

Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios

Ernesto Roque Rodríguez

Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios



Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios

Ernesto Roque Rodríguez



Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios. Autor: Ernesto Roque Rodríguez— Jalisco, México. 2025.

186 p. 23 cm.

Primera edición

ISBN: **979-13-879-87837-76-1**

Formato digital Descarga y *online*

ISBN: **978-607-8964-33-8**

Formato impreso

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20256838>



D. R. © copyright 2025. Ernesto Roque Rodríguez. Jalisco, México.

El trabajo de investigación aquí presentado fue realizado con apoyo financiero de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti) mediante beca posdoctoral.

Para garantizar su calidad académica, este libro fue sometido a una doble dictaminación por expertos en el área de estudio.

Edición y corrección: **Astra ediciones**

Todos los contenidos de esta publicación, se comparten bajo la licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (**CC BY-NC-SA 4.0**). Esto implica que no está autorizado el uso comercial de la obra original ni de las eventuales obras derivadas, las cuales deberán distribuirse bajo la misma licencia que rige la obra original. No obstante, se permite a terceros compartir el contenido siempre y cuando se reconozca debidamente la autoría y la publicación original en esta editorial.

HECHO EN MÉXICO | MADE IN MEXICO

Dedicatoria

A los gestores de la educación superior, cuyo liderazgo y compromiso son esenciales para construir instituciones capaces de atraer, retener y formar a los mejores estudiantes. Su trabajo transforma la educación y deja una huella duradera en generaciones de aprendizaje.

A los académicos, directivos y funcionarios, así como a los estudiantes que participaron en las entrevistas y encuestas, por compartir sus experiencias, conocimientos y perspectivas, que hicieron posible la construcción de este libro.

Agradecimientos

*A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología
e Innovación (Secihti) por financiamiento.*

*A mi asesor el Dr. Luis Javier López Reyes por su apoyo,
guía, asesoría y acompañamiento incondicional.*

*De manera muy especial, a mi esposa y a mi hijo, por su amor,
paciencia y apoyo incondicional, que hacen posible cada
logro y cada proyecto de mi vida profesional y personal.*

Acrónimos

AGC	Agencias de Garantía de Calidad
AEA	Agencias Evaluadoras y Acreditadoras
AL	América Latina
AC	Aseguramiento de la Calidad
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CENEVAL	Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
MEJOREDU	Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación
COEPES	Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior
CIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CONACES	Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior
DGESUI	Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural
EOMS	Educational Organization Management System
CULagos	El Centro Universitario de los Lagos
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IES	Instituciones de educación superior
IESALC	Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe
IA	Inteligencia artificial
ISO	International Organization for Standardization

PLAI	La Plataforma Abierta de Innovación
LGES	Ley general de educación superior
MC	Mejora continua
MMC	Modelo de mejora continua
MMCI	Modelo de Mejora Continua Integrador
NPM	New Public Management
NEM	Nueva escuela mexicana
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
PHVA	Planear, Hacer, Verificar y Actuar
PSE	Programa Sectorial de Educación
RVOE	Reconocimiento de Validez Oficial
STEAM	Science, Technology, Engineering, and Mathematics
SEJ	Secretaría de Educación Jalisco
SEP	Secretaría de educación pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y crédito Público
SEAES	Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
SIIES	Sistema Integrado de Información de la Educación Superior
SAI	Solvencia Académica Integral
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UDG	Universidad de Guadalajara
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México

Contenido

Dedicatoria.....	7
Agradecimientos.....	8
Acrónimos.....	9
Contenido.....	11
Prefacio	15
Introducción	17
Situación actual	17
Relevancia y pertinencia	18
Justificación del estudio	19
Preguntas de investigación.....	20
Preguntas específicas.....	20
Objetivo de la investigación.....	20

Capítulo 1

Marco de referencia de la mejora continua, atracción y retención de la educación superior	21
1.2 Bases teóricas y conceptuales	22
1.2.1 Modelo de mejora continua del servicio educativo.....	25
1.2.2 Normas internacionales relacionadas con la mejora continua en la educación superior	30
1.2.3 Perspectivas teóricas	34
1.3 Bases jurídicas y políticas públicas en México.....	37
1.3.1 Políticas de evaluación y acreditación	38
1.3.2 Un sistema de información y la mejora continua.....	40
1.3.3 Relacionado con la atracción y retención de estudiantes	41
1.4 Hipótesis	45

Capítulo 2

Metodología.....	47
2.1 Diseño y ámbito de la investigación	49
2.2 Método y técnica de investigación.....	50
2.3 Población y muestra	51
2.4 Proceso de la investigación.....	52

2.4.1 Prueba piloto	52
2.4.2 Recolección de información.....	53
2.4.3 Resultados finales.....	53

Capítulo 3

La mejora continua en la educación superior	55
3.1 La atracción, acceso y retención estudiantil	56
3.1.1 Políticas institucionales y cobertura.....	61
3.1.2 Condiciones estructurales y socioeconómicas	64
3.2 Transformación del entorno educativo	67
3.2.1 Impactos de la pandemia y reconfiguración postpandemia... 67	
3.3 Calidad, evaluación y nuevos modelos educativos.....	72
3.3.1 Excelencia académica y docente.....	72
3.3.2 Evaluación, acreditación y mejora continua	75
3.4 Perfil estudiantil y formación integral.....	81
3.4.1 Habilidades blandas, empleabilidad y perfil de egreso	85
3.5 Retos actuales de la educación superior.....	87
3.5.1 Compromiso estudiantil y brechas comunicativas.....	88
3.5.2 Desafíos estructurales.....	89
3.6 Innovación pedagógica y transformación digital.....	95
3.7 Gestión institucional y liderazgo transformacional	98
3.7.1 Vinculación social	100
3.8 Perspectivas y prospectiva de la educación superior	101
3.8.1 Brechas, oportunidades y aprendizajes pospandemia	101
3.9 Humanismo, valores e identidad institucional	103
3.9.1 Formación ética, pertenencia y flexibilidad	104
3.10 Modelo pedagógico e identidad académica	105
3.11 Condiciones laborales y rol docente.....	106
3.12 Financiamiento y sostenibilidad institucional	108
3.13 Internacionalización y cooperación académica	111
3.14 Investigación, innovación y transferencia del conocimiento....	112
3.15 Políticas educativas y gobernanza universitaria	113
3.16 Pertinencia territorial y valorización de lo local.....	114
3.17 Inclusión, equidad y bienestar universitario	114
3.18 Crítica a los modelos fabriles y paradigmas humanistas	115

3.19 Nuevos paradigmas pedagógicos y docentes	116
3.20 Relaciones laborales y sindicalismo académico	116
3.21 Competencias y perfil del docente universitario.....	117
3.22 Rediseño curricular y pertinencia formativa.....	118
3.23 Bienestar emocional y salud mental universitaria	119
3.24 Transformación digital y uso estratégico de las TIC.....	120
3.25 Colaboración académica y comunidades de práctica.....	121
3.26 Inclusión, mejora continua y sostenibilidad institucional.....	121

Capítulo 4

Estudio de caso: las ciencias ingenierías y la mejora continua.....	123
4.1 La atracción y el acceso a las ingenierías	125
4.2 Factores asociados la retención en las ciencias ingenierías	128
4.3 La retención para el caso de las ciencias ingenierías	135

Capítulo 5

Elementos de la mejora continua en la educación superior	137
5.1 La evaluación y acreditación	138
5.1.1 Las agencias de evaluación y acreditación.....	140
5.1.2 Comparativo entre modelos de evaluación y acreditación..	145
5.2 El financiamiento	148
5.3 Otros componentes de la mejora continua	152

Conclusiones y recomendaciones para la gestión..... 163

El modelo de mejora continua.....	163
Recomendaciones para la gestión institucional.....	167
Reflexión final	170

Referentes bibliográficos 173

Acerca del autor 184

Figuras

Figura 1: Inputs y outputs en la mejora continua.....	27
Figura 2: Misión y visión en las instituciones educativas.....	28
Figura 3: Enfoque de mejora continua.....	29
Figura 4: Enfoque de mejora continua.....	30
Figura 5: La mejora continua desde las políticas de la atracción y retención.....	45
Figura 6: La mejora continua, la cultura de la evaluación y la retroalimentación	139
Figura 7: Mirada educativa innovadora	155

Tablas

Tabla 1: Normas internacionales y la mejora continua en la educación superior	31
Tabla 2: Perspectivas teóricas	35
Tabla 3: Artículos de la Ley General de Educación Superior relacionados con la mejora continua, atracción, acceso y retención de estudiantes	43
Tabla 4: Entrevistas.....	51
Tabla 5: Factores asociados a la retención de los estudiantes.....	131
Tabla 6: Indicadores de evaluación de los programas CIEES	140
Tabla 7: Indicadores de evaluación de los programas COPAES.....	143
Tabla 8: Sistema de evaluación y acreditación en México	146
Tabla 9: Pesos otorgados por alumno	150
Tabla 10: Bases para la construcción de un modelo de mejora continua.....	160

Prefacio

La educación superior atraviesa un momento decisivo: se enfrenta a la necesidad de transformarse para responder a contextos sociales, económicos y culturales cada vez más dinámicos. Entre los desafíos más urgentes destacan la atracción y la retención de estudiantes, pues de ello depende no solo la estabilidad institucional, sino también la posibilidad de formar profesionales capaces de impactar positivamente en sus comunidades.

En este marco surge el proyecto “Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios”, financiado por la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti) mediante la beca para realizar estudios posdoctorales en la Universidad de Guadalajara (UDG), campus Lagos de Moreno, Jalisco (CULagos).

El presente libro es resultado de dicho proyecto y responde a la inquietud de ofrecer una propuesta que permita comprender y atender los factores que influyen en la elección y permanencia del estudiantado. A partir de la experiencia acumulada con más de dos décadas de trabajo académico, y gracias al respaldo institucional obtenido en esta estancia posdoctoral, fue posible consolidar una investigación que se plasma aquí como guía para la acción educativa.

El objetivo de esta obra es brindar a gestores, académicos y responsables de políticas públicas una base conceptual y metodológica para diseñar modelos de mejora continua en la educación superior. Dichos modelos no se limitan a la evaluación de indicadores, sino que buscan integrar calidad académica, innovación, bienestar estudiantil y cultura institucional, con el propósito de generar entornos que favorezcan tanto la atracción como la permanencia de los estudiantes.

El libro ofrece reflexiones y herramientas para comprender cómo las instituciones pueden enfrentar los retos de un mundo globalizado sin perder de vista sus contextos locales, y cómo el compromiso con la

mejora continua se convierte en la clave para garantizar una educación más inclusiva, pertinente y transformadora.

Espero que este libro inspire a quienes buscan fortalecer sus instituciones y reafirmar la misión social de la educación superior.

Introducción

Situación actual

La investigación y construcción de este Modelo de Mejora Continua (MMC) parte del contexto de la gestión y las políticas públicas: de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) y los principios que las sustentan particularmente de la igualdad de oportunidades en el acceso, la atracción, y la retención de los estudiantes en la educación superior. Desde una perspectiva humanista, que pone al centro al desarrollo del individuo (estudiante) como persona. Con una formación integral para incidir en la atención de los problemas que enfrenta la sociedad. Con nuevos modelos de gestión, haciendo hincapié en la planeación, la transparencia y rendición de cuentas de los recursos financieros a la sociedad.

Desde una perspectiva reflexiva, crítica, constructivista, dialógica, colaborativa, flexible, dinámica, transversal, contextualizada y preocupada por los problemas de la localidad. Rescatando los saberes de la comunidad e incorporándolos, donde todos sean corresponsables y partícipes de las soluciones.

Nuestro propósito es proporcionar los elementos para tomarse en cuenta en las Instituciones de Educación Superior (IES) para mejorar los procesos educativos.

Un elemento clave en la construcción del MMC tiene que ver con la gobernanza. De ahí que toman sentido las metodologías horizontales, considerar a todos los agentes involucrados como son: estudiantes, profesores, directivos, entre otros.

Reconocemos que la construcción del MMC se contextualiza bajo una racionalidad instrumental capitalista imperante de libre mercado en el mundo. Sin embargo, rescatamos la preponderancia del Estado como rector y conductor estratégico de la educación.

Consideramos que la construcción del MMC proporcionará elementos para responder a las demandas de la sociedad relacionadas con atender los problemas de desigualdad. Sin embargo, debemos de entender las limitantes, condicionantes y riesgos que implica.

Es fundamental comentar que, por temas de tiempo y recursos, pretendemos darle continuidad en una segunda versión y etapa al MMC mediante la construcción de un índice de desempeño institucional.

Relevancia y pertinencia

Mejorar la atracción, el acceso y la retención de estudiantes en la educación superior es una preocupación de todo gobierno e institución educativa.

Desde una perspectiva social, atraer a los estudiantes, garantizar su acceso y promover su permanencia en la educación superior, independientemente de su origen socioeconómico, ubicación geográfica o identidad cultural, constituye un elemento esencial para fomentar la movilidad social y reducir la desigualdad. En particular, atender a aquellos grupos históricamente relegados representa no solo un acto de justicia social, sino también el cumplimiento de un mandato constitucional (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2021).

Desde una perspectiva económica, la atracción, el acceso y la permanencia de los estudiantes hasta su egreso representan una inversión en capital humano, al traducirse en un incremento de conocimientos y habilidades. En consecuencia, ello favorece la productividad, la innovación, la competitividad y, en última instancia, el progreso económico.

El acceso a la educación superior ha aumentado en México y en gran parte del mundo como una estrategia para reducir la desigualdad social. Este avance educativo se asocia estrechamente con el desarrollo económico y social de los países. No obstante, las elevadas tasas de rezago y deserción, particularmente durante el primer año universitario, continúan siendo un desafío persistente. En algunos programas académicos se registran índices de abandono superiores al 10 %, mientras que en otros se ha logrado mantener la retención mediante la flexibilización de los métodos de evaluación, con el propósito de evitar la deserción estudiantil. Sin embargo, esta práctica ha generado críticas, especialmente entre docentes de mayor edad, formados bajo enfoques pedagógicos más rigurosos.

Justificación del estudio

Ante los constantes cambios en el contexto nacional e internacional, las IES enfrentan retos cada vez más complejos. En este sentido, la Mejora Continua (MC) de sus procesos y servicios constituye una prioridad estratégica. En el ámbito nacional, la preocupación por reducir la desigualdad social ha impulsado políticas orientadas a ampliar la cobertura educativa, fortalecer la inclusión y la interculturalidad, promover una cultura de paz y fomentar el cuidado del medioambiente, entre otros objetivos.

En este sentido, resulta fundamental garantizar el acceso a la educación superior para todas las personas y fortalecer las estrategias orientadas a atraer a los estudiantes. Las IES realizan importantes esfuerzos para que cursar una carrera universitaria se consolide como una prioridad entre los jóvenes, al representar una vía para mejorar sus condiciones de vida y ampliar sus oportunidades laborales. No obstante, mientras el acceso y la atracción constituyen retos significativos, la verdadera dificultad radica en lograr su permanencia, es decir, en asegurar que los estudiantes persistan en sus trayectorias formativas, adquieran los aprendizajes necesarios y culminen con éxito su proceso educativo.

Las IES actualizan de manera constante sus planes de estudio, así como sus métodos de enseñanza y evaluación del aprendizaje. Asimismo, fortalecen su organización interna, la gestión de recursos y los mecanismos de gobernanza, con el propósito de adaptarse de forma continua a las demandas y transformaciones del entorno.

Las IES que adoptan modelos de mejora continua se caracterizan por su flexibilidad y su capacidad de respuesta ante los cambios que demanda la sociedad. Esta orientación implica una actitud abierta hacia la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías. Dichas instituciones se someten de manera constante a procesos de evaluación y certificación, tanto internos como externos, con el propósito de identificar ineficiencias, corregirlas y optimizar su desempeño. Además, buscan reducir cargas administrativas, fomentar la participación del personal en la generación de soluciones innovadoras y garantizar la satisfacción de los usuarios de sus servicios. Sus decisiones se sustentan en sistemas de control, métricas e indicadores construidos a partir de datos pertinentes, los cuales se actualizan de forma periódica para fortalecer la gestión institucional.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los fundamentos teóricos, metodológicos y organizacionales que configuran un MMC orientado a fortalecer la calidad, la innovación y la sostenibilidad en las IES?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y conceptuales que explican la MC, la atracción y la retención de estudiantes en el contexto de la educación superior?
- ¿Qué enfoques metodológicos y herramientas permiten analizar y evaluar la MC en las IES?
- ¿Cómo se ha implementado la MC en las IES y cuáles son sus principales impactos en la calidad, la innovación y la sostenibilidad institucional?
- ¿De qué manera la aplicación de la MC en los programas de ciencias de la ingeniería influye en la atracción, retención y desempeño académico de los estudiantes?
- ¿Qué elementos teóricos, metodológicos y organizacionales deben integrarse para construir un Modelo de MC que fortalezca la calidad, la innovación y la sostenibilidad en la educación superior?

Objetivo de la investigación

El presente trabajo tiene como objetivo proporcionar las bases para la construcción de un MMC en la educación superior, considerando los factores que influyen en la atracción y retención de estudiantes. Se busca ofrecer un conjunto de elementos que permitan a las IES atender de manera efectiva y concreta las necesidades que, históricamente, han enfrentado los estudiantes.

Capítulo 1

Marco de referencia de la mejora continua, atracción y retención de la educación superior

1.1 Antecedentes

La calidad educativa y la mejora continua constituyen ejes estratégicos en la política internacional, nacional y estatal en materia de educación superior. Desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (Gamez, 2022) hasta los programas sectoriales y marcos legales en México y Jalisco, se establecen lineamientos que buscan garantizar el acceso a una educación inclusiva, pertinente y de excelencia. En este marco, las instituciones de educación superior, como la Universidad de Guadalajara, articulan su misión con dichos referentes, comprometiéndose a fortalecer sus procesos académicos y de gestión para asegurar la atracción, retención y formación integral de sus estudiantes.

Así, las estrategias empleadas a nivel internacional para mejorar la retención y la persistencia incluyen coordinar a las partes interesadas para diseñar e implementar programas efectivos de ayuda financiera, brindar apoyo a los estudiantes y fomentar un fuerte sentido de pertenencia social. Al aprender de las experiencias globales y adaptar prácticas basadas en evidencia, las instituciones pueden mejorar su capacidad para atraer y retener estudiantes, contribuyendo en última instancia al desarrollo individual y social.

1.2 Bases teóricas y conceptuales

Hablar de MC implica, de manera inevitable, abordar también la noción de calidad. Harvey y Green (1993) precisan y delimitan este concepto mediante tres dimensiones principales: a) la calidad como excelencia vinculada a un estándar; b) la calidad entendida en términos de los conocimientos y competencias con los que los estudiantes ingresan y egresan; c) la calidad como control y supervisión del proceso formativo.

Green (1994) identifica varios elementos que permiten comprender diferentes dimensiones de la calidad en la educación superior: a) Con-

trol y aseguramiento de la calidad, que se refiere al establecimiento de sistemas destinados a garantizar el cumplimiento de un determinado estándar; b) Acreditación, vinculada al logro de los objetivos de un programa académico; c) Evaluación y medición de la calidad, relacionada con indicadores de desempeño que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

Las principales críticas al enfoque de calidad en la educación se centran en la dificultad de estandarizar los aprendizajes, dado que cada estudiante es distinto y construye significados según su contexto particular. Esto plantea interrogantes esenciales: ¿Qué aspectos del aprendizaje pueden estandarizarse y cuáles no? ¿Son los criterios de evaluación de las IES adecuados para todo tipo de institución, independientemente de su tamaño o ubicación? ¿Cómo pueden hacerse más accesibles estas evaluaciones, especialmente en términos de costos, para las instituciones de menor escala?

Lo cierto es que siempre que hablamos de MC en la educación superior, tenemos que remitirnos a la evaluación entendida como el “proceso para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, resultados para posibles cambios de mejora” (RIACES, 2022, p. 23).

Para la SEP (2022, p. 8 y 9) la evaluación es un:

Proceso sistemático y metódico, mediante el cual se recopila información cuantitativa y cualitativa a través de medios formales sobre un objeto determinado, con el fin de juzgar su mérito o valor y fundamentar decisiones específicas. Este proceso puede ser empleado en diferentes ámbitos del quehacer humano: social, económico, educativo o político.

En este contexto, la evaluación de la educación superior conduce a la existencia de agencias evaluadoras y acreditadoras, así como a sus mecanismos y criterios usados para realizar dicha actividad.

De acuerdo con Francesc (2022), existe una tensión entre el Estado y las universidades, debido a que el Estado, que financia la educación superior pública, busca que las universidades rindan cuentas. Es aquí donde las agencias como agentes evaluadores son útiles para el Estado

en su búsqueda de asegurarse de que las políticas implementadas sean seguidas por las universidades.

Quienes investigan la independencia de las agencias centran su atención en los mecanismos de influencia y control que tienen los decisores políticos sobre los órganos rectores de las Agencias de Garantía de Calidad (AGC), en particular sobre los presidentes y los miembros de sus consejos. (Francesc, 2022, p. 20)

Habría que preguntarnos ¿qué tan autónomas son las agencias respecto algunas IES? De acuerdo con Francesc (2022) las agencias están más cerca de las universidades que del Estado.

En la preocupación de mejorar la calidad en la educación superior, se puso el dedo en los organismos evaluadores y acreditadores, con la finalidad de que su función se dejara de ver solo como un tema económico y que las evaluaciones logaran incidir realmente en la calidad. Es en este contexto que surge en el año 2019 la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU, SEP, 2019, 2025). Es fundamental entender la evaluación y acreditación en los modelos de calidad como una forma de MC no como una instancia sancionadora o auditora. Donde se consideren también indicadores sociales relacionados con equidad, igualdad, género y violencia, porque son temas muy representativos en la educación superior.

Otro concepto derivado y muy relacionado con la evaluación tienen que ver con el aseguramiento de la calidad, el cual refiere una serie de procedimientos, normas y políticas, como directrices para las IES. Conforme con Zapata y Tejeda (2009:2) por Aseguramiento de la Calidad (AC) se entiende:

A un conjunto de políticas, procedimientos, normas y prácticas (internas y externas a las instituciones y sus programas) destinadas a la promoción de estándares de calidad, así como a su divulgación y transparencia en el sistema. Por su parte, entenderemos por acreditación un modo particular de AC, que privilegia procedimientos de evaluación permanentes —internos y externos—, asociados con verificar y certificar públicamente que se cumplen ciertos criterios de calidad.

No obstante, esta ha sido una de las críticas más recurrentes al modelo anterior de calidad, dado que no todas las IES disponen de los mismos recursos, persiguen misiones distintas o se encuentran en contextos diversos. Según Malagón Plata et al. (2019), existe la preocupación de que las políticas públicas de aseguramiento de la calidad tienden a promover una formación homogenizada y estandarizada, centrada en el cumplimiento de determinados factores o condiciones.

1.2.1 Modelo de mejora continua del servicio educativo

Chirinos (2011) señala que un modelo puede entenderse como una representación idealizada y abstracta de la realidad que, mediante analogías, busca explicar y sistematizar fenómenos complejos sin pretender reproducirlos de manera exacta. En el ámbito de las ciencias sociales, agrega, los modelos constituyen construcciones teóricas sustentadas en supuestos y axiomas que permiten organizar conceptos, explorar relaciones entre variables y ofrecer explicaciones parciales sobre procesos sociales. Su carácter es dinámico, ya que se transforman conforme cambian las condiciones de la realidad y las formas de conocimiento. De este modo, el modelo funciona como un instrumento intermedio entre la teoría y la explicación empírica, actuando simultáneamente como representación, explicación y esquema conceptual que orienta la comprensión de un objeto de estudio.

En el caso de la MC, esta se concibe como un proceso que acompaña la trayectoria del estudiante a lo largo de su permanencia en la universidad, generalmente durante un lapso de cuatro años, orientado a garantizar aprendizajes, desarrollo integral y egreso exitoso:

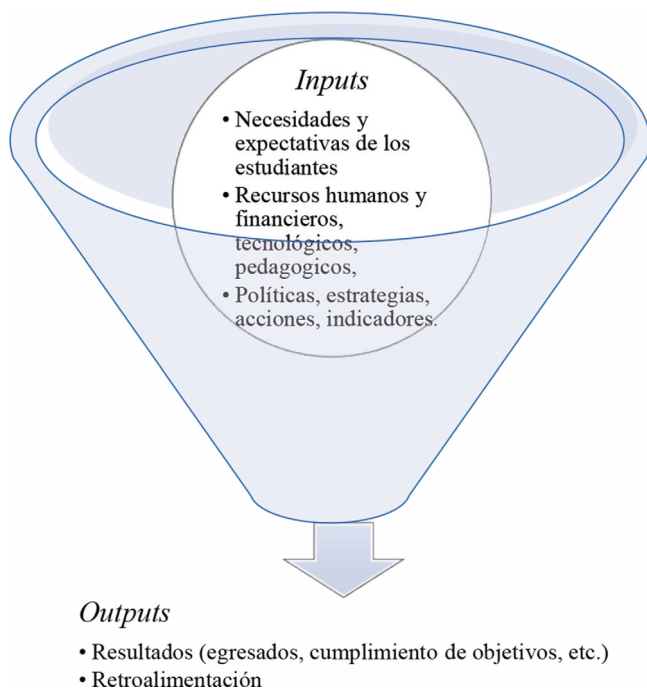
Inputs (entrada o ingreso): Se refiere a los aprendizajes, condiciones y características con los que el estudiante llega a la universidad. En esta fase, la institución se centra en atraerlo y facilitar su acceso, poniendo a disposición los recursos humanos, financieros, tecnológicos y las acciones necesarias para cumplir con esta misión. Una segunda fase dentro de esta etapa busca retener al estudiante, proporcionándole los medios, la tecnología y la enseñanza necesaria para satisfacer sus necesidades y expectativas, así como para fomentar su participación en el propio

aprendizaje. Durante este proceso, la institución guía y acompaña al estudiante a lo largo de su trayectoria; en algunos casos, el estudiante puede desviarse temporalmente y regresar, mientras que en otros casos puede abandonar, lo que genera desánimo tanto para él como para la institución.

Outputs (salida o egreso): Se refiere a los resultados finales del proceso educativo, incluyendo los aprendizajes alcanzados, competencias desarrolladas y logros académicos del estudiante. Además, esta etapa proporciona retroalimentación que permite ajustar y mejorar los procesos de la fase de entrada, contribuyendo a la mejora continua del sistema educativo.

En consecuencia, la MC constituye un componente esencial del sistema de gestión, estrechamente vinculado con la innovación, ya que facilita la realización de cambios en las condiciones internas y externas, generando nuevas oportunidades. La MC permite implementar medidas correctivas, anticiparse y prevenir riesgos, así como promover la capacitación y el entrenamiento necesarios para aplicar nuevas herramientas y metodologías orientadas al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, revisa la implementación de la planificación, supervisa el cumplimiento de los objetivos y, cuando es necesario, reorienta y reorganiza los recursos. (Organización Internacional de Normalización, 2025)

El objetivo de toda organización es transformar los inputs en outputs, de acuerdo con ciertos criterios, estándares, normas y políticas previamente establecidas, de allí la importancia del proceso y los recursos que se utilizan.

Figura 1: Inputs y outputs en la mejora continua

Fuente: Elaboración propia.

La planeación como elemento primordial de la MC, incluye a la misión y visión de la institución, donde se define su posición, identidad, objetivos e inspiración. La misión y visión son fundamentales, ya que funcionan como brújulas estratégicas que orientan todas las acciones y decisiones institucionales.

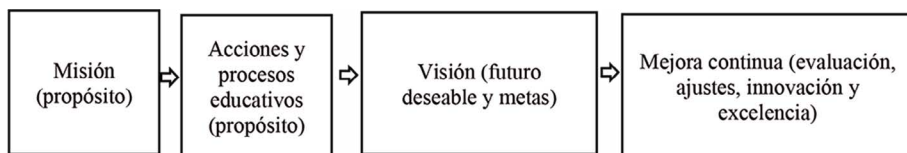
La misión establece los estándares de calidad y los objetivos inmediatos que deben alcanzarse, permitiendo evaluar constantemente si los procesos educativos y administrativos cumplen con su propósito central.

La visión, al proyectar un horizonte futuro deseable, impulsa la innovación, la actualización de programas académicos, la adopción de nuevas metodologías y la optimización de recursos, promoviendo una cultura de superación y excelencia.

En conjunto, misión y visión permiten identificar brechas, establecer indicadores de desempeño y guiar a la comunidad educativa hacia un

desarrollo coherente, sostenible y alineado con las necesidades de los estudiantes y la sociedad, constituyéndose en herramientas esenciales para la evaluación, retroalimentación y mejora continua de la institución.

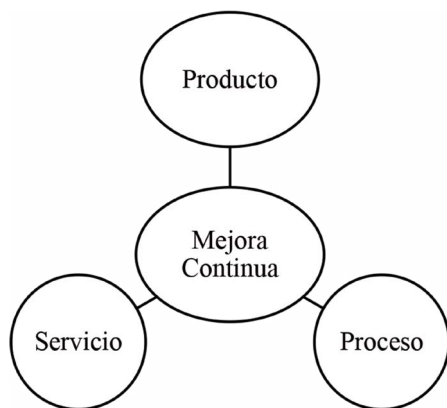
Figura 2: Misión y visión en las instituciones educativas



Fuente: Elaboración propia.

En la figura dos, la misión define el propósito y guía las acciones actuales de la institución. Las acciones y procesos educativos operan alineados con la misión y producen resultados que se comparan con la visión. La visión proyecta el futuro deseable y sirve como referencia para orientar la evolución de la institución. La MC se alimenta de esta interacción, evaluando los resultados, corrigiendo procesos y promoviendo innovación para acercarse a la visión sin perder el enfoque de la misión.

En la figura tres, vemos la MC desde una perspectiva competitiva, con tres componentes: 1) producto, 2) proceso, y 3) servicio. En el caso del primero se refiere a los resultados de aprendizaje, competencias y experiencias educativas, a la propuesta de valor de cada institución. El segundo, refiere las actividades, interacciones y métodos mediante los cuales los estudiantes adquieren conocimientos, habilidades y competencias, en este sentido se traduce en promover la MC mediante la efectividad y optimización de los procesos. Para ello la implementación y usos de la tecnología ayuda a reorganizar estructuras. El tercero implica mejorar la experiencia del estudiante durante todo el proceso, aumentar la comunicación, enfoque en sus necesidades y expectativas (satisfacción). En los tres elementos, es fundamental recibir retroalimentación para mejorar.

Figura 3: Ciclo de la mejora continua

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al enfoque de la MC, se consideran las decisiones basadas en los datos; por tanto, se deben implementar mecanismos de recolección de datos que soporten dichos procesos y eficienten su funcionamiento.

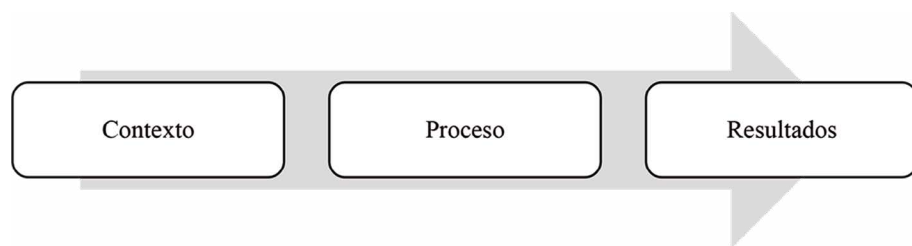
En la figura cuatro, se parte del contexto a partir de lo local para atender las necesidades urgentes más cercanas y los saberes propios de una comunidad. La noción de “lo local” ha sido ampliamente discutida en las ciencias sociales, especialmente en el contexto latinoamericano. González (2009) propone entender lo local como una producción social resultante de la acción e interacción de agentes que actúan desde diferentes escalas, intereses y objetivos. Esta perspectiva destaca que lo local no es una categoría estática ni geográficamente delimitada, sino una construcción dinámica influenciada por las relaciones y prácticas sociales que se desarrollan en un contexto específico.

El proceso entendido como las acciones, métodos, procedimientos llevados a cabo por las instituciones para el logro de sus objetivos. El proceso es el corazón de este enfoque; es en esta etapa donde los hacedores de políticas, los investigadores, académicos y pedagogos dialogan, reflexionan y se ponen de acuerdo sobre las posturas epistemológicas y metodologías que conduzcan a un fin. En nuestro caso hacemos énfasis en posturas que rescaten lo local, que pongan en el centro al desarrollo

del individuo, desde la postura de las ideas de la NEM de rescatar la interculturalidad, la inclusión, la cultura de paz, la igualdad, el respeto al medioambiente, la convivencia como elemento fundamental, el respeto, la tolerancia, la disciplina, la cultura del esfuerzo, la responsabilidad y la ciudadanía global a la que hace referencia Gacel-Avila (2017).

Finalmente, los resultados, como los logros, los frutos de las acciones realizadas, los cuales permitirán evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Figura 4: *Enfoque de mejora continua*



Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Normas internacionales relacionadas con la mejora continua en la educación superior

Las normas internacionales, más conocidas como ISO (International Organization for Standardization, 2025), aunque están hechas para el sector productivo, se pueden aprovechar en la educación superior. Sin caer en la tentación de ser operadas con la lógica empresarial. Más bien rescatando elementos de MC.

En la tabla uno se presenta un resumen de la relación de las normas con la MC en la educación superior.

Tabla 1: Normas internacionales y la mejora continua en la educación superior

ISO/Año	Nombre de la Norma	Propósito Principal	Aplicación en Educación Superior	Relación con Atracción, Acceso y Retención
9001/2015	Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos	Sistema de gestión de calidad basado en el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).	Gestión eficiente de procesos académicos y administrativos.	Mejora de la experiencia estudiantil, procesos de inscripción, atención oportuna y servicios de apoyo académico.
21001/2018	Sistemas de gestión para organizaciones educativas – Requisitos con orientación al Educational Organization Management System (EOMS)	Gestión educativa centrada en los estudiantes y partes interesadas.	Fortalecimiento de resultados de aprendizaje, liderazgo educativo, equidad y evaluación institucional.	Diseño de servicios personalizados, inclusión educativa, permanencia por adaptación pedagógica y mejora de la experiencia formativa.
10002/2018	Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de quejas	Atención sistemática de quejas de usuarios.	Gestión institucional de retroalimentación estudiantil.	Mejora de condiciones institucionales percibidas como barreras; refuerzo a la confianza y permanencia estudiantil.
14001/2015	Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso	Sistema de gestión ambiental sostenible.	Operación sustentable del campus, cultura ambiental universitaria.	Atractivo institucional para estudiantes con conciencia ecológica; contribuye a reputación institucional.

ISO/Año	Nombre de la Norma	Propósito Principal	Aplicación en Educación Superior	Relación con Atracción, Acceso y Retención
45001/2018	Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo	Ambientes de trabajo seguros y saludables.	Seguridad física y emocional del personal y alumnado.	Clima institucional seguro que favorece la retención; apoyo psicosocial ante riesgos o crisis.
27001/2022	Sistemas de gestión de seguridad de la información	Protección y confidencialidad de la información.	Gestión segura de expedientes académicos, plataformas digitales y datos institucionales.	Transparencia y confianza institucional que favorece el acceso; protección de datos sensibles de estudiantes.
19011/2018	Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión	Métodos para auditorías internas y externas.	Evaluación de cumplimiento de procesos educativos y administrativos.	Auditorías enfocadas en indicadores de abandono, seguimiento a causas de deserción o bajo rendimiento académico.
30401/2018	Sistemas de gestión del conocimiento – Requisitos	Gestión estratégica del conocimiento institucional.	Captura de buenas prácticas, innovación pedagógica, procesos de mentoría y tutoría.	Diseño de programas de orientación, vinculación y tutorías como mecanismos de retención efectiva y éxito académico.

Fuente: Elaboración propia con ayuda del ChatGPT (2025)
para el arreglo de la tabla.

En suma, las normas anteriores que refieren a la atracción de estudiantes a la educación superior son la ISO 21001, 9001 y 14001 al posicionar a la institución como confiable, sostenible e innovadora. Las que refieren al acceso de los estudiantes a la universidad son ISO 21001 (inclusión y equidad), ISO 27001 (protección de datos) e ISO 10002 (canales de atención para aspirantes). Finalmente, las que aluden a la retención estudiantil son ISO 9001, ISO 21001, ISO 45001 y 30401 mediante sistemas de tutoría, bienestar, orientación, mejora pedagógica y clima institucional.

De la norma 9001, se desprende el ciclo PHVA (también conocido como ciclo PDCA por sus siglas en inglés: Plan-Do-Check-Act), que es una metodología de MC aplicada ampliamente en la gestión de calidad, incluyendo la gestión educativa. Fue popularizado por W. Edwards Deming (1986). La fase de Planear (P) identifica un problema o una oportunidad de mejora, se establecen los objetivos y se diseña un plan de acción. La fase de Hacer (H) consiste en implementar el plan a pequeña escala o de manera controlada, recogiendo datos y observaciones del proceso. La fase de Verificar (V) evalúa los resultados obtenidos y se comparan con los objetivos esperados, analizando tanto las desviaciones como los aciertos. Finalmente, la fase Actuar (A) estandariza lo que funcionó, se corrige lo que no y se prepara el siguiente ciclo de mejora, consolidando los aprendizajes adquiridos.

Este enfoque se ha consolidado como una herramienta fundamental para la MC, permitiendo a las instituciones educativas identificar áreas de oportunidad y aplicar soluciones de manera sistemática (Rita y Kalyanaraman, 2009). Su aplicación en la gestión educativa se centra en la mejora de procesos académicos y administrativos, lo que facilita el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción de los stakeholders (Rita y Kalyanaraman, 2009).

Este enfoque se ha consolidado como una herramienta clave para la MC, al permitir a las instituciones educativas identificar áreas de oportunidad y aplicar soluciones de manera sistemática (Rita y Kalyanaraman, 2009). Su aplicación en la gestión educativa se centra en la optimización de los procesos académicos y administrativos, lo que contribuye al logro de los objetivos institucionales y a la satisfacción de los distintos actores involucrados.

La implementación del ciclo PHVA permite una recopilación y análisis sistemático de datos, lo que posibilita la identificación de oportunidades de mejora y la aplicación de acciones planificadas para la optimización continua de los cursos y asignaturas (Hayley y Sheeja, 2025). Además, el ciclo PHVA se considera una filosofía de MC arraigada en la cultura organizacional, promoviendo el aprendizaje continuo y la creación de conocimiento (Realyvásquez-Vargas et ál., 2018).

Lo cierto es que cualquier plan relacionado con la MC y particularmente relacionada con la atracción y retención de estudiantes debe ser socializada con todos los participantes en los procesos educativos para hacer conciencia de todo es mejorable. Esto nos llevaría a reflexionar, argumentar y provocar una mentalidad creativa y positiva.

Desde luego hay que considerar la perspectiva económica, que exige evaluar cada acción implementada en función de su costo-beneficio, asegurando que la inversión realizada se traduzca en beneficios sostenibles para la institución. La perspectiva social, en la cual el impacto debe expresarse en un retorno colectivo, es decir, en el fortalecimiento de las condiciones de vida y oportunidades de todas y todos, evitando beneficios exclusivos para unos pocos. La perspectiva psicológica, esencial para comprender las emociones y necesidades de estudiantes, docentes y personal administrativo, de modo que las experiencias dentro de la institución sean cada vez más significativas y satisfactorias.

1.2.3 Perspectivas teóricas

La tabla dos presenta cuatro perspectivas teóricas analíticas para comprender los factores que influyen en la atracción y retención de estudiantes en la educación superior. Las primeras dos en plano micro por tratarse del individuo, las siguientes dos en un plano macro por tratarse de políticas y gestión. Desde la elección racional, se enfatiza que los estudiantes toman decisiones en función de deseos, oportunidades e influencias sociales, culturales y tecnológicas. La perspectiva del capital humano resalta que la búsqueda de competencias y mejores expectativas laborales motiva tanto el ingreso como la permanencia en la universidad. Desde el enfoque de calidad y MC, se plantea que las instituciones deben fortalecer proce-

sos, valores y actitudes para ofrecer un servicio educativo de excelencia que incremente la satisfacción y persistencia estudiantil. Finalmente, la dimensión de políticas públicas y gestión destaca la relevancia de los marcos normativos y las estrategias gubernamentales en la generación de condiciones que favorezcan el acceso, la equidad y la continuidad de los estudiantes en la educación superior.

Tabla 2: *Perspectivas teóricas*

Perspec- tiva	Autor	Definición	Variables/ categoría	Cuestiona- mientos	Supuestos respecto al estudiante
Elección racional (deseos y oportunidades, perspectivas)	(Abell, 1992; B o h m a n , 1992; Crozier y Friedberg, 1990; Elster, 1988, 1989, 1996, 2010; Kahneman, 2015, 2017; Tversky y Kahneman, 1986)	El individuo toma decisiones racionales en base a la información que posee, a sus deseos y oportunidades. Así como a la influencia social (normas, políticas)	Elección, normas sociales, influencias familiares, deseos, oportunidades, experiencias, factores culturales, y desarrollo tecnológico	¿Cómo mejorar las condiciones en las que basan sus elecciones que hacen los estudiantes desde la IES, para aumentar la atracción? ¿Cómo la afectan los factores sociales, culturales, económicos, sobre todo tecnológicos las elecciones y persistencia de los estudiantes?	Es racional, es decir está bien informado sobre cuál es la carrera que quiere estudiar y en que escuela de acuerdo con sus gustos y posibilidades. Persiste en su carrera de acuerdo con los apoyos familiares e institucionales

Perspectiva	Autor	Definición	Variables/categoría	Cuestionamientos	Supuestos respecto al estudiante
Capital humano	(B e c - ker, 1962; 1976, 1993; S c h u l t z , 1961)	Se refiere a las competencias (conocimientos, habilidades y atributos) que permiten al individuo generar valor económico y social. Con origen en la educación y vinculadas al incremento en la productividad	Expectativas laborales, credenciales, ingresos económicos.	¿Por qué, si a pesar de que muchos estudiantes no logran ejercer y mejorar sus estudios, siguen siendo las expectativas laborales un factor por el cual los estudiantes van a la Universidad y persisten?	Va a la universidad y persiste en sus estudios debido a la búsqueda de mejorar sus expectativas laborales y bienestar
Calidad y mejora continua	(Barrenetxea et al., 2016; C E P A L , 2020; Espinosa, 2021; M a l a g ó n Plata et al., 2019; Olaskoaga Larrauri et al., 2018; UNESCO, 2022; UNESCO IESALC, 2020)	Se refiere al conjunto de condiciones, procesos y resultados para lograr una mejora significativa en la educación e instituciones.	Calidad, excelencia y mejora continua	¿Qué procesos mejorar de manera que incidamos en la formación de conocimientos, y sobre todo de habilidades, valores y actitudes?	Las instituciones en la búsqueda de cumplir con su misión y visión mejoran sus procesos de manera constante para brindar un servicio de excelencia.

Perspectiva	Autor	Definición	Variables/categoría	Cuestionamientos	Supuestos respecto al estudiante
Políticas públicas y gestión	(Acosta, 2014; ANUIES, 2007; Ordorika et al., 2011; Pinkasz, 2024; Valenti y Flores, 2009)	A las normas, planes, decisiones, estrategias gubernamentales orientadas a atender problemas sociales (educativos)	Políticas públicas y gestión	¿Qué se está haciendo desde la política y gestión para mejorar la situación de atracción y retención de los estudiantes?	Estudia de acuerdo con la posibilidad que le brindan las políticas y con la capacidad de gestión de las instituciones

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Bases jurídicas y políticas públicas en México

Esta propuesta se circunscribe en el objetivo cuatro: Educación de calidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU para el año 2030, el cual busca garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. (SIODS, 2022)

En el Programa Sectorial de Educación (PSE) 2020-2024 del Gobierno de México, la calidad educativa se identifica como uno de los problemas públicos prioritarios. Dicho programa establece, en su objetivo prioritario 2, la necesidad de garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional. (SEP, 2020).

La Ley General de Educación Superior (LGES, 2021) refuerza esta visión al poner énfasis en los procesos de MC y la excelencia mediante la innovación permanente. El artículo 58 establece la creación de un Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), encargado de diseñar, proponer y articular estrategias y acciones en materia de evaluación y acreditación, con el propósito de contribuir a la MC. Asimismo, el artículo 68 reconoce la libertad de las instituciones de educación superior (IES) para implementar un modelo educativo acorde

a sus intereses, siempre orientado al aseguramiento de la calidad y la mejora permanente.

En el ámbito estatal, la Ley de Educación Superior del Estado de Jalisco (2021) se presenta como una ley “espejo”, armonizada con la LGES, ratificando sus disposiciones en materia de calidad y mejora continua. En este mismo sentido, el proyecto RECREA del Gobierno de Jalisco (SEJ, 2021), en su campo cuatro: Educación de calidad: Impulsa la gestión de la calidad educativa en las aulas, escuelas, sociedad y territorio del estado.

De acuerdo con la misión de la Universidad de Guadalajara, esta institución pública, laica y autónoma, con compromiso social y vocación internacional, busca satisfacer las necesidades educativas de nivel medio superior y superior con calidad y pertinencia (Universidad de Guadalajara, 2023). Este compromiso institucional se articula con las disposiciones internacionales, nacionales y estatales, consolidando así un marco integral de referencia para la mejora continua en la educación superior.

1.3.1 Políticas de evaluación y acreditación

La evaluación y la acreditación son instrumentos fundamentales para garantizar la MC en la educación superior, ya que permiten valorar de manera objetiva la pertinencia, calidad y eficacia de los programas académicos y de la gestión institucional. A través de estos procesos, se identifican fortalezas y áreas de oportunidad que orientan la toma de decisiones, el diseño de políticas y la implementación de estrategias de innovación educativa. Asimismo, la acreditación otorga legitimidad y confianza social a las instituciones, al demostrar que cumplen con estándares reconocidos a nivel nacional e internacional. De este modo, la evaluación y acreditación no solo aseguran la rendición de cuentas, sino que también fomentan la excelencia académica, la equidad y la pertinencia social, contribuyendo a consolidar sistemas educativos más inclusivos, competitivos y sostenibles.

En relación con lo anterior, la Ley General de Educación Superior (2021) menciona en el artículo 6, fracción XV, que se entenderá por:

Sistema de evaluación y acreditación de la educación superior, al conjunto orgánico y articulado de autoridades, de instituciones

y organizaciones educativas y de instancias para la evaluación y acreditación, así como de mecanismos e instrumentos de evaluación del tipo de educación superior.

En este mismo sentido, el artículo 10, fracción XII, menciona:

La evaluación de la educación superior como un proceso integral, sistemático y participativo para su mejora continua basada, entre otros aspectos, en evaluaciones diagnósticas, de programas y de gestión institucional, así como en la acreditación en los términos que se establezcan en las disposiciones derivadas de la presente Ley.

El marco normativo del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) establece una serie de responsabilidades y acciones orientadas a garantizar la calidad y la MC en las instituciones de educación superior. El Artículo 22, fracción XVI, resalta la dimensión de responsabilidad social del sistema, mientras que el Artículo 48, fracción X, enfatiza la necesidad de ejecutar acciones que fomenten la cultura de evaluación y acreditación en todas las instituciones del país.

En cuanto a la consolidación y coordinación del sistema, el Artículo 23, fracción V, establece que es prioritario consolidar los procesos de evaluación y acreditación de programas e instituciones, y el Artículo 49, fracción XXIV, complementa esta disposición al señalar la importancia de coordinar acciones para implementar efectivamente el sistema en programas, procesos e instituciones de educación superior. Por su parte, el Artículo 47, fracción VI, delimita la correspondencia de la autoridad educativa en cuanto a la supervisión de este sistema, asegurando que se cumplan las políticas y estándares establecidos.

El SEAES se concibe como un mecanismo orientado a la MC, tal como lo expresa el Artículo 58, párrafo I, que señala su objetivo de diseñar, proponer y articular estrategias y acciones para fortalecer la calidad del Sistema Nacional de Educación Superior. Esta perspectiva se refuerza en el Artículo 59, fracción I, que establece la función de detectar aspectos a corregir, mejorar o consolidar mediante políticas y acciones orientadas a la excelencia académica. Asimismo, el Artículo 60, párrafo 1, subraya la importancia de la evaluación interna y externa

de los procesos y resultados de las funciones sustantivas y de gestión, incluyendo las condiciones de operación de los programas académicos, con el fin de asegurar la mejora continua de la educación y el máximo logro de aprendizaje de los estudiantes.

En conjunto, estos artículos proporcionan un marco integral que guía a las instituciones en la implementación de sistemas de evaluación y acreditación eficientes, responsables y centrados en la calidad, la equidad y la MC.

1.3.2 Un sistema de información y la mejora continua

La creación de un sistema de información en la educación superior resulta esencial para consolidar la MC, ya que posibilita la recopilación, organización y análisis de datos confiables sobre los procesos académicos, administrativos y de gestión. Este tipo de sistema facilita la toma de decisiones basadas en evidencia, permite dar seguimiento a indicadores clave de desempeño y favorece la transparencia institucional. Además, al integrar información sobre matrícula, desempeño estudiantil, investigación, vinculación y empleabilidad, se convierte en una herramienta estratégica para identificar tendencias, anticipar problemáticas y diseñar políticas que fortalezcan la calidad educativa y la pertinencia social de las instituciones.

Es en este sentido que la Ley General de Educación Superior (2021) en el Artículo 61 menciona que:

La Secretaría implementará un sistema de información de la educación superior de consulta pública como un instrumento de apoyo a los procesos de planeación y evaluación. Para la operación de dicho sistema, establecerá los procesos bajo los cuales las autoridades educativas, instituciones de educación superior, además de las instancias y sectores vinculados con el tipo de educación superior proporcionen información que integre el sistema al que se refiere este artículo, la cual tendrá fines estadísticos, de planeación, evaluación y de información a la sociedad, a través de los medios que para tal efecto se determinen.

De lo anterior ya existe un Sistema Integrado de Información de la Educación Superior (SIIES), desarrollado por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), para fortalecer la planeación, programación, seguimiento y evaluación de las políticas de educación superior en México. Este sistema proporciona acceso público a información estadística detallada sobre instituciones de educación superior, programas académicos, personal docente, producción científica, financiamiento y más, desglosada por institución, entidad federativa y subsistema. Su propósito es apoyar la toma de decisiones informadas, promover la mejora continua y garantizar la transparencia en el sector educativo (SEP-UNAM, 2025).

Es en este sentido cada institución debe mejorar (o crear en caso de no tener) un sistema de información que le permitan mejorar el manejo de sus datos.

Ello contribuirá a la atracción y retención de estudiantes, así como en los procesos de evaluación y acreditación. Al centralizar y sistematizar datos sobre ingreso, permanencia, desempeño académico, eficiencia terminal y empleabilidad, las instituciones generan evidencia objetiva que permite demostrar el cumplimiento de estándares de calidad ante organismos acreditadores. Este mismo permitirá la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas, asegurando un ciclo constante de retroalimentación. Así, la información se convierte en un recurso estratégico que, al mismo tiempo, favorece la MC, legitima la gestión institucional y refuerza la confianza de estudiantes, familias y sociedad en la calidad de la educación superior.

1.3.3 Relacionado con la atracción y retención de estudiantes

La LGES establece mecanismos claros para favorecer la atracción y retención de estudiantes en las instituciones de educación superior. En este sentido, el Artículo 4, párrafo II, señala que, para garantizar el acceso y promover la permanencia de toda persona que decida cursar estudios superiores en instituciones públicas, el Estado otorgará apoyos académicos bajo criterios de equidad e inclusión. Asimismo, el Artículo 10, fracción

XI, establece que la elaboración de políticas en materia de educación superior debe fundamentarse en la promoción constante de procesos de diagnóstico y evaluación, con el fin de prevenir y atender la deserción escolar, especialmente entre los sectores en situación de vulnerabilidad social. Por su parte, el Artículo 37, fracciones II y IV, enfatiza la necesidad de impulsar y respaldar acciones que aseguren el acceso, la permanencia y la continuidad de los estudiantes, reforzando así la capacidad de las instituciones para retener a su alumnado y garantizar su egreso exitoso.

La tabla tres resume los artículos de la LGES que se relacionan con la MC, atracción, acceso y retención. En síntesis, en la tabla tres se puede ver la importancia que la LGES (2021) otorga a la MC. En este marco, la ley reconoce la importancia de la atracción, acceso y retención de los estudiantes como condiciones indispensables para hacer efectivo el derecho a la educación superior. Para ello, plantea la necesidad de diseñar políticas que eliminen barreras de ingreso, fortalezcan los apoyos académicos, emocionales y económicos, y promuevan la equidad en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. Asimismo, la LGES vincula estos principios con la creación del SEAES, que busca asegurar que las instituciones no solo amplíen la cobertura, sino que también garanticen trayectorias educativas completas y de calidad, consolidando así un modelo educativo incluyente y sostenible.

Tabla 3: *Artículos de la Ley General de Educación Superior relacionados con la mejora continua, atracción, acceso y retención de estudiantes*

Artículo	Resumen normativo	Categoría analítica	Variable / Indicador asociado
Art. 4	Reconoce el derecho de acceso, permanencia, tránsito y egreso en igualdad de condiciones, sin discriminación.	Derecho educativo y equidad	Cobertura, inclusión, egreso oportuno
Art. 6	Define conceptos clave como gratuidad, obligatoriedad, ajustes razonables, evaluación y acreditación.	Marco conceptual normativo	Inclusión, accesibilidad, evaluación formativa
Art. 10	Establece criterios de política pública: mejora continua, vinculación social, diagnóstico, ética académica, participación.	Política educativa y gestión	Planeación estratégica, participación, ética institucional
Art. 22	Describe la estructura del Sistema Nacional de Educación Superior y los actores que lo componen.	Arquitectura institucional	Tipología de IES, mecanismos de articulación
Art. 23	Regula la creación de sistemas estatales de educación superior con participación local.	Coordinación subnacional	Gobernanza estatal, autonomía relativa
Art. 37 (Fracc. II y IV)	Establece acciones para garantizar acceso, permanencia, continuidad y egreso; prioriza grupos en desventaja.	Trayectorias educativas inclusivas	Tasa de abandono, eficiencia terminal, programas de apoyo
Art. 47	Define las atribuciones federales: normar, coordinar, evaluar y supervisar el sistema educativo.	Gobernanza nacional	Centralización normativa, rectoría federal

Artículo	Resumen normativo	Categoría analítica	Variable / Indicador asociado
Art. 48	Atribuye a entidades federativas responsabilidades en planeación, coordinación y financiamiento.	Gobernanza estatal y regional	Planeación territorial, recursos públicos
Art. 49	Establece competencias concurrentes: financiamiento, evaluación, internacionalización.	Coordinación multi-nivel	Co-gobernanza, corresponsabilidad fiscal y académica
Art. 58	Crea el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación con enfoque colegiado y participativo.	Aseguramiento de la calidad	Evaluación integral, cobertura institucional
Art. 59	Define principios rectores de evaluación: imparcialidad, pertinencia, ética, rigor, transparencia.	Criterios de calidad	Transparencia evaluativa, ética académica
Art. 60	Reconoce la diversidad institucional y la autonomía como principios del sistema de evaluación.	Diversidad y autonomía evaluativa	Flexibilidad normativa, adecuación contextual
Art. 61	Establece el sistema de información pública para planeación, evaluación y transparencia.	Datos abiertos y gestión basada en evidencia	Acceso a información, planeación por indicadores

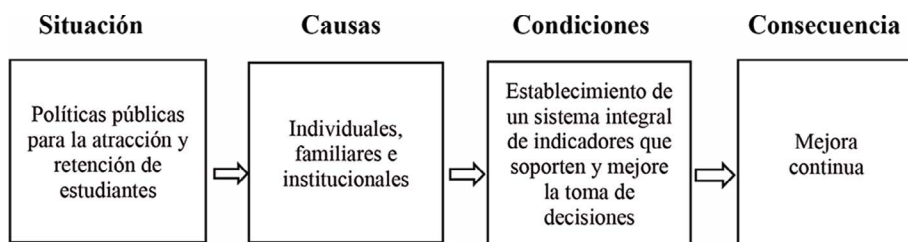
Fuente: Elaboración propia con ayuda del ChatGPT (2025) para reorganizar la tabla.

1.4 Hipótesis

Las políticas públicas en educación superior desempeñan un papel decisivo para atender las causas que inciden en la atracción y retención de estudiantes, a través de marcos normativos, programas y estrategias de financiamiento, el Estado puede generar condiciones que mitiguen las desigualdades asociadas a factores individuales, familiares e institucionales. En este sentido, mecanismos de mejora de la calidad institucional son fundamentales para garantizar que más estudiantes accedan, permanezcan y concluyan exitosamente sus estudios. Así, las políticas públicas se convierten en un instrumento clave para transformar los factores de riesgo en oportunidades y asegurar la MC del sistema de educación superior.

Hay una gran cantidad de factores que influyen en la MC, sin embargo, es fundamental enfocar desde las dos principales demandas de las políticas actuales; atraer y retener a los estudiantes. Cada uno de estos procesos está compuesto por diferentes factores que hay que atender. La evaluación de cada proceso siempre es fundamental para seguir mejorando. En la figura cinco se puede observar como que el contexto de las políticas es el gran detonante de la MC en las instituciones.

Figura 5: *La mejora continua desde las políticas de la atracción y retención*



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 2

Metodología

Para la MC todas las áreas de las instituciones deberán estar realizando proyectos de manera permanente alineados a un plan general institucional. Los cuales deben de ser muy concretos, claros, pertinentes y alcanzables. Con indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan contar con métricas para mejorar la toma de decisiones. Con uso de la planeación estratégica, para tener respuesta y atender problemáticas recurrentes. Además, en el caso de las IES sobre todo públicas deben de incluir la rendición de cuentas y la transparencia, así como planes de austeridad exhibidos de manera pública en algunas páginas web o aplicaciones.

Desde las perspectivas teóricas Allison (2003); Crozier y Friedberg (1990); Elster (2010); Kahneman (2015); Simon (1986), nos ayudan a entender el desarrollo de las universidades desde los factores empujados por la acción del individuo y de manera colectiva, así como cuestiones de poder, liderazgos y toma de decisiones. Autores como North (1991); Powell y DiMaggio (1999), entre otros, contribuyen a entender a las universidades como organizaciones empujadas por el marco contextual, las tendencias, la estructura de reglas y normas, así como el medioambiente en el cual están inmersas. Esto nos permite hacer análisis ex ante y ex post, para extraer conclusiones y plantear escenarios sobre una situación actual y el porvenir de las universidades.

Realizar esta investigación sobre la atracción y retención de estudiantes a la educación superior, y en particular con un estudio de caso en el CULagos de la UDG, nos permitió diagnosticar los retos estructurales y pedagógicos que enfrenta la institución, así como las oportunidades para consolidar una oferta educativa pertinente, equitativa y de calidad. Asimismo, ofrece la posibilidad de generar conocimiento útil para fortalecer su contribución al desarrollo local y regional, particularmente en lo que respecta a la formación de capital humano, la investigación aplicada y la innovación social.

La investigación contribuye a entender los procesos de MC. Evaluar el impacto de las políticas, así como la adecuación de modelos educativos a las necesidades reales del estudiantado y del entorno. Indudablemente, al investigar los temas de la atracción, el acceso y la retención de estudiantes, que inciden en la MC de la educación, se podrán realizar mejoras en procesos de las diferentes áreas de las instituciones.

En esta investigación, al analizar las políticas públicas que impactan la MC, pone al centro al individuo como estudiante al estudiar su atracción y retención. Hace hincapié en recuperar las metodologías de gestión como la planeación estratégica y aspectos tecnológicos que faciliten y hagan más fluida y disponible la información.

Es fundamental decir que al referirnos a la MC hacemos énfasis en la mejora de procesos operativos basada en la necesidad de revisar continuamente las operaciones con la finalidad de disminuir la cantidad de problemas, reducir costos de oportunidad y otros factores en busca de la optimización.

Se trata de una investigación en una dimensión macro por tratarse de las políticas y micro por tratarse de los estudiantes.

2.1 Diseño y ámbito de la investigación

En la búsqueda de incidir en el desarrollo y capacidad de realizar cambios permanentes, planteamos un modelo dinámico, acorde a las necesidades cambiantes de las instituciones. Hacemos énfasis en procesos objetivos desde un enfoque explicativo, debido a que buscamos identificar las causas por las cuales los estudiantes son atraídos y se inscriben en la universidad y los elementos que impactan para lograr seguir adelante y concluyan su programa académico. No obstante, reconocemos los procesos subjetivos, puesto que cada institución tiene y construye su propia realidad acorde con sus recursos disponibles y su entorno.

Las teorías de la elección racional y capital humano nos ayudan a darnos cuenta de nuestras realidades más cercanas; partimos de lo ya construido para contrastarlo con datos recogidos por nuestras propias encuestas y entrevistas.

Las posturas epistemológicas anteriores (neoliberales), que hacían énfasis en los resultados, así como las aposturas actuales suscritas en la LGES y la NEM que marcan su importancia en los procesos, nos sirven de referentes.

Si bien en esta investigación pretendía encontrar generalidades, reconocemos que cada institución tiene sus propios elementos que le dan vida y se diferencian de otras: su filosofía, objetivos, misión y visión,

los cuales deben estar presentes en todos los procesos; estos últimos refieren a las políticas, estrategias, metodologías y acciones para llegar a los resultados esperados.

2.2 Método y técnica de investigación

Esta investigación se llevó a cabo en varios momentos: al principio se realizó una revisión de la literatura, principalmente de documentos relacionados con políticas públicas relacionados con el tema y de textos que, desde nuestra perspectiva teórica seguida, nos ayudan a entender la problemática sobre la atracción y retención de estudiantes en la educación superior. Posteriormente, se diseñó y aplicó un cuestionario, así como una prueba piloto a dos académicos y 10 estudiantes para precisar las preguntas tanto del cuestionario para la entrevista semiestructurada como para la encuesta.

En un segundo momento, ya contando con un marco de referencia, se aplicaron 27 entrevistas en un marco general sobre la MC. Finalmente, de manera específica, como estudio de caso, se aplicó una encuesta a 409 estudiantes en CULagos de la UDG, el cual está situado en la región noroeste del Estado de Jalisco, dentro de la zona conocida como Altos Norte del Estado de Jalisco, México.

Se trata de una investigación con una metodología descriptiva con uso de un método mixto en dos etapas. Por la parte cualitativa, se realizaron 27 entrevistas a profundidad. Se recogieron los significados, interpretaciones y experiencias personales de los funcionarios, directivos y académicos reconocidos de las instituciones (Creswell, 2012; Creswell, 2014; Creswell y Creswell, 2023). Por el lado cuantitativo, se usó la encuesta 911 aplicada por la SEP, así como las bases de datos proporcionadas por la ANUIES, y se complementarán con la aplicación de un cuestionario tipo encuesta a 409 estudiantes de una universidad pública de Jalisco, México (CULagos de la UDG).

Tanto la entrevista como la encuesta se llevaron a cabo durante el segundo semestre del año 2024. La información permitió realizar comparaciones e identificar tensiones y contradicciones.

2.3 Población y muestra

Se aplicó la entrevista a cinco académicos (I), 22 directivos (D) y dos funcionarios (F) de cinco IES del Estado de Jalisco (una pública y cuatro privadas), de las cuales 14 entrevistas fueron presenciales (P) y 13 vía online mediante las plataformas de Zoom (Z) y Teams (T). Es importante mencionar que los entrevistados fueron elegidos mediante los siguientes criterios. 1) Contar con experiencia en educación superior de por lo menos cinco años; 2) en el caso de los directivos o funcionarios, se eligieron niveles de mandos altos (rectores, directores, jefes de departamento); 3) en el caso de los académicos, fueron investigadores en el área de educación superior con experiencia en políticas, gestión y reconocidos a nivel internacional.

Tabla 4: Entrevistas

Entrevista	Funciones	Género	Vía
1	I	M	Z
2	F	H	P
3	D	H	Z
4	D	M	P
5	D	M	Z
6	F	H	Z
7	D	M	P
8	D	H	Z
9	D	M	P
10	D	M	P
11	D	H	P
12	I	H	T
13	D	M	Z
14	D	M	Z
15	I	H	P
16	D	M	P
17	D	M	Z
18	D	H	P

Entrevista	Funciones	Género	Vía
19	D	M	P
20	D	H	P
21	I	M	P
22	I	M	T
23	D	M	Z
24	D	H	P
25	D	H	Z
26	D	H	P
27	D	H	T

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Proceso de la investigación

Esta investigación surgió de la necesidad recurrente planteada por directivos y funcionarios en varios foros sobre educación superior y en concordancia con los aprendizajes obtenidos de la pandemia del Covid-19. De donde se desprendió la urgente necesidad no solo de regresar a las aulas a los estudiantes, sino de recuperar el tiempo perdido e incrementar la atracción, el acceso, así como la retención de los estudiantes.

2.4.1 Prueba piloto

En el caso de la entrevista, previo a su aplicación, se revisó con dos académicos sobre la pertinencia, realizando correcciones y comentarios, los mismos que fueron considerados.

En el caso de la encuesta, se aplicó previamente a 10 estudiantes para identificar su frecuencia de respuesta de varias de las preguntas que teníamos duda; luego se corrigieron algunas palabras que no se entendían.

En todo momento se cuidó la confiabilidad y validez de los instrumentos de recolección, además.

2.4.2 Recolección de información

Los resultados de las entrevistas fueron tratados en el software Atlas.Ti, donde se trabajaron los códigos que previamente habíamos identificado en la literatura y algunos otros emergentes que surgieron. En el caso de la encuesta, fue analizada en el software SPSS versión 26 y con apoyo del Excel para el caso de algunos gráficos o filtros.

Se hizo uso de la inteligencia artificial (IA, ChatGPT) para mejorar la redacción de algunos párrafos que nos parecían confusos, así como en la reorganización de algunas tablas.

2.4.3 Resultados finales

Se trabajó con 27 entrevistas, descritas en la tabla cuatro. Posteriormente, para contar con la visión de los estudiantes, se recogieron 409 encuestas, de las cuales, al depurar y sistematizar los datos, se decidió trabajar solo con 399.

Capítulo 3

La mejora continua en la educación superior

La MC en la educación superior constituye un enfoque sistemático y sostenido que busca optimizar la calidad de los procesos académicos, administrativos y de gestión institucional. Su propósito central es garantizar que las instituciones educativas respondan de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes, la sociedad y el entorno laboral, mediante la identificación constante de fortalezas y áreas de oportunidad. Este enfoque se fundamenta en la evaluación periódica, la retroalimentación informada y la implementación de acciones estratégicas, promoviendo una cultura de excelencia académica, innovación y responsabilidad social. Asimismo, la MC se articula con las políticas públicas nacionales e internacionales, alineando los objetivos institucionales con estándares de calidad, acreditación y competitividad global.

3.1 La atracción, acceso y retención estudiantil

Estos temas son primordiales para combatir la desigualdad social, económica y cultural. Al mismo tiempo, son los grandes retos que enfrentan las IES, puesto que es fundamental primero atraer a los estudiantes; para ello hay que convertir la educación y alguno de sus planes de estudio en parte de su propósito de vida, convencerlos de que los esfuerzos y sacrificios que realizarán serán en pro de un mejor porvenir. Luego hay que generar las condiciones para que logren acceder, posteriormente lograr incidir académica, social y éticamente en ellos con una mayor cercanía, para tener conocimiento de las problemáticas que enfrentan y el conocimiento de su estructura de familia. Habrá que preguntarnos: ¿Qué estamos haciendo para escucharlos y conocerlos? ¿Cómo los podemos ayudar? En este sentido, el entrevistado cuatro mencionó que nos hace falta un brazo que trabaje con el desarrollo personal del estudiante; estamos olvidando que el profesor debe hacerlo y si está preparado o entrenado para orientar a estos perfiles.

Para aumentar el acceso, la LGES habla de un fondo de recursos, el cual actualmente no se tiene en las IES. Por tanto, aunque se ha aumentado el acceso, sigue limitándose en algunos programas académicos. Lo que si vemos es que en las IES han empezado a relajar los requisitos de acceso, pasando con ello al problema de la retención. Sobre todo, porque

los estudiantes siguen presentado fallas en la comprensión lectura y razonamiento matemático. Las instituciones para subsanar esas fallas han ofertado cursos extracurriculares no obligatorios, en los cuales los estudiantes a veces no se inscriben. En el caso de las IES públicas han tenido que incrementar sus servicios, incluso aun con el mismo presupuesto. El caso de las privadas un incremento en los servicios implica aumentar el precio de la colegiatura. Se ha sabido que los padres de familia solicitan mayores servicios, a los cuales las escuelas acceden siempre y cuando se eleve el precio de la colegiatura o se cobren por separado.

El entrevistado 16 mencionó que las IES tienen un menú de servicios que ofrecen a los estudiantes, y que cuando el estudiante pide uno que no está en el menú, simplemente debe buscar otra institución que lo tenga. Porque esta no es la escuela que él anda buscando.

Es fundamental identificar cómo y de dónde provienen los estudiantes, puesto que en algunos casos pueden tener pase directo y con ello facilitar la transición, atracción y acceso. Asegurándose de que los que están llegando tengan las competencias deseadas (por lo menos las básicas), o en su caso nivelarlos.

Algunas estrategias de retención señaladas por los entrevistados tienen que ver con:

- 1) Vincular el bachillerato directamente a la universidad, por ejemplo, donde algunas de las asignaturas tomadas en este ya cuenten para la universidad, de tal manera que faciliten su transición y continuidad a la educación superior.

Se sabe de IES que en donde han incorporado los bachilleratos a su mismo campus universitario, para que los estudiantes vivan de propia mano los ambientes universitarios y se vayan empapándose de ellos.

- 2) Contar con una oferta variada y actualizada de programas académicos, enfocados más en el desarrollo de habilidades que en el desarrollo de contenidos, así como en la formación integral. Es decir, pensar en el tipo de ciudadano que queremos lograr, para ello hay que transitar de programas enfocados en competencias, a aquellos que se enfoquen en destrezas del día a día. Hay que considerar que un plan de estudios nunca es definitivo y siempre está en la búsqueda de ser

mejor. En este sentido el entrevistado 13 comenta que tenemos planes académicos muy rígidos, tardíos y poco flexibles, encuadrados en las políticas que Reconocimiento de Validez Oficial (RVOE) de la SEP, donde nos lleva mucho tiempo para obtener un RVOE.

- 3) Programas de becas, sabemos que el costo de lo que representa ir a la universidad es el factor más importante, puesto que muchos estudiantes tienen que arreglárselas para pagar los costos de transporte, algunas veces de renta por ser foráneos y en los que se incurre por materiales, y en el caso de las IES privadas las colegiaturas.
- 4) Fortalecer aquellas áreas y perfiles en donde las instituciones sobresalen; se ha sabido que algunas IES van generando prestigio en ciertas áreas del conocimiento como formación de emprendedores, tecnologías, áreas médicas, políticas, entre otras.
- 5) Reducir el tiempo que duran los programas académicos, aun cuando se ha venido reduciendo en la mayoría de las IES, actualmente en las públicas son de 4 a 6 años, en las privadas terminar una licenciatura va de 3 a 4 años.
- 6) Fortalecer el liderazgo institucional; es de todos sabido que hay funcionarios y directivos (rectores, directores académicos, etc.) con perfiles poco especializados.

En este punto, se ha confundido el liderar con administrar; hay una crisis de liderazgo. Se requiere de perfiles y experiencia sólidos en formaciones académicas, con vinculaciones amplias en contextos nacionales e internacionales. Con conocimientos amplios del mercado y problemas sociales, pues son ellos con sus visiones quienes se encargan de gestionar muchas de las necesidades de las IES. Desde nuestra óptica, los buenos líderes hablan con su gente por lo menos una vez al mes, y no solo en los eventos de fin de año.

- 7) Comunicación y vinculación con preparatorias: seguir con las prácticas de visitas a prepas y colegios para platicar con los estudiantes y orientarlos en su ruta y proyecto de vida, convirtiendo a la universidad en parte de esto. Puesto que también se ha identificado desconocimiento de los estudiantes como causa de no continuar sus estudios.
- 8) Calidad en los programas académicos; recalcar, como dice el entrevistado nueve, que los estándares no están peleados con el número

de alumnos; hay que cuidar los estándares de calidad en el trabajo y dar seguimiento puntual con algún parámetro al cumplimiento de los contenidos en los programas. Según este entrevistado, el éxito está en el trabajo en equipo y escuchar a los estudiantes.

- 9) Calidad en la formación de los profesores, en palabras del entrevistado 10, la atracción se relaciona con la calidad académica, donde el profesor es un elemento clave. Es fundamental contar con un cuerpo académico docente muy sólido, especializado, experto en su asignatura y bien preparado pedagógicamente. Para ello las IES tienen que redoblar esfuerzos para lograr que estén bien remunerados y contentos con el trabajo que desempeñan. De esta manera será el alumno el primero en experimentar calidad en la institución y en consecuencia quien se encargue de la recomendación. La mayoría de los entrevistados coincidió que se necesita de un equipo de docente que “traiga bien puesta la camiseta” y con dinámica propia.

En el mismo sentido, de acuerdo con el entrevistado 14, la educación no está en las primeras prioridades de los jóvenes; salen sin garantías laborales y han perdido el interés; imperan los bajos sueldos, los cuales son desalentadores para los estudiantes. Agrega que estudiar una carrera representa tener condiciones económicas muy bajas; por tanto, debemos ver la educación desde otra visión, no solo la de preparar para un mercado de trabajo. Una opción es fomentar el emprendimiento, aunque no a todos les gusta.

La escuela debe procurar también espacios de alegría, que fortalezcan al ser humano como ser social, artístico, deportivo y no solo para el mercado laboral, lo que ayudará en la atención de sus problemas emocionales y mentales.

En palabras del entrevistado 15, las IES que han aumentado el acceso, se han reformado, en consecuencia, sus tasas de cobertura han aumentado. Además, han mejorado la equidad en el acceso de distintos tipos de poblaciones, se han mejorado las tasas de retención. Agrega que la pandemia del Covid-19 nos volvió hacia atrás en estos temas, bajó el acceso, la retención, en consecuencia, nos va a llevar varios años recuperarnos. El mecanismo más tradicional de recuperación son las becas,

bajo el supuesto de que la no retención (deserción) es causada por factores económicos. Algunas causas nuevas tienen que ver con la percepción de los estudiantes de que no están aprendiendo lo suficiente y cae en una especie de decepción que los obliga a tener otras opciones. No tenemos muy claro ¿Qué están haciendo las universidades para mejorar las condiciones de retención no económicas, sino estrictamente educativas, de aprendizaje de nuestros estudiantes?

El entrevistado 16 menciona que soñamos con cobertura universal; sin embargo, hay muchas condiciones de inequidad y falta de acceso en todos los niveles y sistemas educativos en México. Sigue existiendo rezago, reprobación, deserción, y recientemente se agrega el problema de migración nacional.

Una opción para enfrentar los problemas, sobre todo de acceso, tiene que ver con el uso de la tecnología en la enseñanza y aprendizaje; según el entrevistado 17, “en los programas a distancia tenemos mucha competencia desleal, muchos ofrecen y no todos con la calidad que se requiere”. Además, es de todos conocido que la educación a distancia tiene un índice de deserción muy alto.

En palabras nuestras, el facilitar el proceso de ingreso se traduce en aumento en las tasas de deserción y, por tanto, en la calidad. Sin embargo, las políticas actuales parten del supuesto de que al aumentar el acceso y evitar la deserción se mejora la desigualdad social y económica. Suponiendo que el proceso de enseñanza y aprendizaje se lleva con calidad. En términos teóricos es correcta la premisa; el problema está en la parte empírica, donde los docentes se ven presionados por no poder reprobar y tienen que flexibilizar sus métodos de evaluación. Así que valdría la pena, para garantizar calidad bajo estas condicionantes, poder ofrecer cursos de nivelación, pero pagados, ya que los docentes prefieren pasar a los estudiantes que hacer cursos remediales o asesorías porque no son pagados. Se sabe que incluso el tema de baja en la calidad se está pasando a los posgrados, donde, debido al aumento en la demanda, se han venido bajando los niveles exigidos.

Otras interrogantes que no están muy claras con las políticas actuales tienen que ver con ¿Cuál es la capacidad que la institución tiene para lograr atraer estudiantes y ofrecerles un servicio de calidad? Esto porque como dice el entrevistado 18 “la retención tiene que ver con el proceso

de brindar un servicio adecuado, en la línea de cumplimiento de las expectativas, que requiere el estudiante y que le ofrece la institución”.

En este tenor, ¿Cómo lograr que el estudiante reconozca la calidad en un contexto de mucha competencia? En palabras del entrevistado 20, un problema derivado de la alta demanda por la educación superior es la pluralidad de oferta, lo que genera la existencia de mucha competencia desleal que abarata el costo y sobre todo las exigencias; los resultados de esos abaratamientos se traducen en baja calidad y mal funcionamiento.

¿Qué requiere el alumno para continuar en sus estudios? Necesita más que un profesor, necesita mentores y tutores para identificar los perfiles con más riesgo y darles seguimiento. Requieren de experiencias de aquellos que han tenido fracasos y lograron salir adelante para que les compartan sus vivencias. (entrevista 21)

¿Cómo ofrecer calidad con igual o menos recursos económicos? Sabemos que la calidad cuesta y es cara. Con profesores mal pagados, mal capacitados pedagógicamente y cargados de clases y alumnos, esa calidad va en detrimento (entrevista 24).

3.1.1 Políticas institucionales y cobertura

Las IES, tanto públicas como privadas, han hecho un frente común para atender las necesidades de los estudiantes. Han actualizado los RVOES para que no sean 100 % presenciales, favoreciendo la continuidad de los estudiantes. Sin embargo, mientras que en la mayoría de las IES privadas hay un enorme esfuerzo por mejorar la calidad, en las públicas no tanto; están demasiado corrompidas, pareciera que no tienen como prioridad la MC. En palabras del entrevistado 20, refiere que la planeación que se realiza es buena, pero cuando se lleva a la práctica, se vuelve irrelevante en algunas regiones debido a la corrupción.

Por otro lado, a pesar de las actualizaciones del marco normativo a la educación superior, sigue habiendo temas pendientes; seguimos teniendo programas de licenciatura muy largos con 4, 5 o 6 años. De acuerdo con el entrevistado 15, “es necesario acortar los ciclos de formación profesional y dar más peso a los ciclos de formación posprofesional, a los aprendizajes a lo largo de la vida”. Sin embargo, las IES tienen una ventaja, su autonomía, y ello les permite ejercer este cambio; esto puede

ser una oportunidad para hacer una revisión a fondo sobre lo largo de estos programas.

No obstante, se han identificado esfuerzos serios por aumentar la cobertura; se han abierto más IES interculturales, a pesar de no contar con el apoyo de recursos extraordinarios, pues algunos programas presupuestales incluso han desaparecido.

En principio, hay que decir que el tema de cobertura es un reto cuantitativo global; de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la UNESCO, se requiere un mínimo de cobertura para garantizar un crecimiento económico; esto significa tener estándares mínimos de por lo menos 50 % de cobertura neta, es decir, una población entre 19 y 25 años que esté en la educación superior. En el caso de México, si bien se ha avanzado, aún sigue pendiente este reto; las tasas se encuentran alrededor del 40 % al 44 % de cobertura bruta, según cifras del mismo gobierno.

El aumento en la cobertura es fundamental; presupone la atención a la desigualdad, el derecho de la juventud de ser aceptada en un programa académico.

En México, esta política está sujeta a los programas presupuestales y a un fondo presupuestal que es el estipulado en la LGES. Incluso se modificó el artículo 3 de la Constitución Mexicana que estipula la gratuidad y obligatoriedad de la educación superior. Pasando este derecho constitucional a manos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Por tanto, al no existir presupuesto para este fondo, no hay forma de enfrentar el reto de la cobertura universal, no hay forma de ampliar la matrícula más allá de los esfuerzos que cada IES puede hacer. Si a esto le agregamos que hay IES que tienen esquemas financieros muy opacos con una relación de personal administrativo-docentes de 5 a 1 (violando los estándares internacionales de 1 a 3). En consecuencia, si bien las IES hacen esfuerzos por atender el tema de la cobertura universal, también deben reorganizar sus procesos operativos internos.

Continuando con esta perspectiva cuantitativa, la oferta educativa es muy inercial, solo se ve desde las necesidades de las grandes empresas, poco se toma en cuenta a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Se ven las habilidades que requieren las empresas, pero hemos olvidado

las necesidades sociales, como la seguridad, el envejecimiento de las personas, etc. Seguimos teniendo una oferta educativa centrada en la oferta y no en la demanda. Bajo nuestra óptica, si bien debemos seguir considerando la oferta, hay que mirar también a las necesidades de la demanda.

Se escucha con bastante frecuencia en las salas de profesores de las instituciones educativas que en algunas carreras hay saturación de profesionistas. Desde nuestra óptica, esta premisa no es del todo cierta, pues lo que es urgente son otros perfiles enfocados en el manejo de las nuevas tecnologías (IA); serán estos nuevos perfiles los que atiendan las necesidades actuales y por venir. Además, hace falta estimulación temprana en los estudiantes, desde niveles previos a la universidad, con orientación vocacional que se enfoque en las áreas Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEAM), y evitar la presión social de no estudiar ciertas carreras por el temor a no tener trabajo futuro. Nos hace falta desde la educación básica mentorar el gusto por el emprendimiento socialmente responsable.

Estamos tan preocupados por el tema cuantitativo de la cobertura que nos olvidamos “casi por completo” de la calidad de las enseñanzas y aprendizajes. Es decir, de los aspectos cualitativos, desde la visión del entrevistado ocho, el sistema educativo mexicano no está hecho para la calidad, sino para la cobertura; por tanto, los criterios de calidad responden a los criterios de cobertura. Agrega que no hay un modelo a nivel nacional de calidad, solo hay referencias. De acuerdo con él, se está hablando doble lenguaje en la política educativa; no queda claro qué es lo que se quiere; lo que se consigue es solo confundir, y no se busca en concreto nada. El asunto es que en cualquiera de las dos cosas se está quedando mal, tanto en la cobertura como en la calidad. Lo cierto es que los criterios de la calidad están amarrados a la cobertura. Por ejemplo, está prohibido reprobar a los alumnos; sabiendo que solo basta con su presencia y sin esforzarse pasan; es evidente que lo que interesa es la cobertura y no la calidad. En consecuencia, el criterio de la cobertura es que no reprobemos. Ahora bien, si clasificas a las instituciones por su calidad, seguramente aparecen las que tienen altos índices de reprobación, pero eso no quiere decir que tengan baja calidad, el criterio de calidad que

se toma es el índice de reprobación, pero eso no quiere decir que exista calidad, sino que ese es el criterio actual, en la política. Es así como se explica el hecho de que algunas IES estén en los rankings y aun así, se sabe de sus programas con muchas necesidades y limitaciones.

Es en este sentido las calificaciones, que eran un indicador de calidad, puesto que se percibía que aquel alumno que tenía buenas notas había adquirido los conocimientos y habilidades que requería el programa, hoy día han pasado en algunos casos a segundo término, puesto que las evaluaciones a veces son muy laxas. Incluso en algunos lados se sube el criterio de calificación del seis al ocho y aun así no hay reprobación; se pretende decir que ha mejorado la calidad, pero lo único que hemos hecho es manejar un falso y doble discurso, pues lo curioso es que aun cuando en algunas IES se subió el criterio, cuando se esperaba que hubiese más reprobados, hay menos.

En algunas IES, si los alumnos reprueban, les dan varias oportunidades (aun incluso que no se presenten ni a clase), y ya no los dan de baja; aunque saben que no tienen calidad, los aguantan y los gradúan. Desde luego, esto obedece a que los indicadores se van adecuando de acuerdo con las políticas de asignación de recursos presupuestales basados en el aumento de la matrícula, es decir, en la cobertura.

3.1.2 Condiciones estructurales y socioeconómicas

Antes de abordar las condicionantes del nuevo MMC es obligado entender el rol que jugamos con América Latina (AL), como dice el entrevistado uno, desde los niveles macro, supranacional, intereses geopolíticos de los grandes grupos: FMI, BM, OCDE, BID, donde AL tienen asignados un rol que no es propiamente el de generar conocimiento y tecnología, sino se consumidor y productor de maquila con mano de obra altamente calificada. A nivel nacional y meso, no hay un liderazgo y/o modelo que vea a la educación como un elemento estratégico para el desarrollo sostenible reparador, que contemple las habilidades blandas/emergentes (trabajo en equipo, manejo de herramientas digitales, gestión de la calidad, conocimiento de normas y reglamentos, responsabilidad y compromiso, idioma extranjero, predisposición a adaptarse a nuevas tecnologías, entre

otras). Compartimos lo dicho por el entrevistado uno e incluso podemos decir que a nivel micro persiste también ese mismo problema de falta de liderazgo, y asociado con ello la falta de gestión. En este último punto, el entrevistado 20 menciona que las personas que están al frente de las IES no tienen las características que se requieren para liderar una organización. En la percepción del entrevistado dos, la SEP debe de ser más flexible permitiendo y facilitando que las IES se puedan adaptar al cambio y entornos, sin que esto se entienda como dejar de supervisar y marcar el rumbo con reglas claras. Fomentando la colaboración Inter universidades, departamentales, e interdisciplinas.

El actual MMC está sujeto, según el entrevistado, seis a la asignación de los recursos financieros; sin embargo, es limitado, pues los que se asignan apenas alcanzan para los gastos operativos. Si a esto le agregamos que en el caso de algunos gobiernos estatales sus aportaciones son muy bajas, lo que limita el crecimiento de las IES. De hecho, algunas de estas ya se encuentran en situaciones financieras difíciles, lo que significa que apenas pueden cubrir sus gastos corrientes.

Los nuevos modelos requieren, como menciona el entrevistado anterior, ser más flexibles, inclusivos, pensados en la diversidad, modulares, que algunas clases pueden convertirse en diplomados, con constancia de ciertos cursos, pensando en las microcredenciales, enfocados a la solución de problemas y conflictos, centrados en el alumno y en apoyar al docente con capacitación, así como trabajando en metas en común y usando la tecnología actual en el aula. en este mismo tenor, el entrevistado nueve comenta que debe haber un seguimiento puntual de cada una de las actividades que se programan en clase, considerar la comunicación como la base de la enseñanza, hacer que los estudiantes se sientan respaldados por el profesor, enseñarlos a ser responsables de sus hechos y actos, con actividades que estén dentro del entorno que viven las disciplinas.

Otra visión respecto a los elementos que debe incluir un MMC tiene que ver con ver a la universidad fuera de la lógica de una “máquina para el capital”; esto quiere decir, según el entrevistado 12, incluir una visión antropológica y social. Que garantice e incluya como condicionante la diversidad, que no implique estandarización de conocimientos, que no naturalice lo moderno porque se pierde el valor de la humanidad.

La configuración anterior de un modelo de calidad bajo el régimen neoliberal era muy condicionante y anuló la autonomía de pensamiento crítico. El nuevo MMC debe incluir la horizontalidad, lo que implica formarse para recibir y aportar bajo un diálogo bidireccional, a partir de los marcos culturales de cada región o territorio; esto implica incluir su historia, cultura, identidad. En este mismo tenor, el entrevistado 12 menciona que:

No me sirve de nada que me enseñen a sumar con peras y manzanas si donde yo vivo no hay peras, ni manzanas allí tienen sentido los mangos, los carambolos, etc. En mi lugar solo hay lluvias y secas, me imponen a mí una navidad con nieve y pinos, pero en mi localidad no hay nieve y no hay pinos.

Aquí tenemos que preguntarnos: ¿Cómo hacemos para que los que operan las políticas entiendan y operen esto? Pues nunca se les ha formado en esa posibilidad; fueron formados en esa verticalidad hegemónica, como dictadora de políticas y reglamentos. Pareciera como que estamos atrapados en una “camisa de fuerza”; algunas autoridades no pueden imaginar, pensar una epistemología diferente que respete la autonomía responsable, dialogante y universal.

En el caso de las IES privadas, están atravesando un momento difícil, debido, entre otras cosas, a la postura del gobierno; el discurso habla de la flexibilidad e innovación, pero los acuerdos secretariales encajonan y la normatividad es inflexible. (entrevista 13)

Otra condicionante del MMC tiene que ver con la tecnología; no podemos tener toda la tecnología que quisiéramos porque cuesta; no vamos ni siquiera al margen, estamos muy atrás, sobre todo en la capacitación para hacer uso pedagógico. Las instituciones se ven muy limitadas en este punto, en su mayoría son los docentes los que con sus propios recursos aprenden a usarlas y van incorporándolas en el aula (incluso ayudados por los estudiantes).

3.2 Transformación del entorno educativo

Algunos de los aprendizajes que nos dejó la pandemia del Covid-19 fueron que los entornos de aprendizaje deben ser híbridos, flexibles, que incorporen las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y sin descuidar la pedagogía. Es necesario que en ese ambiente se disponga de interacción con actividades en el aula más significativas y con docentes mucho más preparados, no solo con bases teóricas de los procesos de enseñanza-aprendizaje y especializados en su profesión, sino inclusive con dominio tecnológico. “Algunos tienen cero dominios pedagógicos; no basta con años de experiencia frente a grupo; debe reconocer que la nueva mediación pedagógica exige formas de estar con los estudiantes” (entrevistado 22). Aunado a que debe ser un gran evaluador. Esto desde luego debe implicar mayores sueldos y salarios; de lo contrario, no hay garantías.

3.2.1 Impactos de la pandemia y reconfiguración postpandemia

La pandemia marcó un punto de inflexión, puesto que antes se enseñaba prácticamente con educación tradicional; las IES no estaban preparadas, no había los recursos físicos y humanos para ellos; las IES a marchas forzadas las fueron incorporando como pudieron y los docentes fueron adoptando las nuevas formas de enseñar. Desgraciadamente, en este “experimento de ensayo y error”, los estudiantes fueron los más afectados, pues si de por sí ya estaban desmotivados, se desmotivaron todavía más. Sin embargo, es innegable que la mayoría de los docentes aprendió el manejo tecnológico.

En consecuencia, necesitamos fomentar la cultura de la prevención. Valdría la pena preguntarnos si estamos realmente preparados para otra contingencia como la vivida en la pandemia del covid-19. ¿Hemos tomado medidas necesarias en nuestras instituciones para poder enfrentar otra pandemia similar o peor a la que se presentó? ¿Qué capacidades hemos desarrollado? ¿Contamos con planes de contingencia efectivos que se apliquen en estos escenarios imprevistos? ¿Nuestras instituciones

han creado equipos para actuar inmediatamente? ¿Están los protocolos actualizados? De esto no estamos seguros; lo que sí es que debemos seguir atendiendo la salud, el manejo del dinero y el cuidado del medioambiente. Valdría la pena también preguntarse si queremos seguir para adelante con todos los riesgos que implica o regresar a lo ya conocido. En palabras del entrevistado cuatro, durante la pandemia desarrollamos diversas formas de enseñar; sin embargo, a su regreso a las aulas, los profesores retomaron la enseñanza tradicional, es decir, a la forma que venían usando antes de la pandemia, la cual ya no es representativa de las necesidades de los estudiantes.

Desde un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se identificaron los siguientes elementos:

Fortalezas:

- Resiliencia institucional y adaptabilidad (Entrevistas cuatro, 15 y 23): Las IES mostraron capacidad de respuesta rápida ante la crisis sanitaria y continuaron sus actividades educativas.
- Capacidad tecnológica (Entrevistas 11, 16, 18 y 19): Se logró incorporar TICs, plataformas virtuales (Zoom, Teams, Meet) y recursos digitales en la docencia.
- Innovación en tutorías y modelos colaborativos (Entrevista seis): Estudiantes participaron activamente como tutores, promoviendo el aprendizaje entre pares.
- Capacidad de operar en múltiples modalidades (Entrevistas 17 y 20): Muchas IES ofrecen enseñanza presencial, híbrida y virtual.
- Vinculación externa y tradición emprendedora (Entrevista 10): Programas sólidos de emprendimiento y relaciones con sector público y privado.
- Flexibilidad curricular en desarrollo (Entrevistas 13 y 19): Impulso a modelos flexibles y centrados en la vida y no solo en la profesión.

Debilidades:

- Persistencia de modelos tradicionales de enseñanza (Entrevista cuatro): Muchos docentes no han actualizado sus metodologías pedagógicas.
- Infraestructura y producción de contenidos precarios (Entrevista seis): Limitada capacidad en generación de recursos digitales propios.

- Falta de formación docente en innovación y TIC (Entrevistas 11 y 19): Gran porcentaje de docentes no dominan el diseño instruccional digital.
- Desarticulación curricular y sostenibilidad afectada (Entrevistas 19 y 20): La estructura del currículo no responde a la nueva realidad y existen ineficiencias administrativas.
- Heterogeneidad y dispersión institucional (Entrevista 15): Desigualdades entre instituciones públicas y privadas, programas diversos sin armonización ni evaluación integral.
- Incongruencia entre discurso de emprendimiento y perfil docente (Entrevista 10): Poca experiencia práctica de los profesores limita la formación emprendedora genuina.

Oportunidades:

- Aprovechamiento permanente de TIC y entornos virtuales (Entrevistas nueve, 11 y 16): para fortalecer el uso de plataformas y producción de contenidos accesibles asincrónicamente.
- Diseño de nuevos currículos flexibles, creativos y adaptativos (Entrevista 13): Currículos que preparen para la incertidumbre y el cambio constante.
- Movilidad e integración entre IES (Entrevista 13): Colaboración entre instituciones para enfrentar desafíos comunes.
- Financiamiento público para emprendimiento y vinculación (Entrevista 10): Potencial de acceder a recursos estatales para innovación educativa.
- Nuevas habilidades emergentes en estudiantes y docentes (Entrevista 19): Potenciar competencias digitales, resolución de problemas, autogestión del aprendizaje.

Amenazas:

- Rigidez normativa y poca flexibilidad del sistema educativo nacional (Entrevista 13 y 17): Obstáculos para la innovación estructural debido a políticas centralizadas.
- Pérdida de calidad y seriedad en la enseñanza remota (Entrevista 11): La falta de compromiso de algunos docentes y estudiantes afecta el aprovechamiento escolar.

- Falta de evaluación crítica del desempeño institucional post-Covid (Entrevista 15): Riesgo de reproducir ineficiencias sin una agenda de mejora basada en evidencias.
- Saturación o desarticulación del currículo frente a exigencias tecnológicas (Entrevista 20): Riesgo de fragmentación y desconexión entre los componentes curriculares.
- Desigualdad entre instituciones y regiones (Entrevistas seis y 15): Diferencias estructurales y tecnológicas que profundizan brechas educativas.

Algunas estrategias y acciones para enfrentar los desafíos tienen que ver con:

1. Fortalecimiento docente en TIC e innovación pedagógica
Acción 1.1: Implementar un diplomado institucional obligatorio en “diseño de experiencias de aprendizaje híbridas y digitales” para todos los docentes.
Acción 1.2: Crear comunidades de práctica docente donde se compartan buenas prácticas y materiales, con encuentros mensuales virtuales.
Acción 1.3: Establecer un sistema de mentoría entre docentes con experiencia digital y aquellos que aún enfrentan rezagos.
2. Producción y sistematización de contenidos digitales
Acción 2.1: Crear un repositorio institucional de contenidos educativos abiertos (videos, presentaciones, podcasts, guías, etc.).
Acción 2.2: Financiar proyectos de co-creación de recursos entre profesores y estudiantes como parte de asignaturas prácticas o de servicio social.
Acción 2.3: Habilitar un estudio básico de grabación en cada campus para facilitar la producción de materiales asincrónicos de calidad.
3. Desarrollo del perfil emprendedor del docente y del estudiante
Acción 3.1: Incluir una asignatura transversal obligatoria en todos los programas sobre “Innovación y emprendimiento con impacto social”.
Acción 3.2: Contratar profesores con experiencia empresarial real y establecer vínculos con empresarios para impartir talleres prácticos.
Acción 3.3: Establecer un fondo semilla interno para apoyar proyectos estudiantiles viables, con mentoría empresarial.

4. Flexibilización curricular e institucional

Acción 4.1: Diseñar rutas curriculares optativas (certificados o concentraciones) que el alumno pueda elegir para perfilar su formación.

Acción 4.2: Ofrecer materias en modalidad virtual abierta para estudiantes de otros campus, fomentando movilidad intercampus.

Acción 4.3: Negociar con autoridades educativas mayor margen de autonomía para programas piloto de flexibilidad curricular e interdisciplinariedad.

5. Evaluación institucional y mejora continua

Acción 5.1: Realizar cada ciclo escolar una evaluación de desempeño docente en modalidad híbrida, con instrumentos adaptados a nuevas realidades.

Acción 5.2: Diseñar e implementar una encuesta de experiencia estudiantil post-Covid que evalúe aprendizajes, uso de tecnología, percepción de calidad y pertinencia.

Acción 5.3: Publicar un informe institucional anual de transformación digital y académica, con indicadores y recomendaciones para las áreas académicas.

6. Vinculación y cooperación externa

Acción 6.1: Establecer convenios de colaboración con universidades internacionales para compartir cursos abiertos y recursos digitales.

Acción 6.2: Participar en redes nacionales de educación híbrida para influir en políticas públicas y recibir retroalimentación.

Acción 6.3: Organizar un foro anual de innovación educativa que reúna a autoridades, empresarios, docentes y estudiantes para evaluar avances y retos.

7. Inclusión y atención a la diversidad estudiantil

Acción 7.1: Crear un sistema de becas digitales (tablets, laptops, conectividad) para estudiantes en condiciones vulnerables.

Acción 7.2: Ofrecer acompañamiento psicoemocional, académico y tecnológico a estudiantes de primer ingreso mediante tutorías especializadas.

Acción 7.3: Diseñar materiales accesibles (lenguaje claro, subtítulos, audiodescripciones) para garantizar la inclusión educativa digital.

3.3 Calidad, evaluación y nuevos modelos educativos

Con la masificación de la educación superior, con el incremento en la demanda, se generó una gran cantidad de oferta educativa; sin embargo, algunas instituciones dejan mucho que desear, debido a que no se le forma adecuadamente al estudiante. En palabras del entrevistado 19: “Educar es darle al joven herramientas para enfrentar los desafíos de la vida”. Enseñarle valores como la honestidad, la transparencia, el esfuerzo y la disciplina, y la solidaridad. Con congruencia y con argumentos o casos concretos. En esto debemos tener mucho cuidado, debido a que en la realidad se cuentan con muchos casos de personas que han acumulado mucho dinero y no viven esos valores, lo que implica un desaliento para los jóvenes. Incluso pueden llegar a creer que lo que estamos enseñando no les sirve para sobrevivir.

Otra de las tendencias que observamos es que las IES han venido cambiando su forma de evaluar los aprendizajes, lo que ha mejorado sus indicadores como el número de reprobados. Incluso los estudiantes han mejorado sus calificaciones, lo cual no significa que haya mejorado su calidad (entrevista 11). Incluso puede que sea al revés. Puesto que depende de la forma, ¿Cómo? ¿Qué? ¿Quién? ¿Con qué instrumento? ¿Bajo qué políticas se evalúa un curso?

3.3.1 Excelencia académica y docente

La idea de calidad en la visión del entrevistado 12 ya está obsoleta y es muy pobre, necesitamos revisar lo que entendemos y ejercemos por calidad, porque tiene muchos sesgos desde lo político y humano. Hoy tenemos preocupaciones mayores relacionadas con la interculturalidad, inclusión, violencia en las escuelas, etc. Por tanto, necesitamos incorporar lo urgente para el desarrollo de la sociedad y la humanidad. Requerimos de conceptos nuevos que recojan la diversidad, el diálogo y todos los elementos que emergen, los cuales por muchos años no quisimos incorporarlos. Todo esto es urgente si queremos un mejor porvenir para los próximos años.

Continuando con el entrevistado 12, dice que el concepto de calidad solo refería aspectos secundarios y en concreto obedecía a las necesidades

de las empresas; el nuevo concepto debe referir a las necesidades humanas. Es decir, a las necesidades de los pueblos, regiones, comunidades, IES, empresas. Que reoriente y ayude a retomar la ruta de lo fundamental, es decir, atender y reducir la desigualdad, mejore el bienestar, no solo lo económico, sino primordialmente lo social, mejore la situación en todas las regiones.

Lo anterior implica no quedarnos en el nivel de reflexión, sino hacer esfuerzos por empujar cambios que mejoren a cobertura con excelencia. Para ello hacen falta grandes foros donde se trabaje en conjunto los sectores productivo, académico, gobierno y sociedad.

De no atenderse la anterior problemática, se corre el riesgo de quedarnos solo con un aumento de la matrícula y un perfil de egreso con demasiadas carencias, incluso para el sector empleador. Las IES deben pasar de una lógica de servicio al capital (“maquiladoras del conocimiento”) a roles fuertes de formación de seres humanos con competencias para desarrollo en planos donde sean propositivos de soluciones sociales y de sus comunidades.

Invertir en educación va mucho más allá de solo invertir para tener empleados bien capacitados; implica invertir para tener buenos ciudadanos con propósito de vida que hagan diferencia en donde quiera que se desarrollen, ciudadanos satisfechos con lo que realizan, con valores humanos que les permitan vivir y convivir en sociedad. ¿De qué sirve tener un país que muestra indicadores de crecimiento elevados si lo fundamental, que es su tejido social, está descompuesto?

En consecuencia, requerimos que los beneficios, si bien son individuales, pasen también a ser beneficios sociales. Que la educación pase de ser un bien privado a un bien público (aunque en teoría siempre se ha dicho esto último).

Romper, como dice el entrevistado 17, con la premisa de que hay que estudiar únicamente para ganar dinero, puesto que incluso se puede tener frustración si no se consigue.

Esto, desde luego, requiere de apoyo político, donde el amor se demuestre con dinero (presupuesto) para la educación. Esto porque, como dice el entrevistado 24, a los políticos solo les interesan los indicadores, y se deja de entender lo verdaderamente importante, que es la atención

y reducción de los problemas sociales. ¿De qué sirve seguir abriendo universidades si no hay presupuesto para pagar a los profesores? Esto sin considerar que los sueldos son muy bajos.

Derivado de lo anterior, proponemos un concepto alternativo al de calidad, el cual, a nuestro juicio, recoge elementos urgentes antes señalados:

Solvencia Académica Integral (SAI), como aquella capacidad que tienen las instituciones educativas para garantizar procesos de formación que respondan de manera ética, equitativa e inclusiva a las necesidades y retos de la sociedad. Estos procesos caracterizados por excelencia, reflexión, transformación y adaptación de las prácticas pedagógicas y de gestión. Basados en los principios de gobernanza, cultura de paz e igualdad sustantiva. Centrada en el desarrollo de estudiantes para que, además de adquirir conocimiento, sean agentes activos de cambio en sus comunidades, impulsando la justicia social, la interculturalidad y el desarrollo sostenible.

En este sentido coincidimos con el entrevistado 15, que menciona que se deben seguir impulsando estudios sobre los estudiantes universitarios; no sabemos quiénes son los que están llegando. ¿Qué características tienen? Actualmente, los estudiantes requieren de muchos más apoyos que solo los conocimientos, psicopedagógicos, espirituales, etcétera.

En el tema del profesorado, si bien se requiere de especialistas que dominen y tengan experiencia en los temas, la máxima prioridad es que sepan enseñar. Esto implica que deben dominar y estar capacitados en las nuevas metodologías pedagógicas, puesto que los estudiantes aprenden haciendo. Así mismo, el profesor tendrá que combinar la empatía y la exigencia, esto para entender lo que requieren los estudiantes sin olvidarse del cumplimiento de los objetivos. Mucho se habla de que los estudiantes requieren habilidades “blandas”, y se olvida que el profesor también requiere desarrollo emocional fuerte.

Por otro lado, se sabe que muchos docentes no cumplen con las cartas descriptivas, de allí que no se garanticen los objetivos de estas, lo que afecta la calidad de los programas educativos. Consideramos que se requiere supervisión (sin que se malinterprete) y acciones que garanticen el cumplimiento de los contenidos y, sobre todo, el aseguramiento de que se están enseñando y aprendiendo por los estudiantes..

En la atracción y retención, el profesor es fundamental. Actualmente, los profesores se están preparando y muchos ya cuentan con estudios doctorales, lo que en cierto modo es una garantía de conocimientos en su área de estudio; ahora lo que falta es mayor formación en áreas pedagógicas. Es aquí donde la institución debe apoyar con programas de capacitación integrales a corto y mediano plazo. Esto, desde luego, debe ir acompañado de incentivos salariales.

3.3.2 Evaluación, acreditación y mejora continua

La LGES no plantea como tal un nuevo modelo educativo, solo esboza algunos elementos que permiten intuir e ir construyendo el modelo. Lo que es una ventaja porque da una orientación para las políticas institucionales como directrices, te deja margen de acción, y una desventaja porque no te marca uno. En el “modelo” de la NEM, la calidad queda subsumida en un concepto más amplio que es la excelencia educativa, refiriéndose al mayor logro académico de las alumnas y alumnos. Para los teóricos clásicos, la excelencia no existe.

En este sentido, desde antes Latapí (2002) alertaba sobre la calidad por provenir de la empresa; decía que la calidad es propia de las cosas, no de las personas (en nuestro caso, estudiantes), cuestionaba el culto a la excelencia como ideal educativo, promueve el llegar a todos y en tiempo que llegar los primeros.

De lo anterior se desprende que debemos tener cuidado con el lenguaje porque el lenguaje construye realidad, y meter un lenguaje que se originó en la industria va a acabar privatizando la educación.

Ahora bien, en concordancia con el entrevistado tres, “los profesores y las aulas ya no son la única referencia de conocimiento, ahora pasa a ser una de tantas”. Sin embargo, siguen siendo elementos fundamentales en el proceso de formación, puesto que sus roles han cambiado; sus roles ahora son “disipadores del conocimiento”, refiriéndose a que ayudan a comprender y facilitar los conocimientos existentes.

En palabras del entrevistado tres, hace falta enseñar a los estudiantes a hacer investigación. Sin embargo, reconoce que hemos desarrollado que los estudiantes le tengan miedo a la investigación y terminan por

disgustarles. En la experiencia de los docentes que imparten la asignatura, refieren que no hay una cultura de la investigación desde edades tempranas, lo que la vuelve una actividad exclusiva de expertos e intelectuales, falta de formación temprana, y conectarla con problemas reales; además, existe un incipiente dominio metodológico básico, un problema muy similar al de las matemáticas. Ante esto, nosotros estamos convencidos de que las estancias de investigación, los programas como “Pauta” de la UNAM (2025), que se interesan por conectar a los niños con la investigación, el programa Delfín (Universidad de Nayarit, 2025) y las estancias de “formación de vocaciones científicas” como las de la Universidad de Guadalajara (2025). Así como los apoyos a asistentes de investigación son fundamentales para hacer que a los estudiantes les interese la investigación. Esto porque terminan aprendiendo de la mano del investigador.

Un elemento indispensable del nuevo MMC en la educación tiene que ver con incorporar el modelo semiescolarizado, esto porque la modalidad tradicional de solo presencialidad está agotándose y la modalidad online ha generado muchas dudas; por tanto, empiezan a tomar fuerza las modalidades semiescolarizadas. Sin embargo, como dice el entrevistado cinco, se requiere de buenos diseños instruccionales y capacitación del docente, poniendo énfasis en el cumplimiento del perfil de egreso.

En este sentido, la evaluación y la acreditación son fundamentales para identificar puntos de mejora. Creo que existe consenso en que lo que no se evalúa no se puede medir y que lo que no se mide no se puede mejorar.

La discusión que siempre lleva a debates está en los ¿Qué? ¿Cómo? ¿Para qué? ¿Con qué? ¿Quién? Preguntas fundamentales en términos metodológicos. El asunto es que deben ir mejorando los procesos de gestión, que en consecuencia nos llevarán a mejores resultados.

Hemos tenido algunas malas experiencias en el pasado bajo las normas del neoliberalismo, pues en la lógica de la mercantilización, algunos organismos evaluadores realizaban su trabajo a modo o encargo de ciertas instituciones educativas. Bajo esta premisa surgía la pregunta de ¿Quién evalúa a estos organismos evaluadores y acreditadores? ¿Por qué, si había evaluación y acreditación de la educación superior, no mejoraba? Hay que recordar que el modelo anterior evaluaba el aseguramiento de

la calidad, que era retrospectivo con indicadores de primera y segunda generación, con una auditoría que hacía observaciones a cumplimentar con evidencias cuantitativas; en el fondo, generó una cultura de la simulación, realmente no impulsó la calidad, por tanto, se agotó.

El viejo modelo asumía que la evaluación llevaba a la calidad, y aunque no existía una definición universalmente aceptada sobre el concepto de calidad en la educación superior, se habían identificado elementos que permitían aproximarse a ella y, más aún, construir indicadores útiles para asignar recursos financieros y jerarquizar a las instituciones de educación superior (IES). En el pasado, bastaba con la posesión de un título o certificado expedido por el Estado para suponer la existencia de calidad en una persona o institución (Neave, 2001). Sin embargo, bajo el paradigma del New Public Management (NPM) y las políticas contemporáneas de aseguramiento de la calidad, las IES operaban con la exigencia de demostrar eficiencia y eficacia, incorporando sistemas de evaluación que evidenciaran logros, costos, tasas de titulación y de inserción laboral de los egresados.

Brennan (1998) planteaba un enfoque integral del aseguramiento de la calidad, el cual incluía factores como la calidad de las investigaciones, la formación del personal académico, los requisitos de admisión, las acreditaciones y reconocimientos institucionales, así como los títulos expedidos. En el contexto mexicano, la calidad en las IES solía medirse a través de indicadores como el número de publicaciones científicas en revistas indexadas, los libros publicados, la cantidad de investigadores registrados en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) y el número de programas acreditados por organismos externos, tanto nacionales como internacionales. Sin embargo, seguían presentándose los problemas de falta de calidad.

De esta manera, surgió la necesidad de crear una discusión y foros que duraron prácticamente todo el gobierno del expresidente Andrés Manuel López Obrador y se conformó el Consejo Nacional para la Coordinación de la Educación Superior (CONACES) con el objetivo de coordinar y planificar la educación superior en México, así como establecer políticas y lineamientos para su desarrollo y mejora. Busca asegurar la calidad, pertinencia y equidad en la educación superior, promoviendo la colabo-

ración entre instituciones y la participación de diversos sectores de la sociedad. Con la nueva política de evaluación y acreditación se reorganizan algunos procesos en el SEAES; su objetivo es diseñar, proponer y coordinar estrategias y acciones para la evaluación y acreditación de la educación superior en México, con el fin de mejorar continuamente la calidad y pertinencia de las instituciones y programas educativos. (SEP, 2025).

Lo cierto es que el Estado retoma su papel en la conducción de la política educativa. En este sentido, la LGES, en el artículo 26, marca que habrá un SEAES encargado de la planeación de la educación superior. Es así que el nuevo modelo prospectivo busca la MC, ya no mucho en los organismos acreditadores, sino más bien en un listado de individuos evaluadores calificados y expertos, procurando que no se conviertan en auditores que digan “esto lo tienes, esto no lo tienes”. Sino más bien, se espera que se involucren y contribuyan en programas de mejoramiento de cada institución (de allí la necesidad de que toda institución debe tener un plan institucional de MC).

Todo lo anterior no exenta de conflictos o debates asociados a los parámetros que se siguen usando para evaluar la educación. En palabras del entrevistado 16, independientemente de su condición, las IES establecen parámetros internos obligatorios, algunos por acreditaciones y certificaciones, pero todo debe pasar por los planes de cada institución y de sus metas para ver qué tanto se está acercando en un tiempo y un espacio. En consecuencia, las evaluaciones son importantes para la MC y seguir conservando y manteniendo los niveles de calidad; las IES los deben considerar para identificar sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, hay que cuidar la validez, confiabilidad, rigor, precisión de los instrumentos de evaluación cuantitativos y cualitativos.

Una de las críticas en la que coincidimos con el entrevistado 11 tiene que ver con que muchos de los indicadores o parámetros que se usan en la evaluación y acreditación van a lo administrativo más que a lo académico. Esto desde luego tiene sentido si consideramos que es más complejo evaluar lo académico.

Lo cierto es que hemos transitado a otro modelo de evaluación y acreditación; sin embargo, no logramos sacudirnos algunos vicios del modelo

anterior; de hecho, como dice el entrevistado 14, seguimos arrastrando la tendencia anterior. Agrega que el estar acreditados es bueno, porque las IES se organizan y sistematizan procesos; el problema es cuando se hace perverso. Además, insiste en que no se debiera medir igual a una institución consolidada y a una de reciente creación, ello porque hay IES que son imperios, monopolios e incurren en prácticas desleales y se miden igual que una pequeña. Una chica, aunque tiene el deseo, le cuesta mucho crecer y competir. Ahora bien, tal como lo expresa el entrevistado dos,

En la LGES, está el espíritu, pero hace falta los “como”, requerimos formar ciudadanos globales, los modelos de acreditación deben de ser obligatorios, claros, precisos, que lleven a los centros de formación a un compromiso con la calidad, los modelos deben llevar a un compromiso donde un centro no acreditado puede seguir, pero con observaciones y en cierto modo condicionantes.

Sin duda, el rol de los organismos acreditadores es fundamental, aunque deben estar en permanente actualización, centrarse en lo importante, no solo en papeles (documentos) y en auditorías. (Entrevistado tres)

El entrevistado cinco refiere que los organismos evaluadores están teniendo cambios; se están alineando a lo que requiere la educación superior. El reto para las IES es cómo responder a tiempo a lo que se está demandando, por ejemplo, los programas que se ofertan en línea. ¿Cómo poder tener esa capacidad inmediata de responder a las necesidades actuales, porque pareciera que ya vamos tarde?

Otro de los puntos que debemos hacer notar es que, en el nuevo modelo de evaluación y acreditación, la palabra calidad ya no tiene relevancia; ahora se hace énfasis en la excelencia educativa y sobre todo en la mejora constante de los procesos. Sin embargo, es normativo desde una visión de las políticas públicas. Aun así, para algunos, como el entrevistado 15, resulta muy difícil hablar de un modelo cuando no están claras las políticas públicas; agrega que hay buenas intenciones; la única que sí está clara es la política de austeridad. El recorte presupuestal a las IES que terminan por desmontar más o menos lo que por 30 años se había hecho en la educación superior.

Valdría la pena preguntarnos: ¿Cómo se inserta y responde el nuevo modelo a la realidad? ¿Adoptar las políticas y someterse a ellas realmente consigue mejoras? Lo cierto es que ha sido una herramienta muy importante, que sirve para tomar conciencia. Así entonces menciona el entrevistado 17, el arte está en hacer unos buenos instrumentos de evaluación que reflejen o se traduzcan en mejoras innovadoras. Aun así, sigue la duda: ¿realmente esas mejoras se traducen en excelencia?

Sobre todo, si consideramos lo dicho por el entrevistado 18, que debemos partir del espíritu de la evaluación y acreditación, que nos indica que todo proceso de esta índole tiene que ver con el día a día; siempre hay un camino que recorrer. Quien piensa que ya cumplió, habrá perdido oportunidades de mejora y posicionamiento. Siempre necesitamos que alguien de fuera nos diga cómo vamos, qué hacemos bien y qué hacemos mal.

En este sentido, Ochoa (2014) señala que las políticas de evaluación y acreditación, entendidas como mecanismos de aseguramiento de la calidad desde la teoría del cambio institucional, han tenido un impacto positivo en las instituciones de educación superior al impulsar la mejora continua de programas, procesos e infraestructura, aunque también han generado mitos y críticas.

Esto último desde luego en nuestra percepción siempre valdrá la pena ver si los resultados van reforzando lo planeado, es decir, las acciones de mejora.

Por otro lado, no hay que perder de vista que la acreditación es una estrategia, tal como lo dice el entrevistado 21, da cierto estándar y utilidad, debido a el trabajo que implica autoevaluarse, eres más consciente de tus defectos y bondades. Así que en un sentido estricto tiene una connotación positiva en el ambiente educativo.

Como un área, oportunidad y mejora, desafortunadamente en algunos años se ha perdido credibilidad; sin embargo, hay organismos acreditadores transparentes, que generan un beneficio y mejora en los procesos. Esto desde luego depende de cómo se asuman las recomendaciones hacia el interior de las instituciones, de qué tan abiertas al cambio estén, sobre todo pensando en la cantidad de intereses que se oponen a los cambios. (entrevista 23).

Una crítica más severa la realiza el entrevistado 24, el cual menciona que solo hay un cambio de nombre, no querer que se le relacione con lo anterior; los sistemas de acreditación los ponemos nosotros y se sujetan a lo que nosotros digamos. Agrega que hay una especie de discurso de no identificarte con nada de lo que se hizo en el pasado, aun cuando no todo lo podemos desechar. Lo cierto es que la autoridad sigue asignando el presupuesto, en función de indicadores también de evaluación y acreditación.

En suma, el modelo de evaluación y acreditación es un elemento clave en la construcción de nuestro MMC. Puesto que la evaluación y acreditación entendidas como un elemento dinámico son una pieza fundamental en el modelo al que nosotros hacemos referencia en este libro.

3.4 Perfil estudiantil y formación integral

Una de las enseñanzas que dejó la pandemia del Covid-19 tiene que ver con el mínimo esfuerzo que realizan los estudiantes para seguir aprendiendo. Esto aunado a que no tienen la capacidad y madurez que exigen los docentes.

Un concepto que ha generado polémica tiene que ver con las competencias requeridas por los estudiantes. Sin embargo, algunos de los entrevistados sugieren no usar el término en la educación superior, porque implica que las universidades solo forman para el trabajo y demandas de las empresas que eran competencias laborales. En palabras del entrevistado 16, “las competencias deshumanizan a la educación en general; más bien hablaría de habilidades técnico-académicas y socioemocionales”. Marúm y Rosario (2001) ya lo dejaban ver desde algunos años atrás al referirse a las habilidades técnicas y profesionales que requerían los estudiantes.

Los puntos de vista y necesidades de reclutadores y empresas primero lo que requieren son seres humanos, condicionantes para ser un buen profesionista y empleado. De allí la importancia de las inteligencias múltiples de Gardner (1993): la lingüística-verbal, la musical, la lógica-matemática, la espacial, la corporal-kinestésica, la intrapersonal, la interpersonal y la naturalista.

En ese mismo sentido, Harvard (2016) menciona cinco habilidades que los estudiantes deben desarrollar para tener éxito; son: 1. La planificación, donde el estudiante pueda conocer sus tareas y gestionar su día a día: 2. Enfocarse en resultados, indicadores y productividad: 3. El autocontrol o dominio de las emociones: una persona obsesionada, confundida tendrá problemas y no va a rendir: 4. La conciencia de que lo que deje de hacer repercute en el mañana: 5. Flexibilidad, salir de la rigidez, crear en los jóvenes que puedan hacer una cosa de varias formas, que se conozcan varios caminos. La entrevista tres agrega el razonamiento lógico, el diálogo, el pensamiento crítico, la inclusión, el cuidado por el medioambiente, la preocupación real por otros, la responsabilidad y el trabajo colaborativo.

Las IES, para desarrollar estas habilidades en los estudiantes y docentes, realizan de manera permanente pláticas y eventos para apoyar a los estudiantes. Las instituciones cuentan con un brazo complementario que son las unidades de tutorías, donde se tiene el primer contacto y, según la necesidad, se deriva a unidades más especializadas de atención psicosocial. En temas pedagógicos se usan metodologías de trabajo en equipos para solventar las carencias de falta de convivencia. Se realizan foros para que los estudiantes platiquen entre ellos y compartan experiencias formativas. Incluso se han detectado necesidades en los posgrados.

En la perspectiva del entrevistado nueve, aparte de habilidades, son importantes los valores, la responsabilidad, la justicia, el trabajo en equipo y la comunicación. Porque se ha detectado que los estudiantes tienen ausencias en sus núcleos familiares, hay ausencia de padres en los estudiantes por separaciones; incluso, en algunos casos, el profesor se vuelve como sustituto.

Un problema que tenemos que atender es el del fraude académico, el cual durante la pandemia y ahora con el desarrollo de la inteligencia artificial se ha incrementado. Ante ello, las IES han reforzado sus códigos de honor y reglamentos, para decirle al alumno que no es bueno que copies, para advertirle de las consecuencias de incurrir en ello. En este tenor, el entrevistado 11 dice que “en materia de derecho, la aplicación de una norma no sirve si no hay una sanción; entonces, si los alumnos copian o falsifican y no hay una consecuencia, no solo no se va a resolver

el problema, sino que, al contrario, se va a agudizar”. Agrega que los profesores y las autoridades somos los que tenemos que sancionar, quizá sí dando otra oportunidad, pero cuando tú ves que se va incrementando es porque no hay sanciones.

El entrevistado 11 añade que la eficiencia de las IES se puede medir en función de las actividades que realizan los egresados después de cinco años de egreso de su carrera que estudiaron; de acuerdo con este entrevistado, si se encuentran realizando las actividades por las que se formaron en la universidad, se cumplió el perfil y objetivo. Lo cual no necesariamente tiene que ver con la acumulación de dinero, sino con la realización de aquello para lo cual se prepararon.

Considerando lo anterior, la existencia de los departamentos de seguimiento de egresados es fundamental para saber ¿Dónde andan? ¿Qué actividades están realizando? ¿Cuál es su nivel de ingresos? Etc. Es esencial darles seguimiento a los egresados, no como una actividad administrativa o estadística, sino como un instrumento estratégico para asegurar la MC. Constituye un puente entre la universidad y la sociedad, entre la formación académica y el ejercicio profesional. Estas métricas son muy útiles para evaluar la pertinencia y calidad de los programas educativos, saber si los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas por los egresados han sido valorados en el mercado laboral y sobre todo por la sociedad. Nos indicarían si los planes de estudio están alineados con las necesidades del entorno profesional, económico y social. Nos proporcionarían evidencia empírica para apoyar los procesos de MC en los programas académicos. Facilitarían medir el retorno social de la inversión pública o privada en educación superior. Este punto sería fundamental, sobre todo para contrastar las posturas como la de Friedman (1955; 1980), la cual menciona que la educación superior genera muy pocos beneficios sociales y que los únicos beneficiados son los mismos estudiantes, con muy poca o casi nada de existencia de externalidades. Entendida esta última, según Varian (2005), como el efecto que una acción de consumo o producción tiene sobre un tercero, en este caso como el efecto positivo que la educación genera en otras personas.

Por nuestra parte, estamos convencidos de que la educación superior es un bien público con beneficios sociales, por supuesto, siempre que

se eduque bajo una conciencia de responsabilidad social y cuidado del medioambiente.

Además, los estudios de egresados aportan información para la planeación estratégica institucional, puesto que ayudan a rediseñar los planes de estudio e identificar nuevos campos. Se tenderían redes con los egresados que pudieran significar sinergias y colaboraciones. En suma, se podrían atender las brechas entre formación y desempeño (necesidades) profesional. Incluso sería un buen indicador para las industrias y la economía en general; facilitaría la evaluación y acreditación sin dejar de lado el sentido de pertenencia e identidad de los egresados.

El futuro de las IES se vislumbra algo difícil; en palabras del entrevistado 13, hay que tomar conciencia, darnos cuenta, tener una mirada amplia e incluyente de ¿Quiénes somos? y ¿A dónde queremos ir? Porque “vamos como los caballos de calandrias”, con una mirada muy limitada, poco crítica, en una realidad que requiere pensar más en lo que nos hace humanos, en las similitudes más que en las diferencias. Formar en esta visión interdisciplinaria exige proyectos sociales que contengan diversas opiniones y soluciones.

El entrevistado 15 menciona que enfrentamos una enorme paradoja: llevamos poco más de tres décadas creciendo la educación superior; ha crecido el posgrado, se crearon los cuerpos académicos, se experimentan cambios en la gestión de las IES, se incrementaron los programas de movilidad, se incrementaron las becas, y eso no ha mejorado una mayor empleabilidad de nuestros egresados, mucho menos la reducción de los problemas sociales. Entonces, ¿Qué hemos hecho mal? ¿Cómo continuamos hacia adelante con una mirada muy crítica? No lo tenemos muy claro.

Los estudiantes experimentan desmotivación, ansiedad; hay enormes diferencias en carreras, programas, áreas, algunas disciplinas con una baja precariedad y otras con una precariedad mayor; hace falta una mayor comprensión de las causas de estos fenómenos.

Esta misma opinión la comparte el entrevistado 16, al referirse a que los problemas actuales son complejos y que las visiones unidireccionales no funcionan; en consecuencia, se requieren visiones transdisciplinarias, de muchos enfoques. En una sociedad tan materialista e individualizada,

hay que crear los espacios y dotar a los estudiantes de habilidades colaborativas más que competitivas. Para que los estudiantes sean capaces de escuchar y aportar, de planear y trascender, que se preocupen por la familia como ente importante de la estructura básica de la sociedad.

Hay que fortalecer los valores universales para una sociedad más justa, crear una cultura colectiva, inclusiva de responsabilidad ambiental, la cual, por cierto, es poco atendida (Entrevista 19).

Como dice el entrevistado 21, dotar de las habilidades básicas para la MC, como son matemáticas y una formación ética de reflexión crítica. Es verdad que actualmente el centro ya no es el individuo, sino la sociedad, así que la colaboración, la empatía, la creatividad, el diálogo, la honestidad, el combate a la corrupción son clave en este desarrollo integral. Actualmente, los jóvenes ya no aprenden como antes (solo del profesor); el conocimiento técnico se aprende en un tutorial que explica con métodos muy sencillos; estos últimos son muy útiles y usados por los estudiantes (Roque, 2020). Hay que crear programas más dinámicos, prácticos, cortos y que pueden tomarse incluso en línea. Sin embargo, la política educativa, los RVOES, limitan estas acciones.

3.4.1 Habilidades blandas, empleabilidad y perfil de egreso

Centrarse en el estudiante no significa que él decida qué va a aprender; es para centrarse en lo que necesita para poderse desarrollar en la sociedad. El entrevistado 11 dice que los estudiantes tienen muchas virtudes como manejo de TIC, pero no tienen la reflexión, no saben de qué trata la información. La figura del docente quedó demostrada con la pandemia del Covid-19; no puede ser reemplazado, sigue siendo necesario e insustituible. El profesor es insustituible; sin embargo, sí debe evolucionar y capacitarse, sobre todo en el uso de TIC (Roque, 2023).

Estas generaciones tienen poca resiliencia; las generaciones de antes veían su profesión como lo que iban a ser en el futuro. Esta generación no se preocupa por el futuro de la misma manera; durante la pandemia, los estudiantes extrañaban la escuela no por los conocimientos, sino por la convivencia e interacción, lo que generó dificultades para resolver o manejar conflictos de manera asertiva, posponiendo para después tareas

y decisiones importantes sobre su futuro profesional. Ante esto surgen las preguntas: ¿Qué están haciendo las IES para recuperar el camino y lo perdido? ¿Qué estrategias están usando para regularizar a los estudiantes y si están funcionando? Lo cierto es que tenemos que ser creativos en las pedagogías a utilizar (si no existen, hay que inventarlas). Las IES formadoras de docentes tendrán también que reflexionar sobre sus metodologías.

El reto en lo cualitativo es que ahora se da énfasis y se valora; sin embargo, en algunas IES siguen estando centradas en las habilidades duras (aprender a aprender). No tenemos las habilidades socioemocionales que difícilmente se desarrollan en el aula, aun cuando la LGES en el artículo 7, fracción IX, menciona que se deben desarrollar para que permitan adquirir y generar conocimientos, fortalecer la capacidad para aprender a pensar, sentir, actuar y desarrollarse como persona integrante de una comunidad (Ley General de Educación Superior, 2021).

En consecuencia, tenemos que ir desarrollando las “habilidades blandas”; de lo contrario, seguiremos en el pasado.

En línea con lo anterior y en tema de empleabilidad, no se trata de qué sabes hacer, sino cómo lo sabes hacer, si sabes trabajar en equipo y de manera colaborativa, incluso a la distancia. Se cuestiona el concepto de capital humano porque es economista y mercantilista; en su caso se maneja el concepto de talento humano. Es decir, más allá del tema de conocimientos, lo que se busca es el desarrollo de las habilidades blandas.

Como elemento en la calidad, tenemos el perfil de egreso, el cual es fundamental para incidir en la sociedad y en el desarrollo de una economía y sociedad. Para cumplir con este perfil de egreso se requiere de docentes bien capacitados, expertos en su asignatura y además en pedagogía. Justamente este es uno de los problemas que hemos documentado: que dos de cada tres no son expertos en pedagogía y no saben enseñar, por lo que en algunas IES les ofrecen cursos de capacitación.

Existen dos perfiles de egreso: el que marca la SEP de manera obligatoria para todas las IES en México y el que cada institución, tomando como base el de la SEP, agrega sus propias materias/asignaturas como su sello de casa, y esto es lo que las diferencia a unas de otras. Así entonces es fundamental que las IES se pregunten: ¿Cuál es el sello que le

están imprimiendo a sus estudiantes, acorde con su propia identidad y de acuerdo con su misión y visión institucional? Puesto que en algunas IES las asignaturas institucionales les parecen a los estudiantes como “barco”, es decir, que aportan poco a su formación profesional; sin embargo, se busca todo lo contrario, pues en su mayoría son valórales, cívicos y éticos.

3.5 Retos actuales de la educación superior

Uno de los principales desafíos tiene que ver con la calidad, la cual es un concepto que viene a menos; de hecho, la LGES ya no habla de calidad; en su caso, se ha sustituido por la intervención social, la solidaridad con la comunidad, proyectos solidarios, excelencia educativa y MC.

Los artículos siete, ocho y nueve de la LGES establecen los principios, criterios y fines que orientan la educación superior en México, articulando una visión integral, inclusiva y transformadora. La educación superior debe fomentar el desarrollo humano integral del estudiante mediante la formación del pensamiento crítico, el compromiso ético, la inclusión social, la igualdad sustantiva, la sostenibilidad ambiental, el respeto a los derechos humanos, la interculturalidad y el uso responsable de las tecnologías. Se orienta bajo criterios como el interés superior del estudiante, la excelencia académica, la libertad de cátedra e investigación, la autonomía universitaria, la transparencia institucional, la pertinencia territorial y nacional, y la participación de la comunidad universitaria. Asimismo, sus fines incluyen garantizar el derecho a la educación, formar profesionales con visión científica, humanista, innovadora e internacional; impulsar el aprendizaje a lo largo de la vida, la investigación y la difusión del conocimiento; preservar la diversidad cultural; facilitar la inserción laboral y contribuir a la solución de los problemas sociales, económicos y ambientales del país. En conjunto, estos artículos consolidan un modelo de educación superior comprometido con el desarrollo sostenible, la justicia social y el bienestar colectivo.

Sin embargo, hay todavía muchos desafíos; por ejemplo, hacia el interior de las IES hay que trabajar en sentido de pertenencia institucional y fortalecer las academias. Hay que cumplir con los estándares de calidad requeridos a nivel social. Hay que mantener motivados a los estudiantes.

En este punto, acorde con el entrevistado 17, necesitamos de la propuesta de nuevos modelos educativos, donde los jóvenes se enganchen. Puesto que pareciera que estamos perdiendo el horizonte. Hay que continuar con la preparación para el mercado, pero sobre todo con la preparación para transformar la sociedad. Formar líderes de transformación social.

Otro de los desafíos es ir a la par con los programas actualizados a lo que se requiere en la sociedad; aquí el reto es también para la política educativa dictada, pues la actualización de los RVOES es muy lenta.

Hay que ir más a fondo; el desafío social más importante que se debe enfrentar desde la educación es el de la corrupción, de allí la importancia de enseñar valores en las escuelas en todos los niveles educativos. Para ir reduciendo y atendiendo el problema. Esto daría sentido a la educación.

Otro reto es dignificar la docencia. En palabras del entrevistado 21, “lo más importante es la relación del profesor-alumno; somos los primeros que tenemos que dignificar la docencia”.

3.5.1 Compromiso estudiantil y brechas comunicativas

Un punto fundamental que comparten prácticamente todos los entrevistados tiene que ver con el desafío que enfrentan los docentes para conectar con los estudiantes, el cual tiene que ver con el lenguaje, con una brecha de comunicación, con una crisis de comunicación (cuestión de semántica). Esto significa que ni los entendemos ni nos entienden. Derivado de que existe una desconexión generacional. En palabras del entrevistado 18, existe un cambio en la forma de pensar y actuar de los estudiantes; se vieron afectados en esta dinámica postpandemia que no era la que ellos esperaban y su forma de actuar y pensar cambió.

En tanto, el profesor debe cerciorarse de que el alumno le está entendiendo. No significa que los docentes tienen que hablar con palabras antisonantes como normalmente hablan los estudiantes. Sino buscar palabras sencillas que sean entendidas por los estudiantes, sin dejar de lado que existen algunas que son muy técnicas.

Hacen falta modelos pedagógicos actualizados en los que uno de sus componentes/ejes/procesos fundamentales sea el de la comunicación.

Lo cierto es que los estudiantes ya venían presentando problemas de

interés, lectura, investigación y esfuerzo. Después de la pandemia, estos problemas se incrementaron. Presentan muchas carencias académicas, están muy desmotivados, no escuchan, no les gusta recibir órdenes y presentan problemas de salud mental, muchos de ellos graves, que repercuten en su desempeño académico.

La falta de compromiso de los estudiantes en la educación superior se manifiesta como un factor crítico que impacta directamente en el rezago, la reprobación y la deserción escolar. Este fenómeno no solo obedece a la desmotivación individual, sino que suele estar asociado a problemas emocionales y familiares, dificultades académicas en asignaturas consideradas complejas y a la rigidez de ciertos diseños curriculares que limitan la autonomía del estudiante. Cuando no existe un sentido de responsabilidad y constancia hacia las tareas académicas, se debilita el proceso formativo y se generan vacíos en el aprendizaje que afectan tanto el rendimiento personal como los indicadores institucionales de calidad. En este sentido, atender la falta de compromiso implica comprender sus múltiples causas y diseñar estrategias de acompañamiento, tutoría y flexibilidad educativa que fortalezcan el involucramiento activo del estudiante en su trayectoria universitaria (Roque, 2024).

3.5.2 Desafíos estructurales

De acuerdo con nuestra experiencia, hay dos retos y desafíos que desde las IES tenemos que atender; el primero tiene que ver con la formación continua permanente de los docentes, que son la cara de la universidad, para que sepan enseñar. Aún recuerdo en mi experiencia como estudiante que teníamos docentes con muchos años de experiencia y con muy buena reputación académica, pero no sabían dar clases. En este sentido, la MC tiene también que preparar a los docentes pedagógicamente; que de los conocimientos son ellos mismos quienes se encargan. En segundo lugar, las IES deben responder a las necesidades de los empleadores y de la sociedad, con una mirada prospectiva.

En este sentido, el entrevistado dos plantea que, de acuerdo con la ONU, hay cinco vías para atender los retos y desafíos: 1) Las instituciones tendrán que ser inclusivas, equitativas, seguras y saludables. 2)

Que fomenten el aprendizaje y competencias para la vida, trabajo y desarrollo sostenible. 3) Con docentes profesionistas que además de tener dominio de la ciencia tengan interés en motivar a los jóvenes, y ver a la universidad al servicio de la sociedad, como despertar en el joven esa pertenencia a una comunidad. 4) Además del aprendizaje digital, que tiene que combinarse con lo presencial, lo presencial es absolutamente necesario y lo tecnológico absolutamente complementario. 5) Que la educación se considere como un derecho, como un bien común donde todos los estudiantes tengan en al acceso.

De esta manera, la MC se asocia con nuevos modelos, formas de pensar y ver la educación, es decir, salir del espacio o aula como un lugar donde solo se consiguen los aprendizajes. Hoy por ejemplo hay gran cantidad de organizaciones y empresas que ofrecen capacitación con estándares de calidad entre las plataformas que podemos identificar esta COURSERA, PLAI. (Coursera, 2025; Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Gobierno de Jalisco, México, 2025)

Un factor indiscutible de la MC como dice el entrevistado cuatro es el uso de la tecnología, la cual ya no es opcional es imprescindible. El retorno a la presencialidad implicó que los alumnos llegaran con una carencia de compromiso. lo que tuvo mucho que ver con lo vivido durante la virtualidad en esto porque nos agarró de imprevisto, en el caso de los docentes e IES, no se sabía cómo abordar la clase, llevarla, evaluar, hacer examen para que no copien los alumnos, que plataformas usar, no sabíamos si era legal, que lineamientos seguir, ni siquiera la SEP tenía lineamientos claros.

Así entonces debemos poner énfasis en el contexto que rodea a los estudiantes, puesto que de por sí ya es una generación compleja y con la pandemia se agudizaron los problemas. En la experiencia de los docentes, mencionan que nos encontramos con ya no poder exigirles; son muy sensibles, susceptibles, poco responsables, sin ganas de trabajar; eso es un reto para el profesor, cómo incorporarlos a trabajar. En este sentido, el profesor, como figura clave, es más un acompañante, guía, orientador y mentor. ¿Habrà que ver si los docentes están preparados para este desafío? Así pues, el reto es formar personas más que profesionista.

Para el caso de algunas IES, después de la pandemia han sido años de “vacas flacas”, incluso algunas dejaron de operar y las que aguantaron

han eficientado sus procesos productivos.

De acuerdo con el entrevistado ocho, hemos sobrecargado al docente, lo que seguramente se traducirá en problemas recurrentes también para este. Además, muchas IES no tienen claras sus directrices de hacia dónde van; en consecuencia, las que tienen un proyecto institucional claro son las que sobresalen.

Para pensar en excelencia educativa y MC, las IES tendrán que hacer cambios profundos, pues, como dice el entrevistado 12, “no podemos ni siquiera comprender la crisis que estamos viviendo en la universidad”; se ha descuidado la formación humana, por dedicarse a la formación para el empleo. Eso es ratificado por el entrevistado 13 al comentar que seguimos apostando a la profesionalización superestricta y descuidamos la flexibilización, la creatividad y la movilidad. El gran reto es el asunto del desarrollo de la conciencia; en todas las disciplinas, el siguiente paso evolutivo está en manos de la universidad. Continuando con lo expresado por el entrevistado 13, comenta que la política nacional pone el foco en la demanda y descuida la oferta, sobre todo por la existencia de IES de muchos tipos, tamaños y sostenimiento. Por ejemplo, las IES privadas están porque la pública no ha podido ofertar educación para todos. Lo cierto es que la educación es un bien común y debe ser para todos, pero por razones económicas, de estructura y políticas, el Estado no cumple su responsabilidad y, por tanto, las privadas ayudan.

Uno de los grandes problemas que al mismo tiempo es un reto y desafío tiene que ver con que “vivimos en la educación superior en lo que debe ser y no con lo que es”, lo que nos pone en un plano muy idealista y poco realista.

En este sentido, la UNESCO (2015) dice que hay que replantear la educación con investigación aplicada enfocada a la solución de problemas. Ver a la educación como un bien común pone a las IES en responsabilidad social, atendiendo los temas de justicia, de igualdad, de género, de salud, de sustentabilidad; las IES deben cumplir con la solución de problemas.

La divulgación es para garantizar el derecho al uso del conocimiento, democratizar el conocimiento y que tenga un conocimiento en aquellas comunidades que más lo necesitan. El enfoque de responsabilidad social ya existía, pero ahora es más importante que esté en la norma.

La cobertura sigue siendo un problema, por eso hay tantas universi-

dades privadas. No se logra ni siquiera la cobertura mínima del 50 %, mucho menos cubrir con los temas de tecnología y modelos pedagógicos. La educación superior en México continúa siendo uno de los principales desafíos del sistema. Según lo señalado en la entrevista 15, la tasa de escolarización apenas supera el 40%, a pesar de que existen más de 3000 IES en México. A esto se suma un problema estructural de equidad en el acceso, en el que persisten grandes brechas entre regiones y sectores sociales. Los jóvenes cuyos padres poseen mayor nivel educativo y mejores ingresos tienen significativamente más oportunidades de ingresar al sistema. La calidad en los aprendizajes también genera preocupación: la consistencia, relevancia e impacto formativo varían entre los distintos subsistemas de educación superior.

El entrevistado 17 plantea una agenda integral de retos: lograr una mayor cobertura, mantener estándares de calidad sin comprometer los perfiles de egreso, mejorar la formación docente para responder a los contextos actuales, fomentar una formación integral en los estudiantes que desarrolle tanto competencias técnicas como habilidades blandas y pensamiento crítico, incorporar de manera adecuada las tecnologías en la docencia y anticiparse desde las IES a las tendencias futuras en la oferta educativa.

El entrevistado 21 profundiza en estos problemas. Agrega: “Aunque se abren nuevas universidades, no hay claridad sobre si estas acciones responden realmente a una estrategia de ampliación de cobertura”. Más bien, se observa un crecimiento descontrolado, sin planeación rigurosa. Añade que, a nivel interno, las IES enfrentan problemas graves de administración de recursos: se identifican desigualdades salariales extremas entre docentes y una falta de criterios estratégicos para el crecimiento institucional. Señala la necesidad urgente de capacitación docente y de una evaluación sistemática de los aprendizajes de los estudiantes. A esto se añade la urgencia de flexibilizar los modelos educativos, adaptándolos a las necesidades de las nuevas generaciones y al uso significativo de las TIC, puesto que no se trata solo de incorporarlas por moda, sino de enfocarlas pedagógicamente. Se sugiere avanzar hacia un modelo de aprendizaje dual, que combine formación académica con experiencia laboral, e incluir microcredenciales y cursos modulares dentro de los programas de estudio, para que las IES no compitan desventajosamente

con las ofertas emergentes del mercado.

En este mismo tenor, el entrevistado 25 pone énfasis en la necesidad de garantizar el carácter universal de la educación superior, es decir, lograr que más personas accedan a una formación de calidad. Sin embargo, se señala que la autoridad educativa ha priorizado la apertura de nuevas universidades sin atacar el problema central, que es la calidad. Los modelos públicos, con horarios fijos, limitan la posibilidad de que los estudiantes trabajen, lo cual ha incentivado el crecimiento de opciones más accesibles y flexibles. Se destaca también la importancia de establecer un diálogo efectivo entre los gobiernos estatales y federales. En suma, el reto está en lograr una expansión con pertinencia y calidad, lo cual demanda creatividad por parte de las IES, los docentes y los propios estudiantes.

En consecuencia, el acceso es un reto estructural. De acuerdo con el entrevistado 24, el sistema público está limitado por el cupo disponible, mientras que el privado es inaccesible para muchos por su costo. Subraya la importancia de atender la formación en competencias blandas, valores y creatividad, sin importar la orientación religiosa de las instituciones, pero garantizando una formación ética. Asimismo, advierte que la masificación de la educación superior pública está afectando gravemente la calidad del aprendizaje, y se hace un llamado urgente a mejorar los salarios y prestaciones del personal docente. Destaca la necesidad de una formación sistemática en el uso de TIC, ya que durante la pandemia no se desarrolló de manera planificada, lo que dejó importantes deficiencias. Por último, plantea que los docentes deben estar preparados psicológicamente para desempeñar su papel como facilitadores del aprendizaje, más que como transmisores de información.

Lo cierto es que el sistema de educación superior es muy diverso y con gran cantidad de IES de todos tipos, tamaños, visiones, misiones e ideologías (SEP, 2025). Con una gran cantidad de desafíos en este sentido, se enfatiza la necesidad de ofrecer programas atractivos que estén alineados con los planes y programas de estudio (entrevista 16). Además, es cuestionable la visión reducida de la educación, que es concebida por muchos como una opción secundaria, subordinada a las necesidades básicas. Se destaca la ausencia de un modelo que priorice el desarrollo pleno de la persona, ya que la educación ha estado atrapada en disputas

ideológicas. No obstante, también se señala que en algunas instituciones se están generando innovaciones reales en áreas estratégicas para el país, mediante una articulación efectiva entre el desarrollo curricular, la investigación aplicada con el sector empresarial y la implementación de programas de prácticas profesionales. Esta vinculación, afirman, no solo fortalece el aprendizaje, sino que también genera impactos en el desarrollo comunitario y la circulación social (Entrevista 19).

El entrevistado 20, por su parte, afirma que la profesionalización se encuentra fragmentada dentro de los programas académicos y responde más a intereses empresariales específicos que a una formación integral. Esta tendencia ha convertido los currículos en estructuras más dinámicas, pero también más vulnerables a la fragmentación del conocimiento. Además, se critica el funcionamiento aislado de la SEP, cuyos procesos de toma de decisiones se realizan en “claustros” que reproducen visiones endógenas y prejuicios ideológicos, sin responder a las transformaciones reales del entorno.

En la entrevista 23 se destaca que los estudiantes actuales enfrentan una crisis de identidad, derivada de la sobreexposición a información. Esto plantea exigencias distintas a los docentes, quienes deben hacer sus clases más dinámicas y relevantes, ayudando a los estudiantes a recuperar el interés y la orientación formativa. Las carreras universitarias también deben adaptarse a las nuevas realidades.

Lo cierto es que existen grandes retos y desafíos, aunados a los que se enfrentan desde las políticas actuales. Se reconoce que la SEP tiene el reto de agilizar los procesos de RVOE para que las instituciones puedan incidir efectivamente en la sociedad.

En resumen, hay gran cantidad de retos y desafíos; sin embargo, los más urgentes son: 1) la cobertura (que requiere al menos un millón de nuevos espacios), 2) el financiamiento (con presupuestos ordinarios estancados y la desaparición de recursos extraordinarios), 3) el aseguramiento de la calidad (con modelos obsoletos que no se han actualizado desde los años noventa) y 4) la falta de innovación pedagógica. Las IES no han transitado a esquemas pedagógicos realmente nuevos; las aulas siguen operando bajo prácticas tradicionales, sin generar experiencias de aprendizaje significativo. Aunque se cuenta con instrumentos como el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) para medir resultados,

estos ya no son suficientes frente a las necesidades actuales.

El nuevo modelo basado en el SEAES no representa una transformación sustantiva. Se mantiene un enfoque centrado en insumos, sin evaluar de manera sistemática la práctica docente, los procesos de aprendizaje ni los resultados de egresados. Las diferencias con el modelo de los noventa son más ideológicas que operativas. La nueva propuesta carece de una visión crítica del modelo anterior y no aporta estrategias claras para implementar los cambios que plantea. Aunque se pretende fortalecer la autonomía de los organismos evaluadores y ampliar el papel de instancias estatales, estas —como las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES)— han demostrado poca eficacia en los últimos 30 años. Se alerta además sobre la posibilidad de que el nuevo sistema atente contra la autonomía universitaria. En términos financieros, la situación también es crítica. No existen indicios claros de que se instrumentarán los fondos prometidos para la gratuidad y la cobertura. La única alternativa realista sería la creación de un fondo estructurado y permanente, pero no hay voluntad política para ello.

En este sentido coinciden la mayoría de los entrevistados que la propuesta de un nuevo modelo de “calidad” aparece, en este contexto, como un ideal sin diagnóstico claro y sin mecanismos para operar los cambios que el sistema requiere.

3.6 Innovación pedagógica y transformación digital

En temas de innovación y cambio, sobre todo considerando los programas mixtos y en línea, las tendencias son seguir desarrollando el diseño instruccional. De acuerdo con el entrevistado 22, aunque es una disciplina que soporta bien los cursos, tiene mucha formalidad, estructurado, metódico, sistemático; aun así tiene sus limitantes, condicionantes, pues requiere de objetivos e instrucciones claras con elementos y criterios específicos de cómo se llega a cumplir los objetivos. Agrega que hay organismos como el Quality Matters (2025), conocido por los estándares que han marcado la pauta en temas de inclusión, género, procesos mentales que son componentes fundamentales de la pedagogía; es fundamental para que el estudiante logre sus aprendizajes. Son una alternativa, pues en la

enseñanza tradicional solo se provee información.

Relacionado con lo anterior, los modelos híbridos y online generan una crítica porque se pierde un poco el control; no se sabe qué hace el docente; por tanto, tenemos que confiar. Sin embargo, un punto fundamental es el diseño instruccional, pues si es excelente, es decir, los elementos son claros y están conectados, garantizan el aprendizaje del estudiante. El reto está en qué características deben tener estos modelos, pues actualmente, con el uso de IA, los ejercicios que creemos que está realizando el estudiante los realiza una IA y el estudiante solo los presenta y obtiene calificaciones altas. Entonces, ¿qué características deben tener los diseños instruccionales para que garanticen aprendizajes efectivos? Sobre todo, considerando que los estudiantes pueden usar IA para realizar y entregar las actividades y no aprender nada.

De acuerdo con el ChatGPT (2025):

Esta pregunta es sumamente pertinente en el contexto actual de la educación superior, especialmente ante el creciente uso de IA por parte de los estudiantes. Para que un diseño instruccional garantice un aprendizaje efectivo, aun considerando el uso de IA, debe cumplir con una serie de características pedagógicas, metodológicas, evaluativas y tecnológicas, centradas en la profundización del aprendizaje, la autenticidad de las tareas, y el compromiso activo del estudiante.

De esta manera según el ChatGPT, los diseños instruccionales deben tener:

1. Aprendizaje centrado en el estudiante: fomentar la reflexión crítica, la toma de decisiones y la resolución de problemas complejos. Promover el aprendizaje activo, colaborativo y significativo.
2. Tareas auténticas y contextualizadas: Diseñar actividades relevantes, aplicables al mundo real, difíciles de automatizar por IA. Usar problemas abiertos, estudios de caso, simulaciones, proyectos interdisciplinarios o etnográficos. Exigir al estudiante que relacione el contenido con su entorno, experiencia personal o comunitaria.
3. Evaluación formativa e integrada: Incluir rúbricas explícitas, coe-

valuación, autoevaluación y retroalimentación frecuente. Evaluar tanto el proceso como el producto del aprendizaje. Incorporar tareas secuenciales (por etapas) que evidencien evolución y pensamiento reflexivo.

4. Diseño basado en competencias y metacognición: Vincular claramente los objetivos de aprendizaje con competencias observables y medibles. Promover la autorregulación del aprendizaje: planificación, monitoreo y evaluación propia del estudiante. Incluir momentos de meta reflexión sobre lo aprendido y cómo se aprendió.
5. Actividades que demanden agencia cognitiva: No limitarse a actividades de reproducción (resúmenes, definiciones). Diseñar tareas que obliguen al estudiante a tomar posturas argumentadas, justificar decisiones, contrastar fuentes o elaborar modelos explicativos. Incorporar la creación de productos originales (por ejemplo: ensayos con referencias cruzadas, mapas conceptuales comentados, videos explicativos con voz propia, etcétera).
6. Uso crítico y ético de la IA: Incluir componentes reflexivos sobre el uso de la IA: ventajas, riesgos, sesgos, ética. Plantear actividades donde el estudiante integre IA como herramienta, pero deba explicar, reinterpretar o adaptar los resultados. Evaluar la capacidad de análisis del contenido generado por IA (por ejemplo, criticar una respuesta de ChatGPT o mejorar un texto generado por IA).
7. Retroalimentación significativa: Retroalimentación que va más allá de la calificación: diagnóstica, específica y personalizada. Utilizar retroalimentación para ajustar el diseño instruccional y atender rezagos o confusiones.
8. Diseño multimodal y accesible: Incluir diversidad de recursos (texto, video, audio, gráficos, simuladores). Usar plataformas que permitan la interactividad, la navegación intuitiva y la retroalimentación en tiempo real.

En síntesis, creemos que se deben diseñar tareas que exijan la voz y pensamiento personal del estudiante, incorporar momentos de defensa oral o escrita de los trabajos realizados, pedir evidencias del proceso: borradores, bitácoras, registros de decisiones, e incluir actividades sincró-

nicas (debates, exposiciones, defensas orales) que refuercen lo aprendido.

En consecuencia, requerimos ser creativos, imaginativos en buscar nuevos recursos en hacer las cosas diferentes a como se vienen haciendo, eso del aula invertida, de trabajo en proyectos, aprendizaje basado en problemas, etc. Está bien, pero requerimos algo más (que aún no se inventa).

Con todos los problemas actuales, una opción es el emprendimiento social, es decir, si bien hay que buscar ganancias o valor económico, antes hay que atender problemas sociales, fundamental en un contexto donde el Estado está limitado para atender los problemas sociales, y se requiere de líderes emprendedores que con su imaginación consigan atender temas como empresas que desarrollen el caso de mujeres violentadas, negocios de reciclado, reforestación, agricultura sustentable, atención del medioambiente, de drogas, salud mental, etcétera.

3.7 Gestión institucional y liderazgo transformacional

Sigue imperando el modelo del New Public Management, es decir la forma para que las IES consigan recursos tiene que ver con su capacidad (sobre todo política) de gestionarlos, así como con su capacidad de demostrar con indicadores el cumplimiento de dichos estándares requeridos para ser sujetas de asignación presupuestal.

La alternativa a este modelo, a nuestro juicio es no desechar el anterior, pero sí darle preponderancia a los indicadores sociales, por ejemplo a la tasa neta y bruta de escolarización, índice de abandono, índice de rezago, acceso a tecnologías e idiomas, nivel socioeconómico de los estudiantes, tiempo promedio de traslado, porcentaje de estudiantes que trabajan, índice de salud mental reportado, nivel de atención psicológica por periodo escolar, estudiantes con discapacidad, porcentaje de estudiantes indígenas, satisfacción de estudiantes, nivel de confianza en las autoridades, percepción de discriminación y acoso, entre otros.

También en indicadores pedagógicos como en formar sobre el diálogo, la diversidad, racionalidades alternativas no uniformes, sobre la preocupación por el bien común.

Estos nuevos escenarios requieren que imaginemos y descubramos

nuevas formas de hacer las cosas, con pensamiento crítico, pero propositivo, sin jerarquías; dejar de pensar al profesor como el especialista, el único que sabe. Dejar de pensar en que tenemos que formar al estudiante como un ente productivista, competitivo, individualista; por el contrario, preocupado por su comunidad, colaborativo, incluyente, creativo, que domine las artes, los oficios, desarrolle técnicas nuevas.

Quizá en estos nuevos modelos no necesariamente se tiene que llevar a los estudiantes a la escuela, y no necesariamente seguir el caminito que marcan las agencias evaluadoras y acreditadoras, a menos que el camino que marquen sea efectivo y correspondiente con la realidad. Hay que romper con el “único” imaginario y aspiración de que estudiar una carrera es para tener dinero, sino también para aprender a hacer lo que nos gusta y nos hace felices. Es decir, no poner por delante el dinero (que es muy necesario), sino aquello que nos forja como personas dentro de una sociedad.

El liderazgo constituye un elemento fundamental dentro de un MMC en las IES. El líder desempeña un papel estratégico, buscando recursos, orientando a la comunidad hacia objetivos comunes, tomando decisiones trascendentes y proyectando una visión de futuro que beneficie a todos los miembros de la institución. No obstante, en la práctica, a menudo el liderazgo se percibe centrado únicamente en el poder, sin una comprensión clara de la responsabilidad que implica.

Un líder efectivo planifica y supervisa la implementación de acciones de cambio, monitorea políticas, estrategias y objetivos, y evalúa los resultados obtenidos. Por estas razones, varios académicos entrevistados señalan que actualmente existe una especie de crisis de liderazgo en muchas instituciones, que carecen de claridad sobre su rumbo y la dirección que deben imprimir a sus acciones. En este sentido, coincidimos con Pérez (2022) en que las instituciones y sus iniciativas educativas requieren liderazgos sólidos, capaces de otorgar claridad y sentido a las acciones que se emprenden.

Si las IES requieren atraer y retener a los estudiantes, requieren antes que mejoras administrativas centrarse en lo académico; de acuerdo con el entrevistado ocho, muchos de los directivos son administrativos y, por tanto, desconocen el lado académico. Por tanto, sus propuestas,

antes que académicas, son administrativas y están bien, pero no van al centro del problema, que es lo académico. Así entonces, la propuesta de toda escuela debe estar en sus modelos pedagógicos de vanguardia que se desprendan de modelos didácticos inspirados en su propia filosofía.

Mucho de los modelos pedagógicos que dicen tener gran cantidad de IES no es del todo cierto, pues un modelo pedagógico requiere de estructuras y procesos bien delimitados.

Lo cierto es que un buen liderazgo tiene que ver con el equipo y la confianza en este. Esto significa que tienen sobrado el perfil para las actividades que se encomiendan, pues sabemos de muchos casos que se allegan de directivos que no cumplen el perfil y en muchos de los casos incluso desconocen los procesos de cada área. El líder debe motivar todo el tiempo al equipo, mantener comunicación constante todo el tiempo, no solo en periodos de fiestas decembrinas, y dar antes que exigir. Acorde con el entrevistado 23, el liderazgo se refleja en los logros: certificaciones, investigaciones, premios, distinciones de los estudiantes, egresados y, en general, del personal de la institución, etcétera.

Sin embargo, actualmente hay demasiadas cosas que cumplir para una actividad; el líder está tan ocupado en tanta normativa. Que descuida cosas. El líder se contamina de todas las preocupaciones. El líder tiene poco tiempo para pensar, con tanta preocupación. La labor de un líder es la gestión, como hacer que la universidad sea el número uno, llevar opiniones ante las mesas, participar en varios sistemas, llevar la voz de la universidad (entrevista 24).

Los entrevistados coinciden en que uno de los grandes problemas en la educación superior se debe a la falta de una profesionalización de directivos gestores; se pone en los puestos a los amigos cercanos, leales y no a los ideales.

3.7.1 Vinculación social

En este apartado, la mayoría de los entrevistados coincide en continuar con la existencia de los siguientes mecanismos:

1. El servicio social con carácter de obligatorio, pensado en que las IES retribuyen a la sociedad, donde los estudiantes son un mecanismo

- histórico, pero no ha sido bien apreciado y valorado.
2. Otro ha sido las prácticas profesionales, las cuales en muchos de los casos son indispensables y muchos estudiantes consiguen su primer empleo.
 3. Los modelos de educación dual inspirados en el modelo alemán, con la incorporación temprana en empresas para desarrollar habilidades concretas en la empresa.

Estos mecanismos son fundamentales; sin embargo, lo que no tenemos muy claro es la evaluación de estos impactos. ¿Son suficientes? ¿Qué otros mecanismos hacen falta? Los médicos son un ejemplo de mecanismos muy bien aplicados; su labor social mediante sus pasantías ha contribuido a la calidad profesional y a la sociedad. Hacer un balance de todos estos tipos para implementar una política de vinculación (entrevista 17).

3.8 Perspectivas y prospectiva de la educación superior

Entender cuál es la situación y entorno que viven los jóvenes; sabemos que viven en redes sociales, con mucha información, la mayoría falsa y no útil. En este sentido hay que hacer eventos enfocados a su perfil. Acorde con el entrevistado 10, los estudiantes se entienden más con profesores jóvenes, se sienten más comprendidos y entendidos. De hecho, los eligen de padrinos de generación. En este aspecto coincidimos en que es un reto para los profesores el confiar en las juventudes y entender su contexto. Hay que decir que en las décadas pasadas el profesor era una figura de respeto, el poseedor del conocimiento; ahora ya no necesariamente, incluso ya se puede cuestionar a los profesores.

3.8.1 Brechas, oportunidades y aprendizajes pospandemia

Amenazas

Las entrevistas evidenciaron diversas amenazas para el sistema educativo

superior. El entrevistado tres señaló una fuerte dependencia tecnológica que ha incrementado los costos y afectado la matrícula. De forma similar, el entrevistado cinco indicó que la competencia por programas en línea representa una amenaza creciente, lo que obliga a rediseñar procesos de manera inmediata.

En este tenor se ha documentado que una parte de la plantilla docente tiene poco dominio tecnológico (Roque, 2023). Lo que impide su incorporación a modelos no presenciales. Desde la Entrevista 13, se resalta que para muchos profesores el no saber qué hacer fuera del aula genera un fuerte impacto psicológico y operativo.

Lo cierto es que desde la aparición de la pandemia del Covid-19 se identificaron estas amenazas, que se traducían en rezago, abandono y escenarios poco deseables.

Oportunidades

Pese al impacto negativo que dejó la pandemia, se identificaron oportunidades significativas. En la entrevista tres, se considera que “la mediación docente, independientemente de la modalidad, es una oportunidad”. En la entrevista cinco, se reconocen las capacidades de las universidades para adaptarse, formar equipos emergentes y responder ante las nuevas exigencias. La cooperación interinstitucional fue clave, como señala la Entrevista seis, donde algunas IES públicas han compartido infraestructura y espacios comunes.

Es indudable que las IES que han invertido de manera constante en tecnología ven más oportunidades que amenazas; incluso han sacado provecho, aprovechando los foros nacionales e internacionales, con nuevas formas de cooperación y vinculación; han desarrollado la digitalización en muchos de sus procesos.

En relación con lo anterior, los entrevistados coinciden en la existencia de retos de rediseño institucional y pedagógico constante. Se hace un llamado a rediseñar planes académicos, ya que muchos programas carecen de RVOE híbridos. Se plantea una crítica hacia el uso equívoco del término “educación híbrida”, cuestionando: “¿Cuántos programas hay nuevos? ¿Cuántos cursos se diseñaron desde lo aprendido en la

pandemia?”

Hay que repensar cómo educar con nuevos recursos, evitando repetir errores del pasado; de lo contrario, podemos volver a repetirlos. En esta parte coincidimos con el entrevistado 22, en la urgencia de definir verdaderos elementos pedagógicos para el entorno virtual.

A nivel de aprendizajes, queda claro que un estudiante puede terminar su carrera en la universidad, pero su formación debe continuar a lo largo de la vida. Es aquí donde para las IES se presentan varias oportunidades.

La infraestructura tecnológica y las condiciones sociales han sido determinantes en la respuesta institucional. Actualmente, la mayoría de las instituciones cuentan con infraestructura tecnológica; sin embargo, deben continuar capacitando a sus docentes en el uso de esta.

La entrevista 19 describe una transformación digital a gran escala, donde han surgido “nuevas habilidades y prácticas digitales”, aunque también emergen problemas, remarcando la desconexión emocional y pedagógica del entorno virtual.

Es cierto que la presencialidad no puede ser desechada, puesto que, como lo indica el entrevistado nueve, en algunas materias como las prácticas de laboratorio se requiere.

Los entrevistados coinciden en que algunos de los factores de éxito de las IES tienen que ver con contar con una misión muy clara, que se traduzca en formar líderes con espíritu de servicio a la comunidad y empresa, y tener modelos innovadores centrados en el estudiante, flexibilidad curricular y metodológica, uso estratégico de la tecnología, aprendizaje basado en habilidades, interdisciplinariedad y transversalidad, evaluación auténtica y formativa, inclusión y equidad, vinculación con el entorno, formación docente continua y reflexiva y sustentabilidad. Un ejemplo es el Modelo TEC21 (2018).

3.9 Humanismo, valores e identidad institucional

La sociedad requiere de buenos seres humanos antes que profesionistas; de nada sirve que solo algunos se enriquezcan a costa de los demás;

requerimos de mayor empatía social.

¿Cómo puede haber excelencia educativa, si hay trampas? No puede haberla. Por tanto, las normas, leyes, reglamentos y códigos de honor son fundamentales, pero más importante es que se apliquen; de lo contrario, no sirven. En palabras del entrevistado 11, si un profesor denuncia a un alumno que cometió plagio, la autoridad debe apoyar al profesor, sancionando al alumno. Agrega que los principios coloquiales como “que lo repruebe la vida” ya entran dentro de la ética del profesor. Si un profesor tiene un alumno que no entregó tareas, no asistió, no hizo el mínimo esfuerzo ni siquiera para pasar, reprobó los exámenes y al final lo aprueba, aunque sea con 6, eso ya es fraude por parte del profesor, es corrupción académica. De acuerdo con este entrevistado, “no debemos pasar un alumno que no tiene los estándares mínimos que la universidad está solicitando”. En este sentido, creemos que no sirve tener un buen plan de trabajo si el profesor no lo cumple y no aplica. Por tanto, el código de honor es para todos: alumnos, profesores, administrativos y directivos.

3.9.1 Formación ética, pertenencia y flexibilidad

Uno de los pilares fundamentales es la formación en valores y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. La entrevista nueve señala que los eventos y la convivencia entre compañeros son clave para generar identidad institucional. Se subraya que los valores no se adquieren únicamente en las asignaturas institucionales, sino principalmente desde el ejemplo del profesorado y el entorno familiar. Se enfatiza que, si un alumno no trae valores desde su familia, difícilmente las IES podrán proveerlos.

Existe en las IES una preocupación por una crisis de identidad institucional. En esta línea, el entrevistado ocho critica que “las universidades han perdido mucho terreno, pues en lugar de fijarse en lo propio, se están fijando en los demás”, cayendo en comparaciones constantes con otras instituciones, las cuales, por cierto, son muy diferentes en filosofía, misiones, objetivos, etc. Se percibe una desconexión entre lo que se quiere ser y lo que se es; cita que “nos perdemos en querer compararnos”.

Esta reflexión se vincula directamente con la necesidad de cuidar el currículo académico, empatarlo con las capacidades reales de la institución y desarrollar propuestas propias que respondan a su misión y visión,

superando el mínimo estandarizado por la SEP.

Esta reflexión se vincula directamente con la necesidad de cuidar el currículo académico, empatarlo con las capacidades reales de la institución y desarrollar propuestas propias que respondan a su misión y visión, superando el mínimo estandarizado por la SEP. La flexibilidad aparece como un valor institucional positivo, tanto en lo pedagógico como en lo organizacional. Las universidades no deben ser instituciones rígidas, esta apertura genera egresados con mayor capacidad de generar ambientes laborales más humanos. No obstante, también se advierte el riesgo de malinterpretar la flexibilidad como permisividad.

Hay que dejar claro que el éxito no debe definirse solo en términos materiales, sino que debe construirse a partir de un proyecto de vida.

La vinculación con el entorno productivo y social es otra dimensión clave. En la Entrevista 19, destaca que “el 60 % de quienes realizan prácticas se quedan a trabajar en las empresas”, y que la bolsa de trabajo ha incrementado su actividad en un 300 %.

Las IES han desarrollado estrategias específicas de posicionamiento, incluyendo alianzas con empresas y colaboración en programas de incubación y emprendimiento. Se ha visto como los egresados de carreras de ciencias de la salud e ingenierías cuentan con una alta empleabilidad. No obstante, hace falta contar con una radiografía estadística completa de los egresados, lo cual permitiría retroalimentar el proceso educativo y reforzar la mejora continua.

3.10 Modelo pedagógico e identidad académica

En este apartado, los entrevistados coinciden en que en México necesitamos un modelo que no sea tan auditado, tan rígido, tan desconfiado, que sea más flexible para responder rápido a los cambios. Esto porque para alcanzar la excelencia hay que ser rápidos y adaptarnos a los cambios.

Las entrevistas reflejan tensiones entre el ideal pedagógico institucional y su concreción en la práctica. “Si bien se reconoce que las universidades están muy orgullosas de su modelo pedagógico” (Entrevista 17). También se advierte la necesidad de asegurar su coherencia en modalidades no escolarizadas. El acompañamiento docente se valora como un elemento

diferenciador, pero requiere consolidarse operativamente.

En términos de pedagogía, se destaca una apertura hacia nuevas formas de aprendizaje. Desde la entrevista cinco, se observa que los docentes más jóvenes tienden a flexibilizar sus enfoques: creen en ver nuevas formas, incluso en cómo les hablan a los estudiantes, promoviendo que él demuestre el conocimiento de distintas maneras, bajo la premisa de “aflojar la rienda, pero no soltarla”. No obstante, persisten prácticas tradicionales entre algunos docentes mayores, quienes se resisten a los cambios y reproducen esquemas pedagógicos rígidos basados en dictado, lectura y exposición, generando desmotivación estudiantil.

Por otro lado, se reconoce una pedagogía centrada en la interacción y el acompañamiento personalizado.

3.11 Condiciones laborales y rol docente

La situación que enfrentan los docentes en las IES es crítica y multifacética. En primer lugar, uno de los principales problemas es el salario. Muchos docentes sienten que están mal pagados en comparación con la cantidad de trabajo que realizan, lo que genera un ambiente de estrés y desmotivación. Esta precariedad laboral se acentúa al observar que, en algunos casos, incluso los obreros ganan más que los docentes, lo que ha llevado a una notable pérdida en el poder adquisitivo del personal académico.

Además, los apoyos institucionales que reciben los docentes son insuficientes. Aunado a que se han reportado fallas en los sistemas y recursos didácticos. Muchos de los cursos de capacitación que se ofrecen son ineficaces y no aportan valor real a la carrera docente. Esta falta de efectividad en la formación repercute directamente en la calidad de la enseñanza.

La percepción de los estudiantes también es preocupante. Algunos manifiestan que ciertos profesores no dominan sus materias, lo que pone de relieve la necesidad de una capacitación continua y de un enfoque en el desarrollo profesional. Los estilos de enseñanza varían considerablemente, y es crucial que los docentes se mantengan actualizados y capacitados para ofrecer una educación de calidad.

Otro aspecto relevante es la laxitud en las evaluaciones y la ense-

ñanza. Existe un consenso sobre la necesidad de que los docentes sean más estrictos en sus métodos y que fomenten un mayor amor por la universidad entre los estudiantes. Esto no solo mejora la experiencia educativa, sino que también contribuye al desarrollo de un ambiente académico más riguroso.

En cuanto a la integración de la tecnología, aunque se reconoce que puede ser una herramienta valiosa para la enseñanza, su uso todavía enfrenta resistencia. Muchos docentes no están preparados para utilizar la IA y otras tecnologías emergentes de manera efectiva. Es fundamental que se implemente una capacitación adecuada tanto para los docentes como para los estudiantes, de modo que puedan beneficiarse plenamente de estas herramientas.

La desigualdad en el desarrollo profesional también es un tema preocupante. Mientras que los investigadores suelen buscar capacitación de forma autónoma, los docentes que se dedican exclusivamente a la enseñanza requieren un plan institucional claro que promueva su crecimiento y desarrollo.

Con miras al futuro, se identifican varios elementos clave para mejorar la academia. La capacitación continua, la motivación de los docentes y un enfoque real de seguimiento de la enseñanza son esenciales para enfrentar los desafíos que se presentan.

En síntesis, la situación actual de los docentes en las IES es compleja y requiere atención urgente. Los problemas de salario, el apoyo institucional, la integración de nuevas tecnologías deben ser abordados para mejorar el panorama educativo en el país. Solo a través de un esfuerzo conjunto se podrá garantizar una educación de excelencia que beneficie tanto a docentes como a estudiantes.

Cambiar el proceso implica un cambio en las resistencias más grandes; tiene que ver con la relación profesor-estudiante. Con el cambio de mentalidad del profesor relacionada con la edad, puesto que el contexto en el que fue educado no es representativo de las realidades y necesidades actuales por las que pasan los estudiantes. Algunas IES tienen una planta docente vieja y entonces sufren las consecuencias. Entre más grande es la brecha generacional entre el profesor y el alumno, cuesta trabajo pensar en empatía y facilidad para el aprendizaje, lo que lleva a conflictos y

quejas recurrentes del docente y el alumno en el aula.

Otro cambio de proceso tiene que ver con potencializar como elementos clave y condicionantes de la MC la investigación, vinculación con el aparato productivo y sociedad, así como la internacionalización, esto porque la educación no termina en el aula.

En visitas que hemos realizado a algunas preparatorias, solemos preguntar a los alumnos: "¿Cuál profesión les gustaría estudiar?". La mayoría siguen prefiriendo las que tienen prestigio social, como medicina, aun cuando son carreras tradicionales. La de profesor está en el lugar 11. Es decir, en la actualidad ser profesor ha perdido valor y prestigio social. Esto porque sabemos que su remuneración es baja en comparación con otras profesiones, y porque sabemos que si somos profesionistas, también podemos ser profesores. Habrá que responder a la pregunta: ¿Por qué se perdió el prestigio social del profesor? ¿Qué han hecho los sindicatos? ¿Por qué paso de la valoración a la subvaloración?

En nuestro estudio hemos encontrado que en muchas de las IES el profesor no tiene voz, ni voto, y solo se apeg a lo que le indican las direcciones o coordinaciones.

3.12 Financiamiento y sostenibilidad institucional

El análisis de Mendoza (2022) sobre la evolución del financiamiento público de la educación superior en México entre 2006 y 2021 revela tensiones estructurales derivadas de la expansión sostenida de la matrícula y la infraestructura frente a un presupuesto que no creció en la misma proporción. El modelo de financiamiento descansó en dos pilares: los recursos ordinarios, asignados de manera inercial con base en presupuestos históricos, y los recursos extraordinarios, canalizados mediante fondos concursables. Este esquema, según Mendoza (2022), favoreció a universidades con mayores capacidades administrativas o peso político, al tiempo que limitó el desarrollo de instituciones periféricas o con menor fortaleza institucional, reproduciendo desigualdades en el gasto por estudiante y en la distribución regional de los recursos.

El esquema actual se encuentra vinculado al cumplimiento de criterios e indicadores de primera, segunda y tercera generación, así como a la existencia de programas presupuestales (SEP, 2025), donde la matrícula

constituye el principal indicador.

Sin embargo, los recursos asignados resultan insuficientes para que las IES cumplan cabalmente con sus objetivos. Algunas de ellas enfrentan problemas estructurales y apenas logran cubrir el gasto corriente, lo cual compromete su misión. Además, debe reconocerse que ningún monto de financiamiento será suficiente si no se implementan estrategias de uso eficiente de los recursos, considerando también la relevancia de los resultados académicos alcanzados con dichos fondos.

En cuanto a la ampliación de la matrícula, se han planteado diversas alternativas: aprovechar la infraestructura universitaria incluso en fines de semana, diseñar cursos con planeación pedagógica adecuada y capacitar a los docentes para la enseñanza a distancia. La experiencia demuestra que, cuando existe voluntad genuina y coordinación entre los distintos órdenes de gobierno, es posible encontrar soluciones y alternativas viables.

Una de las propuestas recurrentes en las entrevistas fue la creación de un impuesto especial exclusivo para la educación superior. No obstante, de acuerdo con el entrevistado seis, ello podría eximir a los gobiernos de su responsabilidad. Este mismo entrevistado considera más eficaz establecer por ley que un porcentaje fijo de los ingresos presupuestales estatales se destine a la educación superior. Así como incrementar de manera gradual las aportaciones estatales, a fin de reducir la dependencia de los recursos federales.

Otras opciones se relacionan con el aprovechamiento de la infraestructura universitaria (canchas, teatros, estadios, etc.) para generar ingresos adicionales (entrevista ocho). Asimismo, se subraya la necesidad de invertir los recursos de manera más eficiente, evitando gastos superfluos en eventos de carácter protocolario o social que solo benefician a unos cuantos y tienen un impacto limitado (entrevista 15).

El marco jurídico también introduce tensiones; la incorporación del principio de obligatoriedad, gratuidad y universalidad de la educación superior en el artículo tercero constitucional y en la LGES ha limitado la generación de recursos propios por parte de las universidades. A pesar de ello, existen vías que podrían fortalecerse, como los contratos con empresas, los proyectos de divulgación cultural, el desarrollo de patentes o el incremento de cuotas dentro de márgenes socialmente responsables.

Estas estrategias, sin embargo, han quedado relegadas en un contexto político donde prevalece la percepción de que a las IES se les otorgan excesivos recursos en comparación con sus resultados.

Históricamente, los gobiernos locales han mostrado una participación limitada en el financiamiento de las IES, con algunas excepciones en entidades como Jalisco, Veracruz y otras. Esto genera tensiones permanentes en las negociaciones con los gobiernos federal y estatales, en un escenario en el que no existe información clara ni uniforme respecto a los montos de financiamiento asignados. Si bien la idea de los impuestos especiales parece atractiva, su implementación enfrenta obstáculos financieros, normativos y políticos, tanto a nivel federal como estatal (entrevista 24).

En términos generales, de acuerdo con los entrevistados, se puede decir que algunas IES atraviesan dificultades financieras debido a que:

- Los gobiernos estatales no aportan los recursos comprometidos, llegando incluso a acumular adeudos.
- No se libera oportunamente el fondo especial contemplado en la LGES para ampliar la cobertura.
- Se restringe la generación de ingresos propios.
- Se han presentado casos de corrupción, como la “Estafa Maestra”, que desviaron fondos destinados al sector.
- Internamente, las IES no aplican políticas de austeridad ni planes eficientes de gasto.
- Los sindicatos mantienen prestaciones laborales que elevan el costo financiero.
- Existe un crecimiento excesivo del personal administrativo.

A ello se suma un componente político derivado de las relaciones entre los rectores y los gobernadores en turno, así como con funcionarios del gobierno federal.

Por lo tanto, no resulta adecuado evaluar a todas las instituciones bajo los mismos criterios. Será necesario clasificarlas con base en sus características particulares: autónomas, interculturales o de apoyo solidario, y actualizar los mecanismos de asignación presupuestal mediante instrumentos estadísticos más avanzados, siempre con el compromiso

de corresponsabilidad por parte de cada institución.

3.13 Internacionalización y cooperación académica

La internacionalización del currículo constituye hoy en día una necesidad estratégica para la formación de competencias a nivel global. Sin embargo, existe el riesgo de adoptar una visión excesivamente orientada hacia el norte, descuidando estudios y enfoques propios que resultan esenciales para no perder de vista el contexto local y regional. En este sentido, la ciudadanía global, fomenta la tolerancia, la interculturalidad y el trabajo en equipos multidisciplinares, siempre que logremos equilibrar diversas miradas y perspectivas.

La internacionalización se presenta como una gran aliada, pero su valor radica en no perder de vista los contextos locales al integrarlos con los globales. Como señaló el entrevistado 10, la experiencia internacional permite conocer otras formas de trabajo, generar visiones diferentes y formar ciudadanos globales.

Por su parte, el entrevistado 24 subrayó que la tendencia actual se orienta hacia ampliar el acceso: permitir que un mayor número de estudiantes vivan experiencias internacionales. Sin embargo, los costos asociados limitan la participación, pues no todos cuentan con los recursos para sostener una estancia en el extranjero, aun cuando algunos logran trabajar durante ese periodo. De ahí surge la estrategia de la “internacionalización en casa”, que consiste en ofrecer experiencias internacionales desde las propias instituciones, integrando actividades académicas, culturales y lingüísticas sin necesidad de movilidad física.

En la literatura especializada se habla de la internacionalización integral o comprensiva, entendida como un esfuerzo transversal que no depende únicamente de las oficinas o coordinaciones de internacionalización, sino que involucra a todas las áreas institucionales. En la práctica, esto requiere recursos financieros, personal capacitado y, sobre todo, políticas claras que trasciendan la buena voluntad. La falta de preparación de los responsables, las limitaciones presupuestales y la escasa jerarquía organizacional son obstáculos recurrentes que debilitan la consolidación de una verdadera política de internacionalización.

La disposición de estudiantes hacia estas experiencias es generalmente

positiva: su juventud y disponibilidad los hacen candidatos idóneos. En contraste, la movilidad del profesorado se enfrenta a limitantes de edad, compromisos familiares y laborales, lo que dificulta su participación en estancias prolongadas. Aun así, los programas internacionales en áreas como negocios han tenido una fuerte aceptación, especialmente por la cercanía geográfica con Estados Unidos.

Para los empleadores, la internacionalización representa un valor agregado, ya que los egresados que la experimentan suelen dominar otro idioma, poseen mayor adaptabilidad y cuentan con una visión global que se traduce en ventajas profesionales. Uno de los aportes más significativos es el enfoque comparativo, pues los mismos contenidos académicos adquieren nuevas perspectivas al ser enseñados desde contextos distintos, con problemáticas, normativas y condiciones socioambientales diversas, lo cual enriquece la formación de los estudiantes.

El gran desafío consiste en medir de manera objetiva cómo la internacionalización impacta en el desempeño académico y profesional de los egresados, comparándolos con aquellos que no accedieron a estas experiencias, a fin de fortalecer las estrategias y ampliar oportunidades.

A manera de hipótesis y tomando en cuenta nuestra propia experiencia vivida en estancias realizadas en el extranjero, podemos señalar que los estudiantes que viven procesos de internacionalización suelen desarrollar una alta resiliencia, lo que constituye una ventaja sustantiva respecto a quienes no participan en dichas experiencias.

3.14 Investigación, innovación y transferencia del conocimiento

Para incrementar la atracción, el acceso y la retención sin descuidar la MC, es indispensable actualizar los diagnósticos institucionales y promover más investigación orientada a comprender las causas del abandono escolar. Entre los factores más relevantes se encuentran los económicos, que constituyen la principal razón de deserción, así como la percepción de que la formación ofrecida por muchas IES carece de atractivo o pertinencia para los estudiantes actuales.

Un desafío adicional es la recuperación de los aprendizajes perdidos

durante la pandemia, lo que exige estrategias pedagógicas innovadoras y flexibles. En este sentido, resulta fundamental replantear el papel del aula tradicional y explorar entornos emergentes como el metaverso. Aunque implica riesgos y aún no se comprende plenamente su funcionamiento, este espacio virtual resulta altamente atractivo para los estudiantes y podría convertirse en una herramienta poderosa para captar y retener a nuevas generaciones.

La falta de atractivo de ciertos programas académicos refleja también una desconexión con las necesidades de los jóvenes. Mientras tanto, nuevos proveedores educativos han comenzado a ofrecer formaciones cortas, flexibles y especializadas, que, si bien no sustituyen a las IES, sí responden a demandas inmediatas que estas no han sabido atender. Ante este panorama, se requieren gestores disruptivos capaces de diseñar esquemas innovadores, abiertos y flexibles. Sin embargo, la mayoría de los líderes institucionales continúan anclados en inercias tradicionales y carecen de una visión transformadora para replantear procesos y estructuras.

En consecuencia, la tarea pendiente consiste en transitar de la simple inercia institucional hacia modelos de gestión educativa verdaderamente disruptivos, que fortalezcan el acceso y la retención de los estudiantes, sin sacrificar los estándares de calidad académica.

3.15 Políticas educativas y gobernanza universitaria

Si bien las IES pueden discrepar respecto a algunos lineamientos gubernamentales, no pueden permanecer al margen de ellos; es indispensable que se asuman y se apeguen a las políticas y regulaciones vigentes. Al mismo tiempo, las IES generan valor agregado a través de sus departamentos de innovación, especialmente mediante la vinculación con sectores empresariales y gubernamentales. Un ejemplo concreto es la formación de egresados en campos tecnológicos, cuya demanda por parte de la industria mexicana ha sido creciente, lo que evidencia la capacidad de las IES para alinear la formación académica con necesidades del mercado.

No obstante, persiste un desfase entre la oferta educativa y las exigencias actuales. Según el entrevistado 15, es necesario desarrollar un modelo curricular más flexible, acompañado de una actualización constante de los

contenidos por parte del profesorado, para garantizar que la formación siga siendo pertinente, innovadora y alineada con los requerimientos del entorno social, económico y tecnológico.

3.16 Pertinencia territorial y valorización de lo local

En muchas ocasiones, las IES adquieren y adaptan modelos educativos que datan de décadas pasadas, presentándolos como soluciones innovadoras para el siglo XXI. Se implementa con altos costos sin garantizar un valor agregado real para nuestra realidad, mucho menos son representativos de las necesidades locales.

Frecuentemente se privilegia la adquisición de propuestas externas, ignorando o subestimando los conocimientos y necesidades locales. Esta tendencia limita la pertinencia de la educación, pues se incorporan herramientas y metodologías que no se ajustan al contexto interno de las instituciones ni a las expectativas de sus comunidades educativas. Al mismo tiempo, se desvaloriza lo que se produce internamente, aun cuando pueda ser de menor calidad relativa, lo que evidencia la urgencia de una reflexión crítica sobre la planificación y selección de modelos educativos.

3.17 Inclusión, equidad y bienestar universitario

Una universidad incluyente requiere que todo su personal cuente con capacitación especializada en áreas como lengua de señas, braille y otros cursos relacionados con la atención a la diversidad. Esta preparación permite garantizar un servicio pensado en la MC y fortalecer la inclusión en todos los niveles institucionales.

Asimismo, es fundamental prepararse en sustentabilidad y desarrollar proyectos que contribuyan a la mejora educativa. La ventaja competitiva de una institución se refleja en los valores con los que forma a sus estudiantes, reconocidos por los empleadores, así como en el compromiso social y el ambiente positivo que se vive al interior de la universidad. Estos elementos constituyen la identidad de los egresados, quienes reciben una educación integral que abarca no solo el conocimiento académico, sino también la salud, la cultura y el compromiso social.

El perfil de los estudiantes es mixto, buscando desarrollar tanto la

capacidad de liderazgo como la de cooperación, fomentando habilidades para obedecer y dirigir, y promoviendo un equilibrio en la formación personal y profesional. Según el entrevistado seis, existe un modelo implícito de identidad basado en el sentido de pertenencia y la interculturalidad, entendida como la integración de diversas posturas y orígenes para enriquecer el proceso educativo, sin crear instituciones exclusivas para grupos específicos. La interculturalidad se refleja en la diversidad de contextos de cada institución, no en la exclusividad de sus estudiantes.

3.18 Crítica a los modelos fabriles y paradigmas humanistas

Desde la perspectiva cuantitativa, muchas instituciones presentan una educación centrada en la burocracia y en modelos fabriles, estandarizados, donde el objetivo principal es que todos los estudiantes aprueben un examen. Este enfoque no considera las condiciones particulares de cada estudiante ni su proceso individual de aprendizaje.

Hasta ahora, las estrategias implementadas, como el “semestre cero” para nivelar conocimientos, han sido insuficientes para atender estas diferencias, mostrando la necesidad de adaptar de manera más profunda los procesos educativos a las características y necesidades de cada alumno.

Otro desafío importante es la excesiva centralidad del aula. La mayoría de las innovaciones educativas siguen estando basadas en la enseñanza presencial tradicional, sin explorar suficientemente métodos que integren múltiples entradas y salidas de aprendizaje, combinando distintas modalidades y recursos educativos. Aunque el aula puede seguir siendo un espacio relevante, las instituciones deben ampliar sus estrategias hacia formatos flexibles, híbridos o incluso virtuales, que respondan a la diversidad de estilos de aprendizaje y demandas del mundo profesional.

En consecuencia, si se mantiene el enfoque actual, las instituciones no logran formar al profesionista que la sociedad y el mercado requieren, lo que subraya la urgencia de revisar y transformar los modelos educativos hacia enfoques más personalizados, flexibles e innovadores.

3.19 Nuevos paradigmas pedagógicos y docentes

Las transformaciones en los estilos y contextos de aprendizaje exigen replantear los modelos pedagógicos tradicionales. Según el entrevistado cinco, es necesario rediseñar el modelo educativo mediante la incorporación de nuevos módulos que vayan más allá de la inclusión, la conformación grupal o la autogestión, e incluyan áreas como el uso de TIC y contenidos psicopedagógicos.

Por su parte, el entrevistado ocho señala que la pedagogía actual ya no refleja la realidad de los estudiantes. Los procesos de codificación y decodificación requieren fortalecerse, pues a veces parece que docentes y alumnos no comparten el mismo lenguaje. Es fundamental alinear filosofía, pedagogía y didáctica con la identidad institucional, preservando el sello propio y los intereses educativos.

El enfoque propuesto plantea que los estudiantes puedan aprender en cualquier lugar, priorizando la educación por encima de la instrucción, y dando mayor importancia al aprendizaje que al control o a la medición cuantitativa. Esta perspectiva busca centrarse en la dimensión cualitativa del aprendizaje, promoviendo un desarrollo integral que vaya más allá de los contenidos y horarios establecidos.

Asimismo, se sugiere integrar proyectos transversales que involucren a todas las academias, como el enfoque en ecología, de manera que las distintas materias contribuyan a un mismo propósito, generando coherencia entre los contenidos y fortaleciendo la formación de los estudiantes en temas de relevancia social y ambiental.

3.20 Relaciones laborales y sindicalismo académico

Para atender adecuadamente las demandas de la educación superior, se requieren estructuras sindicales que contemplen horarios más flexibles y modalidades de trabajo adaptadas a las necesidades actuales de la formación académica. Es necesario promover un nuevo sindicalismo que comprenda estas necesidades, que respalde el desarrollo profesional de los docentes y que contribuya de manera activa a la mejora de los procesos educativos, en lugar de limitarse a la negociación de beneficios laborales tradicionales.

3.21 Competencias y perfil del docente universitario

La pandemia nos obligó a adaptarnos rápidamente a nuevos modelos de enseñanza: híbridos, a distancia, tutorías virtuales, entre otros. Estos cambios, aunque necesarios, han generado factores que aún no hemos evaluado suficientemente. Antes de plantear soluciones, es imprescindible contar con un diagnóstico claro de la situación, identificando el rol del docente y el papel de las tecnologías en la educación.

Una observación evidente es que la virtualidad y las herramientas digitales tienen límites que deben ser comprendidos desde la gestión educativa (entrevista 17). ¿Cuáles son esos límites? ¿Qué roles deben asumir los profesores frente a ellos? Actualmente, muchos docentes enfrentan una brecha generacional con sus estudiantes y, en algunos casos, se han quedado rezagados frente a la tecnología. La LGES no ha contemplado cómo sustituir o apoyar adecuadamente a estos profesores, lo que representa una de sus grandes ausencias (entrevista 21).

Esta situación plantea preguntas fundamentales: ¿qué tipo de docentes requieren los estudiantes de hoy? ¿Cómo podemos apoyar a los profesores para que adapten sus prácticas pedagógicas a los perfiles estudiantiles actuales? No es lo mismo un profesor de 60 años, cuya rutina y experiencia dificultan la adaptación tecnológica, que un profesor de 30 años con posgrado, dispuesto a integrar nuevas metodologías (entrevista 17). Por ello, un diagnóstico del perfil docente es esencial para orientar cambios en la docencia y mejorar los ambientes de aprendizaje.

En cuanto a las conceptualizaciones, desde nuestra perspectiva, el término más adecuado es “profesor”, ya que refleja funciones sustantivas de enseñanza y formación; “docente” se limita a quien imparte clases, y “maestro” no siempre refleja la preparación académica necesaria.

Por otro lado, la actividad de enseñanza no es estática: se prepara para el presente y el futuro, y su ejercicio es fruto del diálogo constante entre lo que exige la sociedad y lo que demanda la institución (entrevista 23). La docencia, en este sentido, debe repensarse, replantearse y redefinirse de manera permanente. Un profesor inspirador es aquel que despierta en los estudiantes el deseo de seguir aprendiendo (entrevista 17).

Las entrevistas reflejan estos desafíos: el docente debe estar apasionado por enseñar, en constante preparación teórica y práctica, especialista en

su área y competente en usos de tecnología. Sin embargo, la precarización laboral, la incertidumbre de la carga docente y la percepción social de que “cualquiera puede enseñar” dificultan el ejercicio profesional y desmotivan al profesorado. La sobrecarga de trabajo y la falta de reconocimiento, tanto económico como emocional, afectan directamente la MC.

La transformación del rol docente es evidente: se espera que actúe como facilitador y acompañante, un referente que no puede ser sustituido por la tecnología (entrevista 23). La educación exige docentes capaces de potenciar las fortalezas de cada estudiante, respetando su talento y guiándolos hacia la excelencia (entrevista 23). Lo cierto es que, en México, muchos profesores deben trabajar en varias instituciones para subsistir, enfrentando la precarización y la proletarianización de la docencia. Aun así, su compromiso profesional se refleja en la dedicación constante dentro y fuera del aula (entrevista 23).

Las IES deben reconocer estas condiciones y ofrecer mecanismos de apoyo reales como incrementos salariales adecuados, capacitación sistemática, condiciones laborales dignas y un modelo pedagógico claro sobre el cual transitar (entrevistas 24). La tecnología es una herramienta poderosa, pero solo tiene sentido si se integra con estrategias pedagógicas efectivas y con docentes capacitados (Entrevistas 24).

Repensar la docencia implica definir no solo un modelo educativo técnico, sino un enfoque que forme para la paz, la solidaridad, la equidad y la responsabilidad (entrevista 24). La educación debe preparar a los estudiantes para el presente y el futuro, respetando su humanidad y desarrollando sus capacidades en un entorno justo. Un profesor de excelencia es aquel que guía, inspira y acompaña a sus estudiantes, aun frente a un sistema que históricamente no ha valorado suficientemente su labor.

3.22 Rediseño curricular y pertinencia formativa

En cuanto a los planes de estudio, son otro factor fundamental dentro del MMC, según el entrevistado dos, si las instituciones no conforman consejos ampliados interdisciplinarios, bajo la convicción de que lo que no es interdisciplinario corre el riesgo de parcializarse y ofrecer respuestas sesgadas.

Sin duda, la interdisciplinariedad es clave para poder atender los problemas educativos tan complejos y que tienen múltiples causas y, por tanto, requieren abordajes desde diversos frentes. Así mismo, las instituciones deben estar abiertas a escuchar a los jóvenes: conocer sus intereses, inquietudes y perspectivas, superando la tendencia a percibirlos negativamente y enfocarse únicamente en sus defectos (Entrevista 2).

Centrarse en el estudiante no implica un riesgo para la calidad, siempre que se cuente con la guía del pedagogo, del docente formado para ello. Retomando la sabiduría griega, la virtud se encuentra en el equilibrio: en distintas épocas, la atención se centró primero en el maestro y luego en el estudiante; hoy se requiere poner al centro a ambos, reconociendo que son polos complementarios de un mismo proceso educativo (Entrevista 2). Por ello, la educación superior debe velar tanto por los estudiantes como por los docentes, cuidándolos, apoyándolos, motivándolos y fomentando su desarrollo integral.

No obstante, persisten desafíos importantes. Existe un desfase entre los contenidos ofrecidos y las necesidades actuales de los estudiantes, ya que muchos programas fueron diseñados hace años y no se han actualizado para responder a la realidad contemporánea (entrevista 5). Además, aunque el currículo oculto (conjunto de aprendizajes, valores, actitudes y normas que los estudiantes adquieren en la escuela de manera implícita, sin estar formalmente establecidos en los planes y programas de estudio oficiales) puede ser valioso, su efectividad depende de que el docente lo implemente correctamente; de lo contrario, su potencial se pierde (Entrevista 11).

Las IES están en proceso de rediseñar sus planes curriculares, al mismo tiempo que buscan la validación y certificación de sus programas a través de organismos externos. Este esfuerzo refleja la necesidad de actualizar la oferta académica y garantizar su calidad frente a estándares nacionales e internacionales.

3.23 Bienestar emocional y salud mental universitaria

Uno de los retos más significativos derivados desde la pandemia es la atención a la salud mental de los estudiantes. La interrupción de la presencialidad, el aislamiento y los cambios abruptos en los modelos educativos

han generado estrés, ansiedad y dificultades emocionales que requieren respuestas integrales por parte de las instituciones de educación superior.

3.24 Transformación digital y uso estratégico de las TIC

La pandemia evidenció tanto las oportunidades como las limitaciones del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la educación superior. Fuera de su uso para reuniones virtuales y cursos híbridos, aún se ha avanzado poco en la implementación de sistemas que agilicen los trámites administrativos, así como en la integración de actividades artísticas y ejes transversales como enfoques de género o sostenibilidad; lo que se ofrece, en muchos casos, son solo pláticas, insuficientes para formar los perfiles que plantea el nuevo modelo educativo (entrevistas dos y cinco).

Durante la pandemia se reconoció el impacto de estos cambios en lo académico, social y financiero. Muchos estudiantes no se acostumbraron al aprendizaje a distancia, mientras que algunos docentes replicaban frente a la pantalla lo mismo que hacían en un aula presencial, sin asimilar la pedagogía propia de la educación virtual (Entrevista dos y cuatro). Este período también permitió redescubrir que la tecnología puede ser un aliado para el crecimiento institucional, siempre que se utilice como instrumento y no como sustituto de la centralidad de la persona.

El aprovechamiento efectivo de las TIC requiere que los docentes desarrollen habilidades de interacción con los alumnos, eviten ser sobrepasados por ellos tecnológicamente y puedan generar materiales didácticos como tutoriales, favoreciendo así la inclusión de todos los estudiantes, independientemente de su dominio previo de la tecnología. La experiencia previa con plataformas como Moodle y cursos de capacitación tecnológica permitió una transición más ágil durante la contingencia, aunque aún persisten desafíos relacionados con la accesibilidad, la brecha digital y la resistencia al cambio de algunos adultos mayores (Entrevista 16).

En lo que coinciden todos los entrevistados es que las TIC han demostrado ser un recurso valioso para ampliar la interacción académica, facilitando cursos cortos, materias con docentes de otros países y nuevas modalidades de enseñanza. Sin embargo, su implementación debe ser

contextual, pedagógica y estratégica: no se trata de usar la tecnología por sí misma, sino de integrarla como un complemento que potencie la enseñanza, haga más dinámico el aprendizaje y fomente la participación de los estudiantes. La meta sigue siendo formar seres humanos íntegros, capaces de reflexionar y comunicarse, sin permitir que las herramientas digitales sustituyan la función central del docente ni la interacción auténtica entre estudiantes y profesores.

3.25 Colaboración académica y comunidades de práctica

Es necesario rescatar y fortalecer el trabajo de las academias, asegurando un seguimiento puntual de sus actividades y resultados. Para generar compromiso, los docentes deben involucrarse activamente más allá de la asistencia mínima: participar en la organización y planeación de eventos, así como asumir responsabilidades específicas dentro de las academias. Este enfoque permite aprovechar plenamente el potencial de las academias como espacios de desarrollo profesional y académico, promoviendo la colaboración y el fortalecimiento de la comunidad educativa.

3.26 Inclusión, mejora continua y sostenibilidad institucional

La MC implica procesos sistemáticos que, desde la visión actual, se encuentran fuertemente orientados hacia aspectos administrativos que buscan favorecer la dimensión pedagógica. Sin embargo, esta perspectiva plantea una interrogante: al enfocarse en los procesos, ¿Se corre el riesgo de desatender los resultados?

Por otro lado, la inclusión no debe limitarse a considerar lo “normal”, sino también a visibilizar y atender lo que escapa a esa categoría. Esto supone reconocer los factores culturales y sociales que restringen la participación plena, así como los obstáculos físicos o intelectuales que enfrentan ciertos estudiantes. Más aún, es necesario poner atención en las condiciones externas y sociales que limitan el desarrollo de quienes presentan alguna discapacidad o vulnerabilidad.

Las instituciones de educación superior han avanzado en la capacitación de sus docentes y personal en temas de inclusión, impulsadas por

políticas actuales orientadas a la diversidad y la no discriminación. Estas iniciativas parten de la premisa de que todos somos diferentes y que, en esa diversidad, radica nuestro valor como personas.

No obstante, persiste una crítica: gran parte de nuestras políticas y decisiones institucionales se construyen desde la lógica de las mayorías, lo “normal” o lo “más común”. Incluso la democracia, como sistema político, se funda en las mayorías y no necesariamente en la protección de las minorías. Este sesgo hacia la homogeneidad ignora la riqueza de la diversidad y genera exclusión. El problema surge cuando alguien piensa de manera distinta y, por ello, se le niega un derecho fundamental, ya sea el acceso al empleo o a la educación. No se puede condicionar la dignidad ni el ejercicio de derechos a la alineación con una forma de pensar dominante.

Capítulo 4

Estudio de caso: las ciencias ingenierías y la mejora continua

En un entorno de alta exigencia y transformación estructural acelerada, solo aquellas IES que conviertan la MC en un ecosistema inteligente, predictivo y centrado en el estudiante —sustentado en analítica avanzada y personalización radical— lograrán atraer, comprometer y retener de manera sostenible a las nuevas generaciones. Dicho ecosistema debe integrar de forma sistemática variables determinantes como las competencias académicas iniciales, que constituyen predictores directos y altamente confiables del rendimiento y la permanencia. Entre ellas destacan el nivel de conocimientos matemáticos, los antecedentes de desempeño académico en el bachillerato e incluso en etapas previas, así como los hábitos de estudio. Estos elementos son determinantes porque reflejan la preparación cognitiva, la disciplina y la capacidad de afrontar los desafíos académicos con eficacia. En segundo término, se encuentran los procesos de orientación y autogestión, cuya relevancia radica en su influencia sobre la claridad vocacional, el compromiso con el proyecto de vida y la autonomía del estudiante. Aquí se incluyen la orientación vocacional, las expectativas laborales y el desarrollo de la autogestión. Estos factores determinan en gran medida la congruencia entre las aspiraciones personales y la trayectoria educativa elegida, así como la capacidad de gestionar con responsabilidad los recursos de aprendizaje. En un tercer nivel, aparecen las redes de apoyo y los factores psicosociales que conforman el entorno inmediato del estudiante. La calidad de la mentoría académica y el apoyo familiar cumplen un papel esencial como fuentes de acompañamiento, contención emocional y guía, incidiendo directamente en la motivación, la confianza y la sensación de pertenencia institucional. Por último, se ubican las condiciones contextuales y los factores de equidad, que, si bien no siempre tienen un impacto directo en el desempeño académico, modulan de manera importante la experiencia estudiantil y pueden incidir en la decisión de permanencia. En este grupo se consideran la edad, la atención específica a las desigualdades de género y el grado de satisfacción con los servicios que provee la institución. Estas variables se relacionan con la percepción de inclusión, la compatibilidad de responsabilidades y la calidad de los procesos institucionales.

En síntesis, la priorización de estas variables permite comprender que la atracción y retención exitosa de estudiantes no depende de un

solo factor aislado, sino de la interacción dinámica entre competencias académicas, procesos de orientación, redes de apoyo y condiciones contextuales que deben atenderse de manera integral y estratégica.

Solo mediante la medición rigurosa y la intervención estratégica sobre estos factores, cada punto de contacto se convertirá en una oportunidad comprobable de fidelización, éxito académico y diferenciación institucional.

4.1 La atracción y el acceso a las ingenierías

El acceso a la educación superior representa un desafío complejo que articula dimensiones sociales, económicas, culturales y académicas. En el caso particular de las carreras de Ingeniería, los retos son aún más significativos debido a la naturaleza de estas disciplinas, su exigencia en competencias lógico-matemáticas y las desigualdades que persisten en torno al género y a las trayectorias educativas. El estudio de Roque y López (2025), publicado en la revista Transdigital, constituye un aporte sustantivo al análisis de los factores que influyen en la elección y acceso de los estudiantes a programas de Ciencias de Ingeniería. A partir de una encuesta aplicada a 399 estudiantes, la investigación identifica variables que condicionan la probabilidad de ingresar a este tipo de programas y ofrece insumos relevantes para la formulación de políticas educativas más inclusivas y efectivas.

1. La edad como factor restrictivo: Uno de los hallazgos más contundentes es que la edad influye de manera negativa en la probabilidad de acceso a Ingeniería. Según el estudio, por cada año adicional de edad, la posibilidad de ingresar disminuye en 16.6 %. Esto significa que las carreras de Ingeniería son preferidas, en su mayoría, por estudiantes jóvenes en la etapa inmediatamente posterior a la educación media superior. El dato revela la importancia de diseñar estrategias que permitan a estudiantes de mayor edad encontrar vías de acceso y permanencia en estos programas. Asimismo, plantea la necesidad de generar modelos flexibles de enseñanza, programas de nivelación o reingreso, y políticas de apoyo para quienes deciden iniciar o retomar estudios en etapas posteriores de su vida.

La limitación por edad también refleja una visión culturalmente arraigada en torno a la formación en ingeniería como una elección temprana y lineal. Romper con esta idea y abrir espacios para trayectorias educativas no convencionales sería un paso hacia un sistema más equitativo.

2. La brecha de género en carreras de ingenierías: el estudio confirma la persistencia de una marcada desigualdad de género en el acceso a Ingeniería. Las mujeres presentan un 76.7 % menos de probabilidad de inscribirse en comparación con los hombres. Este hallazgo coincide con tendencias observadas a nivel nacional e internacional, donde las carreras de ingenierías siguen siendo mayoritariamente masculinizadas.

La brecha no puede explicarse únicamente por falta de habilidades, sino por factores culturales, estereotipos de género, ausencia de referentes femeninos y políticas institucionales insuficientes para revertir estas dinámicas. La evidencia plantea el reto de fortalecer estrategias de inclusión con perspectiva de género, tales como becas, programas de mentoría, visibilización de mujeres en ciencia y tecnología, así como campañas para transformar los imaginarios que limitan la participación femenina. Reducir esta brecha no solo implica justicia social, sino también aprovechar el potencial de talento que permanece subrepresentado en estas disciplinas.

3. Afinidad con las matemáticas como motor de elección; un factor decisivo identificado en la investigación es el gusto por las matemáticas. Los estudiantes que manifestaron afinidad hacia esta área tienen tres veces más probabilidades de elegir una carrera en Ingeniería. Este resultado subraya la importancia de reforzar la enseñanza de las matemáticas desde etapas tempranas, no únicamente en términos de contenidos, sino también en la manera de presentarlas como un campo atractivo, útil y aplicable en la vida cotidiana.

La didáctica de las matemáticas, en este sentido, se convierte en un elemento clave para fomentar vocaciones científicas y tecnológicas. De igual manera, resalta la relevancia de impulsar programas de orientación vocacional en el nivel medio superior, que permitan a los estudiantes

identificar sus intereses y habilidades, vinculándolos con oportunidades reales de formación y empleo.

4. Expectativas laborales como incentivo: el análisis muestra que los estudiantes que esperan mejorar sus oportunidades laborales al estudiar Ingeniería tienen 2.28 veces más probabilidad de elegir esta carrera. Ello confirma que la elección no se da en el vacío, sino que está estrechamente vinculada con las percepciones sobre el mercado de trabajo y la movilidad social.

Este hallazgo sugiere que las políticas educativas deben mantener un vínculo estrecho con las demandas del sector productivo, pero sin reducir la formación únicamente a criterios de empleabilidad inmediata. Es necesario garantizar que los programas de Ingeniería formen profesionales con capacidad crítica, innovadora y socialmente responsable, de modo que puedan adaptarse a un entorno laboral en constante transformación.

5. Implicaciones para las políticas educativas: los resultados del estudio permiten esbozar varias líneas de acción:
 - Fortalecimiento de las competencias matemáticas y científicas en la educación básica y media superior, con estrategias pedagógicas que estimulen el interés y reduzcan las percepciones negativas hacia estas áreas.
 - Políticas de equidad de género en educación superior, incluyendo incentivos, mentorías y modelos de acompañamiento que alienten la participación de mujeres en STEM.
 - Diseño de programas flexibles para estudiantes de mayor edad, que reconozcan trayectorias diversas y ofrezcan opciones de reingreso o reorientación académica.
 - Orientación vocacional articulada al mercado laboral, que permita a los estudiantes vincular su formación con expectativas realistas de inserción profesional.
 - Campañas de sensibilización cultural, para modificar estereotipos que asocian las ingenierías con identidades masculinas y exclusivas.

4.2 Factores asociados la retención en las ciencias ingenierías

De acuerdo con los estudiantes, los principales factores que afectan su permanencia y continuidad en la universidad tienen que ver con largas jornadas de trabajo que les impiden cumplir con sus responsabilidades en la escuela. Esto debido a que tienen que trabajar para poder cubrir sus propios gastos. Con el poco apoyo y orientación que reciben desde la familia, con la falta de motivación y su propio compromiso para el estudio. Agregan que no cuentan con una buena administración del tiempo y no cuentan con un plan o estrategia de cómo salir adelante y seguir avanzando (Roque, 2024).

1. Los principales factores institucionales que explican la retención de estudiantes, según los entrevistados, son: 1. La falta de actualización e inflexibilidad del currículo o plan de estudios que ofertan las IES. Ellos refieren que la rigidez y la falta de flexibilidad en el plan de estudios ofrecido por las IES ha sido una preocupación. En este aspecto, el entrevistado cuatro enfatizó la necesidad de un currículo más creativo y dinámico para abordar mejor las necesidades de los estudiantes.
2. Existe un desconocimiento de las problemáticas y necesidades de los estudiantes; de acuerdo con el entrevistado uno, el alumno necesita de un tutor que dé un seguimiento personalizado, con planes de tutoría que atiendan e informen sobre cada uno de los estudiantes. En este contexto, se debe replantear: ¿qué características debe tener la tutoría y quién la ejerza para que tenga más efectividad? Muchos programas de tutoría ofrecen apoyo generalizado y no abordan las necesidades específicas de los estudiantes individuales. Hacen falta tutores especializados, que atiendan las necesidades específicas de los estudiantes. Por el lado de los estudiantes, Roque (2024) menciona que se requiere también entrenar al estudiante para que sean responsables y autogestivos. Así entonces, hace falta.
3. Contar con un brazo complementario a la docencia que permita subsanar las necesidades no atendidas en las clases. La tutoría, el

acompañamiento, las actividades deportivas, artísticas, recreativas, entre otras, son necesarias para que el estudiante vea formas divertidas y cuente con experiencias vivenciales educativas.

Según Doherty y Forés (2020), el desarrollo holístico del estudiante y la importancia de integrar la actividad física en los entornos de aprendizaje resaltan que el aprendizaje no es un proceso meramente abstracto, sino que está profundamente vinculado a nuestra dimensión física. Esto se traduce en la necesidad de ofrecer experiencias educativas integrales. Aunque esta no representa una combinación perfecta, la fuente destaca el valor de las experiencias que trascienden la instrucción tradicional en el aula.

Merino et al. (2022) analizan el papel de las actividades extracurriculares y cómo estas pueden proporcionar apoyo adicional a las necesidades insatisfechas, ofreciendo oportunidades a estudiantes que, de otro modo, no tendrían acceso a ellas. No se trata de una relación directa, sino de una perspectiva relevante sobre la cuestión más amplia de cómo ofrecer apoyo más allá del aula. Por su parte, Calle et al. (2017) abogan por la recuperación de espacios que permitan a todos los estudiantes desarrollar sus habilidades de escritura. Esto refleja un concepto similar de proporcionar apoyo complementario para mejorar el aprendizaje, aunque en un contexto específico.

4. Otro de los elementos que se identificó para mejorar la retención se refiere al desarrollo de plataformas digitales con uso de IA que amplíen la atención de los estudiantes. En este sentido, McKinsey y Company (2022) analizan cómo los modelos de aprendizaje automático pueden analizar varios puntos de datos (calificaciones, asistencia, etc.) para identificar a los estudiantes en riesgo de abandonar los estudios. La capacidad de identificar a los estudiantes en riesgo desde el principio permite intervenciones y apoyo oportunos. Así mismo, Matz et al. (2023) se centran en el uso del aprendizaje automático para predecir la retención de estudiantes en función de características sociodemográficas y aplicaciones. Métricas de participación basadas en obtener información sobre el comportamiento de los estudiantes e identificar posibles indicadores de desconexión.

5. La flexibilidad es fundamental para atender la retención; sin embargo, es fundamental no confundir la flexibilidad con lo laxo; esto último se traduce en poca exigencia en las clases en detrimento de la MC. Con relación a lo anterior, el entrevistado seis comentó que “los estándares no están peleados con el número de alumnos”. Es decir, hay que ser flexibles, pero conservando los estándares de calidad. Las IES, tanto públicas como privadas, buscan flexibilizar sus procesos para aceptar y atraer más alumnos. Se ha visto una menor exigencia en cuanto a los requisitos de acceso (examen, propedéutico, puntajes en los exámenes de conocimientos); se relajaron las medidas y el siguiente problema pasó a la retención. Lo que se ha convertido en todo un reto. Por ejemplo, se han identificado estudiantes con fallas de lectocomprensión. Ante ello, las IES han puesto cursos extracurriculares (no obligatorios) para subsanar esas fallas, pero los estudiantes no se inscriben; por tanto, hay que motivar a los alumnos a que los tomen y mejoren su desempeño.
6. Falta uso de métricas, desarrollar una cultura de la información que permita obtener datos, procesarlos y analizarlos para basar las decisiones en estos. Al mismo tiempo realizar investigación aplicada que permita identificar posibles soluciones.
7. Brindar un servicio alineado con las expectativas de los estudiantes. el entrevistado cuatro, menciona que “la educación no está en las primeras prioridades de los jóvenes, no les garantiza nada. No hay certidumbre sobre su futuro, ellos buscan emprender, pero no todos cuentan con habilidades empresariales”. Las IES tienen que ser creativas en cuanto a los servicios y apoyos que ofrecen para lograr retener a los estudiantes, de manera que les proporcionen conocimientos, pero sobre todo habilidades, actitudes y valores que logren “inyectar” mayor interés para los jóvenes. ¿Qué estamos haciendo para escuchar a los estudiantes y conocerlos? ¿Cómo los estamos ayudando a salir adelante? ¿Por qué medios mantenemos contacto permanente? ¿Cómo nos aseguramos de que se sientan satisfechos? ¿Qué elementos (fuera de los tradicionales) debemos usar para orientarlos y guiarlos? De acuerdo con el entrevistado cuatro (min. 28), “estamos obviando que el profesor lo debe de hacer y el profesor no está preparado y entrenado para orientar a estos perfiles”.

Por otro lado, el entrevistado seis, menciona que la pandemia bajo la retención. Nos va a llevar varios años, en recuperarnos. El mecanismo más tradicional de retención en las IES tanto públicas como privadas son las becas. Bajo el supuesto de que la deserción se explica por causas económicas. Sin embargo, algunas causas nuevas tienen que ver con la percepción de los estudiantes de que no están aprendiendo demasiado o incluso que lo que están aprendiendo no es representativo de su realidad. Hay una suerte de decepción que lo obliga a tener otras opciones. ¿No tenemos muy claro que están haciendo las universidades para mejorar las condiciones de retención no económicas, sino estrictamente educativas, de aprendizaje de nuestros estudiantes?

En la tabla cinco se presentan los factores que se asocian con la retención desde dos visiones, las de los estudiantes y las de los docentes, directivos y funcionarios y en dos categorías los factores tradicionales y no tradicionales. Estos datos fueron obtenidos de las entrevistas a los académicos, directivos y funcionarios, y las encuestas aplicadas a los estudiantes.

Tabla 5: Factores asociados a la retención de los estudiantes

Variable	Factores tradicionales	Factores no tradicionales
De acuerdo con los estudiantes		
Métodos de estudio	Los estudiantes siguen prefiriendo el tomar notas en clase.	Van surgiendo otros, como usar un asistente de IA para estudiar y realizar trabajos y actividades.
Lugar de estudio	Sigue predominando el uso de la biblioteca como lugar de estudio, debido a que se han agregado otros servicios como cursos de cómo mejorar las búsquedas, escritura, evitar el plagio, y al mismo tiempo se ha migrado a biblioteca virtual.	Algunas IES han ido entrenando su propia IA para mejorar la atención a los estudiantes y mejorar el servicio.

Variable	Factores tradicionales	Factores no tradicionales
De acuerdo con los estudiantes		
Plataformas tecnológicas	Las plataformas tecnológicas siguen enfocadas en administrar y proporcionar la información de uso interno.	Los servicios tecnológicos, fundamentales en la retención, deben mejorar. Con plataformas que ofrezcan cursos complementarios y blogs de información interesante a los estudiantes, entre otros.
Experiencias en la universidad	Es muy recortado el tiempo y queda poco para socializar, puesto que los alumnos pasan de clase en clase, incluso moviéndose de salón. Además, hay que considerar que la mayoría trabajan y salen de la universidad directo a su lugar de trabajo.	En un mundo muy dependiente de la tecnología, las experiencias vividas en otras facetas de la universidad, como son eventos deportivos y culturales, toman importancia. Pues fomentan la recreación y enriquecen las experiencias vividas en la universidad. Sin embargo, estas deben ser de calidad; de lo contrario, tendrían el efecto contrario al planeado.
Enseñanza docente	Es el factor fundamental, por lo cual se requiere de docentes bien calificados en su área profesional.	Al mismo tiempo, deben mejorar su práctica pedagógica con materiales y recursos que permitan la interacción, autoevaluación y se conviertan en retos para los estudiantes. Es decir, con uso de nuevas metodologías de enseñanza.
Eventos	Los eventos son fundamentales, principalmente los que tienen que ver con aniversarios y actividades culturales.	Fortalecer los eventos de bienvenidas y competencias y torneos deportivos.

Variable	Factores tradicionales	Factores no tradicionales
De acuerdo con los estudiantes		
Expectativas	Tienen que ver con estudiar una carrera para conseguir un mejor empleo.	Llama la atención que los estudiantes están en la búsqueda de obtener herramientas que permitan mejorar los resultados de sus proyectos personales.
Aspiraciones	Aspiran a tener un buen desempeño profesional mediante la innovación.	Están en la búsqueda de desarrollo de nuevas habilidades, así como obtener conocimientos para seguirse preparando.
Significados	Estudiar una carrera tiene que ver con obtener conocimientos y habilidades para obtener un mejor sueldo en el futuro.	Algunos estudiantes van a la universidad para ser más autónomos en sus decisiones, y ampliar su conocimiento sobre otras culturas.
Trabajo	El trabajo afecta su desempeño en la escuela, puesto que tienen que trabajar largas jornadas.	No cuentan con un plan o estrategia para salir adelante en cuanto a los obstáculos que se les presentan en la escuela.
De acuerdo con los académicos, directivos y funcionarios		
Plan de estudios	Énfasis en la actualización del plan de estudios, dado que no es representativo de la realidad.	Falta de flexibilidad del currículo o plan de estudios, así como enfocarse más en el desarrollo de habilidades que incluso de conocimientos.
Impartición de clases	Es el docente el principal encargado del aprendizaje y desarrollo del estudiante.	De acuerdo con las necesidades del estudiante, se requiere de un tutor bien capacitado como brazo complementario al del docente. Que dé seguimiento puntual a cada estudiante.

Variable	Factores tradicionales	Factores no tradicionales
De acuerdo con los académicos, directivos y funcionarios		
Medios tecnológicos	El aprendizaje en el aula mediante la sincronía entre el profesor y el alumno sigue siendo el factor clave.	Sin embargo, aparece el desarrollo de plataformas digitales con uso de IA para dar seguimiento más preciso, rápido y preventivo del desempeño de los estudiantes.
Los aprendizajes significativos	Sigue siendo el aula el lugar donde los estudiantes dicen que se generan los aprendizajes.	Complementar con recursos tecnológicos que subsanen los vacíos y fortalezcan el rendimiento.
Métodos de evaluación	Se hace énfasis en la rigurosidad de los métodos de evaluación.	Sobresale la flexibilidad como elemento para dar oportunidad de recuperación, pero sin comprometer la calidad. Siempre que exista un compromiso del estudiante.
Asesoría y apoyo	El docente suele apoyar a los estudiantes en ciertos momentos previos a la clase.	Para ello se pide que los estudiantes se inscriban en cursos complementarios para salir o mejorar su situación de rezago o reprobación.
Seguimiento	Se usan los registros de los profesores donde se llevan los registros de avance de los estudiantes.	Uso de métricas e investigación para dar seguimiento al desempeño de los estudiantes.
Objetivos	Seguir con los objetivos de los planes de estudios y de cada asignatura.	Escuchar más a los estudiantes y sus necesidades para entender sus principales motivantes.

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta y entrevistas.

4.3 La retención para el caso de las ciencias ingenierías

El artículo titulado: factores individuales, institucionales y ambientales asociados a la retención de los estudiantes de ingenierías (Roque y López, 2025), señala que la retención se explica parcialmente desde los factores que explican a la atracción, es decir las variables como la edad, el gusto por las matemáticas y las expectativas laborales elementos clave para la continuidad en sus estudios. Así que desde un inicio habrá que poner atención en estos elementos.

Posteriormente ya cuando el estudiante se encuentra cursando sus estudios hay que dar seguimiento según el artículo a los elementos como el apoyo de la familia, los hábitos de estudio, la asistencia a los laboratorios, haber estudiado un bachillerato tecnológico, claridad en la carrera de estudio desde el bachillerato y nivel de satisfacción respecto a los servicios que provee la institución.

En síntesis, podemos afirmar que los estudiantes que son retenidos en las instituciones: son jóvenes, les gustan las matemáticas, tienen expectativas laborales de conseguir un empleo bien remunerado, reciben apoyo de su familia, son muy independientes en sus estudios, valoran el estudio individual por arriba del colaborativo, el trabajo y asistir a los laboratorios, cuentan desde un principio con claridad en su carrera de estudio, tienen una formación desde el bachillerato en áreas técnicas, lo que les permite contar con conocimientos y gusto en áreas de matemáticas; su método de estudio tiene que ver con tomar notas en clase. Su nivel de satisfacción respecto a los servicios que provee la institución es aceptable.

Se recomienda fortalecer la autonomía de los estudiantes mediante una planificación efectiva del tiempo y el establecimiento de metas claras. Proyectos desafiantes que estimulen su interés y les permitan explorar conceptos más avanzados. Proporcionar recursos en línea que ofrezcan cursos, videos y ejercicios interactivos sobre matemáticas. Aplicación a la vida real y en diversas profesiones, lo que puede aumentar su motivación. Incentivar su participación en ferias de ciencias para que puedan poner a prueba sus habilidades. Incluir habilidades prácticas en el currículo y facilitar oportunidades de pasantías les permitirá adquirir experiencia

valiosa. Conectarlos con mentores en sus áreas de interés y proporcionar experiencias les ayudará a manejar su futuro. Fomentar la creación de redes de contacto con empresas también ampliará sus oportunidades laborales y mantendrá su motivación. Implementar programas de orientación que involucren a la familia puede ayudar a alinear objetivos académicos. Establecer programas de capacitación con técnicas de estudio efectivas, que incluyan la gestión del tiempo y métodos de organización.

Capítulo 5

Elementos de la mejora continua en la educación superior

En este capítulo se rescatan los principales elementos que, después de revisar la literatura y analizar la información que se recogió en las entrevistas y encuestas, inciden en la MC desde los factores de atracción y retención de estudiantes a la educación superior.

5.1 La evaluación y acreditación

El principal es la consolidación de una cultura de evaluación y retroalimentación, capaz de transformar los resultados en acciones concretas de innovación y calidad. Esto permite transitar de un modelo estático a uno dinámico, orientado al aprendizaje organizacional. No obstante, con frecuencia la cultura de la evaluación ha sido malinterpretada. En muchas IES, se reduce a la aplicación rutinaria de encuestas cuyos resultados rara vez se analizan a profundidad o se utilizan para la toma de decisiones. En realidad, hablar de cultura de la evaluación implica sostener procesos permanentes, cuantitativos y cualitativos, en todos los departamentos, con base en planes estratégicos institucionales y específicos, a fin de generar indicadores sólidos que den cuenta de avances, fortalezas, áreas de oportunidad y riesgos.

Este enfoque demanda compromiso y participación colectiva, pues la evaluación no es responsabilidad exclusiva de las autoridades, sino un esfuerzo compartido que inicia en cada departamento y se articula en lo institucional. Además, requiere un seguimiento continuo que permita a la universidad adaptarse a entornos cambiantes y responder a las exigencias de la sociedad.

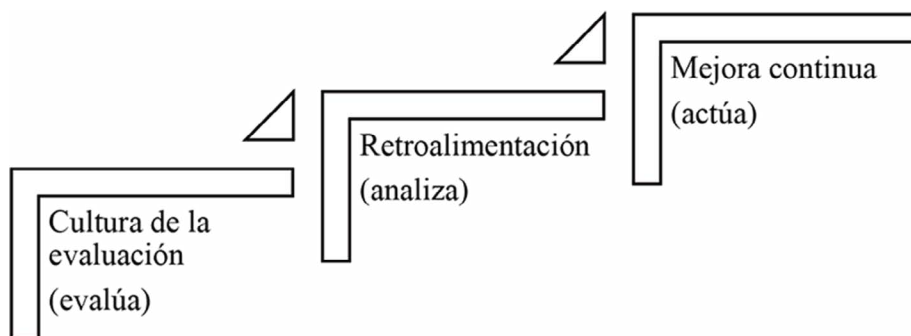
La cultura de la evaluación está vinculada a una gobernanza democrática, en la que se consideran las necesidades de todos los actores involucrados (docentes, estudiantes, administrativos, directivos, funcionarios y representantes sociales y empresariales). También conlleva un ejercicio de rendición de cuentas, que fortalece la legitimidad institucional y el compromiso con el bien común.

Más allá de la simple aplicación de instrumentos de medición, la evaluación debe asumirse como un proceso dinámico, formativo, integral e interdisciplinar, con incidencia en todos los niveles de la organización y, en muchos casos, con impacto en instituciones externas. Esto exige

liderazgo de las autoridades, corresponsabilidad de toda la comunidad universitaria, y prácticas de transparencia y gestión de datos apoyadas en evidencias, métricas e indicadores. Para ello, resulta clave aprovechar tecnologías digitales y herramientas de IA que faciliten la productividad, el acceso y la sistematización de la información.

Finalmente, un componente esencial de esta cultura es la retroalimentación efectiva. Los hallazgos de la evaluación no deben archivarse ni quedarse en percepciones subjetivas, sino traducirse en planes de acción con metas claras, seguimiento puntual y mejoras tangibles para la institución.

Figura 6: *La mejora continua, la cultura de la evaluación y la retroalimentación*



Fuente: Elaboración propia.

La retroalimentación constituye el puente entre la evaluación y la acción. Su propósito es transformar los hallazgos en aprendizajes y cambios concretos, asegurando que los resultados de la evaluación se traduzcan en recomendaciones claras y aplicables. Además, contribuye a mejorar la organización, fomentar la innovación y mostrar a los actores involucrados la utilidad de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos. La retroalimentación también permite identificar errores, anticipar posibles problemas futuros y promover el diálogo y la corresponsabilidad entre todos los participantes.

5.1.1 Las agencias de evaluación y acreditación

En México los criterios de calidad los marcan las Agencias Evaluadoras y Acreditadoras (AEA). Las dos más importantes para evaluar y acreditar programas: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y Consejo Para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

Los CIEES tienen como objetivo promover el mejoramiento de los programas y funciones de educación superior, así como identificar áreas de oportunidad y elementos que deben atenderse para asegurar la calidad (CIEES, 2018). El procedimiento para que una IES sea evaluada: primero la Institución realiza una solicitud por escrito, realiza una autoevaluación, recibe una visita del comité designado, el cual entrega un informe con el que se realiza una dictaminación sobre la acreditación.

Tabla 6: Indicadores de evaluación de los programas CIEES

Básicos	Complementarios
1. Normativa básica	60. Organización del área de investigación
2. Órganos colegiados	61. Gestión de la investigación con:
3. Procesos y funcionamiento de los órganos colegiados	62. Órganos colegiados de investigación que:
4. Liderazgo y legitimidad de los órganos de gobierno para que	63. Perfil de los investigadores
5. Clima organizacional adecuado para el desarrollo de las actividades y la consecución del objeto y fines institucionales	64. Programas de apoyo a los investigadores
6. Normativa para regular las áreas y funciones académicas	65. Insumos para la investigación
7. Normas para regular las funciones académicas, administrativas y de difusión	66. Sistema de información
8. Instrumentos normativos y organización de la función	67. Lineamientos de la Vanguardia (Innovación y transferencia tecnológica)
9. Organización y políticas	68. Promoción de la innovación
10. Funcionamiento e impacto	69. Vinculación enfocada en la innovación y transferencia tecnológica

Básicos	Complementarios
11. Organización y gestión de la planeación y evaluación	70. Entorno socioeconómico de la innovación y transferencia tecnológica
12. Modelo del proceso de planeación-evaluación	71. Creatividad inventiva
13. Proceso de planeación-evaluación	72. Participación de los estudiantes en la vanguardia
14. Plan de desarrollo institucional	73. Portal electrónico de vanguardia
15. Sistema de información institucional	74. Servicio social y prácticas profesionales
16. Estructura organizacional	75. Educación continua
17. Manuales de organización	76. Efectividad y contribución de las actividades de extensión a nivel local y regional
18. Procedimientos de la organización	77. Seguimiento de egresados
19. Gestión del talento humano	78. Organización de la vinculación
20. Perfil de puestos	79. Vinculación con sectores externos
21. Evaluación del talento humano	80. Convenios de colaboración
22. Programas de apoyo al talento humano	81. Convenios de colaboración con instituciones educativas y gobiernos
23. Objetivos	82. Intercambio académico nacional
24. Adquisiciones	83. Intercambio académico internacional
25. Seguridad y salud	84. Organización de la internacionalización
26. Sistema de gestión de la calidad	85. Internacionalización de la docencia
27. Organización de las finanzas	86. Internacionalización de la investigación
28. Políticas financieras	87. Internacionalización de la extensión
29. Recursos financieros	88. Programa de internacionalización en casa
30. Pasivos laborales	89. Internacionalización en el área directiva y administrativa
31. Sistema de información contable-financiero	90. Sistema de indicadores de internacionalización
32. Transparencia y rendición de cuentas	91. Organización de la difusión.

Básicos	Complementarios
33. Políticas y lineamientos en infraestructura	92. Lineamientos de la difusión
34. Plan maestro de construcciones e instalaciones actuales y futuras, que evidencie la participación activa de las instancias correspondientes	93. Modelo institucional de difusión
35. Construcción y mantenimiento	94. Planeación de difusión
36. Estructura de los servicios bibliotecarios	95. Articulación con áreas sustantivas
37. Enseñanza de idiomas	96. Atención a necesidades institucionales y del entorno
38. Descripción de las características de los servicios de cafetería para los estudiantes y personal de la institución	97. Difusión de actividades
39. Servicios médicos y psicológicos, en particular en caso de emergencias	98. Instalaciones para las actividades de difusión
40. Políticas, gestión y funcionamiento de los sistemas de transporte que garantizan accesibilidad a las instalaciones de la IES	99. Seguimiento de las actividades de difusión
41. Existencia, funcionalidad y transparencia de los sistemas de asignación de becas a los estudiantes para apoyar su permanencia, garantizando la equidad de género, apoyo a la inclusión, interculturalidad y la no discriminación	100. Resultados de los programas de difusión
42. Descripción de la oferta de servicios y su acceso a las actividades culturales, deportivas y recreativas. Políticas de operación	101. Actividades realizadas para la divulgación de las humanidades
43. Organización académica	
44. Modelo educativo y modelo académico	
45. Programas educativos	
46. Evaluación externa	
47. Ingreso de estudiantes	
48. Trayectoria escolar	
49. Servicios a estudiantes	

Básicos	Complementarios
50. Personal académico	
51. Perfil del personal académico	
52. Trabajo académico	
53. Capacitación y actualización del personal académico	
54. Reconocimientos a académicos.	
55. Diseño instruccional	
56. Plataforma virtual	
57. Biblioteca	
58. Atención al estudiante	
59. Formación docente	

Fuente: elaboración propia con base en documentos de CIEES (2024.)

Considerando que no todos los subsistemas de educación superior tienen las mismas funciones, en el documento del CIEES del 2024 se agregan los indicadores del 60 al 101 para ser utilizados dependiendo del perfil de la institución.

El COPAES (2022), fundado en el año 2000, regula los procesos de acreditación y a las organizaciones especializadas que realizarán esta labor. Agrupa a una gran cantidad de organismos acreditadores, y todos ellos se encargan, cada uno en su área de especialización, de evaluar y acreditar a las IES. Evalúa 49 indicadores agrupados en 10 categorías.

Tabla 7: Indicadores de evaluación de los programas COPAES

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Contratación
4. Desarrollo
5. Categorización y nivel de estudios
6. Distribución de la carga académica de los docentes de tiempo completo
7. Evaluación
8. Promoción

9. Selección

10. Ingreso (estudiantes de nuevo ingreso)
 11. Trayectoria escolar
 12. Tamaño de los grupos
 13. Titulación
 14. Índices de rendimiento escolar por cohorte generacional
 15. Fundamentación
 16. Perfiles de ingreso y egreso
 17. Normativa para la permanencia, egreso y revalidación
 18. Programas de las asignaturas
 19. Contenidos
 20. Flexibilidad curricular
 21. Evaluación y actualización
 22. Difusión
 23. Metodología de evaluación continua
 24. Estímulo al rendimiento académico
 25. Desarrollo de emprendedores
 26. Actividades artísticas y culturales
 27. Actividades físicas y deportivas
 28. Orientación profesional
 29. Orientación psicológica
 30. Servicios médicos
 31. Enlace escuela-familia
 32. Tutorías
 33. Asesorías académicas
 34. Biblioteca: acceso a la información
 35. Vinculación con los sectores público, privado y social
 36. Seguimiento de egresados
 37. Intercambio académico
 38. Servicio social
 39. Bolsa de trabajo
 40. Extensión
 41. Líneas y proyectos de investigación
 42. Recursos para la investigación
-

-
- 43. Difusión de la investigación
 - 44. Impacto de la investigación
 - 45. Infraestructura
 - 46. Equipamiento
 - 47. Planeación, evaluación y organización
 - 48. Recursos humanos administrativos, de apoyo y de servicios
 - 49. Recursos financieros
-

Fuente: COPAES (2016).

5.1.2 Comparativo entre modelos de evaluación y acreditación

El modelo anterior centrado en el aseguramiento de la calidad era retrospectivo, con indicadores de primera y segunda generación, con una auditoría que hacía observaciones a cumplimentar con evidencias cuantitativas. Sin embargo, estábamos evaluando algo que ya era obsoleto, y por tanto el resultado ya no era útil para las decisiones. Este modelo generó una cultura de la simulación, realmente no impulsó la calidad, por lo que sufrió un agotamiento.

Actualmente, los organismos evaluadores están teniendo cambios; se están alineando a lo que requiere la educación superior. El reto para las IES es responder a tiempo a lo que se está demandando, por ejemplo, la oferta de programas en línea.

En la tabla siguiente, se puede ver que el nuevo modelo es prospectivo, busca la mejora continua, apoyado en un listado de evaluadores calificados y expertos. Sin embargo, la evaluación y acreditación como todo proceso es día a día, siempre hay un camino que recorrer, quien piensa que ya cumplió, habrá perdido oportunidades de mejora y posicionamiento en el mercado. A veces necesitamos que alguien de fuera nos diga cómo vamos, qué hacemos bien y mal. La autoevaluación es útil, pues eres más consciente de tus defectos y bondades; prepararse solo para la acreditación y no para mejorar no tiene sentido.

Tabla 8: Sistema de evaluación y acreditación en México

Modelo anterior	Modelo actual (a partir de la LGES)
En México desde los años 70 (Buendía Espinosa et al., 2013)	A partir del año 2021, con la aparición de la LGES
Basado en la Ley para la Coordinación de la Educación Superior publicada el 29 de diciembre de 1978	Basado en la Ley General de la Educación Superior
Enfocado en la Mercantilización	Enfocado en la mejora continua
Centrado en los resultados	Centrado en los procesos
Valoran a todas las IES por igual independientemente de su tamaño y tipo	Valora diferente a las IES en función de su tamaño, tipo, objetivos, misión, localización y contexto
Existían una gran cantidad de agencias evaluadoras y acreditadoras	Se reduce el número de agencias y el Estado toma la rectoría
Las agencias reguladas por el mercado	Las agencias reconocidas por el Estado
Se distinguían como un símbolo de marketing	Como símbolo de mejora continua
Basado en el gerencialismo	Enfocado en la rendición de cuentas a la sociedad y uso eficiente de los recursos
Objetivo era asegurar la calidad de la educación superior	Objetivo es avanzar y mejorar en procesos educativos
Existencia de mucha burocratización	Enfocada en efficientar procesos administrativos y reducir el burocratismo
Fin era emitir juicios	Su fin no es emitir juicios, sino identificar oportunidades de mejora
Enfocado en la eficacia	Enfocada en la eficiencia
La evaluación y acreditación muy costosa	Más accesible
Evaluación desde afuera	Evaluación desde fuera, pero con énfasis en la evaluación desde adentro, de allí que la autoevaluación sea fundamental.
Preocupado en aspectos competitivos, productivos y económicos, así como demandas del sector productivo. (Jiménez, 2019)	Preocupado más en desarrollo y satisfacción de las necesidades sociales
Útil como mecanismos para ranking y legitimación	Útil en transparencia y rendiciones de cuentas

Modelo anterior	Modelo actual (a partir de la LGES)
Regido por las leyes del mercado (oferta y demanda)	Más por una necesidad social de programas académicos que atiendan problemas.
El financiamiento de las IES muy vinculado a las evaluaciones	Más vinculada en una misión de combate a la desigualdad, inclusión y equidad
Enfocada en el aseguramiento de la calidad	Enfocada en la mejora continua
Muy centralizado	Mas democrático

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de las evaluaciones a las que se someten algunos programas, siguen siendo deficientes de acuerdo con las percepciones de algunos docentes y estudiantes. González (2023) resalta la importancia de la profesionalización de los pares evaluadores como elemento clave dentro del proceso de acreditación. Cuestiona: ¿Qué prácticas transformadoras se han vivido a partir de los dictámenes de los pares evaluadores, no solo para responder a las acreditaciones, sino con fines de autorregulación institucional? Nosotros creemos que la evaluación y acreditación son procesos dinámicos no acabados y que, por tanto, se deben seguir trabajando y mejorando de manera continua, siempre contextualizados por la realidad, que también es cambiante. Desde luego, el desempeño y mejora continua en las IES mucho tiene que ver con cómo se gestionen estas políticas hacia el interior.

Antes de la aparición del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), algunos autores como Acosta (2014) cuestionaban si ¿los mecanismos empleados (indicadores) realmente mejoraban la calidad de los programas académicos o solo eran mecanismos de legitimación para obtener más recursos y prestigio? Habría que cuestionarnos si el nuevo modelo de evaluación y acreditación logra superar estos desafíos. Lo que es evidente es que se ha logrado avanzar en la realización de evaluaciones de acuerdo con los contextos de cada institución.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2022), México debe fortalecer mecanismos de evaluación institucional, profesionalización docente, financiamiento

sustentable y políticas focalizadas para estudiantes vulnerables, con el fin de consolidar un sistema universitario que combine excelencia académica con inclusión social.

5.2 El financiamiento

El segundo componente fundamental es el financiamiento. El análisis de la evolución del financiamiento público para la educación superior en México, expuesto por Mendoza (2022), permite comprender las tensiones estructurales que enfrenta el sistema universitario nacional. El autor muestra que, durante el periodo 2006-2021, el financiamiento estuvo marcado por una doble dinámica: por un lado, la expansión sostenida de la matrícula y de la infraestructura institucional; y por otro, un esquema presupuestal limitado que no se incrementó en la misma proporción, generando rezagos financieros y desigualdades entre instituciones.

En términos generales, de acuerdo con Mendoza (2022), el financiamiento a la educación superior se sostuvo en dos pilares: los recursos ordinarios, asignados de manera inercial con base en presupuestos previos, y los recursos extraordinarios, canalizados a través de fondos concursables para proyectos específicos (infraestructura, calidad académica, ampliación de cobertura). Este modelo, aunque contribuyó a fortalecer algunas instituciones, tendió a reproducir desigualdades, ya que las universidades con mayores capacidades administrativas o con un peso político relevante fueron más exitosas en la obtención de recursos extraordinarios. En cambio, las instituciones con menor desarrollo o situadas en regiones periféricas vieron limitado su crecimiento financiero, lo cual derivó en brechas en el gasto por estudiante.

Durante los sexenios de Felipe Calderón (2006-2012) y Enrique Peña Nieto (2012-2018), el financiamiento experimentó una expansión en términos nominales, particularmente gracias a los fondos extraordinarios. No obstante, a partir de 2015 se observa un estancamiento e incluso una contracción relativa de estos recursos, derivada de la disminución en los ingresos petroleros y de las políticas de austeridad fiscal. En consecuencia, aunque el presupuesto federal para educación superior creció en valores absolutos, su participación respecto al Producto Interno Bruto permaneció

ció limitada, lejos de los niveles requeridos para garantizar cobertura y calidad (Mendoza, 2022).

El estudio subraya también la heterogeneidad en la participación de los gobiernos estatales. En algunas entidades federativas, las aportaciones locales complementaron de manera significativa el financiamiento federal; sin embargo, en otras, dichas contribuciones fueron irregulares o insuficientes, ampliando las disparidades regionales. Así, el gasto por estudiante varió considerablemente entre instituciones, revelando un sistema con fuertes inequidades internas (Mendoza, 2022).

En el inicio del sexenio de Andrés Manuel López Obrador (2018-2021), la situación del financiamiento adquirió un carácter aún más complejo. La reforma constitucional de 2019 y la Ley General de Educación Superior de 2021 introdujeron la obligatoriedad y la gratuidad de la educación superior, lo que implica compromisos financieros adicionales para el Estado. Sin embargo, la política de austeridad y los efectos de la pandemia de Covid-19 limitaron la disponibilidad de recursos frescos. Esto generó una tensión evidente entre los compromisos legales y las capacidades presupuestarias reales, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad financiera del sistema (Mendoza, 2022).

Mendoza (2022) concluye que la evolución del financiamiento público durante 2006-2021 refleja un modelo caracterizado por la inercia presupuestal, la dependencia de fondos extraordinarios y la persistencia de desigualdades interinstitucionales y regionales. La reforma legal más reciente representa una oportunidad para replantear el esquema de financiamiento, pero su efectividad dependerá de que los recursos asignados correspondan a los compromisos asumidos en materia de obligatoriedad, gratuidad y equidad en la educación superior.

De acuerdo con nuestro análisis, tomando la inflación anual reportada por el INEGI (2025) y basándonos en los datos por Mendoza (2022), el financiamiento en estos 15 años incrementó en términos reales (a precios constantes del 2021) en un 43 %, mientras que la matrícula creció 67 %, lo que significa una reducción en el gasto público por alumno en términos reales en un 24 %.

Los datos de la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI, SEP, 2025) para los años 2020 al 2025

confirman lo dicho por Mendoza y nuestro análisis. Es decir, existe una alta dependencia del financiamiento federal, que en la mayoría de las universidades supera el 70 % del total de recursos, mientras que las aportaciones estatales se mantienen como complemento. Sin embargo, existen casos donde la participación estatal es más significativa, generando perfiles de financiamiento mixto que pueden ofrecer mayor estabilidad ante ajustes federales. En conjunto, los datos confirman que la política de financiamiento universitario en México no ha logrado equilibrar de manera uniforme la cobertura y la suficiencia presupuestal, lo cual plantea la necesidad de revisar los criterios de asignación con una visión de equidad, eficiencia y sostenibilidad. Para mayor detalle, véase.

Tabla 9: Pesos otorgados por alumno
(Base segunda quincena de julio de 2018)

Año	Pesos por alumno (base de la segunda quincena de julio de 2018)
2020	64 522
2021	62 423
2022	58 897
2023	57 922
2024	58 402
2025	59 813
Tasa de crecimiento del periodo	-7.30 %
Tasa de crecimiento promedio anual	-1.26 %

Fuente: Elaboración propia con datos de la DGESUI.

La tabla anterior muestra una disminución en la tasa de crecimiento del presupuesto otorgado por alumno de 7.30 %. Así como una disminución en la tasa de crecimiento promedio anual de 1.26 %. Lo anterior significa un deterioro presupuestal real por alumno.

En este contexto, el debate sobre el financiamiento de la educación superior adquiere un papel central, pues de él depende tanto la sostenibilidad institucional como la capacidad de transformación del sistema. La reducción presupuestal obliga a repensar los mecanismos de asignación

de recursos y a explorar modelos alternativos que garanticen estabilidad en el largo plazo. De ahí que la discusión sobre gratuidad, eficiencia del gasto y diversificación de fuentes de financiamiento resulte ineludible para comprender los retos que enfrenta la educación superior en la actualidad.

El presupuesto destinado a la ciencia y a la educación superior para 2026, de acuerdo con Cherbowski (2025), muestra una tendencia decreciente en términos reales, lo que refleja una reducción sostenida respecto a ejercicios previos. Agrega que esta situación no es exclusiva de México, pues en diversos países, independientemente de la orientación política de sus gobiernos, el financiamiento público a la educación superior ha venido disminuyendo, sin señales claras de recuperación. Al mismo tiempo, las universidades enfrentan presiones crecientes en torno a su papel social, lo que complejiza aún más el escenario. Las exigencias de mayores recursos, aunque legítimas, suelen quedar en el ámbito del reclamo, sin lograr transformaciones estructurales en la asignación presupuestal. En el sector privado, la dinámica de la matrícula revela un crecimiento que contrasta con presupuestos institucionales limitados, lo que, sumado al incremento constante de los costos operativos, genera tensiones financieras cada vez más difíciles de sostener. En este marco, la propuesta de gratuidad representa un horizonte deseable en términos de equidad y acceso, pero enfrenta importantes obstáculos de viabilidad debido a la insuficiencia de fondos y a las restricciones presupuestarias estructurales.

En este panorama de restricciones presupuestales, se suma la problemática de que en diversas universidades públicas no se cumple cabalmente con el mandato constitucional de obligatoriedad y gratuidad de la educación superior, ya que se cobran cuotas de inscripción a los estudiantes. Dichas instituciones argumentan, entre otras razones, la falta de asignación del fondo extraordinario previsto en la LGES, lo cual evidencia la brecha entre los marcos normativos y la realidad financiera del sistema.

En lo referente a las políticas y criterios de asignación presupuestal para garantizar la suficiencia de recursos en las IES. La propuesta de Llorent et al. (2014) reveló que el financiamiento educativo en México debe articularse con políticas redistributivas y focalizadas hacia los grupos más vulnerables para corregir los sesgos inherentes al sistema social de partida.

El estudio de Baltodano et al. (2024), destacando que la asignación adecuada de recursos es un factor crítico para mejorar el desempeño institucional en investigación, innovación y producción científica. El estudio concluye que la equidad en la financiación no solo fortalece la calidad educativa, sino que también contribuye a la consolidación de un sistema universitario más inclusivo y competitivo a nivel global.

5.3 Otros componentes de la mejora continua

La tabla 10 da cuenta de los principales componentes de la MC clasificados por el nivel de impacto, desde una visión de la gestión y políticas de la educación superior.

En cuanto a la gobernanza y gestión estratégica Atvars y Knobel (2024) argumentan que cuando las agendas políticas de la institución se alinean con una planificación estratégica clara, y se apoyan en principios de gobernanza pública, se promueven procesos institucionales capaces de fortalecer la sostenibilidad financiera, optimizar las estructuras administrativas y mejorar la credibilidad institucional. Además, advierten que la gestión universitaria debe reconocer la interdependencia entre actividades administrativas y académicas para que las acciones mediano-largo plazo puedan sostener impactos reales. La originalidad del estudio radica en que conjuga un diagnóstico contextual con mecanismos internos de gobernanza adaptados, evaluados por comités externos independientes, lo que aporta elementos replicables para universidades latinoamericanas en búsqueda de mejoras institucionales.

En relación con los marcos regulatorios y las agencias evaluadoras, Ríos y Díez (2018) argumentan que la independencia, la transparencia y la articulación con las instituciones constituyen factores esenciales para coordinar los procesos de autoevaluación, evaluación externa, seguimiento y reacreditación de títulos académicos. Dichos mecanismos configuran un ciclo continuo de mejora que integra la participación de actores internos y externos, poniendo especial atención en la evaluación del desempeño docente, la calidad de los servicios, la inserción laboral de los egresados y los resultados institucionales, los cuales se convierten en elementos fundamentales para legitimar y fortalecer la calidad en la educación superior.

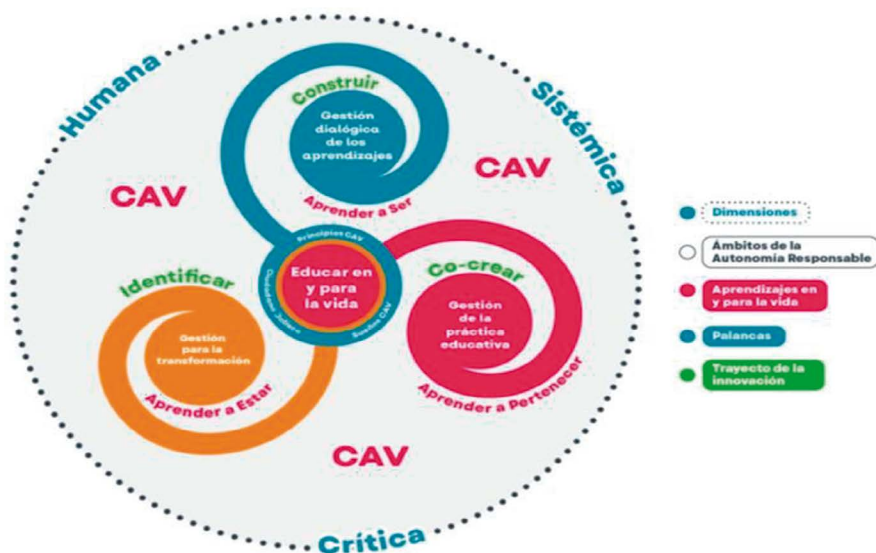
Rodríguez (2024) educational innovation has become a widespread discourse as a key factor for quality education and as a response to the educational phenomena and trends brought about by globalization and the development of information and communication technologies (ICT). Aborda la innovación en la educación superior como un concepto polisémico que va más allá de la mera incorporación de tecnologías digitales, defendiendo que innovar en este ámbito implica una transformación institucional profunda que repercute en los valores, creencias y conocimientos de la comunidad universitaria. Según la autora, la innovación educativa en el nivel universitario se configura a distintos niveles de profundidad y en múltiples dimensiones —institucional, pedagógica, organizacional—, lo cual exige una visión integral que trascienda la adaptación técnica para incluir una reorganización simbólica de las instituciones. En este sentido, propone que la innovación auténtica debe sincronizarse con la cultura institucional, articularse con la misión universitaria y sostenerse mediante procesos deliberados que impliquen actores internos y externos en un compromiso con el cambio sistemático.

En este mismo sentido, López et al. (2017) evidencian que una colaboración efectiva entre instituciones de educación superior y el sector productivo puede potenciar significativamente las capacidades de investigación y la generación de innovaciones tecnológicas. Este hallazgo subraya la importancia de fortalecer los mecanismos de transferencia de conocimiento y recursos entre la academia y la industria para fomentar el desarrollo regional y la competitividad empresarial.

- Desde una mirada educativa innovadora, el proyecto del Gobierno del Estado de Jalisco (SEJ, 2025) ve a la educación de manera integral, construyéndose en colectivo, desde tres dimensiones: crítica, humanista y sistémica. Esta propuesta muestra que las innovaciones son posibles teniendo su origen desde lo local a lo global, rescatando elementos como:
- El diálogo (bidireccional y multidireccional) constante como elemento de transformación y MC, puesto que los problemas en colectivo se resuelven más fácil. En este diálogo nadie queda fuera, porque implica dialogar en las diferencias y construir comunidad. En el diálogo es posible aprender unos de otros, para diseñar alternativas creativas, en contextos complejos de incertidumbre.

- La innovación como elemento de MC implica que pensemos y re-pensemos las formas de hacer las cosas, de hacer y ser mejores seres humanos, cultivando la conciencia, la voluntad y los buenos hábitos.
- Otro elemento fundamental es la conformación de redes, como elemento de apoyo y desarrollo.
- La investigación y evaluación son elementos de MC, como nuevos conocimientos para mejorar la toma de decisiones sin olvidar la parte humana.

En la figura siete, se muestra el modelo “educar en y para la vida” propuesto por el proyecto del Gobierno del Estado de Jalisco, el cual se estructura a partir de tres ámbitos de la autonomía responsable: identificar, construir y co-crear. Cada uno de ellos se asocia con procesos clave del aprendizaje: aprender a estar, aprender a ser y aprender a pertenecer. Este modelo promueve una gestión educativa centrada en la transformación, la práctica educativa y la gestión dialógica de los aprendizajes, articuladas bajo el principio de MC. Asimismo, se fundamenta en tres dimensiones: humana, sistémica y crítica, que buscan fortalecer el desarrollo integral de las personas y de las instituciones. En conjunto, el enfoque enfatiza que la educación debe orientarse hacia la formación de sujetos autónomos, reflexivos y corresponsables, capaces de innovar y transformar su entorno desde una perspectiva ética, colaborativa y sustentable.

Figura 7: Mirada educativa innovadora

Fuente: (Secretaría de Educación Jalisco (SEJ, 2025, p. 29).

En cuanto a equidad e inclusión, el informe del Banco Interamericano de Desarrollo presentado por Ortiz et al. (2024) destaca que los sistemas educativos de la región enfrentan desafíos significativos en tres dimensiones clave: recursos financieros, cobertura y eficiencia, y resultados de aprendizaje. Se observa que la inversión en educación en América Latina y el Caribe se mantiene por debajo del promedio de la OCDE, lo que limita la capacidad de los países para mejorar la calidad educativa. Además, las tasas de cobertura en educación secundaria y terciaria siguen siendo insuficientes, con una tasa de finalización secundaria promedio del 65 %, lo que indica que más de un tercio de los jóvenes no completan este nivel educativo. En términos de calidad, los resultados de aprendizaje son preocupantes: más de la mitad de los estudiantes de 15 años no alcanzan los niveles básicos en lectura y ciencias, y tres cuartas partes no logran el umbral en matemáticas. Estas deficiencias se ven agravadas por desigualdades persistentes relacionadas con el nivel socioeconómico, el género, la ubicación geográfica y la etnia, lo que perpetúa la exclusión educativa en la región.

Robles et al. (2025) analizan la gestión del talento humano en las instituciones educativas públicas de América Latina. Los resultados indican que un clima laboral positivo y un liderazgo educativo efectivo son factores determinantes para el éxito institucional y la mejora de los resultados educativos. Además, se destaca que la formación continua de los docentes, el bienestar laboral y la retención del personal calificado son aspectos clave para garantizar una educación de alta calidad. Este estudio subraya la necesidad de fortalecer las políticas y prácticas de gestión del talento humano en la región, adaptándose a los desafíos actuales y promoviendo el desarrollo integral de docentes y estudiantes.

Párraga y Macías (2023) dicen que es un factor clave para el desarrollo de las instituciones de educación superior. Los autores identifican diversos modelos de gestión del talento humano, como el modelo de competencias, el de desarrollo profesional, el de capacidad y desarrollo y el de gestión del rendimiento. Analizan los componentes principales de cada modelo, los factores críticos para su implementación exitosa, así como las barreras y desafíos que enfrentan las instituciones al adoptar estos enfoques. Los resultados sugieren que una gestión eficaz del talento humano es esencial para garantizar la calidad académica y administrativa, permitiendo a las instituciones mantener su competitividad en un entorno globalizado y en constante cambio.

En el componente de gestión curricular, Riveros (2025) destaca avances significativos en la implementación de enfoques por competencias, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la adaptabilidad. Países como Paraguay priorizaron la participación ciudadana en el diseño curricular, mientras que Chile impulsó la flexibilidad interdisciplinaria y Perú fortaleció la vinculación con el mercado laboral. Uruguay promovió habilidades que integran la ciencia, la tecnología, la ingeniería, las artes, las humanidades y las matemáticas, y México se centró en la sostenibilidad y la inclusión educativa. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la desigualdad en el acceso a recursos, la brecha digital y la capacitación docente. La autora concluye que es necesario fortalecer la infraestructura tecnológica, diseñar currículos que valoren la diversidad cultural y fomentar la colaboración regional para el intercambio de buenas prácticas y recursos educativos, con el fin de garantizar una educación superior alineada con las exigencias del siglo XXI.

En el tema de vinculación y gestión de alianzas estratégicas, además de aprovechar, como hemos venido diciendo, la vinculación entre universidades con empresas, gobierno y sociedad, también se debe aprovechar la vinculación con otras universidades del mundo. Un ejemplo de ello lo muestra la iniciativa de universidades europeas donde se expone que para transformar la educación superior es necesaria la creación de alianzas transnacionales entre instituciones educativas de diversos tipos. Implementada principalmente a través del programa Erasmus, esta iniciativa busca mejorar la competitividad internacional de las universidades europeas y promover valores e identidad europeos. Las alianzas desarrollan estrategias conjuntas a largo plazo que integran la educación, la investigación y la innovación, utilizando estructuras de gobernanza compartidas y recursos comunes, como recursos humanos, datos, servicios, finanzas, administración e infraestructura. Este enfoque permite la creación de campus interuniversitarios, donde estudiantes y personal pueden beneficiarse de oportunidades de movilidad sin interrupciones, ya sea de forma física, en línea o combinada (Comisión Europea, 2025).

Uno de los factores fundamentales en la cultura organizacional tiene que ver con considerar las necesidades de los empleados y todo el personal de las instituciones educativas. El estudio de Ezzeddine et al. (2023), “Gauging employees’ engagement and satisfaction”, becomes of paramount importance. As such, the overall purpose of the current study is to explore the perception of employees of a medical and health sciences university in Middle East and North Africa (MENA). Menciona que la adaptación contextual de los modelos de gestión del cambio es esencial para evitar contratiempos, subrayando la importancia de involucrar a los empleados en el proceso para garantizar el éxito de las transformaciones organizacionales. Los hallazgos sugieren que la satisfacción y el compromiso del personal son factores determinantes en la efectividad de las estrategias de cambio, indicando que una implementación cuidadosa y participativa puede mejorar significativamente los resultados institucionales.

El uso de las tecnologías y particularmente la IA debe ser muy cuidadoso, puesto que corren el riesgo de conseguir todo lo contrario. Su uso debe ser regulado, supervisado y evaluado de manera permanente en las IES.

El uso de la tecnología es otro factor en la construcción de un modelo de MC. El artículo de Roque y Roque (2025) muestra la importancia del uso de la IA en la educación, ellos destacan: 1. Alcance del uso de IA entre estudiantes de pregrado: el estudio muestra que el 99 % de los estudiantes universitarios encuestados emplea herramientas de IA entre dos y tres veces por semana, lo que evidencia una adopción casi universal en contextos de aprendizaje académico. 2. Motivaciones y dispositivos preferidos: las principales motivaciones para el uso de IA incluyen su fácil acceso, el ahorro de tiempo, la rapidez en la recuperación de información y el fomento de una mejor comprensión del contenido. Respecto a los dispositivos, predominan los laptops (79 %) y los teléfonos celulares (58 %). Las herramientas más utilizadas son ChatGPT, Copilot y Gemini. 3. Los beneficios percibidos: los estudiantes resaltan varios beneficios del uso de IA en su proceso formativo: a) aprendizaje personalizado, que se adapta a sus necesidades individuales, b) retroalimentación inmediata, que permite corregir y ajustar conocimientos rápidamente, c) adaptabilidad del contenido, lo que facilita encontrar explicaciones relevantes y útiles en el momento necesario. 4. Los desafíos identificados: a pesar de sus ventajas, la IA también presenta limitaciones que los estudiantes perciben como relevantes: a) información poco confiable, que puede inducir errores conceptuales, b) explicaciones demasiado complejas o técnicas para su nivel, c) problemas de precisión y fallas lógicas en las respuestas generadas, d) alta de personalización efectiva, lo que limita su ajuste a contextos específicos, e) ausencia de citas o referencias, lo cual dificulta la veracidad y el uso académico riguroso.

Nuevas formas de enseñar: Desde finales del siglo pasado ya se escuchaba entre los profesores demasiada molestia porque los estudiantes usaban los celulares en clase y pasaban consultando las redes sociales, lo que los distraía y no entendían las explicaciones. Incluso en algunas escuelas se ha llegado a prohibir su uso. Con el paso del tiempo se ha venido aceptando e incluso en algunas clases se ha convertido en una herramienta necesaria para consultar y participar en las clases. Esto desde luego con supervisión, control y planeación por el docente como especialista de la asignatura.

Lo mismo ha pasado con el uso de la IA en la educación y otras áreas de la vida; ha creado algo de desconcierto debido principalmente a que en muchos de los casos no se ha potencializado su uso como cualquier otra tecnología. Sus detractores argumentan que hace que los estudiantes ya no piensen y sean demasiado dependientes de ella, lo que sin lugar a duda en muchos casos ha sido cierto. En este sentido, estamos de acuerdo con Martínez (2025) en que esto se debe a que en muchos de los casos el docente ha estado ausente, y que para ello el docente debe incorporar actividades en su planeación didáctica, usarla para que le ayude a evaluar y retroalimentar, siempre con una supervisión, control, y en todo momento pidiendo a los alumnos que, si la usan, la citen y cuestionen la información que obtienen de ella. Se pueden crear *prompts* en conjunto con los estudiantes para poder obtener información, analizarla y reforzar con otras fuentes de consulta y propios puntos de vista, luego asegurarse de que los contenidos sean entendidos por los estudiantes. Por ejemplo, enseñar a los estudiantes a hacer sus propios *chatbots* que sirvan como tutores personalizados.

Finalmente, la internacionalización como elemento indispensable de la mejora continua significa no solo movilidad o convenios internacionales; obliga a la institución a evaluar sus procesos, adoptar estándares externos de calidad y garantizar que los resultados educativos sean competitivos y pertinentes a nivel global.

Tabla 10: Bases para la construcción de un modelo de mejora continua

Impacto	Elemento	Enfoque	Descripción
Alto	Evaluación	Gestión estratégica y regulatoria	Sistemas de evaluación interna y externa, acreditaciones y auditorías que permiten medir resultados, detectar brechas y orientar decisiones institucionales. Su implementación depende de políticas nacionales y normativas internas.
Alto	Financiamiento	Políticas de asignación y gestión de recursos	Asegura estabilidad y suficiencia de recursos para infraestructura, innovación, investigación y desarrollo docente. La gestión eficiente del financiamiento es crucial para la sostenibilidad y mejora continua.
Alto	Gestión Institucional	Gobernanza y administración estratégica	Administración de recursos, procesos, personal y proyectos educativos. Promueve eficiencia, innovación y sostenibilidad de la institución, alineada con las políticas públicas y normativa educativa.
Alto	Políticas Públicas en Educación Superior	Marco regulatorio y estratégico	Normas y políticas nacionales que establecen criterios de calidad, equidad, financiamiento y pertinencia de los programas. Orientan a las IES hacia estándares de mejora continua y fortalecen la rendición de cuentas.
Alto	Investigación e Innovación	Gestión de conocimiento y políticas de i+d+i	Generación de conocimiento, innovación pedagógica y tecnológica, investigación aplicada.
Alto	Equidad e Inclusión	Políticas de acceso y gestión de la diversidad	Asegura igualdad de oportunidades, atención a grupos vulnerables, perspectiva de género y diversidad étnica.
Medio	Docente	Gestión del talento humano y políticas de formación	Capacitación, incentivos, evaluación docente y desarrollo profesional continuo. La gestión efectiva de los docentes mejora el aprendizaje y fortalece la cultura institucional.

Impacto	Elemento	Enfoque	Descripción
Medio	Plan de estudios / currículo	Gestión curricular y normativa	Diseño y actualización de programas alineados con demandas sociales, competencias del siglo XXI y estándares nacionales e internacionales.
Medio	Vinculación con Empresas y Sociedad	Gestión de alianzas estratégicas	Colaboraciones con sector productivo, gobierno y sociedad civil para prácticas profesionales, investigación aplicada y proyectos conjuntos.
Medio	Cultura organizacional de calidad	Gestión del cambio y liderazgo institucional	Promueve valores, compromiso y responsabilidad compartida dentro de la institución. Facilita la implementación de políticas de mejora continua
Bajo	Uso de TIC / Infraestructura tecnológica	Gestión de recursos y políticas de innovación tecnológica	Facilita enseñanza, aprendizaje, gestión académica y análisis de datos. Su impacto depende de políticas institucionales.
Bajo	Internacionalización	Gestión de redes y políticas de movilidad	Movilidad estudiantil y docente: refuerza las buenas prácticas y desarrolla valores globales.

Fuente: Elaboración propia con ayuda del Chat GPT para elaborar la tabla (octubre, 2025).

Es fundamental comentar que en la MC todos los procesos que impliquen mejoras es primordial atenderlos; sin embargo, nosotros presentamos los elementos que de manera general y con mayor frecuencia se comentaron en las entrevistas. Cada institución educativa en lo particular puede reacomodar cada elemento en función de sus propias necesidades e impactos, debido a que no son excluyentes y todos los elementos se complementan; inclusive pueden agregarse algunos otros.

Conclusiones y recomendaciones para la gestión

El modelo de mejora continua

El propósito de construir un MMC fundamentado en los factores que explican la atracción y retención de estudiantes permite reconfigurar la gestión universitaria desde una perspectiva centrada en las personas y sus trayectorias de formación. Este enfoque reconoce que la calidad educativa no se limita a los resultados académicos, sino que se manifiesta en la capacidad institucional de atraer, acompañar y retener a los estudiantes mediante experiencias formativas significativas, inclusivas y sostenibles. En este sentido, el modelo propuesto constituye una oportunidad para alinear los procesos académicos, administrativos y de apoyo estudiantil con las verdaderas expectativas y necesidades de quienes son el núcleo de la educación superior: los estudiantes.

Las bases presentadas orientan a las instituciones hacia la comprensión integral de los factores que determinan la permanencia y el sentido de pertenencia del estudiantado. Estos factores incluyen aspectos académicos como la pertinencia curricular y la calidad docente, así como dimensiones emocionales, sociales y económicas que inciden directamente en la decisión de continuar los estudios. Reconocer esta complejidad implica transitar de una gestión centrada en indicadores rígidos hacia una cultura institucional más humana, empática y orientada a resultados formativos, donde la mejora continua no sea un acto administrativo, sino un compromiso ético con el bienestar y el desarrollo del estudiantado.

De esta manera, el MMC se concibe no solo como un conjunto de procedimientos de evaluación y ajuste, sino como un sistema vivo de aprendizaje organizacional, en el que cada ciclo de mejora contribuye a consolidar entornos educativos más equitativos y pertinentes. Su implementación demanda voluntad institucional, liderazgo académico y una participación de todos los actores universitarios, para que las acciones de atracción y retención se traduzcan en políticas sostenibles, innovadoras y de largo alcance.

En síntesis, proporcionar las bases para la construcción de un MMC desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes

significa apostar por una educación superior más justa, sensible y adaptativa. Significa, también, reconocer que detrás de cada estadística de deserción o rezago existe una historia humana que la gestión universitaria tiene la responsabilidad de transformar. Solo así las instituciones podrán cumplir con su misión formadora, fortaleciendo su legitimidad social y su papel como agentes de cambio en el desarrollo humano y nacional.

Tomando como referencia el MMC en México, hacemos una extensión y proponemos un concepto que, a nuestro juicio, enfatiza un enfoque transformador útil para las IES: un Modelo de Mejora Continua Integrador (MMCI). Entendido como la capacidad institucional para garantizar procesos de formación que respondan de manera ética, equitativa, inclusiva y sostenible a los desafíos sociales, culturales, económicos y globales, en un entorno cada vez más interdependiente y cambiante. Alineado con los principios de gobernanza democrática, cultura de paz, igualdad sustantiva, pero también con las exigencias del mercado laboral, la competitividad internacional, los marcos normativos nacionales e internacionales y los desafíos del desarrollo humano sustentable.

Nuestro enfoque de MC desde la atracción y retención constituye una propuesta innovadora que desplaza la mirada tradicional de los sistemas de calidad centrados exclusivamente en los procesos administrativos o en los resultados cuantitativos del aprendizaje. En su lugar, plantea una comprensión sistémica, humana y estratégica del proceso educativo, donde la atracción y la retención no son solo indicadores de matrícula o permanencia, sino dimensiones estructurales de la sostenibilidad académica y de la vitalidad institucional. Se asume que una institución de educación superior que aprende de sí misma, que se autointerroga y se adapta permanentemente, es aquella que logra construir comunidades de aprendizaje sólidas, pertinentes y comprometidas con el desarrollo integral de las personas.

Desde esta perspectiva, la MC deja de concebirse como un procedimiento técnico de control o auditoría, para entenderse como un proceso cultural de transformación constante que articula los planos académico, institucional y humano. La atracción de estudiantes no se reduce a una estrategia de mercadotecnia, sino que implica la capacidad de la institución para inspirar confianza, proyectar sentido y comunicar su identidad

educativa. Por su parte, la retención trasciende el simple acto de conservar matrículas para convertirse en una práctica de acompañamiento integral, sostenida en la empatía, la tutoría y la construcción de trayectorias formativas significativas. En este sentido, la retención es también una forma de justicia educativa, pues implica garantizar que cada estudiante tenga las condiciones reales para desarrollar su potencial.

El modelo que se desprende de este enfoque enfatiza la necesidad de integrar tres dimensiones fundamentales: la pertinencia académica, la gestión institucional inteligente y la vinculación socioemocional. La pertinencia académica se logra cuando los programas, los docentes y las prácticas pedagógicas responden de manera proactiva a las transformaciones del entorno, pero sin perder el anclaje en los valores fundacionales de la educación humanista. La gestión institucional inteligente implica utilizar datos, diagnósticos y mecanismos de evaluación continua no como fines en sí mismos, sino como instrumentos para la toma de decisiones éticas y estratégicas. Finalmente, la vinculación socioemocional reconoce que la educación superior no puede desligarse del bienestar integral de las personas, y que la confianza, la pertenencia y el reconocimiento son condiciones esenciales del aprendizaje profundo.

La MC, en este marco, no busca únicamente la eficiencia operativa, sino la congruencia ética entre lo que la institución dice y lo que realmente hace. De este modo, la atracción y la retención se convierten en indicadores de coherencia institucional: la primera refleja la capacidad de convocar por medio de la reputación y el valor educativo; la segunda, la de cuidar, acompañar y transformar la experiencia estudiantil en un proceso de crecimiento personal y profesional.

El enfoque también interpela la cultura evaluativa tradicional, proponiendo una visión más dialógica y participativa de la evaluación institucional. En lugar de depender exclusivamente de agencias externas o procesos estandarizados de acreditación, la MC desde la atracción y retención propone construir comités internos de MC, con capacidad reflexiva, analítica y prospectiva. Estos comités no solo monitorean indicadores, sino que promueven espacios de diálogo, retroalimentación y corresponsabilidad entre docentes, estudiantes y gestores. La finalidad última es que la evaluación deje de ser un acto de vigilancia para convertirse en una práctica de aprendizaje organizacional.

Desde una perspectiva epistemológica, el libro aporta un marco de análisis que combina los principios de la gestión del conocimiento, la psicología educativa y la economía institucional. Reconoce que la sostenibilidad de una universidad depende tanto de su eficiencia administrativa como de su capacidad para generar valor simbólico y emocional. Atraer implica seducir intelectualmente; retener, acompañar con ética y empatía. En este sentido, la mejora continua no puede disociarse de la experiencia subjetiva del estudiante, del profesor o del personal administrativo. Cada uno constituye un nodo del sistema, y el aprendizaje organizacional se produce precisamente en la interacción entre esos actores.

El planteamiento también resalta la importancia de la innovación institucional como práctica colectiva. La MC no es un acto aislado de liderazgo ni una imposición jerárquica, sino una cultura compartida que emerge de la participación informada y la reflexión crítica. Por ello, el modelo insiste en la necesidad de crear mecanismos de comunicación horizontal, espacios de formación permanente y estructuras flexibles que permitan adaptar la institución a los cambios del entorno sin perder su identidad. Esta visión es especialmente relevante en el contexto contemporáneo de la educación superior mexicana, caracterizado por la competencia global, la expansión tecnológica y la creciente diversidad estudiantil.

Finalmente, este modelo de MC desde la atracción y retención contribuye a redefinir el concepto mismo de calidad educativa. Ya no se trata solo de cumplir estándares externos, sino de construir valor público y sentido social. La calidad se vuelve una consecuencia natural de un sistema que aprende, escucha y mejora continuamente a partir de la experiencia de sus propios actores. En este sentido, el modelo propone una transición de la calidad como certificación hacia la calidad como confianza colectiva. Este cambio resulta indispensable para consolidar instituciones más humanas, sostenibles y transformadoras.

La MC desde la atracción y retención de estudiantes a la educación superior ofrece una ruta metodológica y ética para repensar el futuro de la educación superior. Su propuesta es, al mismo tiempo, práctica y filosófica: invita a mirar la educación como un proceso relacional, donde el éxito institucional depende de la calidad de los vínculos humanos que se

tejen en su interior. Frente a los desafíos contemporáneos; la deserción, la precariedad, y la tecnificación excesiva, este enfoque nos recuerda que la esencia de toda universidad reside en su capacidad de formar personas íntegras, creativas y solidarias. Para resumirlo diremos que; la atracción convoca, la retención cuida, y la mejora continua transforma; y juntas, conforman los pilares de una educación superior con sentido, con futuro y con humanidad.

Recomendaciones para la gestión institucional

El MMC desde la atracción y retención ofrece una base sólida para repensar la gestión institucional en la educación superior bajo una lógica integral, humanista y sostenible. A partir del análisis de sus principios y de la observación de las prácticas actuales en las universidades mexicanas y latinoamericanas, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gobernanza, la calidad académica y la sostenibilidad educativa.

1. Integrar la MC como cultura institucional y no como obligación administrativa: La primera recomendación consiste en asumir la MC como una filosofía organizacional compartida, no como un requisito impuesto por agencias evaluadoras o procesos de acreditación. Las instituciones deben promover una cultura interna de aprendizaje organizacional, en la cual cada actor, directivo, docente, estudiante o administrativo participe en la identificación de problemas, la construcción de soluciones y la toma de decisiones informadas. Esto implica incorporar mecanismos permanentes de autoevaluación, retroalimentación y diálogo institucional, que vayan más allá de los informes formales. La MC debe reflejarse en las rutinas diarias, en los espacios colegiados y en la planificación estratégica, con la finalidad de convertir la evaluación en una práctica reflexiva que fortalezca la autonomía y la coherencia institucional.
2. Reorientar la atracción hacia la pertinencia y la reputación académica; en la mayoría de las instituciones, la atracción de estudiantes se ha gestionado con criterios de mercadotecnia, centrados en el volumen de matrícula. El enfoque propuesto sugiere redefinir la atracción como

un proceso de legitimidad académica y confianza social, basado en la calidad formativa, la pertinencia del currículo y la capacidad de la institución para proyectar sentido.

3. La gestión universitaria debe concentrarse en consolidar programas con identidad clara, profesores altamente capacitados y proyectos con impacto local y regional. La atracción no debe buscar únicamente “más estudiantes”, sino “mejores coincidencias” entre las expectativas de los jóvenes y la propuesta educativa de la institución. Esto se logra mediante una comunicación transparente, la visibilización de los valores institucionales y la coherencia entre el discurso y la práctica educativa.
4. Convertir la retención en una estrategia integral de acompañamiento y bienestar; la retención debe dejar de concebirse como una simple métrica de permanencia para convertirse en un sistema integral de acompañamiento académico, emocional y social. Se recomienda que la gestión institucional promueva programas de tutoría personalizada, atención psicoeducativa y orientación vocacional continua. Asimismo, resulta indispensable establecer protocolos de detección temprana de riesgo académico y sistemas de alerta que permitan intervenir de manera oportuna en casos de deserción potencial. Estos procesos deben ser interdisciplinarios y corresponsables, articulando las áreas académicas, de tutorías, psicopedagógicas y de servicios estudiantiles.
5. El acompañamiento debe extenderse también al ámbito socioeconómico: becas, apoyos, asesoría financiera y programas de inclusión son herramientas que contribuyen a garantizar condiciones de equidad y permanencia. La retención, entendida desde esta perspectiva, se convierte en un indicador de justicia educativa y de responsabilidad social institucional.
6. Fortalecer los comités de MC como órganos de inteligencia institucional; es recomendable consolidar comités internos de MC en cada unidad académica, con funciones analíticas, propositivas y deliberativas. Estos comités deben integrar representantes de los distintos sectores universitarios: docentes, estudiantes, administrativos y directivos, de modo que su trabajo sea transversal y participativo.

Su principal función no debe limitarse a revisar indicadores, sino a interpretar datos, generar conocimiento institucional y proponer estrategias de innovación. De esta forma, los comités actúan como nodos de inteligencia colectiva, capaces de traducir la información en decisiones estratégicas. Para garantizar su efectividad, la institución debe asignarles recursos, tiempos y formación en gestión de datos, planeación estratégica y liderazgo participativo.

7. Desarrollar indicadores cualitativos y de impacto humano; la gestión universitaria suele estar dominada por indicadores cuantitativos: tasas de eficiencia terminal, promedios, número de egresados, etc. Que, si bien son útiles, resultan insuficientes para comprender la complejidad del proceso educativo. Se recomienda complementar estos indicadores con métricas cualitativas que evalúen el bienestar, la satisfacción, la confianza institucional y la percepción de pertinencia.
8. Encuestas de clima institucional, entrevistas focales, estudios de caso y narrativas estudiantiles pueden ofrecer información valiosa para la toma de decisiones. De esta forma, la gestión institucional no solo mide resultados, sino también experiencias, vínculos y aprendizajes colectivos.
9. Fomentar la gobernanza participativa y la comunicación transparente; la gestión universitaria debe transitar de estructuras jerárquicas y verticales hacia modelos de gobernanza participativa que reconozcan la voz de todos los actores institucionales. Se recomienda establecer espacios permanentes de deliberación y consulta, tales como consejos académicos ampliados, cabildos universitarios o foros estudiantiles de mejora. De igual forma, la transparencia y la comunicación efectiva son fundamentales para fortalecer la confianza institucional. Los resultados de las evaluaciones, los diagnósticos y las decisiones estratégicas deben ser difundidos y discutidos con la comunidad universitaria, garantizando procesos de rendición de cuentas y corresponsabilidad.
10. Incorporar tecnologías de gestión y analítica institucional; la MC requiere información confiable, oportuna y útil. Por ello, se recomienda implementar plataformas digitales de gestión académica y

analítica institucional que integren los datos de matrícula, desempeño, satisfacción y bienestar. Estas herramientas deben servir no solo para el control administrativo, sino para el aprendizaje institucional: identificar tendencias, predecir riesgos y evaluar el impacto de las políticas. La tecnología debe estar al servicio de la decisión informada y del acompañamiento humano, no sustituirlos. Por ello, la analítica de datos debe complementarse con la interpretación cualitativa y la reflexión pedagógica.

11. Promover la formación continua del personal académico y directivo; ninguna mejora institucional es sostenible sin el desarrollo permanente de sus personas. Se recomienda establecer programas de formación continua en gestión educativa, liderazgo académico, inteligencia emocional y evaluación de aprendizajes. Los directivos deben recibir capacitación en planeación estratégica, gestión del cambio y toma de decisiones basadas en evidencias, mientras que los docentes requieren apoyo en innovación pedagógica, tutoría y acompañamiento socioemocional. De esta manera, la institución fortalece su capital humano y consolida una comunidad académica resiliente y comprometida.
12. Consolidar una visión humanista y ética de la gestión; se recomienda que toda acción de gestión institucional esté guiada por una visión humanista, ética y de compromiso social. La atracción, la retención y la MC son procesos que involucran personas, no solo indicadores. La gestión debe poner en el centro la dignidad del estudiante, la vocación del docente y la responsabilidad pública de la universidad. Solo así podrá garantizarse que la mejora continua sea realmente un proceso de transformación con sentido, capaz de atraer con credibilidad, retener con empatía y mejorar con justicia.

Reflexión final

La MC basada en la atracción y la retención de estudiantes implica mucho más que rediseñar procesos o indicadores: exige una transformación profunda en la manera de concebir el sentido mismo de la gestión educativa. Este modelo nos invita a mirar la universidad no solo como una

organización que administra conocimientos, sino como una comunidad que produce significado, confianza y esperanza.

En un contexto global caracterizado por la incertidumbre, la automatización y la fragmentación de los vínculos humanos, la educación superior tiene la responsabilidad de reconstruir su legitimidad social a partir de su capacidad para formar, acompañar y cuidar. Atraer, en este marco, no significa solo convocar estudiantes; es inspirar proyectos de vida, ofrecer horizontes de posibilidad y construir confianza institucional. Retener no se reduce a evitar la deserción; es sostener la promesa educativa, acompañar trayectorias y garantizar que el paso por la universidad transforme al estudiante en sujeto crítico, ético y solidario.

La MC, en consecuencia, deja de ser un proceso técnico o administrativo para convertirse en un principio ético y epistemológico: el compromiso permanente con la búsqueda del bien común y la excelencia humana. Implica reconocer que toda institución es un organismo vivo, en constante diálogo con su entorno, que aprende, se adapta y se transforma gracias al conocimiento que genera y a las personas que la integran. En este sentido, el modelo aquí propuesto no solo orienta a la eficiencia, sino a la pertinencia y la coherencia, entendidas como las verdaderas medidas de calidad educativa.

La gestión universitaria, inspirada en este enfoque, debe asumir su papel como mediadora entre la razón y la emoción, entre la planeación y la esperanza. Su tarea no es únicamente garantizar la operatividad del sistema, sino crear las condiciones para que la experiencia educativa sea significativa, equitativa y transformadora. En este propósito, la atracción y la retención se revelan como indicadores de humanidad: la primera expresa la capacidad de convocar por convicción, la segunda la de permanecer por sentido.

Este modelo también plantea una invitación a repensar el liderazgo en la educación superior. Los líderes académicos del siglo XXI deben ser facilitadores del aprendizaje colectivo, no solo administradores de recursos. Deben saber escuchar, generar consenso y movilizar el potencial humano hacia metas comunes. La MC, en su sentido más pleno, no surge de la imposición, sino del compromiso y la participación. Por ello, toda política de mejora debe ser también una política de confianza. La

confianza institucional se construye con coherencia entre el discurso y la acción, con procesos transparentes y con la certeza de que las decisiones se toman para servir al bien educativo, no a intereses externos o coyunturales. Una universidad que inspira confianza es, por definición, una universidad que mejora continuamente.

El futuro de la educación superior mexicana y latinoamericana dependerá de su capacidad para traducir esta visión en prácticas sostenibles. Ello requiere fortalecer los comités de MC, fomentar la investigación institucional, utilizar la tecnología con sentido ético y formar comunidades de aprendizaje capaces de autorregularse. Pero, sobre todo, requiere recuperar la dimensión humana de la gestión educativa: aquella que reconoce que detrás de cada indicador hay un rostro, una historia y una posibilidad.

En última instancia, la MC desde la atracción y retención no es solo una metodología, sino una postura ante la educación y la vida. Propone mirar el desarrollo institucional como una trama de vínculos y aprendizajes compartidos, donde cada estudiante atraído y cada estudiante retenido son, en realidad, señales de una institución viva, consciente de su misión y comprometida con el desarrollo de su entorno.

La universidad que mejora continuamente no es la que más cambia, sino la que aprende mejor; no la que acumula logros, sino la que transforma experiencias en sabiduría institucional. En esa dirección, esta propuesta se convierte en una ruta ética y estratégica hacia una educación superior que atrae por su excelencia, retiene por su humanidad y trasciende por su compromiso con el bien común.

Referentes bibliográficos

- Abell, P. (1992). Is rational choice theory a rational choice of theory? en Coleman, J.S., and Fararo, T.J. *Rational Choice Theory. Advocacy and Critique* (Primera). Newbury Park, CA: Sage Publications. http://biblsrc.btk.ppke.hu/Szociologia/07ColemanJamesSFararo-ThomasJ_Rational_Choice_Theory.pdf
- Acosta, A. (2014). Gobierno Universitario y comportamiento Institucional: La Experiencia mexicana 1990-2012. *Revista Bordón*, 66(1).
- Acosta Ochoa, A. (2014). Evaluación y acreditación de programas educativos en México: Revisar los discursos, valorar lo efectos. *Revista de la educación superior*, 43(172), 151-157.
- Allison, G. T. (2003). Modelos conceptuales de la crisis de los misiles cubanos. En *La hechura de las políticas* (pp. 119-174). Porrúa.
- ANUIES. (2007). *Retención y deserción en un grupo de instituciones mexicanas de educación superior* (Primera). ANUIES.
- Atvars, T. D. Z., y Knobel, M. (2024). Governança, gestão estratégica e governo universitário: Convergências para resultados. *Revista Educação Superior y Sociedad* (ESS), 36(2), 454-496. <https://doi.org/10.54674/ess.v36i2.914>
- Baltodano, G. G., Leyva, C. G., y Ganga, F. (2024). The impact of funding for public state universities in Mexico on the quality of education. *Revista Encuentros*, 22, 91-104. <https://doi.org/10.15665/encuen.v22i02-Julio-dic..3397>
- Barrenetxea, M., Olaskoaga, J., Cardona, A., Barandiaran, M., y Mijangos, J. J. (2016). Conceptualización de la calidad en la educación superior: Una década de aportaciones. *SaberEs*, 8(1).
- Becker, G. (1962, febrero). Irrational behavior and economic theory. *The Journal of política economy*, 70(1).
- Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior* (Primera). University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

- Bohman, J. (1992). The limits of rational choice explanation, en Coleman, J.S., and Fararo, T.J. *Rational Choice Theory. Advocacy and Critique* (Primera). Newbury Park, CA: Sage Publications. http://biblsrc.btk.ppke.hu/Szociologia/07ColemanJamesSFararoThomasJ_Rational_Choice_Theory.pdf
- Brennan, J. (1998). Panorama general del aseguramiento de la calidad. En *La calidad en la educación superior en México. Una comparación internacional* (Primera, pp. 6-30). Porrúa.
- Buendia Espinosa, M. A., Sampedro Hernandez, J. L., y Acosta Ochoa, A. (2013). ¿La evaluación y acreditación mejoran la calidad de programas de licenciatura en México?: La otra mirada, los estudiantes : el caso de seis universidades mexicanas. *Reencuentro*, 68, 58-68.
- Calle Arango, L., Pico, A. L., y Murillo, J. H. (2017). Los centros de escritura: Entre nivelación académica y construcción de conocimiento. *Cadernos de Pesquisa*, 47, 872-895. <https://doi.org/10.1590/198053143882>
- CEPAL. (2020). *Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos* | Comunidades Cepal. <https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/taxonomy/term/4>
- ChatGPT. (2025, agosto 5). ¿Qué características deben de tener los diseños instruccionales para que garanticen aprendizaje efectivo? <https://chatgpt.com>
- Cherbowski, A. L. (2025, octubre 4). XIX Curso Interinstitucional. Sesión 7: Internacionalización de la educación superior [Video recording]. https://www.youtube.com/watch?v=E_AXzT-jvsk
- Chirinos, N. M. (2011). Consideraciones teórico-epistémicas acerca del concepto de modelo. *Utopía y Praxis Latinoamericana* 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318408004.pdf>
- CIEES. (2018). *Proceso general para la evaluación de instituciones de educación superior*. www.ciees.edu.mx
- Comisión Europea. (2025, mayo). *The European Universities alliances in action—European Education Area*. <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative/about>

- Comités interinstitucionales para la evaluación de la educación superior. (2024). *Instrumento de Evaluación Institucional: Módulos, Ejes, Categorías, Indicadores y Estándares para la Acreditación de Instituciones de Educación Superior de México 2023*. CIEES. <https://www.ciees.edu.mx/?seccion=marco&area=evaluacion>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 354 (2021). http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_280521.pdf
- COPAES. (2022). *Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C.* <https://copaes.org/>
- COPAES, C. para la A. de la E. S. (2016). *Marco General de Referencia para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos de Tipo Superior*. <https://copaes.org>
- Coursera. (2025). Coursera | Cursos en línea y credenciales de los principales institutos. Únete de forma gratuita. Coursera. https://www.coursera.org/?irclickid=WLxT2oUlqxyPWLJ1qpVqzznVUkpx3fy-GZSi3RU0&irgwc=1&utm_medium=partners&utm_source=impact&utm_campaign=3619307&utm_content=b2c&utm_campaignid=LinkPrefer&utm_term=14726_NT_1164545_
- Creswell, J. (2012). *Action Research designs. En Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (4.a ed.). Pearson. <https://goo.gl/tNzcbu>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Cuarta). Sage.
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Sexta). Sage Publications, Inc. <https://catalog.loc.gov/vwebv/search?searchCode=LCC-N&searchArg=2022032270&searchType=1&permalink=y>
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva* (Primera). Alianza editorial mexicana.
- Deming, edward. (1986). *La nueva economía: Para industria, el gobierno y la educación* (Segunda). https://www.academia.edu/34757748/Deming_W_Edwards_La_Nueva_Econom%C3%ADa
- Doherty, A., y Forés, A. (2020). Actividad física y cognición: Inseparables en el aula. *Journal of Neuroeducation*, 1(1), 66-75. <https://doi.org/10.1344/joned.v1i1.31665>

- Elster, J. (1988). *Uvas amargas: Sobre la subversión de la racionalidad* (Primera). Península.
- Elster, J. (1989). *Ulises y las sirenas: Un estudio de la racionalidad y la irracionalidad* (Primera). Fondo de Cultura Económica.
- Elster, J. (1996). *Tuercas y Tornillos* (Segunda). Gedisa. <https://es.scribd.com/doc/100757545/Tuercas-y-Tornillos-pdf-Libro>
- Elster, J. (2010). *La explicación del comportamiento social: Más tuercas y tornillos para las ciencias sociales* (Primera edición en Español). Gedisa.
- Espinosa, E. M. (2021). Calidad e innovación en la educación superior. Tres décadas de investigación en el Centro para la Calidad e Innovación de la Educación Superior de la Universidad de Guadalajara. *Higher Education and Society*, 33(1), Article 1.
- Ezzeddine, R., Otaki, F., Darwish, S., y AlGurg, R. (2023). Change management in higher education: A sequential mixed methods study exploring employees' perception. *PLOS ONE*, 18(7), e0289005. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0289005>
- Francesc García, P. (2022). La crisis de maduración de las agencias de garantía de calidad de la educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 88(1), Article 1. <https://doi.org/10.35362/rie8814876>
- Friedman, M. (1955). The Role of Government in Education*. En *Economics and the Public Interest* (Primera). *Economics and the Public Interest*. <https://la.utexas.edu/users/hcleaver/330T/350kPEEFriedmanRoleOfGovttable.pdf>
- Friedman, M., y Friedman, R. D. (1980). *Free to choose: A personal statement*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Gacel-Avila, J. (2017). La ciudadanía global, un concepto emergente y polémico. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 21(21).
- Gamez, M. J. (2022). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (10th anniversary ed). BasicBooks. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/593/1/Estructura%20de%20la%20mente.%20teoria%20de%20las%20Inteligencias%20multiples.pdf>

- González M., R. (2009). Lo local en la teoría y en la política. *Polis* (Santiago), 8(22), 67-80. <https://doi.org/10.4067/S0718-65682009000100005>
- González-Juárez, G. (2023). Una década de acreditación de programas de educación superior en México. *Revie - Revista de Investigación y Evaluación Educativa*, 10(2), Article 2. <https://doi.org/10.47554/revie.vol10.num2.2023.pp89-108>
- Green, D. (1994). *What Is Quality in Higher Education?* Taylor & Francis, 1900 Frost Road, Bristol, PA 19007-1598; phone: 800-821-8312; fax: 215-785-5515 (\$28. <https://eric.ed.gov/?id=ED415723>
- Harvard. (2016, marzo). *The Tools for Success* | Harvard Graduate School of Education. <https://www.gse.harvard.edu/ideas/usable-knowledge/16/03/tools-success>
- Harvey, L., y Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. <https://doi.org/10.1080/0260293930180102>
- Hayley Farrer, y Sheeja Samuel. (2025). Integrating The PDCA Cycle for Continuous Improvement and Academic Quality Enhancement in Higher Education. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 17(2). <https://doi.org/10.64899/2151-0407.1594>
- INEGI. (2025). *Calculadora de inflación*. <https://www.inegi.org.mx/app/indicesdeprecios/calculadorainflacion.aspx>
- INEGI. (2025). *Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)*. Base 2a Quincena Julio 2018. Actualización de Canasta y Ponderadores 2024. https://www.inegi.org.mx/temas/inpc/?utm_source=chatgpt.com
- Jiménez Moreno, J. A. (2019). La evaluación y acreditación de la educación profesional en México: ¿la legitimación y competitividad como fin de la universidad? *Revista de la educación superior*, 48(189), 55-72.
- Kahneman, D. (2015). *Pensar rápido, pensar despacio* (Segunda). Penguin Random House Grupo Editorial. http://www.medicinayarte.com/img/kahneman_daniel_pensar_rapido_pensar_despacio.pdf
- Kahneman, D. (2017). *Maps bounded rationality*. https://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/Maps_bounded_rationality_DK_2003.pdf

- Latapí S., P. (2002, mayo). *La Buena Educacion: Relfeiones sobre la calidad: Conferencia magistral*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/457248417/Pablo-Latapi-La-buena-educacion>
- Ley General de Educación Superior*, (2021). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lges.htm>
- Llorent-Bedmar, V., Terron-Caro, T., & Llorent-Vaquero, M. (2014). Financing Education and Socioeconomic Inequality in Mexico: New Educational Challenges. *Review of European Studies*, 6(3), p130. <https://doi.org/10.5539/res.v6n3p130>
- López, B. J., Santoyo, G. A. R., y Paolacci, J. (2017). Impacto de la vinculación universidad-empresa en la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en empresas del estado de Aguascalientes. *Diálogos sobre educación*, 14. <https://doi.org/10.32870/dse.vi14.206>
- Malagón Plata, L. A., Rodríguez Rodríguez, L. H., Machado Vega, D. F., Malagón Plata, L. A., Rodríguez Rodríguez, L. H., y Machado Vega, D. F. (2019). Políticas Públicas Educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 21(32), 273-290. <https://doi.org/10.19053/01227238.4999>
- Martínez T., R. (2025, mayo). *Webinar: La IA en el aula y sus desafíos urgentes*. Observatorio / Instituto para el Futuro de la Educación. <https://observatorio.tec.mx/edu-media/webinar-la-ia-en-el-aula-y-sus-desafios-urgentes/>
- Marúm E., E., y Rosario, V. (2001). Tendencias de las profesiones del área económico-administrativa. *Perfiles educativos*, 23(93), 44-58.
- Matz, S. C., Bukow, C. S., Peters, H., Deacons, C., Dinu, A., y Stachl, C. (2023). Using machine learning to predict student retention from socio-demographic characteristics and app-based engagement metrics. *Scientific Reports*, 13(1), 5705. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-32484-w>
- McKinsey y Company. (2022). *Using Machine Learning to Improve Student Success in Higher Education*. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/using-machine-learning-to-improve-student-success-in-higher-education>

- Mendoza R., J. (2022). *La educación superior en México: Expansión, diversificación y financiamiento en el período 2006-2021* (Primera). Universidad Nacional Autónoma de México. https://www.puees.unam.mx/publicaciones/Libros/Mendoza2022_LaEducacionSuperiorEnMexico.pdf
- Merino, R., Sánchez-Gelabert, A., y Palou, A. (2022). School attainment, family background and non-curricular activities: Reproduction of or compensation for social inequality? *International Review of Education*, 68(4), 579-599. <https://doi.org/10.1007/s11159-022-09969-3>
- Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2022, febrero). <https://agenda2030.mx/#/home>
- Neave, G. (2001). *Educación superior: Historia y política: Estudios comparativos sobre la universidad contemporánea*. Gedisa Editorial. <https://research.utwente.nl/en/publications/educaci%C3%B3n-superior-historia-y-pol%C3%ADtica-estudios-comparativos-sobr>
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance political economy of institutions and decisions* (Primera). Washington University. http://www.ie.ufrj.br/ri/intranet/arquivos/douglass_c._north_institutions_institutional_change_and_economic_performance_political_economy_of_institutions_and_decisions____1990.pdf
- North, D. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5, 97-112.
- Ochoa, A. A. (2014). Evaluación y acreditación de programas educativos en México: Revisar los discursos, valorar lo efectos. *Revista de la Educación Superior*, 43(172), 151-157. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.03.014>
- OECD. (2022). *The Future of Mexican Higher Education*. https://www.oecd.org/en/publications/the-future-of-mexican-higher-education_9789264309371-en.html
- Olaskoaga Larrauri, J., Armenta Rodríguez, C. E., y Espinosa, E. M. (2018). Nociones de calidad educativa y actitudes de los docentes hacia las tecnologías de la información. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, 20, Article 20.

- Ordorika, I., Martínez, J., y Ramírez, R. M. (2011, diciembre). La transformación de las formas de gobierno en el sistema universitario público mexicano: Una asignatura pendiente. *revista de la educación superior*, XL(160), Article 160.
- Organización Internacional de Normalización. (2025, junio). ISO - Organización Internacional de Normalización. ISO. <https://www.iso.org/es/home>
- Ortiz, E. A., Giambruno, C., Morduchowicz, A., y Pineda, B. (2024). *El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2023* (América Latina y el Caribe). Inter-American Development Bank. <https://publications.iadb.org/es/el-estado-de-la-educacion-en-america-latina-y-el-caribe-2023>
- Párraga, J. E. P., y Macías, M. E. P. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: Revisión bibliográfica. *RECIMUNDO*, 7(2), 117-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)
- Pérez R., M. A. (2022, noviembre). La crisis de liderazgo en el seno de la SEJ. *Revista Educarnos*. <https://revistaeducarnos.com/la-crisis-de-liderazgo-en-el-seno-de-la-sej/>
- Pinkasz, D. (2024). *Uso de los sistemas de información en el planeamiento y gestión de políticas educativas en Argentina*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385443?posInSet=6&queryId=a5744976-b001-44d7-96f6-5276183036f8>
- Powell, W. W., y Dimaggio, P. J. (1999). *El nuevo intitucionalismo en el analisis organizacional* (Primera). Fondo de Cultura Económica. <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/el%20nuevo%20intitucionalismo%20en%20el%20analisis%20organizacional.pdf>
- Quality Matters. (2025). *Quality Matters Homepage*. Quality Matters. <https://www.qualitymatters.org/>
- Realyvásquez-Vargas, A., Arredondo-Soto, K. C., Carrillo-Gutiérrez, T., y Ravelo, G. (2018). Applying the Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle to Reduce the Defects in the Manufacturing Industry. A Case Study. *Applied Sciences*, 8(11), 2181. <https://doi.org/10.3390/app8112181>
- RIACES. (2022). *Glosario – Red Iberoamericana para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior*. <http://riaces.org/glosario/>

- Rita, S., y Kalyanaraman, L. (2009). *Mechanics of How to Apply Deming's PDCA Cycle to Management Education* (SSRN Scholarly Paper No. 1353763). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1353763>
- Riveros, G. M. (2025). Tendencias y Reformas Curriculares en la Educación Superior Latinoamericana con aportes críticos y análisis de investigaciones recientes (2018-2023): Curricular Trends and Reforms in Latin American Higher Education with critical contributions and analysis of recent research (2018-2023). *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 1859-1879. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3458>
- Robles, P. L. T., Accostupa, V. S., Cuzcano, J. S. M., y Peña, L. M. Z. (2025). Gestión del talento humano en la educación latinoamericana: Una revisión sistemática. *Revista InveCom / ISSN en línea*: 2739-0063, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15499070>
- Rodríguez, E. R. (2024). ¿Qué significa innovar en educación superior? Una aproximación conceptual. *Innovaciones Educativas*, 26(40), 170-187. <https://doi.org/10.22458/ie.v26i40.4845>
- Roque R., E. (2020). Youtube tutorials as a non-formal learning strategy for university students. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.797>
- Roque R., E. (2023). Indicadores e índices para evaluar el uso y apropiación tecnológica en docentes de licenciatura. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), Article 27. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1735>
- Roque R., E., y López R., L. J. (2025). Factores que favorecen el acceso de estudiantes a la educación superior: Caso de las Ciencias de Ingeniería. *Transdigital*, 6(12). <https://doi.org/10.56162/transdigital469>
- Roque R., E., y Roque R., E. G. (2025). Uso de inteligencia artificial en estudiantes de pregrado: Aprendizaje basado en preguntas. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2310>
- Roque, R. E. (2024). Iluminemos el camino de aquellos que han tropezado para que puedan salir adelante. *RIDE Revista Iberoamericana*

- para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 15(29), Article 29. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2049>
- Schultz, W. T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1(51).
- Secretaría de Educación Jalisco (SEJ). (2025, septiembre). *Educación al estilo Jalisco: Proyecto educativo*.
- Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología del Gobierno de Jalisco, México. (2025). *PLAi*. <https://plai.mx/>
- SEJ. (2021). *Recrea. Recrea Academy 2021*. <https://portalsej.jalisco.gob.mx/recrea-academy/>
- SEP. (2019). *La mejora continua de la educación. Principios, marco de referencia y ejes de actuación*. gob.mx. <http://www.gob.mx/mejoredu/articulos/la-mejora-continua-de-la-educacion-principios-marco-de-referencia-y-ejes-de-actuacion?idiom=es>
- SEP. (2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*. Gobierno de México. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/pse_2020_2024.pdf
- SEP. (2022). *Glosario Terminos Evaluativos DGADAE*.pdf. Google Docs. https://drive.google.com/file/d/11SDNk2BaDHUUFKFLJHYGIl-hHhyj7B5Ce/view?fbclid=IwAR2wMCoyVG_ozw4b8XUXkorJ-QO691TO2VSnVem3SKP5JPZBD2HtKg3UDuCU&usp=embed_facebook
- SEP. (2025). *Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación*. <https://www.gob.mx/mejoredu>
- SEP. (2025). *En Transparencia | Rendición de cuentas*. <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/sep.subsidioentransparencia.mx/2025/subsidio-ordinario/mapa>
- SEP. (2025). *Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)*. <https://educacionsuperior.sep.gob.mx/SEAES>
- SEP-UNAM. (2025). *SIES*. <https://www.sies.unam.mx/inicioM.php>
- Simon, H. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *The Journal of Business*, 59(4).
- TEC. (2018, septiembre). *El Tec transforma su modelo educativo; será más flexible y vivencial*. <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/el-tec-transforma-su-modelo-educativo-sera-mas-flexible-y-vivencial>

- Tversky, A., y Kahneman, D. (1986). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. En *Racional choice* (Primera, pp. 123-141). New York University Press.
- UNAM. (2025). Pauta.org.mx/es/. <https://www.pauta.org.mx/es/>
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- UNESCO IESALC. (2020, junio). *Calidad y acreditación en la educación superior* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=l-N0btNfJfEo>
- Universidad de Guadalajara. (2023). *Plan de desarrollo Institucional 2019-2025, visión 2030*. <https://pdi.udg.mx/>
- Universidad de Guadalajara. (2025). Estancia Científica | *Coordinación de Investigación y Posgrado* | CULagos. <https://lagos.udg.mx/investigacion/estancia-cientifica>
- Universidad de Nayarit. (2025). *Programa Interinstitucional para el Fortalecimiento de la Investigación y el Posgrado del Pacífico (DELFIN)*. <https://programadelfin.org.mx/>
- Valenti, G., y Flores, U. (2009). Ciencias sociales y políticas públicas. *Revista Mexicana de Sociología*, 71, 167-191.
- Varian. (2005). *Microeconomía intermedia* (Quinta). Antoni Boch.
- Zapata, G., y Tejeda, I. (2009). Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior. Consideraciones y proposiciones. *Calidad en la Educación*, 31. <https://doi.org/10.31619/caledu.n31.168>

Acerca del autor

Ernesto Roque Rodríguez, adscrito al Centro Universitario de Lagos de Moreno, Jalisco, de la Universidad de Guadalajara, es doctor en Gestión de la Educación Superior, maestro y licenciado en Economía por la Universidad de Guadalajara (UDG). Desde joven mostró un profundo interés por los temas educativos y por cómo la atención a la formación académica puede incidir en el desarrollo social y económico de un país, interés que lo llevó a orientar su trayectoria profesional hacia la investigación y docencia universitaria. Profesor investigador y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), cuenta con una trayectoria académica desde 2004, impartiendo asignaturas de economía y educación en modalidades presencial, semipresencial y a distancia. Ha sido director y asesor de tesis en la Universidad de Guadalajara, consolidando su labor en la formación de estudiantes de licenciatura y posgrado.

Su labor profesional se centra en la economía y gestión de la educación superior, desarrollando estrategias orientadas a la mejora de la calidad educativa, la equidad y la cobertura en instituciones académicas.

A lo largo de su carrera, Ernesto Roque Rodríguez ha realizado estancias de investigación en la Universidad de Valencia, España, y en la Universidad de Montreal, Canadá, ampliando su experiencia internacional y consolidando sus aportaciones metodológicas en educación superior. Se distingue por un enfoque científico y metódico, integrando herramientas tecnológicas y análisis de datos para optimizar procesos de enseñanza, evaluación y seguimiento del desempeño estudiantil. Asimismo, promueve la reflexión sobre ética, equidad y justicia en la educación, contribuyendo a posicionar a las instituciones educativas como actores responsables ante la sociedad.

Contacto: ernesto.roque.@lagos.udg.mx

Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios.

Se terminó de imprimir en noviembre de 2025
en los talleres de Astra Ediciones

Av. Acueducto No. 829
Colonia Santa Margarita, C. P. 45140
Zapopan, Jalisco, México.

33 38 34 82 36

E-mail: edicion@astraeditorial.com.mx

www.astraeditorialshop.com

Impresión digital con interiores en papel bond de 75 g.

El tiraje consta de 300 ejemplares

Desde hace algunos años, la mejora continua ha sido un punto de atención en las Instituciones de Educación Superior. Sin embargo, en los últimos años ha generado mayor preocupación por los cambios tecnológicos y su incidencia en la enseñanza y aprendizaje.

El autor de este libro aborda desde diversas perspectivas y enfoques teóricos la mejora continua, y aporta algunos elementos que fácilmente pudieran tomarse en cuenta por las instituciones para mejorar sus procesos operativos.

El libro representa un gran esfuerzo de varios años en la recopilación de información y experiencias mediante diálogo con diferentes actores inmersos en la educación; con docentes, funcionarios, directivos, estudiantes y actores de la sociedad que les preocupa lo que pasa con la educación.

El libro propicia diversas líneas de investigación para futuras colaboraciones en temas relacionados con la atracción, el acceso, retención, permanencia, la evaluación y acreditación, el financiamiento, la internacionalización, la práctica docente, los diseños y planes curriculares, así como el uso de la tecnología entre otros.

ISBN:979-13-87837-76-1



9 791387 837761



Consulta y descarga

