de los recursos federales vía este programa extraordinario. La ingente necesidad de contar con recursos obliga a las instituciones a participar en las condiciones que se les indique. Los PIFI han revolucionado a una buena parte de las universidades, cabría la duda si este proceso dinamizador está en el camino y expectativas de las propias instituciones y sus comunidades.

NOTAS PARA UN BALANCE PRELIMINAR

La referencia principal para una evaluación del PIFI debiera ser sobre la incidencia en el logro de los objetivos del propio programa: la mejora y aseguramiento de la calidad de los servicios institucionales. Los efectos son difíciles de medir en el corto plazo, requieren de un instrumental metodológico complejo, de presupuesto y de tiempo para realizarlo. Estas notas están lejos de pretender semejante evaluación, buscan sólo hacer algunas observaciones, apreciaciones sobre su diseño, alertar sobre algunas consecuencias no deseadas y posibles implicaciones para la vida institucional. Para resumir, se piensa que el PIFI tiene, como toda moneda, dos caras, que hay que tenerlas presentes.

Promesas	Peligros
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo claro de asignación de recursos federales. • Integra y da coherencia y congruencia a algunos programas federales anteriores. • Promueve la planeación institucional. • Hay un proceso de sensibilización y capacitación en las instituciones. • Propicia la participación de diferentes actores institucionales. • Genera una dinámica de transformación institucional. • Dinamiza a las autoridades y profesores de tiempo completo. • Focaliza la asignación de recursos. • Impulsa la consecución de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas semejantes para condiciones institucionales muy heterogéneas. • Basada en múltiples supuestos. • Dinamización de la institución en un sentido diferente al de la comunidad. • Insuficiente participación de los órganos de gobierno institucional. • Presión para el cumplimiento de indicadores. • Simulación latente. • Impacto en la gobernabilidad institucional y en el concepto de autonomía • Futuro ligado a la administración en turno. • Propicia el "efecto Mateo"

En el mismo sentido sintético, proponemos una caracterización general de las orientaciones que guían al modelo que sustenta al PIFI:

Orientaciones generales

Concepción filosófico-política	Concepción disciplinaria dominante	Concepción política (de articulación del sistema)	Concepción administrativa
Tecnocrático científica	Ciencias duras	Estado evaluador-interventor a través del financiamiento	Planeación estratégica

Orientaciones operativas

Tipo de gestión	Modelo universitario dominante	Referentes de control del sistema	Tipo de referencia administrativa
Burocrático-	Universidad de investigación	Multicontrolado por agencias para gubernamentales de evaluación y certificación	ISOmórfica

En términos de las orientaciones generales, concluimos que el nuevo modelo sobre el que descansa el PIFI se sostiene desde una concepción tecnocrá-

tico-científica que busca impulsar una racionalidad minuciosa a las tareas de planeación institucional; la perspectiva disciplinaria desde la cual se impulsa esta racionalidad es la propia de las llamadas ciencias duras y desde estos *ethos* disciplinarios es que se construyen los referentes de calidad, organización y sentido del trabajo académico. En términos de las relaciones entre el Estado y la educación superior, compartimos la idea de Adrián Acosta de que estamos frente a un modelo evaluador-neointerventor que se sostiene por el alto grado de dependencia financiera de las instituciones respecto de los recursos federales extraordinarios. Finalmente, si observamos los rasgos de la concepción administrativa y de gestión predominante, podemos establecer que el modelo se sostiene desde la perspectiva de la planeación estratégica.

Sin embargo, el modelo no sólo se orienta de manera general, en sus modos de operación y en su implantación, hemos encontrado rasgos específicos que lo caracterizan. Por la preeminencia que el PIFI le otorga a las autoridades (y el concomitante desplazamiento de los órganos colegiados) en el funcionamiento del programa, podemos sostener que el modelo orienta un tipo de gestión burocrática centralizada. Por el tipo de imagen ideal que se tiene de la conformación de los cuerpos académicos, el programa sostiene la perspectiva de una universidad de investigación, donde el eje articulador del trabajo académico es la producción de conocimientos (y no la enseñanza profesional), con un profesor de tiempo completo, formado en el doctorado que participa de modo activo en redes y en el debate científico. En términos de los referentes de control del sistema señalamos orientaciones operativas, destacando que se trata de un sistema multicontrolado por agencias para gubernamentales de evaluación y certificación, que median el control directo por parte del gobierno. Finalmente, si pudiéramos encontrar una metáfora mediante la cual pudiéramos caracterizar el tipo de referencia administrativa, podríamos afirmar que el modelo tiene una perspectiva ISOmórfica, mediante la cual los procesos administrativos, en teoría mejorarán su calidad y eficiencia siempre y cuando logren un proceso de certificación de sus actividades.

ANEXO A

PROGRAMAS DE APOYO EXTRAORDINARIO COMPRENDIDOS EN EL PIFI

Programa	Objetivo	Evaluación	Población objetivo	Observaciones
Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).	Impulsar la superación sustancial en la formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las universidades.	Evaluación: Coordinación Académica del PROMEP. Pares. Consistencia de las propuestas con el PIFI Institucional. Tipos de apoyo: a) becas a profesores de TC para estudios de posgrado, b) Dotar a profesores de elementos básicos para el trabajo académico, c) formación y desarrollo de cuerpos académicos. Ingreso de nuevos profesores de tiempo completo.	76 IES públicas que hayan elaborado su PIFI.	Reglas emitidas el 12 de marzo del 2003. Inversión en 2002: 399.4 millones. Previsión 2003: 401.4 millones
Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES).	Apoyar el desarrollo de los programas Integrales de Fortalecimiento institucional de cada una de las IES públicas.	Comités formados por académicos reconocidos a nivel nacional Tipos de apoyo: técnico para la formulación de los PIFI; financiero para programas de fortalecimiento de sus DES, PRODES, PROGES dictaminados favorablemente en su PIFI por los comités de evaluación. Prioridad para que la planeación a 2006 sea participativa, rigurosa, objetiva, coherente y orientada a cerrar brechas de calidad entre sus DES.	81 IES públicas (Universidades, instituciones afines, U. Tecnológicas).	Reglas emitidas el 12 de marzo del 2003. Máximo de 70 millones por institución. Asignación en 2002 a FOMES: 972.7 millones. Previsión 2003: 1008.6 millones.
Fondo de Inversión para las universidades públicas que cuenten con programas evaluados y acreditados (FIUPEA).	Aseguramiento y mejoramiento de la calidad de los programas educativos.	Comités formados por académicos reconocidos a nivel nacional. Tipos de apoyo (IGUAL A FOMES)	81 IES públicas.	Reglas emitidas el 12 de marzo del 2003. Asignados en 2002: 150 millones. Previstos para 2003: 200 millones de pesos. Máximo de 50 millones por institución.
Apoyos Extraordinarios a universidades para espacios físicos.	Mejora en infraestructura física con recursos CAPFCE y el Fondo de Aportaciones múltiples (FAM).			Creado en 1998.

Programa de Fortalecimiento del Posgrado Nacional (SEP-CO-NACYT).	Debe estar incluido en el PIFI. Programa Nacional de Posgrado: Reconocer programas de posgrado que cuenten con CA consolidados, altas tasas de graduación y la infraestructura necesaria para impulsar la mejora de los programas.	PIFOP: Apoyar programas que pueden mejorarse.		Creado en 2002.
Programa para la Modernización de la Información Administrativa (PRONAD).	Se financia con recursos FOMES.			

Programas no comprendidos en el PIFI

Fondo de Apoyo extraordinario a las universidades públicas estatales.	Apoyar la realización de proyectos que incidan en la solución de problemas estructurales e impacten positivamente en su viabilidad financiera de mediano y largo plazos....Los proyectos deben tener como objetivo incidir en el saneamiento financiero de la institución, de manera especial y prioritaria en la adecuación apropiada a los sistemas de jubilaciones y pensiones.	Especialistas designados por SESIC y ANUIES.	39 universidades públicas estatales.	Reglas emitidas el 9 de junio de 2003. Presentación de proyectos: septiembre. Entrega de resultados: noviembre. Previsión para 2003: 1000 millones de pesos. Asignación en 2002: 1000 millones de pesos para 20 de 26 proyectos presentados, con lo cual se logró reducir el déficit actuarial de las IES en 39,130 millones de pesos.
---	--	--	--------------------------------------	---

ANEXO B

PRESUPUESTO PÚBLICO A LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR,
ASIGNACIÓN DEL PIFI Y MONTO QUE REPRESENTA EN COMPARACIÓN CON
LOS GASTOS DE OPERACIÓN

- 2.1. 2001
- 2.2. 2002
- 2.3. 2003

Se presentan en un archivo Excel adjunto.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, Adrián (2002). "¿Adiós a la Universidad?", en *Revista de la Educación Superior* No. 123, vol xxxi(3) julio-septiembre, pp 71-77, México, ANUIES.
- ACOSTA, Adrián (2000) Gobierno y gobernabilidad universitaria: Ejes para una discusión", en *Encuentro de Especialistas en Educación Superior*, Tomo II, México, CIICH, UNAM.
- ACOSTA, Adrián (2000). *Estado, políticas y universidades en un periodo de transición*, México, U de G, FCE.
- ALVAREZ, Germán y Wietse de Vries (1998). "El PROMEP, ¿posible, razonable y deseable?", en *Sociológica* N° 36, año 13, enero abril, pp. 165-186, México, UAM-A.
- ANUIES (2002). *Propuesta de lineamientos para una política de Estado en el financiamiento de la educación superior* (Aprobado en XX sesión ordinaria de CUIA, Colima 22 de noviembre).
- ANUIES (2003). *Modelo de asignación adicional al subsidio federal ordinario para las instituciones públicas de educación superior*, Aprobado por CUIA, noviembre.
- ARECHAVALA VARGAS, Ricardo (2001). "El gobierno de las universidades públicas: ¿es posible comprender un sistema caótico?", en *Revista de la Educación Superior*, vol. xxx(2) abril junio, pp. 101-122, México, ANUIES.
- BIRNBAUM, Robert (2000). "The Lyfe Cycle of academic management Fads", en *The Journal of Higher Education*, Vol. 7, N° 1, Ohio State University Press, January-February.
- BLANCO, José (2002). "UNAM, el problema del financiamiento", en *Revista de la Educación Superior*, vol. xxxi(3), No. 123, julio-septiembre, México, ANUIES.
- BRUNNER, José Joaquín (2002). "Presentación", en Pérez Franco Lilia (coord.), "Luego de la Evaluación, los desafíos de la universidad latinoamericana", México, Ed CSH, UAM-A.

- CASILLAS, Miguel (1991). "Nueva relación Estado-universidades", *Topodrilo*, N° 21, México, UAM-I.
- CLARK Burton (1991). "The Organizational Saga in Higher Education", in Marvin W. Peterson (ed), *Organization and Governance in Higher Education*, EUA, ASHE Readers Series.
- DEVRIES, Wietse (2001). "Gobernabilidad, cambio organizacional y políticas", *Revista de la Educación Superior*, vol. xxx(2) abril junio, pp. 123-135, México, ANUIES.
- DE LA GARZA VIZCAYA, Eduardo (2003). "Las Universidades politécnicas. Un nuevo modelo en el sistema de educación superior en México", en *Revista de la Educación Superior*, No. 126, abril-junio, vol. xxxii(2), pp. 75-82, México, ANUIES.
- DOGER CORTE, José, et al. (1998). Transformación de la Universidad Pública en los 90, México, ANUIES.
- GIL ANTÓN, Manuel et al. (1994). *Los rasgos de la diversidad. Un estudio sobre los académicos mexicanos*, México, UAM Azcapotzalco.
- GREDIAGA KURI, Rocío (2001). "Retos y condiciones de desarrollo: la profesión académica en México en la última década", *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 6, No. 11, enero-abril.
- IBARRA COLADO, Eduardo y Norma Rondero (2001). "La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad", *Revista de la Educación Superior*, vol. xxx(2) abril junio, pp. 79-99, México, ANUIES.
- IBARRA COLADO, Eduardo (2002). "La nueva universidad en México: transformaciones recientes y perspectivas", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, enero-abril, vol 7, No. 14, pp. 75-105.
- KENT, Rollin et al. (1998). "El financiamiento público a la educación superior en México: la evaluación de los modelos de asignación financiera en una generación", en *Tres décadas de políticas de Estado en la educación superior*, pp. 207-292, México, ANUIES.
- LEVY, Daniel (1987). *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*, México, FCE.
- LÓPEZ ZÁRATE, Romualdo (2002). "El financiamiento a la educación superior en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, continuidades e innovaciones", en *Revista de la Educación Superior*, No 121, vol xxxi(1) enero marzo, pp. 81-93, México, ANUIES.
- LÓPEZ ZÁRATE, Romualdo (2003). *Formas de gobierno y gobernabilidad institucional*, México, ANUIES.

- MENDOZA ROJAS, Javier (2002). *Transición de la educación superior contemporánea en México: de la planeación al Estado evaluador*, México, CESU-UNAM y Miguel Angel Porrúa.
- MINNTZBERG, Henry (1994). "Repensando la planeación estratégica. Riesgos y falacias", en revista *Gestión y estrategia*, vol 27, No. 3, pp 12-21, Gran Bretaña, Long Range Planning.
- Observatorio Ciudadano de la educación, Comunicado 62: El PIB y la Educación. 28 de septiembre de 2001.
- RESÉNDIZ NÚÑEZ, Daniel (2000). *Futuros de la Educación Superior en México*, México, Siglo XXI.
- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Roberto (2000). "La reforma a la educación superior en el contexto internacional a fin de siglo", *Revista electrónica de investigación educativa*, vol 2, No. 1, mayo.
- SESI (2003) www.sesic.sep.gob.mx.
- Guía PIFI 2.0
- Guía PIFI 3.0.
- PIFI: Lineamientos para su formulación e integración.
- PIFI: Indicadores Básicos de la Institución.
- Herramientas para evaluar el PIFI, los PRODES, los PROGES y los proyectos
- Modelo de Asignación del subsidio público
- Financiamiento a las Universidades Públicas,
- Aspectos financieros del sistema universitario de educación superior,
- Reglas de operación de FOMES,
- Reglas de Operación de FIUPEA;
- Reglas de Operación de PROMEP,
- Reglas de Operación de PRONABES
- Reglas de Operación del Fondo de Apoyo Extraordinario a las Universidades públicas estatales.