



Vo. Bo.
Juan M. Diez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

La legitimidad de la universidad *for-profit* transnacional. El caso de una universidad de un grupo internacional.

TESIS QUE PRESENTA

Dora Lety López Calzada

MATRÍCULA 2143801032

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DIRECTOR

Dr. Juan Manuel Herrera Caballero

Vo. Bo.

Dra. María Teresa Magallón Diez

COORDINADORA DEL POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Iztapalapa, Ciudad de México, octubre 2018

Índice

I. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1. Introducción	13
Las Organizaciones.....	13
Universidad <i>for-profit</i>	15
Legitimidad.....	19
La Investigación	21
Objetivo general	21
Pregunta de investigación	21
Preguntas secundarias.....	22
Esbozo metodológico	22
Importancia de la investigación.....	22
Antecedentes de la investigación	25
II. MARCO TEÓRICO.....	28
1. Legitimidad	28
Max Weber (1864-1922).....	29
Jürgen Habermas (Düsseldorf, 1929).....	40
Diferentes definiciones.....	54
Legitimidad en el Nuevo Institucionalismo	56
Las tipologías.....	56
Scott.....	57
Suchman.....	58

Legitimidad pragmática.....	59
Legitimidad moral	59
Legitimidad cognitiva	59
Isomorfismo	61
Isomorfismo coercitivo.....	63
Isomorfismo mimético	64
Isomorfismo vs diversificación	65
2. Universidad for-profit.....	67
Generalidades.....	67
Historia.....	67
Desarrollo y cambios del sector	70
Definición.....	75
Características.....	76
Estados Unidos de Norte América (EE. UU.)	78
Operación de la Universidad <i>for-profit</i>	79
1) Reclutamiento del estudiante	81
2) Inscripción del estudiante	82
Población a reclutar	83
Requisitos de ingreso.....	83
Financiamiento	85
3) Impartición de clases.....	86
Profesores.....	86
Acreditaciones	87
Otros servicios.....	88

4) Egreso y búsqueda de oportunidades laborales	89
Egreso	89
Búsqueda de oportunidades laborales.....	89
Modificaciones a la situación de la universidad	90
Intervención gubernamental	91
Situación actual	92
La universidad <i>for-profit</i> en México.....	94
Operación.....	94
1) Reclutamiento del estudiante	94
2) Inscripción	95
Población por reclutar	95
Requisitos de ingreso.....	96
Financiamiento	97
3) Impartición de clases.....	98
Profesores.....	98
Acreditaciones	99
Otros servicios	100
4)Egreso y búsqueda de oportunidades laborales	100
Egreso	100
Búsqueda de oportunidades laborales.....	101
Comparativo México vs Estados Unidos de Norteamérica (EE. UU.)	102
1) Reclutamiento del estudiante	103
Semejanzas	103
Diferencias	103

2) Inscripción del estudiante	104
Semejanzas	104
Diferencias	105
3) Impartición de clases.....	106
Semejanzas	106
Diferencias	106
4) Otros servicios, egreso y búsqueda de oportunidades laborales	106
Diferencias	106
3. Universidad privada	109
Introducción.....	109
Generalidades.....	110
Antecedentes	110
Olas	110
Etapas.....	111
Demanda por educación a nivel mundial	113
Distribución poblacional de México.....	113
Población con educación superior en México.....	114
Crecimiento del sector.....	114
Coordinación del Sector	116
La SEP	116
Los otros actores.....	120
Legislación comercial	125
El libre comercio.....	126
Acuerdos y leyes	128

Tratado de Asociación Transpacífico (TPP)	128
Personalidad jurídica.....	130
Donatarias	131
Universidad transnacional en México, algunos ejemplos.....	133
III. METODOLOGÍA.....	136
Desde el enfoque cualitativo	139
El punto de partida.....	140
La investigación	144
Objetivo general	144
Pregunta de Investigación.....	144
Preguntas secundarias.....	144
Importancia de la investigación.....	145
De lo teórico a lo empírico y viceversa	147
Para la recolección de la información	149
Análisis de información.....	149
Observación.....	151
Entrevistas.....	152
1) Entrevistas estructuradas	153
2) Entrevistas no estructuradas.....	153
3) Entrevistas semiestructuradas.....	153
4) Entrevistas etnográficas.....	153
Operacionalización de las variables.....	154
Legitimidad pragmática.....	154
Legitimidad moral	155

Legitimidad cognitiva	155
Etapa final	156
Análisis de Categorías.....	157
Calidad de la investigación	159
Actividades realizadas, relacionadas con la estructura de la investigación	160
IV. LA ORGANIZACIÓN.....	163
1. Laureate International Universities (LIU).....	163
La historia.....	163
La misión	165
La oferta.....	165
Formación y crecimiento de la Red LIU	166
Situación actual LIU	172
Cambio del tipo de tenencia accionaria	172
Situación Financiera.....	175
Resultados	175
Reacomodo de regiones	175
Plan de Aceleración	177
Demanda	179
Equipo directivo.....	180
Conformación	180
Cambios.....	181
2. Universidad del Valle de México	183
La misión	186

Año 2009.....	187
Año 2015.....	189
La oferta académica	191
Internacionalidad	192
Certificaciones y acreditaciones.....	194
Modelo educativo 2015	196
Objetivo general	196
Principios educativos	196
El estudiante y el docente	197
Características del Modelo Educativo UVM.....	199
Funciones Sustantivas	200
Docencia	201
Investigación.....	202
Difusión cultural y deportiva.....	204
Cultura.....	204
Deporte	205
Situación Actual	208
Ciclo operativo	208
Situación financiera	208
Demanda	210
Operadores del Modelo Académico UVM.....	212
Participantes	212
Director académico	213
Docente.....	216

3. Hallazgos de la investigación	218
Las dimensiones de la legitimidad	218
Legitimidad pragmática.....	219
Legitimidad de intercambio	219
Estudiantes y familias	219
Los profesores.....	223
Los empleadores	224
Legitimidad de influencia.....	225
Cuadro de resumen y conclusión	229
Legitimidad moral	230
Legitimidad de resultado o consecuencia	231
Legitimidad de estructura	233
Investigación.....	234
Planes y programas de estudio	236
Vinculación con el empleo y emprendimiento.....	238
Certificaciones y acreditaciones.....	239
Internacionalidad	241
Uso de la tecnología.....	243
Cuadro de resumen y conclusión	246
Legitimidad cognitiva	247
Comprensión o entendimiento	247
Máximo nivel de exigencia para el personal académico	248
Cero tolerancia a las inasistencias	249
El estudiante como cliente	250

Nivel de exigencia.....	251
Lo dado por hecho	252
Cuadro de resumen y conclusión	253
Legitimidad multidimensional	254
La legitimidad de la Universidad del Valle de México	255
V. CONCLUSIONES.....	262
Legitimidad acordada	262
Conclusiones sobre las preguntas de investigación.....	263
Conclusiones sobre el problema de investigación	266
Implicaciones sobre la teoría	268
Implicaciones metodológicas	269
Líneas de investigaciones futuras.....	269
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	271
VII. ANEXOS	283
Guion de entrevista	283
Convocatorias becas y descuentos	285

Índice de Tablas

Tabla 1 Tipos de uso del lenguaje.....	53
Tabla 2 Definiciones de legitimidad.....	54
Tabla 3 Clasificación por tipo de tenencia.....	75
Tabla 4 Semejanzas universidad <i>for-profit</i> EE. UU.-México.....	107
Tabla 5 Diferencias universidad <i>for-profit</i> EE. UU.-México	108
Tabla 6 Universidades privadas por orden de apertura	112
Tabla 7 Población por rangos de edades	113
Tabla 8 Distribución de matrícula 1990-2010.....	115
Tabla 9 Clasificación de universidades privadas	118
Tabla 10 Estrategias de universidades privadas	124
Tabla 11 Estudio de caso.....	148
Tabla 12 Legitimidad pragmática.....	154
Tabla 13 Legitimidad moral	155
Tabla 14 Legitimidad cognitiva	155
Tabla 15 Calidad de la investigación.....	160
Tabla 16 Resultados financieros LIU 2012-2016	175
Tabla 17 Escuelas vendidas 2016 a la fecha.....	178
Tabla 18 Cambio del equipo directivo	182
Tabla 19 Conclusión legitimidad pragmática	229
Tabla 20 Conclusión legitimidad moral.....	246
Tabla 21 Conclusión legitimidad cognitiva.....	253
Tabla 22 Manifestaciones e indicadores legitimidad multidimensional	255

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Seis preguntas para el estudio de la legitimidad organizacional ...	26
Ilustración 2 Cambios en la tenencia accionaria universidad <i>for-profit</i>	74
Ilustración 3 Ciclo educativo/operativo universidad <i>for-profit</i>	80
Ilustración 4 Cobertura educación superior en México (entre 25 y 34 años)	114
Ilustración 5 Manifestación local de un fenómeno global	137
Ilustración 6 Mapa de un <i>campus</i> universitario	138
Ilustración 7 Proceso de investigación.....	162
Ilustración 8 Oferta académica por áreas del conocimiento.....	166
Ilustración 9 Distribución por zona geográfica	169
Ilustración 10 Ingresos por país o región.....	170
Ilustración 11 Universidades de la Red en América Latina.....	171
Ilustración 12 Redistribución regional año 2017	176
Ilustración 13 <i>Campus</i> universitarios en México.....	186
Ilustración 14 Filosofía institucional año 2009.....	188
Ilustración 15 Filosofía institucional año 2015.....	190
Ilustración 16 Oferta académica en México	191
Ilustración 17 Mapa de posibilidades para intercambios académicos.....	194
Ilustración 18 Principios educativos	197
Ilustración 19 Características modelo educativo.....	200
Ilustración 20 Docencia, investigación y extensión universitaria	207
Ilustración 21 Ciclo operativo y financiero	208
Ilustración 22 Estructura	213
Ilustración 23 Ingreso y egreso	257
Ilustración 24 La legitimidad de UVM	261

I. MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones

No ha sido posible alcanzar un acuerdo para definir a la organización, sin embargo se reconoce su gran importancia.

«Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas -el Estado- deberá otorgar su permiso oficial» (Etzioni, 1986: 1).

Debido a que son una constante a lo largo de la vida y la muerte, se considera esta definición propuesta por Hall como un buen punto de partida para su estudio.

«Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad» (Hall, 1996: 33).

En ella se reconoce su complejidad, por lo que su estudio demanda una aproximación holística que permita la caracterización multifacética de su proceder y actuación.

El debate entre la Teoría Organizacional (TO) y los Estudios Organizacionales (EO) en los años 80's ha abierto la puerta a un enfoque más plural. El punto de vista puramente positivista, que aspira a una racionalidad instrumental cuya lógica se sustenta en la eficiencia, ha entrado en colisión con otro que pugna por abandonar el reduccionismo organizacional y dirigirse en pos de un enfoque multirracional. «El origen de los estudios organizacionales intenta conocer, entender, comprender y explicar a las organizaciones, en donde la eficiencia es analizada sólo como una de sus múltiples problemáticas.» (Barba, 2013).

La racionalidad instrumental aún se encuentra explicando e inspirando el proceder organizacional, donde el sujeto ha devenido objeto de la organización; el criterio cuantitativo es, por antonomasia, la principal fuente de información, y la orientación es eminentemente de corte económica. Sin duda esta racionalidad es heredera de la intelección **concipiente**, tradición que en el pensamiento humano ha perdurado por siglos y que encuentra su sentido en ofrecer objetos de estudio sólidamente afincados en la certeza y/o certidumbre puramente racional. De ahí que la eficiencia, cuantitativamente **mensurable**, haya coronado todos los esfuerzos teóricos hasta hace unos treinta años en lo que se refiere al fenómeno de la organización. En contraste, existe una intelección sentiente¹ que unitariamente aprehende el fenómeno de una manera integral: sintiendo y pensado. Depositarios de esta nueva tradición de pensamiento los EO demandan la necesidad de encarar

¹ Zubiri, Xavier (1980/1991), p. 96, «La unidad estructural de inteligencia y sentir es determinante de la habitud de intelección sentiente cuyo acto formal es la impresión de realidad. En cuanto determinante de esta habitud, la estructura unitaria "Sentir inteligencia" es la facultad de inteligencia sentiente. Por ello es por lo que el hombre siente impresivamente la realidad. Trátase, pues, no sólo de habitud sino de estructuras. Por esto es, repito, por lo que la intelección es un acto de aprehensión sentiente de lo real. Es una intelección que en cierto modo (aunque no exclusivamente) podríamos llamar cerebral. El cerebro es el órgano sentiente que por su hiperformalización determina exigítivamente la necesidad de intelección para poder responder adecuadamente. Además, el cerebro tiene una función aún más honda: mantener en vilo la intelección. Es la constitución del estado de vigilia. Finalmente, la actividad cerebral por ser sentiente, modula intrínseca y formalmente la intelección misma, la impresión de realidad. En la unidad de estos tres momentos (hiperformalización exigítiva, vigilia y modulación intrínseca) consiste el momento estructural sentiente de la intelección sentiente.»

el análisis de las organizaciones en un nuevo tenor: bajo una perspectiva multirracional (multifacética) donde se localizan otras **razones**, que no sólo aluden a la eficiencia, sino que consideran a la organización como objeto del sujeto. Su enfoque privilegia el método interpretativo/cualitativo (Barba, 2013). Por lo anterior, podemos afirmar que la complejidad del fenómeno organizacional es asumida por los EO a través de distintos enfoques teóricos, y tienen como denominador común superar la racionalidad de la eficiencia como único criterio. Los EO perciben a la organización desde un punto de vista fenomenológico.

La idea moderna de Universidad² (institución profesionalizante -modelo francés; productora y transmisora de conocimientos -modelo alemán) se encuentra en transformación. Por ello es imprescindible prestar atención a las nuevas formas en que se presenta; debido en gran medida a narrativas locales, fragmentarias y específicas cuya meta es establecer descripciones desde perspectivas distintas. Es indudable y necesario entablar nuevas *conversaciones*³, el fenómeno Universidad lo requiere porque el concepto ha evolucionado. Hoy día presenta modalidades desconocidas con respecto a otros periodos históricos y exige un acercamiento nuevo e integral para su estudio. Teniendo todo esto en mente se propone como objeto de estudio a la universidad privada en su modalidad *for-profit* (con afán de lucro) ya que es una organización compleja y multifacética que no ha sido estudiada bajo el enfoque de los EO en México.

Universidad *for-profit*

A partir de 1982⁴ los proyectos de gobierno de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas de Gortari pueden ser definidos como de naturaleza neoliberal. Sus alcances

² Mureddu, César (1994-1995), "Educación y Universidad", en ESTUDIOS. Filosofía-historia-letras, Invierno-Primavera, ITAM, México, 215pp.

³ Los estudios organizacionales son definidos como una serie de conversaciones entre los investigadores del fenómeno organizacional.....derivadas de anteriores conversaciones (Clegg & Hardy, 1996).

⁴ La década de los años setentas fue de estabilidad económica. En 1976 inicia el sexenio de José López Portillo y al año siguiente se hacen descubrimientos importantes de yacimientos de

llegan al ámbito educativo por lo que individualismo, uniformidad, calidad y sostenimiento del mercado serán los criterios fundamentales a mediano plazo que guiarán la oferta de servicios educativos a nivel profesional y de la investigación y el desarrollo tecnológico (Ibarra, 1993).

Esas administraciones de gobierno buscaban superar la crisis que el país enfrentaba como consecuencia de la caída de los precios del petróleo, abriendo la economía al mercado y cancelando la política anterior basada en la sustitución de las importaciones. Uno de los sectores que experimentó este proceso de apertura fue el de la educación, en este caso se hará referencia a la educación superior. El Estado mexicano diseñó un marco legal que permite la inversión extranjera directa en este rubro. Se pueden citar, entre otras, Ley de Inversiones Extranjeras 1993 reformada en 2001⁵, Ley General de Educación 1993, Tratado de Libre Comercio con EE. UU. y Canadá 1994 y tratados de libre comercio subsecuentes de naturaleza bilateral o multilateral (Rodríguez, 2006).

México es un mercado propicio para el desarrollo de estas universidades *for-profit*, la situación obedece a dos causas fundamentales: el crecimiento demográfico, específicamente, en el segmento de la población comprendido entre 18 y 25 años, y a la ausencia de oferta en el sector debida en gran medida a la retracción del Estado como proveedor hegemónico de educación superior⁶.

El exceso de demanda no ha podido ser satisfecho por las escuelas públicas y privadas existentes hasta el momento. Las universidades públicas establecieron

petróleo. Como consecuencia de ello, toma la decisión de endeudar al país en moneda extranjera para financiar un crecimiento público excesivo y descuidado, basado en la expectativa de una posible riqueza petrolera que no llegó a materializarse. En 1981 la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) aumenta su producción, por lo que el precio del barril de petróleo disminuye y México se encuentra ante un escenario complejo que le impide cumplir con sus compromisos financieros. La deuda externa se multiplicó como consecuencia de una devaluación de más del 400% del valor del peso mexicano.

(https://www.economia.com.mx/devaluacion_con_lopez_portillo.htm)

⁵ El artículo 8 de esta ley establece el requerimiento de una resolución favorable de la Comisión para que la participación de la inversión extranjera sea en un porcentaje mayor ya sea en las actividades económicas o en la sociedad.

⁶ No obstante sigue financiando 2/3 partes.

mecanismos de acceso muy rigurosos y selectivos, donde el mayor porcentaje de aspirantes queda marginado. Este espectro poblacional estudiantil pretende ser cubierto por la entrada al mercado de escuelas orientadas a nichos con un mayor perfil comercial. La realidad es que los estudiantes que no logran acceder a las universidades públicas tienen menores niveles de preparación académica y cultural. En meses pasados se publicó que cerca de 178,960 aspirantes a ingresar a la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México) quedaron excluidos del sistema de educación superior por falta de capacidad instalada, sólo un 8.6% de aspirantes obtuvo colocación⁷. La modalidad *for-profit* es una de las nuevas expresiones de la mercantilización e internacionalización de la educación superior y representa un sector universitario dinámico en términos de crecimiento de matrícula y de oportunidad de inversión financiera de grupos privados. Es lógico, entonces, encontrar la presencia de grupos internacionales de origen norteamericano en la educación mexicana. Algunos de ellos cotizan en la bolsa de valores o son propiedad de fondos de inversión por lo que pueden obtener los recursos necesarios para financiar su rápido crecimiento a través de cuantiosas inversiones. El mecanismo de involucramiento/inversión de los capitales foráneos en este rubro es mediante la compra de alguna universidad privada con antigüedad, cierto prestigio y reconocimiento y, sobre todo, con necesidad de flujo de efectivo que se encuentre operando en el país de interés. La figura financiera más socorrida es la posibilidad de gestión bajo sociedades anónimas y, por lo tanto, con fines de lucro (Rama, 2012). Como contrapartida, en las universidades que no persiguen el lucro cuya figura es la sociedad civil el total de las ganancias debe reinvertirse en el mismo proyecto educativo responsable de su generación o, lo que es lo mismo, el reparto de utilidades no se encuentra contemplado en sus estatutos. El impulso a la entrada de las universidades *for-profit* a México es parte de una dinámica de mayor amplitud

⁷ Moreno, Teresa (2016), "Fuera de la UNAM, 179 mil aspirantes", en EL UNIVERSAL, 7 de Julio 201., p. 33. <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2016/07/19/fuera-de-la-unam-179-mil-aspirantes>.

en la cual se encuentra inmerso el Banco Mundial que a su vez considera benéfica la integración de nuevos grupos impulsores de la internacionalización de la educación en un mercado global.

Las escuelas *for-profit* contemporáneas tienen su origen en los Estados Unidos de Norteamérica en el siglo XIX⁸ cuando la educación privada era la fuente de capacitación en áreas como educación, medicina, derecho y contabilidad (Goldin & Katz, 1999). Sin embargo, su popularidad disminuyó con la aparición de las universidades públicas y *no for-profit* en donde se ofrecía tanto educación general como capacitación técnica. La universidad moderna tuvo la capacidad de combinar el conocimiento de las ciencias generales como la física con sus aplicaciones y de modo tal que fue madurando a lo largo del siglo XX. Es entre 1980 y 1990 que el sector *for-profit* vuelve a reactivarse con el surgimiento de las universidades corporativas que operaban con el tipo de controles propios de las grandes empresas (Turner, 2006).

Rodríguez (2006) identifica al año 2000 como el que marca su nacimiento en territorio mexicano, es cuando el consorcio norteamericano denominado Sylvan International Universities hace su mayor inversión internacional al adquirir por 50 millones de dólares el 80% de la Universidad del Valle de México (UVM). Así es como llega la universidad transnacional a territorio mexicano.

En aquel entonces contaba con una matrícula aproximada de 43,000 estudiantes distribuidos en 18 *campus* en la República Mexicana. Una vez convertida en Laureate International Universities adquiere en el 2006 un 10% adicional de la UVM, y en 2008 a la Universidad Tecnológica de México (UNITEC). Con este último movimiento el grupo internacional se convierte en el mayor participante en el sector de educación superior privada en México al superar con un aproximado de 125,000 estudiantes⁹ los 90,000 del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

⁸ Aunque Angulo (2016) identifica a la antigua Grecia, aproximadamente en el año 400 a.c., como su espacio de surgimiento a través de los sofistas.

⁹ Correspondientes a la suma del número de estudiantes de ambas organizaciones.

La universidad *for-profit* ha buscado su consolidación y legitimación como nuevo competidor en el mercado educativo configurándose con actores e intereses propios, diferenciados, con diversos tipos de trayectorias organizativas e institucionales (Acosta, 2012). Su propósito principal es sobrevivir, mantenerse y trascender en el ámbito de la educación superior privada como una universidad moderna, abierta, no elitista con el estudiante como centro de su quehacer cotidiano.

Legitimidad

Es un dispositivo teórico seleccionado para el estudio de la universidad *for-profit* transnacional desde los EO. Para su estudio y comprensión se hará un recorrido a través de algunos autores, escuelas y tipologías.

Max Weber, uno de los pensadores alemanes más importantes acerca de las ciencias sociales, fue quien enaltecó el concepto de legitimidad dándole un estatuto racional de trascendencia. Y lo hizo a partir del análisis y crítica de las condiciones socio-económicas y políticas de su tiempo. Con ello demostró que un concepto nace y tiene que estar bien afincado en un acontecimiento contextualizado.

Jürgen Habermas, pensador de la segunda generación de la Escuela de Frankfurt, conocida como la Teoría Crítica, fue lector y crítico de Weber, a quien revisó en varias ocasiones. En específico releyó el concepto de legitimidad en Weber y lo repensó en las condiciones contemporáneas del momento. Ello le dio la posibilidad de hacer el concepto más fértil y trasladarlo al ámbito de la filosofía, para devolverlo enriquecido a las ciencias sociales.

Ambos pensadores son pilares fundamentales para comprender a cabalidad lo que el campo semántico de legitimidad implica.

Después se presentan algunas de las definiciones más representativas para los EO haciendo énfasis en el alcance de la conducta de los actores asociada con la evaluación de la legitimidad. Se sugiere el uso de definiciones enumerativas para su mejor comprensión.

El año de 1995 es considerado punto nodal para su desarrollo teórico ya que dos publicaciones relevantes en la materia reconocen la complejidad del concepto. En *Institutions and Organizations* Scott la presenta como una condición que refleja alineamiento cultural, apoyo normativo o acuerdo con normas o reglas relevantes. En el otro caso Suchman propone la definición que será considerada, a partir de entonces, como la más canónica¹⁰ por los estudiosos del tema en *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. «Legitimidad es la percepción o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones» (Suchman, 1995: 574). Propone una tipología donde se clasifica en *pragmática, moral y cognitiva*, dejando clara la posibilidad de abordar y definir el concepto desde diferentes perspectivas.

Posteriormente se explica otro concepto fundamental en el estudio de legitimidad, el isomorfismo en sus tres variantes *coercitivo, mimético y normativo*. Este dispositivo teórico sirve para unir los EO con el ámbito de la educación superior privada, en donde es retomado por Daniel Levy para explicar las relaciones entre las organizaciones del sector.

Se recurre a Weber como referencia fundante porque los cuatro tipos de legitimidad moral definidos por Suchman (1995), son más o menos paralelos a los debates de Weber (1978) sobre la autoridad legítima. Las legitimidades subtipo consecuencia y proceso reflejan autoridad legal-racional; aunque el primero es instrumentalmente racional (basado en la búsqueda de objetivos particulares); mientras que el último es de valor racional (fundamentado en el cumplimiento de las reglas de comportamiento apropiado) (Weber, 1978). El subtipo estructural refleja la autoridad tradicional, que asemeja la antigua forma de designación de ciertos tipos de actores como dignos de ejercer el poder. Finalmente el personal corresponde a su tipo ideal de la autoridad carismática.

¹⁰ Es la segunda publicación más citada del *Academy of Management Review*, al 15 de junio de 2016, según Deephouse, Bundy, Tost & Suchman, (2016:42).

Jürgen Habermas (contexto de capitalismo tardío) y su racionalidad discursiva ofrece la herramienta teórica del 'acuerdo' como una posibilidad de esta racionalidad que mejor explica la legitimidad en el sector de la educación superior privada en México. Esta referencia es también fundamental, ya que explica la legitimidad como el cumplimiento de un acuerdo social de la Universidad con sus estudiantes; que es también el reflejo de los acuerdos Secretariales de las universidades privadas, las SEP y los otros actores del sector. Es un acuerdo que refleja la situación tanto a nivel macro como micro (la organización).

La Investigación

Surge en respuesta a la inquietud manifestada por un número considerable de profesores con relación a la validez de ciertas prácticas recurrentes en las actividades cotidianas de su labor en la Universidad. Esta situación fue identificada en charlas informales uno a uno y en pequeños grupos. Les incomoda verse involucrados en ciertos eventos ya sea de manera directa o indirecta; aunque reconocen que ya se han adaptado a ello.

Objetivo general

Identificar las (razones, acciones, omisiones....) por las que la universidad *for-profit* transnacional puede ser considerada como una organización legítima; es decir las (razones, acciones, omisiones....) por las que busca ser percibida como una universidad deseable, correcta y/o apropiada.

Pregunta de investigación

¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional?

Preguntas secundarias

Aquí se reconoce la naturaleza multidimensional del concepto de legitimidad propuesto por Suchman (1995), por lo que las preguntas estarán enfocadas en ello.

- 1) ¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional desde una **perspectiva pragmática**?
- 2) ¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional desde una **perspectiva moral**?
- 3) ¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional desde una **perspectiva cognitiva**?

Esbozo metodológico

La universidad *for-profit* transnacional puede ser estudiada desde diferentes perspectivas, siendo las relacionadas con enfoques globales a nivel macro las primeras en ser consideradas. Sin embargo, la presente investigación pretende estudiar el fenómeno organizacional por lo que es indispensable ir a uno de sus planteles para entablar contacto con la comunidad universitaria. Para ello es necesario el uso de una metodología cualitativa y de manera específica se opta por el estudio de caso. Esta decisión obedece a que es recomendable cuando se procede a la búsqueda de respuesta a preguntas del tipo **cómo** y **por qué**, el enfoque es relativo a temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y es propicio el uso de múltiples fuentes de datos (Yin, 1994).

Importancia de la investigación

El problema de investigación debe ser **pertinente**¹¹ (para el ámbito de los estudios organizacionales), **relevante**¹² y **factible**¹³. En este caso

¹¹ Que viene a propósito

¹² Importante, significativo

¹³ Que se puede hacer

- Es pertinente porque sólo el 3.08% de las tesis de doctorado del posgrado en EO de la UAM corresponden a casos de estudio de escuelas privadas en todos los niveles (Pérez & Ramírez, 2016).
- Es relevante porque al tener planteles en 18 estados de la República Mexicana, la Universidad representa la realidad nacional pero también regional, estatal y local del país.
- Es factible porque al haberse hecho pública la tenencia accionaria del grupo internacional al que pertenece la Universidad en febrero del 2017, está obligado a presentar periódicamente información que antes era muy difícil de obtener¹⁴. Esta situación fue alimentando el conocimiento de la evolución del objeto de estudio de la presente investigación. En cuanto a la verificación empírica se cuenta con el capital social necesario para poder entrar a la organización por lo que se pudo hacer el trabajo de campo sin mayores contratiempos.

En el ámbito organizacional los dispositivos teóricos más recurrentes para estudiar a la universidad desde su complejidad han sido la 'anarquía organizada'¹⁵

¹⁴ Este hecho es muy importante ya que se contará con una ventana de tiempo para poder estudiar la transformación de este corporativo educativo que con los años ha agotado su modelo de crecimiento a través de la compra de universidades a nivel mundial con necesidad de liquidez para seguir creciendo. Será interesante ver si tiene el interés y la capacidad para reinventarse.

¹⁵ Para Cohen (1972) las anarquías organizadas se pueden detectar en función de tres aspectos: preferencias, tecnología poco clara y participación fluida. Según el primer aspecto, las *preferencias* no se estipulan de forma definida y en general son inconsistentes; en este sentido se trata, más bien, de un conjunto de ideas más que de una estructura; y se ponen de manifiesto por las acciones. En cuanto a la *tecnología poco clara*, el autor se refiere no a hardware o software, sino al sentido más originario del término [técnica proviene del griego τεχνικός, (= relativo al que hace)], al hacer, al proceder conjuntamente con el procedimiento. Y la ambigüedad se muestra porque los procesos, de por sí poco definidos, no son entendidos de la misma forma por todos los integrantes. Así el tipo de aprendizaje que se establece no es sistematizado, sino accidental en razón de las experiencias previamente acumuladas. Finalmente, *participación fluida* habla de la variabilidad tanto en el tiempo como en el esfuerzo que los involucrados invierten. Concomitante a la variabilidad, la incertidumbre permea la toma de decisiones y las delimitaciones formales. Las tres propiedades pueden ser encontradas en alguna parte de cualquier tipo de actividad o unidad; y, aunque no la describirán toda, son reconocibles en la organización universitaria.

y los 'sistemas flojamente acoplados'¹⁶. También se hace referencia al 'garbage can model' para explicar la toma de decisiones. Sin embargo, los estudiosos de la universidad privada consideran que la investigación en el campo es escasa y por ello es conveniente focalizar los pocos esfuerzos en el desarrollo de herramientas teóricas mucho más precisas y finas que puedan explicar al sector. Algunos ejemplos de temas poco estudiados son las regulaciones existentes, por qué existe una demanda y las percepciones que las diferentes audiencias tienen tanto de ellas como de lo que ofrecen¹⁷. La presente investigación busca abonar en este sentido.

Desde una perspectiva general el interés en este tipo de universidades radica en que se vuelven una alternativa cada vez más socorrida en vista de los recortes presupuestales y problemas de mala gestión en los que se han visto envueltas varias universidades estatales en los últimos meses¹⁸. Ante este panorama es interesante conocer, a través de la mirada de quienes están inmersos en la operación cotidiana, a estas organizaciones.

¹⁶ La metáfora de acoplamiento proviene de la arquitectura en donde estructuras suaves aminoran el daño que sufren aquellas completamente rígidas en caso de un movimiento telúrico. «*Acoplamiento flojo* tiene aspectos de no permanencia, disolución, y de carácter tácito de todas las propiedades que son potencialmente cruciales en el 'pegamento' que mantiene a las organizaciones juntas» (Weick, 1976:95). Los acoplamientos tienen un objetivo común a las entidades; aunque éstas se encuentran vinculadas conservan su identidad propia y alguna evidencia de su separación física o lógica. La comprensión de estos conceptos no es fácil ya que solamente se puede llegar a ellos a través del contacto empírico. Para definir a una estructura como flojamente acoplada se requiere la comparación con lo rígidamente acoplado.

¹⁷ Canal de profesores del DIE-CINVESTAV. Serie Nuestros Profesores: Temas emergentes de la investigación. Entrevista a Germán Álvarez Mendiola
<https://www.youtube.com/watch?v=AZpxu4ATaPQ&list=PL46FfBVVft89CzVBx0jskx69OXc8dEJHy> (mayo 2018)

¹⁸ https://www.huffingtonpost.com.mx/2017/11/22/3-de-las-7-universidades-en-quiebra-por-malos-manejos-participaron-en-desvios-millonarios-en-complicidad-con-el-gobierno_a_23285786/

Antecedentes de la investigación

Fueron tres los trabajos que resultaron relevantes para el desarrollo de la presente investigación desde igual número de perspectivas; la temática (legitimidad organizacional), metodológica (estudio de caso de naturaleza cualitativa) y la relacionada con la organización que fungió como el objeto de estudio (UVM).

En el primer caso se encuentra *Organizational Legitimacy: Six Key Questions*, publicada por la escuela de negocios de la universidad de Alberta en el mes de julio del año 2016. Es un trabajo colaborativo en el que participaron cuatro de los más reconocidos expertos temáticos¹⁹ procedentes de distintas universidades ubicadas en Canadá y EUNA²⁰. Después de haber analizado más de mil publicaciones en forma de libros, capítulos de libro y artículos sobre el tema, procedentes de distintas áreas del conocimiento (comunicaciones, ciencias políticas, administración pública, gestión y sociología); identificaron tanto las tendencias globales a nivel teórico y metodológico como las innovaciones y posibles aplicaciones desde la perspectiva del institucionalismo organizacional. Con la finalidad de dar cierto orden y claridad a la investigación, encontraron seis aspectos alrededor de los cuales fue posible agrupar a la mayoría de las publicaciones, planteados en las siguientes seis preguntas: 1) ¿Qué es la legitimidad organizacional; 2) ¿Por qué es importante?; 3) ¿Quién la otorga?; 4) ¿Cómo se otorga?; 5) ¿Qué criterios se utilizan para otorgarla? y 6) ¿Cómo cambia a lo largo del tiempo?

¹⁹ David L. Deephouse, Jonathan Bundy, Leigh Plunkett Tost y Mark C. Suchman.

²⁰ Universidad de Alberta, Estatal de Arizona, Sur de California en Los Ángeles y Brown.

Ilustración 1 Seis preguntas para el estudio de la legitimidad organizacional

6. ¿Cómo cambia la legitimidad a lo largo del tiempo?



Fuente: (Deephouse, Bundy, Tost & Suchman, 2016: 42)

Posteriormente este artículo se convierte en el primer capítulo de la segunda edición de *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* publicado en abril de 2017. La primera versión apareció en el año 2008 y sus contenidos se destinaron a hacer un recorrido a través de la evolución del pensamiento organizacional institucionalista de 1977 a la fecha. La mayoría de los temas estudiados vuelven a ser considerados en esta última versión; empero se reconoce a la legitimidad como uno de los dos conceptos fundacionales de la disciplina junto con el de campo organizacional. Por ser considerada como un componente esencial en los desarrollos teóricos y empíricos, se espera que su estudio seguirá siendo muy importante en las siguientes décadas (Greenwood, Oliver, Lawrence & Mayer, 2017).

Como referente metodológico se reconoce a la tesis de posgrado *The influence of legitimacy on access to resources: A case study*. Es una investigación de corte cualitativo que pretende demostrar la importancia que tiene la legitimidad en la obtención de recursos, lo cual incide en la desaparición o subsistencia de las organizaciones en el tiempo. Erwin Van der Aart utiliza la tipología de Suchman (1995) para definir qué tipos y subtipos de legitimidad son los que más influyen en la supervivencia de una entidad sin afán de lucro en la que colaboran profesores de la Universidad de Twente (Países Bajos). La principal herramienta de recolección de información utilizada por el autor fue la entrevista semiestructurada, ya que es de gran utilidad cuando se pretende comprender algún fenómeno a mayor profundidad.

Change or continuity in the mexican private sector? The case of Laureate-The University of the Valley of Mexico, es una investigación en la que Angélica Buendía Espinosa hace un recorrido histórico a través de las etapas previas a la compra de UVM por el corporativo internacional Laureate en el año 2000. Una vez consumada la transacción se describe la preponderancia que fueron tomando las áreas de finanzas y mercadotecnia; la estrategia de expansión a través de la apertura de nuevos planteles, compra de universidades ya establecidas y la búsqueda de oportunidades en el segmento de la capacitación ejecutiva. Finaliza con la incógnita de lo que sucederá con la Universidad ante la imposición de la lógica comercial sobre la educativa.

II. MARCO TEÓRICO

1. LEGITIMIDAD

En esta sección se describe el desarrollo del concepto buscando la relación del tema con el objeto de estudio de la presente investigación.

Dos autores alemanes de diferente época son fundamentales para el estudio de la legitimidad: Max Weber y Jürgen Habermas, uno padre de la sociología y el otro perteneciente a la segunda generación de la Escuela de Frankfurt, representante de la teoría Crítica. Weber fue quien enaltecó el concepto de legitimidad dándole un estatuto racional de trascendencia. Y lo hizo a partir del análisis y crítica de las condiciones socio-económicas y políticas de su tiempo. Con ello mostró que un concepto nace y tiene que estar bien afincado en un acontecimiento determinado. Habermas lo contextualizó para el pensamiento postmoderno.

A continuación se hace una exposición de las más representativas definiciones sobre legitimidad para los EO, donde se enfatiza el alcance del comportamiento de los actores.

Son de especial relevación para la investigación tanto *Institutions and Organizations* de Scott, como *Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches* de Suchmann, porque hablan de la naturaleza multidimensional de la legitimidad. Éste último propone, el que es considerado el dispositivo teórico más referido en las investigaciones sobre el tema. De la misma manera se utiliza el concepto de **isomorfismo** que sirve como vínculo entre los EO y el campo de la educación superior privada. Daniel Levy es el autor más reconocido en lo referente a las relaciones entre las organizaciones del sector.

Max Weber (1864-1922)²¹

Se reconoce a Weber como el autor que introduce el concepto de legitimidad a la teoría sociológica y consecuentemente a los estudios organizacionales (Johnson et al., 2006; Ruef & Scott, 1998; Suchman, 1995). Su análisis de la legitimidad de los diferentes tipos de autoridades es ampliamente conocido por muchos estudiosos de las organizaciones. Aborda la importancia de la orientación de las prácticas sociales hacia las reglas; sugiere que la legitimidad resulta de la observancia tanto de las leyes formales como de las normas sociales (Weber, 1978).

A casi un siglo de publicada su obra magna *Economía y Sociedad* (1922) es imprescindible considerar que el concepto de 'legitimidad' acuñado por Weber, para los estudios sociológicos, está directamente relacionado con el auge del capitalismo moderno como sistema económico-social, ya reconocido por Carlos Marx en *Manifiesto Comunista* de 1848. El reconocimiento que este sistema de producción, relaciones sociales y división del trabajo tiene su origen en Adam Smith y su famoso estudio *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* de 1776.

Weber durante su formación académica (1882-1892) se interesó decididamente por el estudio de la economía, la historia y la filosofía. *Economía y Sociedad* representa así un estudio sistematizado y pormenorizado, en la última década del siglo XIX y en las dos primeras del XX, del capitalismo imperante. Aunque siempre rehusó al título de sociólogo, la obra destaca con una lucidez excepcional conceptos fundamentales para perfilar y caracterizar los fenómenos sociales fácticos propios del capitalismo europeo.

En el párrafo 5 se encuentra 'orden legítimo' como la primera aproximación hacia 'legitimidad: «La acción, en especial la social y también singularmente la relación social, pueden orientarse, por el lado de sus partícipes, en la representación de la existencia de un orden legítimo. La probabilidad de que esto ocurra de hecho se

²¹ Como ya se explicó con anterioridad, se considera a Weber dentro del marco teórico porque Suchman (1995) lo toma como referencia para el desarrollo de una de las categorías de su tipología.

llama "validez" del orden en cuestión.» (Weber, 2002:25). Legitimidad descansa en 'validez', en cuanto que existe un orden (acción orientada por reglas, normas o máximas) que se orienta por dichas normas y se impone de modo significativo en el obrar práctico o acción (ámbito fáctico) como algo obligatorio o como modelo de conducta. Su formulación abarcaría tanto el orden legal como el moral.

¿Cómo se garantiza la legitimidad de un orden? Por razones puramente personales: de índole afectiva (sentimental), racional (reconocimiento de valores universales: belleza, bondad, etc.), por creencia religiosa (valores metafísicos tales como la salvación). Pero también se presenta por motivos externos a la persona (intereses extra personales). Aquí entiéndase por orden en dos sentidos: como 'convención' o aceptación de conductas permitidas o limitadas por un grupo de individuos; como 'derecho' en donde el mecanismo de coacción (física o psíquica) es ejercido por algún o algunos individuos del grupo.

Ahora bien, la validez legítima a un orden determinado los individuos lo encuentran en la: *tradición*, reconocimiento de lo que ha existido siempre; *creencia afectiva*, adhesión emocional hacia algo revelado o paradigmático; *creencia racional*, que por lo general se adecúa a valores reconocidos universalmente como fruibles o deseables; *estatuto positivo*, es decir, leyes promulgadas que todo individuo sigue de modo previamente *pactado* o por reconocimiento de un autoridad a quien se le ha *otorgado* autoridad legítima para hacerlas cumplir. El tipo más puro de validez racional fundado en valores es por antonomasia el derecho natural, representado por ideales humanos como vida, libertad, bien, mal, etc. Este tipo de 'legalidad' presumiblemente es la forma de legitimidad más aceptada (Weber, 2002:29-30).

El primer binomio fundante en Weber es Legitimidad ↔ Validez. Pero el segundo, no menos importante es Legitimidad ↔ Dominación. «Debe entenderse por "dominación", la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)». La dominación [*Herrschaft*, en alemán] designa el fenómeno que por el cual puede desentrañarse y rastrear *legitimidad*. ¿Por qué? Toda dominación descansa en una

sumisión que puede estar incentivada por motivos fácticamente inconscientes (costumbres) hasta racionales, que persiguen ciertos tipos de fines aceptados como deseables. La sumisión es «un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, [y que] es esencial en toda relación auténtica de autoridad.».

Se podría argumentar que un motivo suficientemente sólido para provocar sumisión serían los fines en el orden económico. Pero «motivos puramente materiales y racionales con arreglo a fines como vínculo entre el imperante y su cuadro implican aquí, como en todas partes, una relación relativamente frágil.» En el mismo sentido los motivos afectivos o racionales en la consecución de fines correspondientes salvo en casos muy peculiares o específicos tampoco comportan un gran componente que abone en favor de la dominación. Por lo general, dice Weber, es la costumbre y la persecución de fines utilitarios lo que domina en lo fáctico, en la acción cotidiana. Sin embargo, «la costumbre y la situación de intereses, no menos que los motivos puramente afectivos y de valor (rationales con arreglo a valores), no pueden representar los fundamentos en que la dominación confía. Normalmente se les añade otro factor: la creencia en la legitimidad.» (Weber, 2002:170).

Teniendo como premisa el binomio Legitimidad \leftrightarrow Dominación, es posible caracterizar los tres tipos de dominación legítima propuestos: de carácter *racional* (estatutos promulgados por la autoridad legal), de carácter tradicional (fundada en la tradición aceptada por generaciones), y de carácter carismático (basado en la ejemplaridad de un individuo, héroe). «La "legitimidad" de una dominación debe considerarse sólo como una probabilidad, la de ser tratada prácticamente como tal y mantenida en una proporción importante [toda vez que] su propia pretensión de legitimidad, por su índole la hace "válida" en grado relevante, consolida su existencia y co-determina la naturaleza del medio de dominación» (Weber, 2002:171).

Depositario de su tiempo Weber estima que la *dominación burocrática* del capitalismo moderno (1880-1920) es la forma más pura de dominación legítima (Weber, 2002:175). Primero porque pertenece a la dominación de carácter racional, que en realidad es dominación legal, ya que toda su validez, otorgada o pactada, estriba es ser respetada porque se constituye en un conjunto de reglas abstractas, estatuidas intencionalmente. Digamos que se constituye en derecho y no depende de una persona o personas, más bien en algo abstracto que los individuos aceptan obedecer. Segundo, su dominación funciona en razón de constituirse como ejercicio continuado de funciones que se instituyen en base a un ámbito de deberes y servicios, atribución de poderes que se necesitan para su ejecución y, a la vez, una fijación de medios que admisiblemente coaccionen para su aplicación. Tercero, la jerarquización administrativa que regule e inspeccione el orden estatuido. Cuarto, las normas que permitirán técnicamente hacer cumplir la dominación. Quinto, nombramiento del cuadro burocrático, en cuya responsabilidad descansará todo el aparato de dominación legítima. «La administración burocrática pura, o sea, la administración burocrático-monocrática, atendida al expediente, es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad, por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados.» (Weber. 2002:178).

La dominación burocrática es por antonomasia la dominación más lograda en cuanto que el *saber* se erige como su carácter más puramente racional y específico. La burocracia acrecienta su poder de dominación no por otro mecanismo sino aquél que directamente tiene que ver con lo científico-racional. ¿Esto qué implica? Significa socialmente la profesionalización, es decir, la oportunidad abierta, universal, para reclutamiento es la de aquellos más calificados profesionalmente;

también significa la tendencia hacia el interés de formación profesional como un objetivo preponderante.

El moderno capitalismo, específicamente occidental, fue preparado en las asociaciones urbanas, específicamente occidentales, administradas de un modo (relativamente) racional, y de cuya peculiaridad se tratará luego; se desarrolló de los siglos XVI al XVIII dentro de las asociaciones políticas estamentales holandesas e inglesas caracterizadas por el predominio del poder y los intereses lucrativos burgueses, mientras que las imitaciones secundarias, fiscal y utilitariamente condicionadas, que tienen lugar en los estados continentales puramente patrimoniales o feudal-estamentales, así como los monopolios industriales de los Estados no están en solución de continuidad real con el desarrollo capitalista autónomo que posteriormente se inició, si bien ciertas medidas aisladas (de política agraria y política lucrativa), en el grado en que se orientan en modelos ingleses, holandeses y posteriormente franceses, crearon condiciones evolutivas muy importantes para su aparición. (Weber, 2002:193)

En contraposición a la dominación burocrática se encuentra la tradicional. Su legitimidad descansa en la «santidad de ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos, creyéndose en ella en mérito de esa santidad» (Weber, 2002:180). Su dominación no depende de disposiciones estatuidas, depende directamente de la *persona* llamada por la fuerza de la tradición. Y por lo mismo se excluye cualquier tipo de posibilidad para la creación ex profeso de principios jurídicos o administrativos novedosos. La persona imperante puede ejercer la dominación con o sin cuadro administrativo. El reclutamiento para el cuadro administrativo puede ser por lazos vinculados al imperante (pertenecientes al linaje, esclavos, funcionarios domésticos, clientes, colonos, etc.); o puede ser sin lazos patrimoniales al imperante (personal de confianza, por pactos de fidelidad, etc.). Los casos más comunes de dominación tradicional lo constituyen la *gerontocracia*, el *patriarcalismo originario* y el *patrimonialismo*. En el primer caso el imperante lo ejerce los mayores en años, aquellos que conocen mejor la tradición de la comunidad o grupo y que puede ilustrar a los más jóvenes.

En el patriarcalismo la dominación es ejercida en virtud de un derecho propio, que generalmente se somete a determinadas reglas hereditarias que son fijas. Existe

una variante dentro de esta forma que cambia en cuanto se da la existencia de un cuadro administrativo, alejado de la tradición y que se constituye en una dominación estamental. A este tercer tipo se le designa *dominación estamental*, por cuanto determinados poderes de mando están ejercidos por un cuadro administrativo, que limita de forma permanente su libre elección, y en cuyo caso el reclutamiento de sus elementos puede ser integrado por personas señaladas con rasgos específicos o, en su defecto, por un individuo que ejercerá de forma vitalicia o hereditaria. «La apropiación estamental significa la apropiación de una parte por lo menos de los medios administrativos por los miembros del cuadro administrativo. Mientras que en el patrimonialismo puro tiene lugar una separación absoluta entre los administradores y los medios administrativos, en el patrimonialismo estamental ocurre precisamente lo contrario: el administrador tiene la propiedad de todos los medios administrativos o al menos de una parte esencial». (Weber, 2002:187).

La dominación carismática es un tercer tipo de dominación que pasa necesariamente por la extraordinaria personalidad de un individuo, llámese 'caudillo', 'héroe', 'jefe', 'líder', guía, etc. La relación con sus subordinados es en calidad de adeptos. Éstos reconocen o corroboran las supuestas cualidades carismáticas del susodicho. Lo interesante recae en el hecho de que el reconocimiento no es el fundamento de la legitimación, sino los llamados del líder en orden del reconocimiento. La investidura carismática del héroe o líder se obtiene bajo el supuesto de la comunicación de índole emotiva. Es obvio que no existe ninguna burocracia detrás y mucho menos una del tipo 'profesional'.

Con relación a la dominación racional, especialmente burocrática, a la tradicional, patriarcal y patrimonial, la dominación carismática se manifiesta contradictoria a lo cotidiano y la común, y ciertamente, a lo racional por cuanto no sigue reglas discursivamente analizables y sólo se sustenta en el extrañamiento a toda normatividad objetiva. Por lo mismo, se puede reconocer que su dominación conlleva una gran fuerza revolucionaria con respecto a las épocas asociadas a la

tradición: «el carisma puede ser una renovación desde dentro, que nacida de la indignancia o del entusiasmo, significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes frente a las formas de vida anteriores o frente al "mundo" en general.

En las épocas pre-racionalistas tradición y carisma se dividen entre sí la totalidad de las direcciones de orientación de la conducta.» (Weber, 2002:197). En este mismo sentido, la legitimidad del nuevo portador del carisma se vincula a ‘señales’, a ‘reglas’ que constituirán el inicio de una tradición. La tradicionalización en ciernes que se ha gestado requiere, en su proceso de legitimación el relevo de líder, que puede ser bajo la forma de ‘revelación’ (oráculo, sorteo, juicio divino, o cualesquier otro mecanismo), ‘designación’ del sucesor directamente hecha por el portador del carisma, por designación del sucesor a través del cuadro administrativo carismático previamente calificado como tal y con pleno reconocimiento de la comunidad; por la concepción comunitaria que define la portación del carisma por razones consanguíneas.

Cuando la sucesión del carisma instituido se da el proceso de ‘rutinización’, es decir, el carisma se convierte en algo tradente de elegido en elegido. La rutinización implica la cotidianidad del carisma y el involucramiento en procesos económicos. «Con la rutinización o adaptación a lo cotidiano, la asociación de dominación carismática desemboca en las formas de la dominación cotidiana: patrimonial -en particular, estamental- o burocrática. El carácter singular» (Weber, 2002:202). Ejemplo de sucesión lo constituye El Vaticano y su proceso de selección del sucesor de Pedro, el Papa. En cuanto al proceso de evolución del carisma hereditario el caso de la India es paradigmático.

Dos importantes anotaciones, hace Weber, sobre esos procesos de dominación legítima: primero, los tipos de dominación descritos arriba nunca aparecen químicamente diferenciados, pueden y aparecen de manera simultánea; segundo, «el fundamento de toda dominación, por consiguiente de toda obediencia, es una *creencia*: creencia en el “prestigio” del que manda o de los que mandan.» (Weber,

2002:211). Es decir, un mecanismo de legitimación lo constituye el prestigio, que en muchos procesos tradentes en las grandes Universidades en el mundo juega un papel clave para su selección, tanto de académicos como de estudiantes. Aunque nunca está fuera de esta ecuación la solvencia económica.

La dominación puede ser acotada o limitada por procesos colegiados o división de poderes. La colegialidad siempre ha revestido un doble sentido: a) la investidura múltiple con competencia y derecho a veto, b) la cooperación de varios bajo el principio de unanimidad o mayoriteo. En su constitución la colegialidad depende de: un proceso de comunicación o socialización donde todas las partes requieren una participación igualitaria y el poder resultante tiene que ser compartido; por la ausencia o rechazo de un jefe; por la especificidad de estatus que coarten la libre actuación de un individuo. En cuanto a la división de poderes ésta obedece a una especie de debilitamiento del mando único, donde se busca la distribución en diversos depositarios de tal modo que sus disposiciones sean legitimadas sólo si se forman por un compromiso mutuo. El poder se reparte en varios estamentos de tal suerte que las grandes decisiones pasan por todos ellos.

En “Sociología de la Dominación”, la novena y última parte de *Economía y Sociedad* Weber se dedica explicar funcionalmente cómo opera la dominación en la acción social. Tres premisas son necesarias para entender el mecanismo de la dominación. Primero, «la “dominación” es uno de los más importantes elementos de la acción comunitaria». Segundo, todos los ámbitos de la acción comunitaria están permeados por distintas formas de dominación. Tercero, tanto la estructura de dominación como su proceso de desarrollo constituyen la acción comunitaria y de modo directo define la dirección de los fines que persigue. Dadas estas premisas Weber se cuida mucho de tratar a la dominación como una categoría científica.

Entonces, ¿cómo es posible asir la dominación como proceso real y manifiesto? Hay que tomar la dominación como un tipo especial del poder. Verificables son dos las formas de poder: monopólico y autoridad, del primero se pueden citar como ejemplos las prácticas monopólicas de industrias de cualquier sector económico,

donde las influencias del imperante se marcan como tendencias a imponer precios, modas, estilos, diseños, etc.; del segundo, se puede hablar de la autoridad depositada en el director general de una empresa, en donde el escalafón jerárquico otorga prerrogativas a esa figura sobre los demás niveles escalafonarios.

Desde esta perspectiva metodológica distinta de Weber la dominación es

un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (“mandato”) del dominador o de los “dominadores” influye sobre los actos de otros (del “dominado” o de los “dominados”), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (“obediencia”). (Weber, 2002:699).

¿Cuál es la forma en que se puede percibir la dominación? Responde Weber: «toda dominación se manifiesta y funciona en forma de gobierno. Todo régimen de gobierno necesita del dominio en alguna forma, pues para su desempeño siempre se deben colocar en manos de alguien poderes imperativos.» (Weber, 2002:701). En este punto Weber reiterará el funcionamiento de los tipos de dominación, sólo que bajo el prisma funcional de su manifestación. La parte que interesa para la presente investigación es la caracterización que se hace de la dominación burocrática. Nótese que Weber se referirá específicamente a burocracia moderna, es decir, la de finales del siglo XIX y principios del XX.

En la burocracia moderna seis son los principios que la rigen: a) *atribuciones* oficiales fijas confeccionadas según un reglamento de disposiciones o normas; b) jerarquía funcional y de la tramitación, es decir, un sistema ordenado por mandos y subordinaciones, la supervisión de los superiores sobre los inferiores; c) documentación de cada uno de los procesos, casos y funcionarios involucrados en la organización; d) profesionalización de los funcionarios, o sea, la importancia del estudio profesional y científico para todas las áreas involucradas; e) rendimiento eficiente y eficaz del funcionario; f) desempeño de los funcionarios siempre susceptible al aprendizaje o profesionalización de su cargo. (Weber, 2002:716-718). Lo anterior se basa en la premisa que el “cargo es una profesión”. El cargo o posición

del funcionario se caracteriza por: ofrecer al funcionario una posición de estatus social encumbrada, ser nombrado por una autoridad superior, permanencia indefinida en el puesto, percepción de una remuneración por su trabajo y un retiro por vejez a través de una pensión; carrera escalafonaria.

¿Por qué hay una preponderancia de la dominación burocrática? Afirma Weber, porque «ha sido siempre su superioridad *técnica* sobre cualquier otra organización. Un mecanismo burocrático perfectamente desarrollado actúa con relación a las demás organizaciones de la misma forma que una máquina con relación a los métodos no mecánicos de fabricación» (Weber, 2002:731). La burocracia muy evolucionada se vuelve una organización social casi indestructible, convierte una acción comunitaria en una acción societaria cuyo orden es plenamente racionalizado. Es un instrumento de socialización altamente sofisticado y de primera clase para el ejercicio de la dominación. Es un aparato organizacional superior a la acción de las masas o de cualquier acción comunitaria, por estar metódicamente ordenada. En este sentido, la democratización fáctica o formal de la sociedad moderna es un buen caldo de cultivo para los procesos de burocratización en general.

La estructura burocrática es en todas partes un producto tardío de la evolución. Cuanto más retrocedemos en el proceso histórico tanto más típico nos resulta para las formas de dominación el hecho de la ausencia de una burocracia y de un cuerpo de funcionarios. La burocracia tiene un carácter "racional": la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad "objetiva" dominan su conducta. Por lo tanto, su origen y su propagación han influido siempre en todas partes "revolucionariamente", tal como suele hacerlo el progreso del racionalismo en todos los sectores. La burocracia aniquiló con ello formas estructurales de dominación que no tenían un carácter racional en este sentido especial con que empleamos la palabra. (Weber, 2002:752)

La proyección lógica a donde Weber nos quiere llevar es a lo que considera como el Estado racional, «el único en el que puede prosperar el capitalismo moderno [pues] se funda en la burocracia profesional y en el derecho racional», que por cierto sólo se puede dar en Occidente, (Weber, 2002:1047-1048). ¿Cuál es ese derecho racional? Sin duda, del derecho romano, que instituyó un *iudex* código que impartía

instrucciones estrictas para los supuestos de la condena del demandado o para la desestimación de la demanda, muy lejos del patetismo, de las lágrimas y de insultos del adversario dirigidos al juez, en la práctica jurídica griega. «El Occidente disponía de un derecho formalmente estructurado, producto del genio romano, y los funcionarios formados a base de dicho derecho se revelaron, en cuanto técnicos de la administración, como superiores a todos los demás.

Desde el punto de vista de la historia económica, este hecho adquirió importancia, porque la alianza entre el Estado y la jurisprudencia formal había de favorecer al capitalismo.» (Weber, 2002:1050). El Estado racional parió la posibilidad de un sistema llamado mercantilismo, que conllevó el paso de la empresa capitalista de utilidades a la política. Mercantilismo expresa una formación moderna de poder Estatal. El Estado «es una relación de *dominio* de hombres sobre hombres basada en el medio de la coacción considerada legítima». ¿Cómo ha de ejercerse esa coacción legítima? Consiste en el manejo diario de la administración que se encuentre por necesidad a cargo de la burocracia, civil y militar (Weber, 2002:1057-1060).

Desde el punto de vista de la sociología, el Estado moderno es una “empresa” con el mismo título que una fábrica: en esto consiste precisamente su rasgo histórico específico. [...] El progreso hacia lo burocrático, hacia el Estado que juzga y administra asimismo conforme a un derecho y a reglamentos concebidos racionalmente, está en la conexión más íntima con el desarrollo capitalista moderno. (Weber, 2002:1061).

En resumen, Weber percibe en el desarrollo capitalista moderno la más alta expresión de la legitimidad organizativa: la dominación ejercida racionalmente por medio de la burocracia profesionalizada, ordenada y jerarquizada. Todos los demás modos de dominación, carismática, patriarcal, patrimonial, aunque presentes en las organizaciones, no tienen la superioridad y resistencia de la dominación burocrática, en tanto que su poder válido le es conferido racionalmente.

Jürgen Habermas (Düsseldorf, 1929)

Colaborador muy cercano de Theodor Adorno entre 1954-1959, representante de la segunda generación de la Teoría Crítica de Frankfurt, interlocutor y crítico de Niklas Luhman, lector de Max Weber, y premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales en 2003, Habermas aún vivo a sus casi 88 años, es el segundo gigante en el que la presente investigación pone su asiento para consolidar el dispositivo teórico sobre la semántica de 'legitimidad'.

Como Weber, Habermas hablará de legitimidad desde las condiciones históricas del capitalismo tardío (las tres décadas finales del siglo XX y la primera del siglo XXI); y montará su dispositivo explicativo a partir del concepto de capitalismo tardío, racionalidad y acción comunicativa. Con ellos ofrece una descripción de la crisis del capitalismo tardío, para de ahí sentar las bases de la legitimidad vista desde el paradigma de la acción comunicativa como entendimiento y acuerdo.

En *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío* (1973)²² se encuentra una esquemática división histórica de los principios de organización de las sociedades (Habermas, 1999:44-65). Se proponen cuatro formaciones: anterior a las altas culturas, la tradicional, la capitalista y la pos-capitalista. En la formación social anterior a las altas culturas se encuentra que los roles llamados primarios, edad y sexo, son los criterios bajo los cuales se organizan estas sociedades. La columna vertebral descansa en el sistema de parentesco, que organiza todos los ámbitos de la vida social. Dicho principio sólo puede favorecer un tipo de moral familiar o de clan, y la expansión de modo horizontal o vertical no existe, toda vez que el número de familiares no rebasa determinada cantidad de individuos. En estas sociedades no existe el principio de trabajo basada en el esquema de explotación, en el entendido que todos son miembros de una familia o clan.

Por su parte la formación social tradicional descansa en el principio organizativo de clases que poseen fuerza política. Se caracteriza por la creación de un aparato

²² Habermas, Jürgen, (1999), *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Traducción de José Luis Etcheverry, Editorial Cátedra-Teorema, Madrid, España.

burocrático de dominación (según lo expuesto en Weber). El poder y el autogobierno son funciones ejercidas por el Estado. El vínculo fundamental de su articulación le viene dado por el régimen jurídico que controla y regula los medios de producción así como el ejercicio estratégico del poder, y con ello su propia legitimación. Este principio de organización desarrolla y promueve una autonomía sistemática donde en la base se encuentra la diferenciación funcional. Todo ello favorece la creación de 'medios' como el poder y la moneda para la expansión del mercantilismo (en el sentido de Weber).

El centro de la crisis en estas sociedades es su propio principio de la diferenciación de clases, paradójico, pues las organiza a la vez que las pone en contradicción. Por ello estas sociedades llegan a presentar un cierto grado de inestabilidad. Para catalizar esas contradicciones surgen las ideas legitimantes: «ellas sustraen de la tematización y del examen públicos las pretensiones contra-fácticas de validez de las estructuras normativas» (Habermas, 1999:48). El efecto logrado es mantener latentes las contradicciones entre las clases. La gran ventaja de estas formaciones sociales es la diferenciación vertical que, con sus márgenes limitados, permite una cierta expansión horizontal a través de los mercados locales, y de una relación controlada entre el campo y la ciudad.

El tipo de moral que produce el Estado es de corte tradicional y regional. La crisis que brota de esas sociedades tiene que ver con la doble cara de las contradicciones internas: por un lado, la búsqueda de validez de los sistemas normativos y de justificación no pueden abiertamente legitimar la explotación; por otro lado, la estructura de clases que hace de la apropiación de la riqueza una regla. Este tipo de crisis ponen en peligro el autogobierno teniendo por fuerza que instaurar mecanismos de contención o represión.

El principio de la formación social del capitalismo liberal es la relación entre trabajo asalariado y capital, fundamentado por el derecho privado. Gracias a la proliferación de mercados de bienes, capitales y trabajo, el establecimiento del mercado mundial, el surgimiento de la sociedad civil, el Estado se institucionaliza

para crear un sistema político-económico que facilite la despolitización de las relaciones de clase y la dilución del poder de clase. El Estado Fiscal (Weber, 2002:1047) es la institución que salvaguarda el mercado auto-regulador; desde afuera asegura, instrumentando políticamente, la integridad territorial y la capacidad de competencia de la economía nacional; su función hacia dentro autogobierna garantizando las condiciones generales de producción que reproducen la valoración del capital auto-regulado por el mercado.

La relación trabajo-capital de estas formaciones capitalistas permite un mayor despliegue de las fuerzas productivas a la vez que desarrolla las estructuras normativas. La moral que surge de este principio sólo puede ser de corte estratégico-utilitarista, que refuerza la lógica del mercado y de la sana y libre competencia, a la manera de una ética meramente formal.

Las ideologías burguesas pueden adoptar una estructura universalista y apelar a intereses generalizables porque el régimen de propiedad se ha despojado de la forma política y ha traspasado a una relación de producción que, según su apariencia puede legitimarse a sí misma: la institución del mercado puede apoyarse en la justicia inherente al intercambio de equivalentes. Por eso el Estado constitucional burgués, que constituye el evangelio del derecho natural racional desde Locke, tiene su justificación en las relaciones de producción legítimas; estas pueden prescindir de un poder tradicional, legitimado, por así decir, «desde lo alto». (Habermas, 1999:52)

Es en el capitalismo liberal donde aparece la crisis sistémica: problemas económicos de autogobierno no resueltos; ésta puede desembocar en amenazas a la integración social. El fenómeno se detecta por la alternancia entre crisis y depresión que conlleva una ruptura del proceso de acumulación. La crisis sistemática en términos de legitimidad aparece cuando las estructuras normativas llegan a una etapa tal de desarrollo en donde se proponen sistemas de valores universales. La cuestión es que éstos son incompatibles con un tipo de universalidad obtenida por un consenso vía discursiva (acuerdos) que tenga la capacidad de generalización de los intereses normativamente prescritos.

Lo paradójico de las formaciones sociales de capitalismo liberal es que «el crecimiento económico se cumple a través de crisis que sobrevienen periódicamente, porque la estructura de clases desplazada y traducida al sistema de autogobierno económico ha transformado la *contradicción de los intereses de clase en una contradicción de imperativos sistémicos.*» (Habermas, 1999:58). La contradicción fundamental está presente cuando en un sistema se confrontan individuos y grupos, en constante cambio y renovación, cuyas pretensiones e intereses son incompatibles y se prolongan en la línea del tiempo. Para diluir tal contradicción entra en juego la ‘justificación ideológica’ que recubrirá la realidad de la asimetría en la distribución de las oportunidades para la satisfacción legítima de las necesidades, mejor conocida como *represión* de las necesidades.

El punto álgido de la contradicción proviene cuando esa incompatibilidad sistémica se hace consciente en la mente de los individuos y grupos. Es cuando los intereses se reconocen como diametralmente opuestos. «¿Ha cambiado el capitalismo? [...] ¿La contradicción fundamental de la formación social capitalista sigue actuando, inalterada, tras las formas de manifestación del capitalismo de organización, o se ha modificado la lógica de la crisis? ¿Ha traspasado el capitalismo a una formación social postcapitalista que dejó atrás las crisis como la forma en que transcurre el crecimiento económico?» (Habermas, 1999:65). Con estas preguntas Habermas analiza la fase más reciente del capitalismo: el postcapitalismo o el capitalismo de organización.

¿Cómo se describe el capitalismo tardío? “Capitalismo de organización” o “capitalismo regulado por el Estado” son sinónimos de la expresión “capitalismo tardío” (Habermas, 1999:68-86). Es la fase más avanzada del proceso de acumulación, implica principalmente dos cosas: el proceso de surgimiento de corporaciones nacionales y multinacionales, y el Estado interventor ante los desajustes emergidos de la dinámica del mercado. El capitalismo regulado por el Estado pone fin al capitalismo de competencia o liberal.

El capitalismo de organización es descrito a través de cada uno de sus sistemas. El sistema económico ha diferenciado al sector público del privado, regulado por la competencia y con la tendencia a determinarse por oligopolios que en cierta medida permiten la competitividad. En tanto que el sector público mantiene su independencia del mercado y se conforma por las empresas controladas directamente por el Estado y por aquellas con encargos estatales. En cuanto al sistema administrativo el Estado se encarga de regular el ciclo de la economía por medio de planificación global (libertad de inversión, estabilidad, manipulación de condiciones marginales), y crea a la vez que mejora las condiciones para que el capital acumulado en exceso obtenga su valor.

La función del Estado tiene como misión la orientación del capital hacia sectores menos favorecidos debido a la propia dinámica del mercado; mejorar la infraestructura material (sistemas de comunicaciones, educación, salud, recreación, planificación urbana y regional, vivienda, etc.); fortalecer el mercado interno; incrementar la capacidad productiva del capital humano (sistema educativo, capacitación profesional, difusión cultural, alfabetización, entre otros). El sistema de legitimación se preocupará por intensificar la legitimidad del aparato del Estado, mediante un mecanismo electoral que potencie la participación universal, democratización formal. «Las instituciones y los procedimientos de la democracia formal han sido diseñados para que las decisiones del gobierno puedan adoptarse con suficiente independencia de motivos definidos de los ciudadanos. Esto se logra con un proceso de legitimación que posee motivos generalizados [...], pero evita la participación.» (Habermas, 1999:73).

La estructura de clases en el capitalismo de organización se re-politiza de una manera suave a través de una 'anonimización social' (se difumina el dominio de clase para no ser detectado de modo inmediato), pero con ello no se restaura la relación entre ellas. Los conflictos salariales, por ejemplo, son resueltos entre las grandes corporaciones y los sindicatos. Así los intereses de la clase trabajadora son cooptados por el sistema de legitimación.

El capitalismo de organización padece de una crisis sistémica, según analiza Habermas, a partir de la perturbación de su principio rector: las relaciones de producción (Habermas, 1999:101). Y esto sucede desde tres puntos principales. Primero, se da una forma diversa de producción de plusvalía que directamente afecta el principio de organización de la sociedad. Esta ha sido patente debido al surgimiento de un sector público que en sí es indicador de que el Estado tomó a su cargo la producción de bienes de uso colectivo, ya sean del tipo de infraestructura material (camino, puentes, puertos, sistema de salud, etc.) o inmateriales (educación, cultura, racionalidad, entre otros) y que ha sido la iniciativa privada quien los ha utilizado en su beneficio con el objeto de disminuir los costos. Segundo, la estructura de salarios que es casi política. Se ha producido en el sector monopólico una especie de coalición entre asociaciones de empresarios y sindicatos de trabajadores, obreros y campesinos para conseguir que el precio de la mercancía fuerza de trabajo sea tratado como un asunto político; se firman pactos entre las organizaciones para detentar un poder coactivo legítimo, en el pasado sólo era prerrogativa del Estado. Tercero, la penuria de legitimación del sistema político. La necesidad de legitimación emerge según las condiciones de funcionamiento debido a que el sistema administrativo debe reemplazar al mercado en los huecos que van surgiendo en la operación.

En específico, la crisis de legitimación (Habermas, 1999:121-132), objeto de interés de esta investigación, ha aparecido debido al fracaso en el manejo de la crisis por parte del Estado. Éste no alcanza a cumplir las exigencias programáticas autoimpuestas. Así se ve castigado con un déficit de legitimación, entonces su campo de acción se restringe en lugar de ampliarse enérgicamente, como se supone que debería ser. Y su campo de acción se ha visto perturbado porque los conflictos derivados del sistema económico al manifestarse y volverse evidentes generan problemas de legitimación. La manipulación ideológica ha generado lo “público” (opinión pública) para auxiliar en la legitimación. Sin embargo ha intentado

estructurar la atención en base a temas que van sustituyéndose alternadamente para promover una escasa solidificación de la opinión pública.

La autoprocurementación de legitimación es autodestructiva tan pronto como se desenmascara la forma como se la ha procurado. Los intentos para compensar los déficits de legitimación tienen un límite sistémico, a saber la disparidad estructural de la acción administrativa y la tradición cultural. La planificación administrativa genera una necesidad universal de justificación dentro de un espectro que se había caracterizado por su poder de autolegitimación; a la vez que produce inquietud y publicidad, efectos no queridos que van debilitando el potencial de justificación de tradiciones instaladas en su actuar espontáneo. Una vez destruido su carácter de algo presupuesto, la estabilización de las pretensiones de validez se obtiene sólo mediante el discurso. Los argumentos que se han reproducido apoyan la afirmación de que las sociedades del capitalismo tardío experimentan problemas de legitimación.

Pero, ¿alcanzan para demostrar que no se puede resolver estos problemas de legitimación, es decir, la predicción de una crisis de legitimación?» (Habermas, 199:129). No, en realidad, porque la estructura de clases (la contradicción fundamental) se mantiene latente y es, al final de todo, la causa número uno del déficit de legitimación.

Derivado de lo anterior se puede concluir que la crisis del capitalismo tardío se debe, en resumen, a tres asuntos. Primero, el sistema económico perdió su autonomía funcional en relación del Estado, de ahí que los fenómenos de crisis carecen de espontaneidad. Segundo, el sistema político ha amortiguado la crisis económica por medio de la acción de evitación reactiva llevada a cabo por el Estado. De ahí que las tendencias de la crisis económica repercutan en el capital de legitimación en tal suerte que éste puede compensar los déficits de racionalidad y ésta, a su vez, los déficits de legitimación. Tercero, en la medida que el sistema cultural sea incapaz de proveer motivaciones suficientes a los sistemas políticos, de educación y de profesiones, en ese mismo sentido tendrá que reemplazar este

sentido escaso por valores consumibles. «Sólo podrá evitarse una crisis de legitimación si las estructuras de clase latentes del capitalismo tardío son reestructuradas, o bien si se deja de lado la necesidad de obtener legitimación para el sistema administrativo» (Habermas, 1999:160).

Más allá de la sociedad del capitalismo tardía, ¿dónde se encuentra el problema del concepto de legitimación? Para Weber legitimación está vinculado necesariamente a “poder racional”: «poder sujeto a leyes y regulado según procedimientos formales, característico de las sociedades modernas» (Habermas, 1999:164). Es decir, la necesidad que todo poder tiene de autojustificarse. Para que la autojustificación se pueda dar se necesita que, por un lado, el ordenamiento normativo pueda probar su verdad y, por otro lado, que los sujetos a ese poder reconozcan su legalidad. El problema de legitimidad se reduce a la legalidad del proceso.

Ahora bien, desde este punto será necesario, entonces, probar las razones por las cuales ese orden legal puede ser legítimo. Se cae así en una petición de principio, o lo que es lo mismo, el huevo explica a la gallina y viceversa. «La sola forma técnico-jurídica, la legalidad pura, no puede asegurar el acatamiento si el sistema de poder no puede legitimarse con independencia de su ejercicio ajustado a las formas correctas» (Habermas, 1999:169). Cualquier autojustificación que se pretenda en dirección de algo pre-establecido correrá el riesgo de ser revisado y superado debido a que primero tiene que ser aceptado y reconocido como tal. Incluso, en el caso en que se tomara una decisión y se afirmase que tal o cual principio es fundamento de legitimidad pre-supone que existe un momento de reconocimiento que, desde luego, no puede ser unilateral.

Si ciertas normatividades obligatorias son legítimas, si se les puede hacer valer independientemente de cualquier coacción específica, amenaza de castigo, incluso a pesar de los que resultaran afectados por su aplicación, es porque son normatividades reconocidas, aceptadas. «Esta validez normativa se basa en el supuesto de que llegado el caso se podrá justificar la norma y defenderla contra las

críticas. Ese supuesto no se funda en sí mismo. Es la consecuencia de una interpretación según la cual el consenso cumple la función justificante: de una imagen del mundo legitimadora del poder». (Habermas, 1999:170-171). Esta validez surgida del consenso sólo puede dirimirse en el nivel discursivo, justo hacia donde Habermas nos quiere conducir.

La discusión acerca de la validez, legitimidad, se circunscribe al intercambio de puntos de vista siempre expresados en proposiciones o declaraciones. Lo mismo sucede con los juicios de valor, los que se encuentran asentados en enunciados prescriptivos. Pero estos no pueden ser argumentados de manera racional, como quería Weber, desde la perspectiva que todo juicio de valor se dirige hacia la parte afectante de nuestro cerebro no a la racional. Es algo empírico, desde la perspectiva de Habermas. El fenómeno de reconocimiento del que se hablaba en el párrafo anterior se puede observar perfectamente en un *contrato*: dos imperativos que se asocian en el entendido de una esperada reciprocidad de tal suerte que ambas partes aceptan acatar las exhortaciones recíprocas. De esto se deriva que la supuesta validez de las normas sólo puede descansar en un *pacto* incentivado racionalmente, o por lo menos en la expectativa de poderse obtener, *aportando razones*, un *consenso* para que su aprobación las legitime.

El modelo adecuado es, más bien, el de la comunidad de comunicación de los interesados, que, como participantes en un discurso práctico, examinan la pretensión de validez de las normas y, en la medida en que las aceptan con razones, arriban a la convicción de que las normas propuestas, en las circunstancias dadas, son «correctas». (Habermas, 1999:176)

En la validez se reconoce un doble ingrediente cognitivo, en cuanto a la motivación de reconocimiento y conducta observante sino en el hecho mismo de que la validez puede ser revisada y corroborada discursivamente, fundamentándola bajo un consenso de los participantes, a través de argumentación. Los argumentos sustanciales son un conjunto de explicaciones y justificaciones que en sí mismo se constituyen como actos de habla, enunciados empleados en enunciaciones que siguen una lógica, la lógica del discurso.

Es el procedimiento discursivo de la motivación lo que confiere su significado a ese reconocimiento, motivado racionalmente, de la pretensión de validez de una norma de acción. El discurso puede entenderse como aquella forma de comunicación emancipada de la experiencia y despreocupada del actuar cuya estructura garantiza que solo pueden ser objeto de la discusión pretensiones de validez problematizadas, sea de afirmaciones, de recomendaciones o de advertencias; que no habrá limitación alguna respecto de participantes, temas y contribuciones, en cuanto convenga al fin de someter a contraste esas pretensiones de validez problematizadas; que no se ejercerá coacción alguna, como no sea la del mejor argumento, y que, por consiguiente, queda excluido todo otro motivo que no consista en la búsqueda cooperativa de la verdad. (Weber, 1999:180).

Se ve que Habermas ha tomado distancia de la racionalidad del poder de Weber, para instalarse en una racionalidad discursiva: la voluntaria conducida discursivamente, pues las atribuciones formales del discurso y de la situación de discernimiento son garantías suficientes para alcanzar un consenso; consenso que expresa los intereses generalizables, es decir, necesidades compartidas comunicativamente. Los problemas que emergen al momento de introducir un principio normativo se diluyen cuando se alcanza la corroboración discursiva de las pretensiones de validez; esto es así debido al alcance intrínseco de la estructura de la intersubjetividad. La ética cognitivista, al modo de Habermas, no requiere de principio alguno. Su fundamento lo encuentra en las normas básicas del discurso racional, normas que se tienen que suponer tan pronto se aborda un discurso. De igual manera piensa Karl Otto Apel (1922-2017) en su libro *Transformación de la filosofía*.

La contradicción fundamental operante todavía en el capitalismo tardío puede ser tratada y resuelta a partir de una ética del discurso del tipo de Habermas. La crisis del capitalismo de organización proviene de que las contradicciones no encuentran una arena donde dirimir las diferencias. El aplazamiento o encubrimiento de ello es lo que perturba el sistema en general. La legitimidad de las normas en este sistema no expresa intereses generalizables, son **reducidas** a los intereses de clase. No es una varita mágica, pero sí una luz al final del túnel. «En la medida en que las normas expresan intereses generalizables, se basan en un *consenso*

racional (o alcanzarían tal consenso si pudiera entablarse un discurso práctico). En la medida en que las normas regulan intereses no generalizables, se basan en la coacción; se habla entonces de fuerza normativa» (Habermas, 1999:186).

Veintiséis años después de *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío* Habermas publicó *Verdad y justificación* (1999)²³. De esta obra particularmente resulta importante el capítulo 2 de la I parte, donde se examina el concepto de racionalidad que se presenta para dar sustento a la legitimidad discursiva. Como todo exponente de la Teoría Crítica Habermas hace sus propuestas desde la racionalidad por contraposición a lo solamente empírico, preocupación siempre presente en las ciencias sociales. Ahí, entonces, se hace un desarrollo del tipo de racionalidad que se distancia de Weber y de otros más.

Por racionalidad se entiende la actitud reflexiva que una persona ostenta en su actuar, y de cuya actuación puede dar cuenta en aras de pretender validez. «Denominamos este tipo de racionalidad responsabilidad o capacidad de dar cuenta de los propios actos» (Habermas, 2002:102). La responsabilidad abarca todo aquello que se cree, se hace o se dice. Esta racionalidad, como puede constatarse, es parte esencial de la estructura y proceso de argumentación; de la misma forma la reflexividad operante en ella se hace evidente en el conocer, el actuar y el hablar. La racionalidad reflexiva discursiva, está presente en aquella denominada *epistémica*, la que valora la ciencia en su búsqueda de la verdad. La ciencia profiere juicios asertivos, verdaderos, o por lo menos la criticidad científica es lo que persigue. Esos enunciados asertivos para lograr su veracidad deben pasar el filtro de la racionalidad discursiva. Es decir, deben ser expuestos en oraciones que aseveren algo sobre la realidad. Así es como se da el conocimiento en este trato práctico discursivo de buscar la verdad.

En cuanto a la racionalidad teleológica, la intencional que busca fines para la acción. Ésta se encuentra bosquejada también de la discursivo reflexiva, por cuanto

²³ Habermas, Jürgen, (2002), *Verdad y justificación*, Traducción de Pere Fabra y Luis Diez, Editorial Trotta, Madrid, España.

el habla hace enunciados que ofrecen información para dirigir la conducta en algún sentido.

Existe una *racionalidad comunicativa* (Habermas, 2002:107-109) que se encuentra dirigida hacia el *entendimiento* (Verständigung), y tiene que ver con el uso de expresiones lingüísticas para asegurar entre los hablantes una visión del mundo que *intersubjetivamente* se pueda compartir. Este permite la construcción de una esfera objetiva en la cual los individuos puedan intercambiar puntos de vista sobre algo. Gracias a esta racionalidad se pueden representar estados de cosas, establecer relaciones interpersonales y tejer una respectividad humanizante. Tal racionalidad manifiesta una relación ternaria: *entender-se-con-alguien-sobre-algo*.

Llamamos racionales no solamente a los actos de habla válidos, sino a todos los actos de habla comprensibles, respecto a los cuales el hablante puede, en las circunstancias dadas, cargar con una garantía creíble respecto a su contenido, en el sentido de que las pretensiones de validez sostenidas mediante el acto de habla podrían, en caso necesario, hacerse efectivas discursivamente. (Habermas, 2002:107).

La expresión lingüística y su significado establece una relación ternaria, a saber: lo que con ella se quiere decir, lo que en ella se dice, el modo de su uso en el acto de habla. El acto de habla pretende hacerse entender con otro hablante, a este objetivo se le denomina *ilocutivo*, o sea, implica hacerse entender por el oyente y, luego, que acepte lo que se le dice, en la medida de lo posible.

El hablante querría que el destinatario aceptara como válido lo dicho; eso se decide en virtud del «sí» o «no» del destinatario respecto a la pretensión de validez que el hablante sostiene con su acto de habla. Lo que hace aceptable la oferta de habla son en última instancia las razones que el hablante pueda aportar, en el contexto dado, para la validez de lo dicho. La racionalidad inherente a la comunicación se apoya, pues, sobre el nexo interno entre (a) las condiciones que hacen válido un acto de habla, (b) la pretensión sostenida por el hablante de que estas condiciones están satisfechas, y (c) la credibilidad de la garantía ofrecida por el hablante de que, en caso necesario, podría hacer efectiva discursivamente esta pretensión de validez. (Habermas, 2002:108).

Las pretensiones de validez en los actos de habla pueden tener tres posibilidades: aquellas pretensiones de verdad en relación a afirmaciones que se hacen con

respecto del mundo objetivo; las que persiguen veracidad en las expresiones cargadas de subjetividad como son las experiencias intra psíquicas y que sólo el que las profiere puede dar cuenta de ellas; y, por último, las que se dirigen a la corrección de normas y mandatos que merecen el reconocimiento de un mundo social intersubjetivo compartido. En este sentido, se puede considerar exitoso un acto ilocutivo cuando obtiene el reconocimiento intersubjetivo para la validez perseguida.

Para Habermas existe un uso del lenguaje orientado al *entendimiento* (Verständigung) contrario a uno dirigido al *acuerdo* (Einverständnis). Éste último sólo consigue su meta cuando los participantes aceptan por las mismas razones la pretensión de validez. En cambio, el primero pone de manifiesto que ambas partes por separado pueden tener buenas razones para aceptar la pretensión de validez sin que el uno u el otro las asuman. Así el acuerdo sólo se puede lograr «si la pretensión de validez sostenida para un enunciado ‘p’ mediante un acto aseverativo sólo encuentra reconocimiento intersubjetivo si todos los participantes están convencidos, por las mismas razones.» (Habermas, 2002:113).

Siguiendo a Max Weber, podemos definir en general las acciones sociales como aquellas en las que los actores, en la prosecución de sus propios planes de acción, se guían también por la acción esperada de otros. Hablaremos de acción comunicativa cuando los actores coordinan sus planes de acción a través del entendimiento lingüístico; es decir, se coordinan mutuamente de manera que utilizan para ello las fuerzas ilocutivas vinculantes propias de los actos de habla. (Habermas, 2002:117).

La acción social está permeada en todos sus ámbitos por la acción comunicativa. Se asume como tal esta premisa no sólo en este párrafo, sino aplicable para toda la presente investigación. Y la acción comunicativa puede ser de alcance débil o fuerte. La debilidad o fortaleza se **estima** con respecto al objetivo nuclear que se persigue: el acuerdo, consenso. Por tanto, la debilidad estribará en que el entendimiento se sostiene únicamente por expresiones de voluntad unilaterales. En contraposición, la fortaleza se manifiesta cuando el entendimiento se extiende a las razones normativas que subyacen a la elección de los objetivos mismos; se dice que los participantes se

han referido a orientaciones de valor que son compartidas intersubjetivamente, son vinculantes para todas las voluntades en juego dejando en segundo término las preferencias individuales. «En la acción comunicativa fuerte los participantes cuentan, además, con un mundo social que es compartido intersubjetivamente por todos ellos. Ciertamente se espera tanto para los enunciados aseverativos como para los enunciados normativos.» (Habermas, 2002:119).

En el siguiente cuadro se expresa esquemáticamente lo dicho de los usos del lenguaje y de la acción comunicativa.

Tabla 1 Tipos de uso del lenguaje

<i>Expresiones</i>	<i>Modos de uso</i>	<i>Actitud del actor</i>		
		Objetivante	Realizativa	
Oraciones enunciativas y oraciones de intención: expresiones para vehicular ideas, estados mentales, planificación monológica de la acción personal	No comunicativo	Intervención Orientada a finalidades		Acción No social
Oraciones imperativas simples, anuncios (que no son propiamente normas, reglas, leyes)	Orientado al entendimiento		Acción Comunicativa débil	Interacción Social
Actos ilocutivos completos (referidos a normas, constataciones o expresivos)	Orientado al acuerdo		Acción Comunicativa fuerte	

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia (Habermas, 2002)

El lenguaje tiene que ver con la racionalidad de las creencias, las acciones, las expresiones comunicativas y las personas. Todas ellas se encuentran insertas en algo que llamamos mundo de la vida, o sea la racionalización referente al curso vital de las personas y las formas de vida de las organizaciones y sociedades. «El lenguaje organiza categorialmente y preestructura gramaticalmente la comprensión de fondo que la comunidad lingüística tiene del mundo de la vida y con ello contribuye a posibilitar la conducta racional.» (Habermas, 2002:125).

Resumiendo, Habermas aplica la teoría pragmática del significado como un concepto clave para comprender 'validad' = 'legitimidad'. Y la racionalidad discursiva no pretende otra cosa que superar la contradicción fundamental de clases irresuelta en el capitalismo tardío. 'Acuerdo', 'entendimiento' son los usos discursivos que bien pueden sustentar una práctica legítima o válida a nivel social en cualquiera de sus sistemas, incluido el económico-político. Para Habermas, la legitimidad descansa en la validez, o sea, en la aceptabilidad racional (Habermas, 2002:130).

Diferentes definiciones

La legitimidad ha sido estudiada desde distintas perspectivas: teoría institucional (Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991; Suchman, 1995), teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer, 1981; Pfeffer & Salancik, 1978) y ecología organizacional (Baum & Oliver, 1991; Hannan & Carroll, 1992; Singh, et al., 1986).

Bitektine (2011) hace una recopilación de las definiciones más utilizadas de legitimidad organizacional a partir del **alcance** de la conducta de los actores asociada con la evaluación de la legitimidad. En este sentido se explica que la legitimidad puede ser entendida como la percepción de los actores de la organización, como un juicio axiológico o como el comportamiento resultante de la percepción y/o juicio manifestado en reacciones tales como aceptación, respaldo, etc. A continuación se presenta una tabla con la recopilación hecha por el autor.

Tabla 2 Definiciones de legitimidad

Definición	Ámbito	Referencia
Estimación de la acción en términos de valores comunes compartidos en el contexto de la implicación de la acción en el sistema social.	Juicio	Parsons (1960: 175)
Justificación del derecho de la organización a existir.	Juicio	Maurer (1971:361)

Congruencia del significado con el entorno cultural y las normas de comportamiento aceptables en el sistema social.	Juicio y consecuencias de comportamiento (aceptación)	Pfeffer (1981:4)
Conjunto de razones culturales que proporcionan explicaciones para la existencia.	Juicio	Meyer & Scott (1983:201)
Adecuación social.	Juicio	Oliver (1991:160)
Percepción generalizada que las acciones de la organización son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones.	Percepción y juicio	Suchman (1995:574)
Respaldo a la organización por los actores sociales.	Consecuencias de comportamiento (respaldo)	Deephouse (1996:1025)
Aceptación de la organización por su entorno.	Consecuencias de comportamiento (aceptación)	Kostova & Zaheer (1999:64)
Nivel de aceptación social conferido a un conjunto de actividades o actores.	Juicio y consecuencias de comportamiento (aceptación)	Washington & Zajac (2005:284)
Grado al que la audiencia pública considera que las actividades de una compañía son socialmente aceptables y deseables debido a que sus prácticas cumplen con las normas de la industria y las expectativas de la sociedad.	Percepción y juicio	Rindova <i>et al.</i> (2006:55)
Juicio social de apropiación, aceptación y/o deseabilidad.	Juicio	Zimmerman & Zeitz (2002:416)

Fuente: Bitektine (2011:153)

Las definiciones sugieren que el otorgamiento o negación de la legitimidad representa un mecanismo de control. Explico, porque la percepción positiva se convierte en aceptación. Pero no queda sólo ahí. La aceptación una vez proveniente de la percepción se troca en criterio de cualificación. Entonces tenemos que la percepción se erige en control. (Parsons, 1951). Al conferir legitimidad a las organizaciones, estructuras o prácticas los actores fomentan las que perciben como benéficas para ellos, sus grupos de pertenencia y la sociedad en general

Legitimidad en el Nuevo Institucionalismo

Deepphouse & Suchman (2008) consideran que la teoría neo-institucionalista inicia su desarrollo con las publicaciones de Mayer & Rowan (1977)²⁴ y Zucker (1977)²⁵. Ahí la legitimidad es considerada como un aspecto central en su análisis y la catalogan, junto con los recursos, como un insumo necesario para la supervivencia de la organización. Consideran que no es resultado únicamente de la eficiencia sino también de la adecuación a los mitos racionalizados²⁶ en el ambiente institucional. Meyer & Rowan (1977) no proponen una definición específica del término, sin embargo reconocen que la legitimidad puede resultar de suposiciones de efectividad racional (posteriormente denominada legitimidad pragmática); mandato legal (legitimidad regulatoria o sociopolítica); y propósitos, medios, y/o metas valoradas colectivamente (legitimidad moral o normativa). La legitimidad aísla a la organización de las presiones externas, del cuestionamiento de su conducta y de las sanciones inmediatas por las variaciones en su desempeño técnico.

La definición propuesta por Meyer & Scott (1983) hace énfasis en el aspecto cognitivo²⁷, se conceptualiza como un estado de **idoneidad teórica** por lo que la organización completamente legítima sería aquella que no podría ser cuestionada. “Cada meta, significado, recurso y sistema de control es necesario, especificado, completo y sin alternativa. Legitimación perfecta es teoría perfecta y completa (esto es sin incertidumbre) y confrontada por ninguna alternativa (p. 201)²⁸.

Las tipologías

Bitektine (2011) sugiere el uso de definiciones enumerativas para el entendimiento de la legitimidad como el concepto complejo que es. Este tipo de

²⁴ Institutionalized organizations: Formal structures as myths and ceremony

²⁵ The role of institutionalization in cultural persistence

²⁶ Prácticas ampliamente reconocidas por la sociedad que las organizaciones adoptan, aparentemente confieren eficiencia pero en realidad a través de ellas se busca legitimidad social

²⁷ Importancia de las explicaciones, aspectos teóricos e incomprensión de alternativas.

²⁸ «Every goal, mean, resource, and control system is necessary specified, complete and without alternative. Perfect legitimation is perfect theory(i.e., without uncertainty) and confronted by no alternatives.» (p 201).

acepciones formulan su significación enumerando los objetos o fenómenos que encajan en la explicación del concepto. Son utilizadas cuando enlistar los componentes de una colección puede ser más informativo que recurrir a otros tipos de definiciones (Wilson, 1997). Al hacer enumerativa la legitimidad se describe un conjunto de fenómenos que han sido presentados como definiciones más limitadas o subtipos específicos de la misma (Bitektine, 2011:153).

El año de 1995 puede ser considerado como de gran importancia en el tema ya que dos textos canónicos en el desarrollo teórico de la legitimidad, en especial para el caso de las organizaciones con afán de lucro (*for-profit*), son publicados (Deepphouse & Suchman, 2008: 53-54).

Scott

En *Institutions and Organizations* aparece: «La legitimidad no es un artículo que puede ser poseído o intercambiado sino una condición que refleja alineamiento cultural, apoyo normativo o acuerdo con normas o reglas relevantes» (1995:45)²⁹. Se reconoce la existencia de tres pilares que la fundan.

Regulativo: Capacidad de establecer reglas, monitorear su cumplimiento y emplear sanciones con el objeto de poder influir en el comportamiento futuro. Incluye mecanismos formales (policía y cortes) e informales (deshonra y exclusión). Implica coerción.

Normativo: Destaca las reglas normativas que introducen una dimensión prescriptiva, evaluativa y obligatoria en la vida social. Se incluyen normas y valores. Las *normas* especifican la manera de hacer algo, definen medios legítimos para conseguir fines valiosos. Los *valores* se refieren a las concepciones acerca de las preferencias o deseos según los estándares de comparación y axiologización de los comportamientos.

²⁹ «*Legitimacy is not a commodity to be possessed or exchange but a condition reflecting cultural alignment, normative support, or consonance with relevant rules or laws.*»

Cognitivo: Basado en la cultura, estructuras, rutinas y sistemas de símbolos. El entendimiento se da por supuesto y tiene como base el isomorfismo.

Suchman

En *Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches* señala que el concepto de legitimidad es un punto de anclaje para un enormemente ampliado dispositivo teórico que abarca las fuerzas normativas y cognitivas que limitan, construyen y empoderan a los actores organizacionales. También hace referencia a la falta de definiciones inclusivas del término por lo que propone una definición amplia en la que considera dos perspectivas complementarias en relación al tema: *institucional* que enfatiza cómo las creencias sociales fundamentales se incrustan³⁰ en las organizaciones; *estratégica* que analiza cómo puede ser gestionada para ayudar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta definición considera la legitimidad tanto a nivel de percepción como de juicio, y será retomada por los estudiosos del tema a partir de entonces.

«Legitimidad es la percepción o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones» (1995:574)³¹. Es generalizada porque representa un espectro de tiempo que de alguna manera trasciende actos u ocurrencias específicas adversas; es resiliente a eventos en particular, pero dependiente de la historia de un conjunto de ellos. Es percepción o asunción porque representa una reacción de los observadores a la organización como ellos la perciben. Es socialmente construida, porque refleja la congruencia entre los comportamientos de una entidad legítima y las creencias compartidas de un grupo social. Es dependiente de una audiencia e independiente de un observador particular.

Para Suchman (1995) los tipos de legitimidad son: *pragmática, legal y cognitiva*.

³⁰ *become embedded*

³¹ «*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*».

Legitimidad pragmática

Se fundamenta en los cálculos interesados del público inmediato a la organización, lo que frecuentemente involucra un intercambio directo entre ellos; también puede implicar interdependencias más amplias de naturaleza política, económica o social, en donde las acciones de la organización, no obstante, afectan visiblemente el bienestar del público. Reconoce tres subtipos *intercambio, influencia y disposición*.

Legitimidad moral

Refleja una evaluación positiva, normativa de la organización y sus actividades. Es *sociotrópica* (se basa en un juicio de la actividad como la cosa correcta a hacer en contraposición al beneficio de una actividad específica hacia el evaluador). Por lo general, refleja creencias sobre la promoción efectiva del beneficio social definidas por el sistema social de valores construido por el público. Reconoce cuatro subtipos *consecuencia o resultado, estructura, proceso y personal*.

Legitimidad cognitiva

En esta se reconocen dos variaciones: legitimidad basada en la comprensión y la basada en lo dado por hecho. Los autores que se enfocan en la comprensibilidad en el proceso de legitimación generalmente describen el mundo social como un caótico medio cognitivo donde los participantes tienen que luchar por acomodar su experiencia en argumentaciones coherentes y comprensibles (Scott & Lyman, 1968). La legitimidad desde esta perspectiva emerge principalmente de la existencia de modelos culturales que suministran posibles explicaciones para la organización y sus esfuerzos (Scott, 1991). En la presencia de dichos modelos la actividad organizacional resulta predecible, significativa y atractiva; en su ausencia la actividad colapsaría no necesariamente por el conocimiento público sino por las repetidas distracciones, negligencias y pifias. Estudios significativos de comprensibilidad sugieren que no todas las explicaciones son viables de la misma manera: para proveer legitimidad una explicación se debe mezclar con un sistema

de creencias amplio y la realidad cotidiana experimentada del público (Dimaggio & Powell, 1991).

Las instituciones no solamente facilitan la gestión del desorden sino que se transforman en un juego intersubjetivo de dados por hecho que sumergen la posibilidad de disentir. Zucker (1983) identifica la legitimidad con la cognición exterior y objetiva, es decir, con la remoción de un aspecto de la estructura social del control presumible del actor que inicialmente la creó de tal forma que para que las cosas sean de otra manera es literalmente impensable. Reconoce dos subtipos *comprensión y dado por hecho*.

Similitudes entre Scott y Suchman

En ambos casos se puede observar que el concepto es complejo por lo que los autores recurren a considerar varias dimensiones para su estudio y es posible encontrar el componente cognitivo. La categoría normativa de Scott es similar al pilar normativo de Suchman. La categoría pragmática de Suchman incluye el pilar regulativo pero lo amplía de tal manera que también considere a la conformidad basada en cálculos interesados.

Scott y Rueff

De utilidad para el presente estudio es igualmente la propuesta de Scott & Rueff (1998) sobre una diferenciación empírica entre dos tipos de legitimidades que por lo general se encuentran alineadas (técnica y administrativa). La legitimidad técnica se enfoca en características tales como la calidad en el servicio, las habilidades y aptitudes de los trabajadores y la tecnología empleada. En tanto que la legitimidad gerencial enfatiza rasgos relacionados con la eficiencia en la gestión y la operación.

Palazzo y Scherer

Contemplan tres estrategias para dar respuesta a los problemas de legitimidad: adaptación a las expectativas externas, manipulación de la percepción de las partes involucradas (stakeholders) y debate público de los cuestionamientos a la legitimidad de la organización. Las estrategias de adaptación isomorfas y de manipulación estratégica ya no son suficientes en el tratamiento de casos complejos

(Oliver, 1991). Palazzo & Scherer (2006) consideran como complemento un razonamiento moral a manera de diálogo entre la organización y grupos de interés. Proponen un acercamiento funcionalista hacia la legitimidad, en el que se pueden seguir estrategias dependiendo de los que se pretenda conseguir con las diferentes audiencias.

Isomorfismo

Es una herramienta conceptual útil para entender la construcción de la legitimidad cognitiva en la universidad *for-profit*³². En su búsqueda de reconocimiento como una universidad de cierto prestigio académico recurre a la imitación de algunas prácticas de las universidades públicas y privadas de elite. Sin embargo, en el ámbito de la educación superior privada también es importante considerar el factor diversidad para poder destacar dentro del sector.

DiMaggio & Powell (1983) proponen que los campos organizacionales³³ muestran una diversidad importante de formas y enfoques en sus etapas iniciales. No obstante, una vez que el campo ha quedado bien establecido se presenta un impulso ineludible hacia la homogeneización al que denominan isomorfismo. Lo describen, siguiendo a Hawley's (1968), como un proceso constrictivo que obliga a una unidad, en una población, a asemejarse a otras unidades que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales. Para Meyer (1979) y Fennell (1980) existen dos tipos de isomorfismos: competitivo y el institucional. El primero se observa en un ambiente de franca competencia por el mercado; mientras que para el segundo la competencia trasciende el orden económico y se instala en lo referente a la legitimación como organización.

³² Instituciones de educación superior privada que atienden al segmento de poder adquisitivo intermedio. Posteriormente se procederá a su descripción de manera detallada.

³³ DiMaggio & Powell (2001:16) lo definen como «un área reconocida de la vida institucional: los proveedores, principales, recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares».

Existen tres mecanismos³⁴ a través de los cuales el cambio isomórfico (DiMaggio y Powell, 1983) puede presentarse. Al primero se le conoce como *isomorfismo coercitivo*, derivado de la presión tanto formal como informal, ejercida sobre la organización por otras de las cuales depende y por las expectativas culturales de la sociedad en la que se desenvuelve. En algunas circunstancias es una respuesta directa a una disposición gubernamental. La presión puede manifestarse como fuerza, persuasión o invitación y puede tener repercusión en la estructura y comportamiento de una organización. En tanto el *isomorfismo mimético* se manifiesta cuando las metas de la organización son ambiguas, existe incertidumbre en el ambiente y las tecnologías de la organización no se entienden de forma clara. En estos casos la organización puede buscar un modelo de sí misma en otras como una respuesta a las circunstancias. Suele aparecer una tendencia a buscar estos modelos en organizaciones que son percibidas como más exitosas o legítimas. Por último, el *isomorfismo normativo*, donde Larson (1977) y Collins (1979) lo describen como la lucha colectiva de los miembros de una profesión u ocupación para definir las condiciones y métodos de control en su trabajo con el fin de establecer una base cognitiva y legitimar su autonomía. Las asociaciones son un vehículo para la promulgación y definición de regulaciones sobre el comportamiento organizacional y profesional.

El isomorfismo es estudiado desde la perspectiva de la educación superior por Daniel Levy (1999) quien simplifica la clasificación a las modalidades coercitiva y no coercitiva³⁵. El primero es impuesto por actores o fuerzas desde el exterior principalmente por el Estado o por organizaciones dominantes en el sistema. El segundo es producto de acciones voluntarias de las organizaciones ante situaciones de incertidumbre y/o ambigüedad en donde se recurre a la imitación de las prácticas de las entidades que son percibidas como exitosas.

³⁴ Esta tipología es de naturaleza analítica por lo que de manera empírica los mecanismos pueden mezclarse.

³⁵ Incluye al isomorfismo mimético y normativo.

Es importante señalar que dentro del sector de la educación superior es posible distinguir en un primer momento dos subsectores, el público y el privado. Sin embargo, la diversidad de este último es tal que también da cabida a otras subdivisiones. Esta situación es considerada por Levy (2002) al advertir la existencia de un isomorfismo intersectorial (universidades privadas imitando a las públicas) y otro intrasectorial (universidades privadas imitando a otras privadas).

Isomorfismo coercitivo

Levy (2002, 2004) considera que el jerarca de las fuerzas coercitivas en el nuevo institucionalismo es el Estado, aunque también las universidades públicas reconocidas han implantado reglas coercitivas al establecer los patrones de conducta que otras universidades buscan copiar. El problema es que el Estado ya no es tan poderoso porque su capacidad financiera se ha visto mermada (DiMaggio & Powell, 1983). Ante el aumento de la demanda de educación superior ya no puede satisfacerla por lo que ha tenido la necesidad de autorizar, e incluso fomentar, la entrada de organizaciones privadas tanto *for pro-fit* como *no for pro-fit* (Levy, 2014; Meyer & Rowan, 2006) al sector³⁶. Frente a la posibilidad de una sustitución del Estado hegemónico por un sistema homogéneo internacional liderado por organismos como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), etc., Levy (2004) señala la existencia de una contradicción entre la agenda internacional promotora de la diversidad organizacional en los sistemas y el concepto de isomorfismo impulsor de la uniformidad.

En el caso mexicano la legitimidad podrá ser obtenida mediante la conformidad con las prácticas establecidas y reconocidas por diversas entidades como la empresa³⁷, el Estado, las agencias representativas y acreditadoras y las

³⁶ Estas organizaciones no son financiadas con recursos públicos

³⁷ Se desarrollará en el isomorfismo mimético

universidades públicas. Las universidades privadas que busquen ser percibidas como organizaciones legítimas deberán observar las siguientes disposiciones.

- 1) Obtener de la Secretaría de Educación Pública (SEP) un Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) o a la verificación de su incorporación a alguna universidad autónoma. El RVOE simboliza únicamente el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en la Ley General de Educación y el Acuerdo Secretarial 279 para que las IES privadas puedan funcionar en materia de instalaciones, planes y programas de estudio y profesores³⁸.
- 2) Pertenecer a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Es un organismo de representación no gubernamental que agrupa a 187 universidades e instituciones de educación superior tanto públicas como privadas en todo el territorio mexicano.
- 3) Conseguir acreditaciones, ya sea para los programas que imparte del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES)³⁹, o a nivel institucional de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).
- 4) Emular algunas de las funciones de las universidades públicas (docencia, investigación y difusión de la cultura) dentro de sus posibilidades e intereses; ya que éstas han tenido un papel central en la educación superior por su contribución al desarrollo intelectual y cultural, así como por su participación en la edificación de la equidad en materia social y educativa (Morales, 2011).

Isomorfismo mimético

Múltiples fuentes de legitimidad resultan de la importancia de una variedad de metas y tareas. Las universidades privadas surgen, en parte, porque las públicas son

³⁸ Para su conservación las autoridades educativas federales y locales revisan que las condiciones mediante las que se obtuvo el REVOE prevalezcan.

<http://www.sirvoes.sep.gob.mx/sirvoes/jspQueEsRvoe.jsp>[consultado 24-nov-2016].

³⁹ <http://www.revistafolios.mx/dossier/acreditacion-de-la-educacion-superior-en-mexico-una-solucion-a-las-universidades-patito>. [consultado 24-nov-2016].

lentas o no están dispuestas a reconocer esta circunstancia (Levy 2004). Las IES privadas que atienden a los segmentos medios se dan cuenta que no pueden competir con las universidades públicas ni con las de elite por la vía de la excelencia académica por lo que optan por buscar nichos especializados, en este caso en el entorno laboral (Levy, 2006). Se enfocan en conocer bien las demandas de las organizaciones y preparan a sus estudiantes para cumplir con los perfiles requeridos y posicionarse rápidamente en el mundo del trabajo. Para ello buscan adecuar su oferta de programas mediante la actualización constante y dando acceso a diferentes modalidades⁴⁰ de estudio.

Su planta docente está principalmente compuesta por profesionistas con experiencia y contactos en la industria, así como gusto e interés por la impartición de clases a los cuales capacita continuamente en materia didáctica y pedagógica. El perfil del académico es diferente al del profesor investigador de las universidades públicas. Estas universidades pueden llegar a ser en ocasiones más isomorfas a la empresa que a la universidad pública.

Isomorfismo vs diversificación

La mayoría de las IES privadas de nueva creación adoptan prácticas similares a las que identifican como exitosas en las universidades de mayor prestigio tanto públicas como privadas. Sin embargo, para llegar a convertirse en organizaciones líderes, también necesitan un esquema propio, o algún diferenciador, que les pueda dar ventaja con respecto a las demás instituciones educativas. Deephouse & Carter (2005) estudiaron la relación entre isomorfismo y legitimidad. Encontraron que existe una relación positiva entre ambos. Empero, beneficia más a las instituciones con menores niveles de desempeño, ya que al asemejarse justifican su pertinencia en el campo organizacional. En el caso de las organizaciones con mejores niveles de

⁴⁰Semestral, cuatrimestral, tradicional, ejecutiva, presencial, mixta, *online*, etc.

desempeño, que gozan de una mayor reputación⁴¹ se espera su diversificación y generación de nuevos patrones a seguir.

⁴¹ Tipo de evaluación social al igual que la legitimidad. Expectativa generalizada del desempeño o comportamiento futuro de una organización basada en la percepción colectiva (directa aunque con mayor frecuencia indirecta) del desempeño o comportamiento pasado (Deephouse & Suchman, 2008)

2. UNIVERSIDAD FOR-PROFIT⁴²

Generalidades

Historia

Angulo (2016) señala que es el periodo clásico de Grecia, aproximadamente en el año 400 a.C., el espacio de surgimiento de la educación privada personalizada. Sócrates (470-399 a.C.) toma como interlocutores a los comerciantes de conocimiento que cobraban por sus lecciones, los sofistas⁴³; sostiene que para garantizar la continua demanda de sus servicios, ajustaban los contenidos de las lecciones a lo que sus estudiantes querían escuchar y no a lo que fuese necesario que aprendieran. Es decir, el escuchante se volvía cliente de un producto hecho a su medida.

El fenómeno de competencia entre los sofistas trajo consigo el advenimiento de dos propiedades importantes en esa época: calidad y accesibilidad. Por ello las cuotas que aquellos cobraban eran variables y la educación no estaba dirigida únicamente a los miembros de las familias ricas y poderosas de la época; también las otras podían enviar a sus hijos a la escuela, aunque por periodos de tiempo limitados. Los sofistas recorrían las distancias necesarias para llegar a los lugares en

⁴² Este tipo de universidad pertenece al grupo definido por Levy (1986) como de absorción de demanda y su principal característica es que buscan obtener una ganancia para repartirla entre sus accionistas; sin embargo debido a que en este trabajo se pretende enfatizar la intención de obtener utilidades se recurre al término empleado por Rama (2012).

⁴³ «Lo que los sofistas ofrecían, en lugar de la educación aristocrática tradicional, era una formación intelectual sistemática, un plan de estudios que, por decirlo con palabras de J. de Romilly, confería «competencia intelectual». Los sofistas venían a cubrir las crecientes necesidades de educación superior que la cultura democrática exigía cada vez más. Lo que los sofistas ofrecían venía a ser algo así como una enseñanza secundaria privada. La enseñanza pública primaria en Atenas se limitaba a enseñar los rudimentos de la escritura y a suministrar una escueta formación musical y literaria, junto con los elementos del cálculo y la aritmética. Por decirlo con palabras nuestras: leer, escribir y las cuatro reglas. Pues bien, la educación sofística abría más amplios horizontes a quienes deseaban iniciar una carrera pública. Ante todo enseñaban el arte de hablar persuasivamente en público, mediante la práctica de la argumentación y el ejercicio continuado en debates sobre cuestiones éticas o políticas, algo absolutamente indispensable en Atenas, cuyo sistema político y judicial, basado en la participación directa del ciudadano, exigía de éste un dominio del arte de la palabra»(Melero, 1996, p.11).

donde sus servicios eran requeridos y modificaban sus clases tomando en consideración las necesidades cambiantes de la sociedad griega.

Los resultados educativos fueron sobresalientes en ese periodo de la historia; los niveles de alfabetismo en Atenas llegaron a ser los más altos de la civilización occidental, lo que impactó en el hecho de que el comercio floreciera e influyera en la consolidación de la ciudad como bastión de gran calidad intelectual y potencia cultural (Andrew J. Coulson, 1999).

En opinión de Bennet (2010), el sistema de educación *for-profit* ateniense fue exitoso, en buena medida debido a su habilidad de adaptación y maleabilidad de dar respuesta a las necesidades cambiantes de sus estudiantes. Esta propiedad fue trascendental en esa ciudad y continúa siendo una de las características fundamentales de estas escuelas hasta la fecha.

Acerca del rasgo adaptativo podemos hacer mención de otro ejemplo paradigmático, y propiamente lo encontramos en aquellos que se identificaban como instructores privados de comercio en la época renacentista. ¿Por qué eran necesarios? Debido a la carencia de conocimientos contables en los comerciantes y que eran necesarios para sus transacciones; la cuestión era que esas habilidades contables no eran impartidas en aquel entonces por las universidades tradicionales (Charles G. Reigner, 1959). De aquí se desprende un segundo rasgo importante: énfasis en enseñar habilidades que puedan ser aplicadas en el mundo laboral, de tal suerte que la aplicación inmediata proporcionaba éxito en aquellos que demostraban destreza en ellas. Una habilidad que se convertía en destreza dentro del ámbito laboral comercial aseguraba el posicionamiento de quienes la cultivaban.

Los inicios de tales organizaciones *for-profit* en Estados Unidos de Norteamérica (EE. UU.) se remontan a la mitad del siglo XVII cuando los colonizadores holandeses establecieron escuelas privadas vespertinas. Aquí un tercer rasgo interesante: ofrecer la instrucción en el oficio o habilidad requerida en un horario que permitía al estudiante trabajar y estudiar en el mismo día. Con el desarrollo de las colonias y la consecuente expansión del comercio, se generó una fuerte demanda por

instrucción en las disciplinas relacionadas directamente con las fuentes de empleo que incluían navegación, topografía y contabilidad (Richard S. Ruch, 2001). Una vez más, al no ser impartidas en las escuelas de la época, esta modalidad pudo llenar el vacío existente, ofreciendo instrucción accesible en costo y en horario.

Se reconoce que las universidades *for-profit* tienen su origen, más contemporáneo, en el siglo XIX cuando la educación privada era la fuente de capacitación en áreas como magisterio (enseñanza), medicina, derecho y contabilidad (Goldin, 1999). Tan sólo en 1850 existían 20 mientras que para 1890 su número aumentó a 250, atendiendo a una matrícula de 81,000 estudiantes. Las escuelas de negocios más influyentes de este tipo, fundadas en 1852, fueron Bryant y Straton Colleges. Ambas hicieron uso de atributos característicos de este tipo de universidades, que hoy día están en boga, como son la estandarización de los contenidos, libros de texto y la estructura *multicapus* (Kevin Kinsner, 2006).

Bennet (2010) piensa que estas organizaciones experimentaron un crecimiento considerable después de la Segunda Guerra Mundial, **al convertirse en sujetos de ayuda financiera** a través de fondos federales. Aquí entramos a otra dimensión de la universidad *for-profit*, donde se aprovechan las oportunidades que los Estados o gobiernos ofrecen a esta clase de organizaciones, y con ello se asegura su financiación y crecimiento. La reautorización del Acta de Educación Superior en 1972⁴⁴ permitió que a los estudiantes de las escuelas *for-profit* también les fueran otorgados subsidios a las colegiaturas como el llamado *Pell Grant*⁴⁵. Este evento ha

⁴⁴ Higher Education Act.

⁴⁵ Es una beca no reembolsable asignada por un programa federal de ayuda a estudiantes de recursos limitados aceptada en un aproximado de 5400 instituciones de educación superior. La cantidad otorgada es variable y depende de la necesidad económica, los costos de asistir a la escuela, la categoría de estudiante de tiempo completo o de medio tiempo y el periodo esperado de asistencia pudiendo ser todo el año escolar o menos tiempo. La necesidad económica es determinada por el Departamento de Educación de EUA a través de una fórmula cuyos componentes son el ingreso del estudiante y valor de sus bienes en caso de ser independiente o el de sus padres en caso de no serlo, el tamaño de la vivienda en la que habita y el número de integrantes que asisten a la universidad. A mayor necesidad económica mayor es el monto otorgado, en el periodo comprendido entre 2015 y 2016 la máxima cantidad asignada fue de USD\$5775 (www2.ed.gov/programs/fpg/index.html)

sido relevante debido a que abrió la posibilidad a estas entidades para tener acceso a los procesos de acreditación, financiamiento federal y, sobre todo, a una cierta aura de legitimidad (Moore, 2004). Este hecho permitió que el sector educativo superior aceptara la aparición de aquellas como instituciones que pueden legítimamente ofrecer sus servicios a quienes pudieran costearlas.

Desarrollo y cambios del sector

El sector *for-profit* no es monolítico por lo que es posible encontrar una gran variedad de organizaciones en términos de oferta de programas, tipo de grados y formas de transmisión. El espectro del sector oscila entre pequeñas organizaciones que otorgan certificados de habilidades hasta universidades y sistemas de educación superior que ofrecen licenciaturas y posgrados (Bennet, 2010).

Se puede apreciar la profunda transformación que ha experimentado específicamente el segmento universitario en los últimos 25 años, por el hecho que antes de 1990 la mayoría de las escuelas eran propiedad de empresarios locales. La incursión en el mercado de valores hace del sector un fenómeno con mayor presencia e influencia en la educación superior. Es el caso de DeVry Inc., que en 1991 se convierte en la primera compañía educativa *for-profit* en volverse pública, en el sentido de abrirse a la participación de fondos del mercado financiero, al someter a cotización sus acciones en una bolsa de valores⁴⁶. Este evento, sin precedentes, es considerado como la primera gran unión entre el capital accionario de Wall Street y el sector educativo *for-profit*. Más tarde, The Apollo Group, propietario de la Universidad de Phoenix, también lanza su primera oferta pública⁴⁷ en 1994 (United States Senate, 2012). Este hecho permite entender que estas organizaciones funcionan como universidades corporativas, y su operación se lleva a cabo mediante

⁴⁶ Cotizan en las bolsas de valores de EUA y en la de Sao Paulo Brasil en el caso latinoamericano (Rama, 2012).

⁴⁷ Conocida como *IPO* (Initial Public Offering) tiene por objeto recibir flujos de capital inmediatos. Al recurrir a la bolsa por financiamiento se debe de cumplir con los requerimientos establecidos por la *SEC* (Securities and Exchange Commission); que consisten en la elaboración y publicación de información financiera detallada, la cual deberá ser preparada bajo parámetros definidos y auditada por una tercera entidad.

el tipo de controles propios de las grandes empresas. Como el sector de la educación profesional, educación superior en todos sus ámbitos, es muy amplio y como los accionistas esperaban buenos resultados en sus participaciones, surge en ellos la idea y proyecto de dirigir su atención a mercados en los que pensaron se podrían llegar a tener ventajas competitivas, con ello garantizar su crecimiento y rentabilidad (Turner, 2006). Trece compañías más siguieron este camino, y para el 2010 el grupo se encontraba conformado por: Apollo Group, Education Management Corp., Washington Post Co., Career Education Corp., Corinthian Colleges, Bridgespoint Education, ITT Educational Services Inc., Devry Inc., American Public Education, Inc., Capella Education Co., Strayer Education, Inc., Grand Canyon Education Inc., Capella Education Co., Lincoln Educational Services, Universal Technical Institute, Inc., National American University y Holdings, Inc.

De manera reciente los consorcios de fondos de inversión privados también han entrado al segmento del mercado de educación *for-profit* de forma significativa. Housatonic Partners, JLL Partners, Great Hill Partners, Gryphon Investors, BC Partners, Kohlbers, Kravis, Roberts and Co., Leeds Equity Partners, Liberty Partner, Quad Parters y Willis Steins and Partners, todos ellos participantes activos en el segmento (United States Senate, 2012). Es importante mencionar que en buena parte este crecimiento se debe al desarrollo de la modalidad de estudio *online* (Halpering, 2014).

En algunos casos se puede observar la alternancia entre la organización pública y los fondos de inversión privados⁴⁸ y viceversa. El principal motivo para buscar la

⁴⁸ Laureate International Universities (LIU) opera como organización pública que cotiza en bolsa durante el periodo comprendido entre 1993 y 2007, año en que recobra su estatus de privada al ser adquirida mediante una compra apalancada por un fondo de inversión. Al final del año 2015 vuelve a mostrar interés en convertirse en una entidad pública, presentando una solicitud de *IPO* (Initial Public Offering) ante la *SEC* (Securities and Exchange Commission), la cual se encuentra en revisión previa a una posible aceptación. Otro ejemplo es EDMC quien se vuelve pública en 1996, es adquirida por un fondo de inversión privado encabezado por *Goldman Sachs* en 2006. En la búsqueda de flujos de efectivo regresa a la bolsa de valores en 2009 recaudando USD\$330 millones al concretarse una *IPO* (Halpering, 2014).

cotización en la bolsa es la posibilidad de obtener liquidez en el corto plazo. Aquí el costo que se debe pagar es la pérdida de confidencialidad pues la organización se encuentra sometida al escrutinio público; su información financiera tiene que ser elaborada bajo ciertas disposiciones, difundida y auditada. Además el interés del accionista juega un papel predominante en la organización de naturaleza pública por lo que se ve en la necesidad de dar prioridad a los proyectos a corto plazo en detrimento del largo. Estos traslados entre una forma y otra son parte de una estrategia de ingeniería financiera⁴⁹ cuyo objetivo es alcanzar un aumento en el valor de la empresa. Bernasconi (2013) y Rama (2012) consideran que estas últimas estructuras legales están mejor diseñadas para hacer frente a la complejidad del entorno competitivo en el que se encuentran inmersas las instituciones de educación superior, al facilitar la obtención de economías de escala, capital a un menor costo y lógicas de gestión.

El último eslabón en esta cadena de transformación de la universidad *for-profit* corresponde a su reciente clasificación como empresa de beneficio público⁵⁰. El 17 de julio de 2013 Jack Markell, gobernador del estado de Delaware, reconoce legalmente la existencia de este tipo de organización. Su objetivo es aprovechar el poder de la empresa privada para crear beneficio público. En el corto plazo se busca crear empleos de alta calidad y mejorar el nivel de vida de las comunidades en las que se encuentran insertas. En el largo plazo se pretende abarcar un segmento representativo en el mercado accionario para contrarrestar la perspectiva cortoplacista, que ha predominado en la última década a favor de la búsqueda de una prosperidad compartida y duradera. Estas organizaciones funcionarán y

⁴⁹ Consiste en el diseño, desarrollo e implementación de instrumentos y procesos innovadores, y la formulación de soluciones creativas a problemas financieros. Esto puede implicar la generación de productos nuevos y revolucionarios, así como la aproximación a un viejo problema desde otra perspectiva. Considera factores tanto internos como externos; los primeros pueden ser controlados en cierta medida mientras que los últimos no pueden serlo, ambos tienen repercusión en el desempeño de la organización.

<http://www.uv.mx/personal/joacosta/files/2014/09/ingenieria-finacier.pdf>

⁵⁰ Public Benefit Corporation

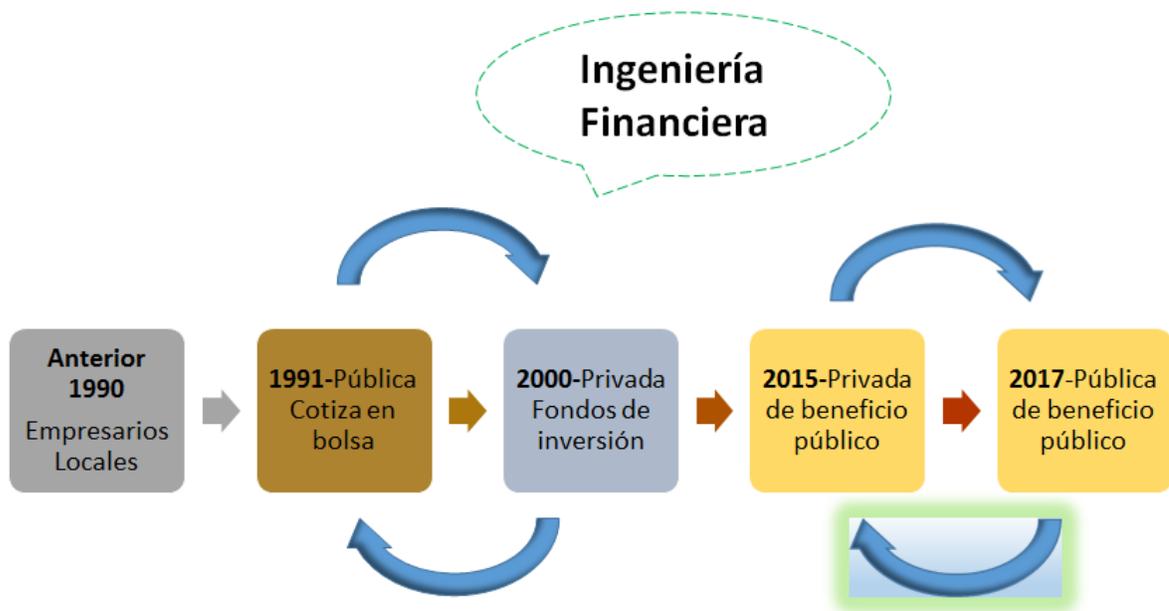
tendrán los mismos beneficios que las organizaciones tradicionales, aunque deberán observar un cuidado especial en tres aspectos: propósito corporativo, responsabilidad y transparencia. Propósito corporativo se refiere al operar de una manera responsable y sostenida. Además de dar a los directores y accionistas una dirección, también están obligadas a enunciar en un certificado de incorporación un beneficio público específico que la organización deberá perseguir. Lo anterior asegura que la corporación busque los mejores intereses de largo plazo para la sociedad al mismo tiempo que la creación de valor para sus accionistas. El requisito de identificar un beneficio público específico proporciona a los administradores, directores y accionistas una guía que asegure la responsabilidad junto con la flexibilidad que da el poder elegir el beneficio público específico que consideren traerá la mayor creación total de valor. En cuanto a *responsabilidad*, a diferencia de las corporaciones tradicionales, en donde la gerencia tiene el deber principal de maximizar el valor accionario, los directores de esas organizaciones están obligados a balancearla de forma tripartita: entre los accionistas, los mejores intereses de los que reciben alguna afectación material por la conducta de la empresa y el beneficio público declarado. Por la *transparencia* están obligadas a dar información sobre su desempeño social y ambiental general ofreciendo información importante a los accionistas que pueda mitigar riesgos y reducir costos de transacción.

La figura del Public Benefit Corporation proporciona a la gerencia y a la directiva la protección legal para buscar el cumplimiento de una misión más allá de los beneficios a corto plazo, también considera el impacto que la organización tiene en la sociedad y en el medio ambiente. Esta figura le quita la traba legal al administrador general de dedicarse exclusivamente a buscar el beneficio de los accionistas.

Para la empresa de beneficio público la utilidad se convierte en uno de sus objetivos más no la única meta; se enfoca en que las utilidades permiten estimular el crecimiento y conllevan un impacto social, al mismo tiempo admiten generar

rendimientos atractivos para los propietarios.⁵¹ La conversión de más universidades *for-profit* a esta nueva forma organizacional significaría su legitimación por los accionistas: estarían dispuestos a sacrificar parte de sus ganancias en el corto plazo por un beneficio social previamente conocido y declarado. La siguiente gráfica expone los pasos del proceso de desarrollo del sector *for-profit* en la educación superior.

Ilustración 2 Cambios en la tenencia accionaria universidad *for-profit*



Fuente: Elaboración propia

⁵¹ Como ejemplo de estas organizaciones se encuentran Laureate International Universities (LIU) cuyo caso se estudiará a mayor profundidad posteriormente y Stratford University quien alcanza esta categoría en el mes de octubre del 2015. Se encuentra en Virginia y ofrece programas en TI, hospitalidad, artes culinarias, administración de empresas y cuidados para la salud (www.insidehighered.com).

Según reporte elaborado por el senado de los Estados Unidos de Norte América en su Comité de salud, educación, trabajo y pensiones, *For profit higher education: The failure to safeguard the federal investment and ensure student success (2012)*, la distribución de los estudiantes matriculados en una universidad *for-profit* en Estados Unidos de N.A (2009). En la tabla siguiente todavía no se contempla la clasificación como empresa de beneficio público.

Tabla 3 Clasificación por tipo de tenencia

Tipo de organización	Número de estudiantes	%
Empresa privada	534,450	24
Empresa pública	1,408,529	63
Fondos de inversion privados	295,047	13
Total	2,239,026	100

Fuente: (United States Senate, 2012)

Como se puede observar la mayor parte de los estudiantes se encuentran matriculados en empresas públicas que con frecuencia son subsidiarias de grandes controladoras que cotizan en Wall Street (Douglas, 2012; Lechuga ,2010). Quince de estas corporaciones dan atención al 60% de los estudiantes del sector (Bennet, 2010).

Definición

La traducción literal de la expresión *for-profit* [del inglés al español] es *con fines de lucro*⁵². Por ello la universidad *for-profit* es la que tiene como finalidad la obtención de una ganancia. Empero, lo que define la pertenencia a esta categoría para Lloyd (2012), Rama (2012), Rodríguez Gómez (2006) y Silas (2005), es el cómo estas organizaciones hacen uso de sus respectivas utilidades⁵³ así como la consecuente

⁵² El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como ganancia o provecho que se saca de algo.

⁵³ Para efectos de esta investigación se usarán los términos ganancia y utilidad de forma indistinta.

repercusión en términos fiscales de esta decisión. La universidad *for-profit* reparte sus ganancias entre sus accionistas y, por ello, tiene la obligación de pagar impuestos; mientras que la entidad que opta por la reinversión de sus utilidades en ella misma no está sujeta a carga impositiva y será catalogada como no *for-profit*.

En la realidad esta distinción es ambigua porque la diferencia entre la categoría legal y la funcional es confusa. Existen universidades que se definen como no *for-profit*, también conocidas como *for-profit* disfrazadas⁵⁴, que encuentran formas para esconder la distribución de sus utilidades⁵⁵. Las estimaciones del tamaño de este segmento del mercado educativo difieren ampliamente. Los expertos dudan que las universidades no *for-profit* fuera de los Estados Unidos, lugar en el que la división está mejor definida, se limiten a las instituciones religiosas y de semi-élite (Levy, 2013).

«Lo que emerge del análisis es la resbaladiza y turbia definición de la educación superior *for-profit* [...]. Los sectores se traslapan. Los sectores se difuminan. Las etiquetas de los sectores engañan parcialmente. La delineación legal sugiere y solamente las instituciones *for-profit* pueden distribuir utilidades entre sus propietarios, aunque la naturaleza precisa de 'ganancias' y 'propietarios' es imprecisa en un análisis global» (Kinser y Levy, 2007, p. 111).⁵⁶

Una de las principales causas de esta dificultad es, para Bernasconi (2012), la carencia de suficiente información para poder estimar la categoría de pertenencia.

Características

Turner (2006) propone las siguientes particularidades como descriptivas de la universidad *for-profit*.

⁵⁴ *For-profits in disguise*

⁵⁵ Vía transferencias a otras personas físicas o morales que se encuentren autorizadas para ello; la creación de sociedades y fundaciones adecuadas para tener un margen más amplio de maniobra; la oferta de programas de capacitación empresarial; el trabajo con entidades gubernamentales; la organización de parques tecnológicos; la administración de editoriales y laboratorios, etc. (Brunner, 2012).

⁵⁶ *What emerges from this analysis is a slippery and murky definition of for profit higher education sectors overlap. Sectors blur. Sectoral labels partly deceive. The general legal delineation suggests that only for profit institutions may distribute profits to owners, although the precise nature of 'profits' and 'owners' is elusive in a global analysis.*

- Se especializan en programas de naturaleza técnica principalmente en administración, contabilidad, programación y algunos cursos relacionados con ciencias de la salud. Deben ser habilidades que puedan certificarse a través de la evaluación directa y de utilidad en el entorno laboral.

- Se enfocan en los adultos trabajadores, mercado que antes no había sido atendido, en lugar de limitarse a la franja poblacional juvenil que comprende entre 18 y 22 años; es un grupo que por alguna razón no pudo asistir a la universidad en su juventud, tuvo la necesidad de abandonarla o requiere un título profesional para obtener un empleo o ascenso laboral.

- Recurren con frecuencia al arrendamiento en lugar de la compra de los inmuebles que acondicionan para su operación.

- No hacen inversiones cuantiosas⁵⁷ en dormitorios, instalaciones deportivas, actividades extracurriculares ni en grandes bibliotecas como las otras universidades, lo que les permite disminuir sus costos.

- Tienen la capacidad de responder con mayor rapidez y facilidad a los cambios económicos y demográficos; implica que pueden abrir y cerrar planteles y programas dependiendo de su demanda.

- La planta docente está constituida en su mayoría por profesionistas quienes son contratados por asignatura y combinan la labor docente con otros trabajos; se valora más la experiencia práctica que los grados académicos.

- Pueden emitir todo tipo de títulos profesionales y certificaciones.

- La mayoría de sus ingresos provienen del cobro de colegiaturas a sus estudiantes.

Otras características representativas⁵⁸:

- Los horarios son más flexibles que en el resto de las universidades públicas y privadas no *for-profit*; algunas programan clases nocturnas y de fin de semana, mientras que otras optan por las modalidades, mixta y *online*. En cuanto a la

⁵⁷ Referidas en la literatura como *amenities*.

⁵⁸ <http://www.moneycrashers.com/for-profit-online-colleges/> [consultado: 10-sep-2017].

duración de los periodos es menor a la semestral y se eliminan las vacaciones de verano con el objeto de optimizar los tiempos y poder finalizar con mayor prontitud los programas académicos.

- No tienen restricciones en sus procesos de admisión.
- Tienen problemas con las acreditaciones y equivalencias.
- El costo es elevado tomando en consideración el segmento del mercado que abarcan, aunque guían al estudiante en el proceso de obtención de financiamiento⁵⁹.

Estados Unidos de Norte América (EE. UU.)

El sector de educación superior privada *for-profit* ha experimentado una serie de transformaciones en los últimos 15 años, como consecuencia de un periodo de crecimiento desmedido, el cual ha sido limitado por cambios en las disposiciones legales ocasionados por abusos cometidos en detrimento de los estudiantes y de los contribuyentes. Se presentaron una serie de prácticas de reclutamiento fraudulentas, tasas altas de incumplimiento en el pago de créditos, bajas tasas de terminación y problemas en la colocación de los egresados en el entorno laboral.

En 2006 se permitió que al menos 6 universidades pudieran ofrecer la mayor parte de sus programas *online* lo que abrió una etapa de aumento en las inscripciones y utilidades. En el periodo comprendido entre 1998 y 2008 el incremento en la demanda fue del 225% en comparación con el 31% observado en el resto del segmento de educación superior en todas sus modalidades. Se estima que entre el 10% y el 13%, representado por un aproximado de 2.4 millones de estudiantes, acudía a las universidades *for-profit* (United States Senate, 2012). Otro factor que contribuyó a su apogeo fue la pérdida de empleos ocasionada por la crisis mundial *subprime*. Al enfrentar altos niveles de desempleo el gobierno sugiere a la población afectada aprovechar el tiempo regresando a las aulas para mejorar sus perspectivas

⁵⁹ <http://www.franklin.edu/blog/non-profit-vs-for-profit-colleges-what-you-need-to-know/>
[consultado: 10-sep-2017].

laborales, pues al estar mejor preparados podrían encontrar empleos con mayor remuneración una vez que se estabilizara la situación económica.

Históricamente las universidades en EE.UU. han sido sujetas a un control gubernamental poco exigente en comparación con la situación europea. Esto se puede explicar debido a la existencia, desde sus orígenes, de universidades privadas de mucho prestigio. Siete de las ocho universidades más connotadas del Ivy League son anteriores a 1776⁶⁰. El Estado, también, se ha mostrado reticente a la regulación de las Universidades de congregaciones religiosas respetando la separación constitucional Iglesia-Estado.⁶¹ Adicionalmente todas estas organizaciones, independientemente de que sean públicas o privadas, no están sujetas a intervención directa el Estado en materia de programas de estudio ni métodos de enseñanza. El sector privado es también libre de control y supervisión presupuestal porque no recibe fondos de las respectivas legislaturas de los estados de la unión norteamericana (McGuinness Jr, 2016; Bok, 2013).

Empero al hacerse pública información de las malas prácticas en las que ha incurrido la industria para poder alcanzar niveles de crecimiento tan elevados, la administración del presidente Barack Obama se ha visto obligada a intervenir en un intento por regular el sector. El proceso se ha visto entorpecido por los intereses económicos de los grandes capitales financieros, en tanto que aportan a ambos partidos recursos para sus campañas electorales, llegando incluso a nivel de los candidatos presidenciales.

Operación de la Universidad *for-profit*

En la exposición de esta sección se partirá de la explicación del ciclo de vida del servicio (experiencia del estudiante) desde la admisión hasta el egreso. Se hará

⁶⁰ Brown University, Columbia University, Cornell University, Dartmouth College, Harvard University, University of Pennsylvania, Princeton University y Yale University.

⁶¹ Hunt, Stephen, "The entry and experience of private providers of higher education in six countries", en Centre for Global Higher Education, August 2017.

énfasis en las irregularidades (admisión) y sus consecuencias (tasas muy bajas de egreso, dificultad para encontrar trabajo y elevados niveles de endeudamiento).

Es importante señalar que a diferencia de las otras universidades, tanto públicas como privadas, éstas buscan obtener ganancias a través de una mayor matrícula por lo que no enfrentan restricciones de espacio ni de presupuesto en sus esfuerzos por atraer y reclutar nuevos estudiantes.

Las fases comprendidas en este proceso son: 1) Reclutamiento del estudiante (contacto y atracción); 2) Inscripción del estudiante; 3) Impartición de clases; 4) Egreso y búsqueda de oportunidades laborales

Ilustración 3 Ciclo educativo/operativo universidad *for-profit*



Fuente: Elaboración propia

1) Reclutamiento del estudiante

Es la base de todo el proceso por lo que se invierte una gran cantidad de recursos humanos y financieros y puede ser considerado como una actividad esencialmente mercadológica. El primer acercamiento es a través de bases de contactos que son compradas a organizaciones que se dedican a su obtención, conocidas como *online lead generations o lead gens*⁶², cuyo costo llega a ubicarse entre 10 y 150 dólares por unidad, dependiendo de su potencialidad y pueden llegar a ser revendidas a diferentes universidades *for-profit* disminuyendo su valor en cada reventa (United States Senate, 2012). Con esta información se procede a tratar de establecer contacto con los posibles interesados.

Otra fuente importante eran los nombres obtenidos a través de recomendaciones, podían llegar a representar hasta un tercio de la población inscrita. Fue prohibida por considerarse una táctica de **engatusamiento** en la que se recurría a estímulos monetarios de hasta \$100 dólares americanos por contacto, mochilas, *ipods* y otros regalos. En la actualidad se extienden invitaciones a los amigos y familiares de los estudiantes para que visiten y coman en los *campus*, generando una buena imagen de la universidad (Johnson, s.f.).

Destinan un porcentaje considerable de sus ingresos a publicidad y promoción (internet, radio, televisión, espectaculares, estaciones de metro, referencias de estudiantes), ventas y mercadotecnia.

Korn y Jamerson (2016) señalan:

⁶² El significado en español puede ser generador de guías y son sitios cuya apariencia es engañosa ya que proporcionan información general de universidades y aplican pruebas gratuitas de orientación vocacional. Se promocionan como empresas libres, seguras y confiables que apoyan en la búsqueda y elección de instituciones de educación superior, pero únicamente dirigen estudiantes a los programas y organizaciones que les pagan para ello. Utilizan las más poderosas y modernas técnicas de mercadotecnia digital "*Big Data*", algoritmos y buscadores inteligentes para obtener información que les permita identificar y contactar a los estudiantes cuyos perfiles demográficos sean los más propicios para elegir como opción educativa a las universidades *for-profit*. Con el auge de las redes sociales usan Facebook lo que les permite incrementar el número de alternativas de contacto (teléfono fijo, correo electrónico, y dispositivos móviles). Algunos de los grupos de universidades (Devry y Universidad de Phoenix) reconocen su importancia y potencialidad por lo que han abierto departamentos de mercadotecnia digital en sus divisiones mercadológicas que incluyen este servicio (Center for digital democracy, 2015).

“Las universidades *for-profit* experimentaron un periodo de éxito al inicio de la década del 2000, utilizando para ello una cortina de anuncios de televisión y cursos online para atraer a los adultos desempleados con cursos en ciencias de la salud, tecnología y otras áreas demandadas”⁶³.

2) Inscripción del estudiante

La presión por inscribir al mayor número de estudiantes inicia desde los niveles más altos de la jerarquía organizacional ya que los inversionistas demandan ganancias sostenidas y la única forma de obtenerlas es a través de un flujo constante de jóvenes de nuevo ingreso matriculados; criterio predominante en la evaluación del desempeño de los funcionarios tanto académicos como administrativos en las universidades *for-profit*.

En la estructura de cada uno de los planteles existe un gerente de ventas que es responsable del área, su equipo está conformado por un grupo de ejecutivos con experiencia en atención telefónica, ventas y telemarketing (Halpering, 2014). Todos ellos trabajan a través de guiones especialmente diseñados para conocer las necesidades de los prospectos; no requieren formación universitaria pues las características más valoradas para su perfil son facilidad de palabra y perseverancia. La capacitación que reciben consiste en aprender a vencer las objeciones de los prospectos para asegurar la inscripción, así como crear un sentido de fracaso, urgencia y exagerar el prestigio de la organización. Se desempeñan bajo la denominación de consejeros o asesores estudiantiles lo que hace que los estudiantes confíen en ellos y no pongan en duda sus intenciones.

Los responsables de área emplean tácticas para presionar a los ejecutivos de venta (asesores) estableciendo metas diarias, semanales y mensuales. Su evaluación depende del cumplimiento de una serie de indicadores: número de llamadas telefónicas; citas agendadas y celebradas; y relaciones (*led gens*/llamadas que

⁶³ *For-profit* colleges were on a roll in the early 2000s, using a barrage of television advertising and online courses to appeal to underemployed adults with courses in health care, technology and other in-demand fields.

terminaron en citas, citas/solicitudes de admisión, solicitudes de admisión/estudiantes matriculados). Aunada a la compensación salarial también se ofrecen incentivos como días libres, cambios de turno y viajes a quienes logren exceder las expectativas. En julio del 2011 la administración del presidente Obama anuncia una serie de medidas para la protección de los estudiantes de estas universidades, en las que se prohíbe la remuneración basada principal y/o únicamente en el cumplimiento de metas⁶⁴. Sin embargo, se deja abierta la posibilidad de despido en caso de un desempeño inadecuado.

La rotación del personal en esta área es elevada principalmente por las presiones a las que se encuentran sometidos para el cumplimiento de sus indicadores financieros; la vida laboral de los asesores estudiantiles se reduce a meses y en muy pocos casos a uno o dos años. (Johnson, s.f.)

Población a reclutar

Como ya se mencionó en las características generales estas universidades buscan atender a estudiantes no tradicionales quienes por alguna razón no pudieron asistir a la universidad siendo más jóvenes o la dejaron inconclusa. En este caso específico se incluyen a alumnos mayores a 25 años, afroamericanos, latinos, mujeres, padres solteros, trabajadores de medio tiempo, veteranos de guerra. Una característica que comparte la mayoría es su pertenencia a la primera generación familiar que asiste a la universidad por lo que no están familiarizados con estructuras de costos ni esquemas de pago (Deming, Goldin y Katz, 2013).

Requisitos de ingreso

Los procesos de admisión que se siguen para ingresar a las universidades tanto públicas como privadas se caracterizan por ser rigurosos y competitivos. Se toman en cuenta una combinación de factores como el promedio de los estudios medios

⁶⁴ www.ed.gov/news/pres-releases/gainful-employment-regulations

superiores, los resultados de evaluaciones estandarizadas SAT⁶⁵ y/o ACT⁶⁶ que pueden ser presentadas en los últimos dos años de la preparatoria, los logros académicos y extraacadémicos, ensayos y cartas de recomendación. En el caso *for-profit*, a partir del año 2012, el único requerimiento necesario para poder ofrecer programas de estudio sujetos a esquemas de financiamiento gubernamental es que los candidatos cuenten con un certificado de educación media superior o algún examen estandarizado equivalente como el *General Education Development Test* (GED). Para darle seriedad al evento de ingreso, algunas universidades aplican exámenes de admisión sencillos más como forma de diagnóstico, y menos para eliminar a los prospectos que no posean las aptitudes necesarias para este nivel de estudios. En casos contados es necesaria su aplicación. En las ocasiones en que no los aprueban son remitidos a otros programas de la misma naturaleza, pero de menor dificultad en los que la aceptación está garantizada (ejemplo: el cambio de enfermería al de asistente médico) (Halpering, 2014).

⁶⁵ Scholastic Assessment Test intenta predecir el desempeño del estudiante en su primer año en la universidad. Está integrado por tres secciones que se dividen a su vez en subsecciones, lectura crítica, matemáticas y redacción e incluye la elaboración de un ensayo en un tiempo de 25 minutos. Existe controversia en cuanto a su valor en EUA ya que no es posible medir todos los factores relacionados con el éxito estudiantil; sin embargo, el puntaje guarda una relación estadística significativa con un buen desempeño ([www. foreignborn](http://www.foreignborn.com)).

⁶⁶ American College Test determina la preparación de un estudiante de nivel medio superior para el trabajo universitario. No es una prueba de inteligencia, se basa en los contenidos que ya fueron estudiados y es aceptada en la mayoría de las universidades. Consiste de cuatro secciones de opción múltiple y una quinta opcional de escritura. A continuación se hará una breve descripción de cada una de ellas. 1) Inglés su enfoque está en la gramática más no en el vocabulario e incluye puntuación, estructura de oraciones, organización y estilo; 45 minutos para contestar 75 reactivos. 2) Matemáticas mide el razonamiento requerido para resolver problemas de matemáticas sencillos. No se requiere recordar fórmulas complejas y se permite el uso de calculadora básica; 60 minutos para responder 60 reactivos. 3) Lectura evalúa la comprensión al leer. Incluye cuatro secciones representativas del nivel y tipos de lecturas del primer año universitario en temas de ciencias sociales, naturales, humanidades y ficción; 35 minutos para contestar 40 reactivos. 4) Razonamiento científico mide las destrezas requeridas en las ciencias naturales: interpretación, análisis, evaluación, razonamiento y solución de problemas; 35 minutos para responder 40 reactivos. Por último en la sección de escritura se solicita establecer una postura en relación a un tema en particular, responderla y defenderla en un lapso de 30 minutos ([www. studyusa.com](http://www.studyusa.com)).

Financiamiento

Una de las principales características de la lógica *for-profit* de las instituciones educativas en los EUA es su profunda dependencia de las políticas públicas de financiamiento. Para el periodo escolar comprendido entre 2014 y 2015 se estimaba la existencia de 3,436 universidades de esta naturaleza que atendían aproximadamente al 10% de los estudiantes de este nivel (Hunt, 2016); quienes tuvieron acceso al 26% del total de las becas y créditos federales disponibles. El monto conseguido a través de estos medios no es suficiente para cubrir el importe total de las colegiaturas por lo que los asesores estudiantiles ayudan a los estudiantes en la obtención de subsidios estatales y créditos con instituciones financieras (Bennet, 2010). El importe de estas deudas es alto ya que las tasas de interés acordadas no son preferenciales y, por lo general, esta situación no es claramente conocida ni comprendida por los estudiantes⁶⁷.

. Como consecuencia tendrán que enfrentar pagos onerosos durante largos periodos de tiempo una vez terminados sus estudios. Este fenómeno se ha convertido en uno de los principales problemas que viven hoy en día los egresados y quienes en algún momento estuvieron matriculados en estas organizaciones.

Existe una regla conocida como 90/10 que prohíbe a las universidades *for-profit* recibir más del 90% de sus ingresos de las becas y créditos de procedencia federal. La creencia subyacente es, si la universidad tiene una oferta de calidad a un precio competitivo, entidades diferentes al gobierno federal (empleadores, instituciones de financiamiento privado y los estudiantes) deberán estar dispuestas a pagar las colegiaturas con sus recursos⁶⁸. En cuanto al 10% restante podría ser conformado

⁶⁷ Los asesores estudiantiles contestan de manera poco precisa las preguntas relacionadas con costos y tasas de interés de las diferentes opciones de financiamiento. El tiempo promedio empleado en la firma de documentos al momento de la inscripción fluctúa entre 5 y 10 minutos, cuando debería tomar aproximadamente una hora si se leyera con cuidado todas las estipulaciones. Esta situación tiene como finalidad la protección de la institución e incluye una cláusula de arbitraje que impide, a los estudiantes inconformes demandar judicialmente en caso de inconformidad con el servicio. Al consultar con abogados llegan a la conclusión que las posibilidades de ganar ante una instancia de arbitraje son escasas o nulas (Johnson, s.f.).

⁶⁸ <https://ticas.org/posd/home>

por los fondos del Departamento de Defensa y de los Veteranos de Guerra. Es muy fácil concluir por ello que los veteranos y excombatientes se conviertan en presa fácil de cooptar⁶⁹.

Los grupos de universidades utilizan tácticas cuestionables para poder cumplir con este requisito. Los reportes federales exigidos no se presentan por campus sino por región. La información se consolida de tal forma que se compensan las cifras de las unidades que no cumplen la regla 90/10 con las de las unidades pertenecientes a la región que si lo hacen. También tienen prácticas enfocadas a efectuar cobros en efectivo (aumento del monto por concepto de inscripciones y adelantos de algunas colegiaturas). (United States Senate, 2012).

3) Impartición de clases

Profesores

A diferencia de las escuelas privadas no *for-profit* que se caracterizan por contar con los mejores académicos/investigadores a nivel mundial, en este caso la mayoría son profesionistas a los que se les paga por hora trabajada y no tienen un trabajo permanente, en promedio el 80% de los docentes se encuentran en esta situación.

El número de horas que trabajan se ajusta con cada nueva apertura y/o cierre de grupos al inicio de cada ciclo escolar. Requieren experiencia de por lo menos 3 años en sus áreas de competencia, aunque pocos son los que tienen conocimiento de pedagogía, estrategias para la enseñanza y control de grupo. Cuando llegan a recibir

⁶⁹ En octubre del año 2013 la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission) advirtió a los veteranos de guerra y sus familiares de la manipulación y falsedad de la información generada por algunas universidades *for-profit*. The FTC said it was "advising service-members, veterans, and their families that some *for-profit* schools may be more interested in gaining access to their posts 9/11 Bill benefits than helping them fulfill their education goals..... Some *for-profit* schools may stretch the truth to encourage enrollment, either by exerting pressure on service-members to sign for unnecessary courses or to take out loans that might be a challenge to pay off" (<http://www.ftc.gov/news-events/press-releases/2013/10/ftc-poses-eight-questions-ask-when-choosing-college-after>).

alguna capacitación se enfoca en la interacción con los estudiantes difíciles (Johnson, s.f.).

Se observa una falta de rigor en las evaluaciones ya que los docentes admiten la entrega de trabajos copiados, de baja calidad e incompletos sin que ello repercuta de manera considerable en la calificación que otorgan. La modalidad *online* permite que los exámenes reprobados se puedan volver a presentar.

Los docentes son reclutados, coordinados y evaluados por funcionarios académicos que desempeñan funciones administrativas (observan clases con formatos estándar, imparten capacitaciones, proporcionan planeaciones didácticas ya hechas). Cuando se llega a identificar la figura de ‘docente de tiempo completo’ tiene que impartir más de 30 horas de clases semanales y apoyar en las labores administrativas lo que les deja muy poco tiempo para la preparación de clases y evaluación de estudiantes (Halpering, 2014).

La principal función del personal académico es la retención⁷⁰ y es el rector de cada campus el encargado de dar seguimiento y asegurarse que se cumplan las metas.

Acreditaciones

Son requeridas por todas las universidades para poder tener acceso a los programas federales de ayuda financiera⁷¹ además de constituirse en un elemento importante en la percepción de legitimidad que pueden tener los candidatos y estudiantes de estas organizaciones.

Existen dos tipos de agencias acreditadoras, regionales y nacionales; la diferencia entre ellas no es del todo conocida por los estudiantes. La acreditación regional es la más reconocida y la que ostentan las mejores universidades tanto públicas como privadas no *for-profit*. Los requisitos para obtenerla son más estrictos ya que las

⁷⁰ Una vez que el candidato es inscrito se convierte en responsabilidad del área académica quien tiene que retenerlo a pesar de no poder cumplir con todas las promesas hechas por los consejeros estudiantiles. Se considera que la labor de los coordinadores académicos es compleja ya que para ser respetados por los estudiantes y profesores deben ser percibidos como íntegros, a la vez que tienen que cumplir con sus metas financieras (Halpering, 2014). Si son muy exigentes pierden matrícula, si son indulgentes pierden el respeto de la comunidad universitaria.

⁷¹ Considerados como la sangre del sector *for-profit*

escuelas que la poseen tienen procesos de selección reales en donde la demanda de espacios excede a la oferta, por lo que se elige a los mejores candidatos. También cuentan con un cuerpo docente permanente cuyas credenciales académicas son reconocidas y la mayoría de su oferta académica es presencial. La duración de sus cursos es trimestral y los estudios hechos en estas universidades son reconocidos y pueden ser tomados en cuenta en caso de que el estudiante tenga que cambiarse de escuela o decida continuar con estudios de nivel superior. Existe una equivalencia para las asignaturas y programas en otras organizaciones.

La acreditación nacional tiene estándares más accesibles por lo que el 90% de las *for-profit* han recurrido a ella⁷².

En algunos casos se requiere que los estudiantes hayan cubierto contenidos específicos como en derecho, medicina y educación, por lo que existe un tercer tipo de acreditación independiente de las dos anteriores, denominada 'por programa'; es necesaria para que los graduados encuentren trabajo y la mayoría de las universidades *for-profit* no la ofrecen ni preparan a los egresados para acreditar los exámenes correspondientes⁷³.

Otros servicios

La procedencia de los estudiantes de bajos recursos y de familias que acuden a la educación superior en la primera generación, trae como consecuencia que lleguen con una serie de carencias académicas que no son comunes en los estudiantes provenientes de los estratos económicos y sociales medios. Para ayudarlos en su proceso enseñanza-aprendizaje son necesarios una serie de servicios adicionales como tutorías, asesorías, orientación y clases particulares de las materias difíciles.

⁷² Existe controversia en cuanto a la imparcialidad de las agencias acreditadoras ya que su financiamiento procede de las cuotas de afiliación erogadas por las organizaciones que acredita. Por ejemplo se duda del Consejo Acreditador de Colegios y Escuelas Independientes (The Accrediting Council for Independent Colleges and Schools) que supervisa a cientos de instituciones *for-profit* debido a que dos tercios de sus funcionarios estuvieron trabajando al mismo tiempo en el consejo y escuelas sujetas a la acreditación (Waldman, 2016).

⁷³ (www.onlinecollegedegrees.net)

En general se tiene la percepción que no se han hecho las inversiones correspondientes en este rubro al igual que en el resto de las áreas que no están directamente relacionadas con las ventas (reclutamiento y mercadotecnia.)

4) Egreso y búsqueda de oportunidades laborales

Egreso

Los abusos en la búsqueda de matrícula de nuevo ingreso han resultado en el reclutamiento e inscripción de estudiantes que no poseen las habilidades necesarias para culminar con éxito estudios universitarios ya que provienen de estratos con serias carencias; lo que trae como consecuencia altas tasas de deserción e incumplimiento de los pagos correspondientes a los créditos universitarios. La tasa de graduación universitaria para el año escolar comprendido entre 2008 y 2009 (generación 2002) fue del 22% (*for-profit*) en comparación con 55% (públicas) y 65% (privadas no *for-profit*) (United States Senate, 2012).

Búsqueda de oportunidades laborales

Aunque en la publicidad se enfatiza que el asistir a estas universidades es un buen camino para obtener un mejor trabajo o ascenso en la carrera, se da poca atención a esta área de servicio. En promedio existe un ejecutivo por cada 10 reclutadores y su principal función consiste en cumplir con el número de plazas solicitadas por los organismos acreditadores, dejando a un lado el servicio que debería proporcionar a los estudiantes para colocarse en alguna posición laboral relacionada con su área de estudio. La calidad de sus contactos es muy baja, en ocasiones se limitan a reproducir listados de bolsas de trabajo *online* y los puestos no están enfocados a la comunidad universitaria. Los estudiantes que dejaron de trabajar para asistir a la universidad no suelen encontrar mejores oportunidades una vez que culminan sus estudios.

La posibilidad de experimentar desempleo una vez que se abandonan los estudios universitarios no es significativamente mayor en el caso de estas universidades (Denice, 2015). Empero, la participación en la tasa de incumplimiento

y vencimiento en los pagos de los créditos sí es significativa, mientras que estas instituciones atienden al 13% de la matrícula en el país, sus estudiantes deben 50% de los dólares en incumplimiento⁷⁴.

Modificaciones a la situación de la universidad

Estas organizaciones usan tácticas para engañar a los prospectos en materia de costos, disponibilidad y obligaciones de ayuda financiera federal, duración de los programas, estadísticas relacionadas con el empleo de los estudiantes y/o egresados, acreditación, posibilidad de revalidación de estudios y buena reputación.

En la mayoría de los casos no han hecho las inversiones necesarias en servicios de apoyo para que los estudiantes puedan concluir con sus programas de manera satisfactoria, lo que se refleja en tasas de deserción elevadas. En 2010 emplearon 35202 reclutadores, 3512 funcionarios académicos y 12,452 administrativos enfocados en el servicio.

Invierten una cantidad considerable de recursos en mercadotecnia, reclutamiento y pago a ejecutivos en comparación al monto destinado a la enseñanza que es la razón de ser de una escuela. En el año fiscal 2009 algunas de sus erogaciones fueron las siguientes (United States Senate, 2012).

1) 22.7% de sus ingresos en mercadotecnia, publicidad, reclutamiento y personal responsable de admisiones, lo que representó \$4.2 billones de dólares

2) 17.2% en enseñanza (docentes y desarrollo curricular) representado por \$3.2 billones de dólares

3) Los directores generales⁷⁵ de estos grupos de universidades tuvieron un ingreso promedio de \$7.3 millones de dólares; mientras que los 5 rectores de universidades públicas mejor pagados recibieron un sueldo de \$1 millón de dólares

⁷⁴ <https://ticas.org/posd/home>

⁷⁵ Chief Executive Officers (CEO's)

y \$3 millones para los dirigentes de los colegios y universidades privadas no *for-profit*.

El acceso para todos los estudiantes sin importar sus antecedentes académicos y socioeconómicos tiene un costo que se refleja en el diferencial entre las colegiaturas de una de estas entidades y las de las universidades públicas (\$62,702.00 vs \$52,522.00 por un programa de licenciatura de 4 años).

Intervención gubernamental

Para proteger a los estudiantes de los abusos cometidos por los grupos de universidades la administración del presidente Obama se vio obligada a intervenir estableciendo una serie de lineamientos por programa. Para tener acceso a los fondos destinados a la ayuda financiera gubernamental las universidades públicas y privadas deberán preparar a los estudiantes para poder acceder a empleos bien remunerados⁷⁶, ejerciendo ocupaciones reconocidas y relacionadas con el área de conocimiento que estudiaron. Un programa de estudios tendrá este reconocimiento si el sueldo que recibe su egresado es suficiente para que pueda pagar su adeudo sin mayores problemas. Para su determinación se establecieron los siguientes parámetros: el pago anual estimado del préstamo de un egresado promedio no deberá exceder del 20% de sus ingresos discrecionales ó del 8% de sus ingresos totales. Algunos aspectos importantes son:

1) se busca prevenir que el estudiante se vea presionado y/o imposibilitado para el pago de su deuda;

2) todos los programas tendrán la posibilidad de hacer cambios inmediatos y evitar, de esta manera, ser sancionados;

3) estas nuevas disposiciones, que entraron en vigor en enero del 2015, son más exigentes y obligarán a que se haga pública la información relacionada con el desempeño estudiantil;

⁷⁶ *Gainful employment*

4) las organizaciones estarán obligadas a reportar información importante sobre sus programas, salarios de los egresados y monto de las deudas acumuladas];

5) buscan implantar estándares que garanticen el buen servicio de las universidades y colegios profesionales.

Como consecuencia de estas medidas varias instituciones se vieron obligadas a cerrar, el caso más famoso corresponde al grupo Corinthians⁷⁷ que tuvo que dejar de ofrecer sus servicios después de una serie de investigaciones y demandas en las que se hacía referencia a falsificación de cifras de colocación laboral de sus graduados, mercadotecnia engañosa y prácticas de reclutamiento agresivas dirigidas a una población vulnerable.

Situación actual

Las redes de universidades *for-profit* se vieron restringidas en sus prácticas de naturaleza empresarial durante la administración del presidente Obama. Sin embargo, ha habido un replanteamiento de tal suerte que la protección a los estudiantes de los abusos cometidos en su contra ha disminuido, por la llegada a la presidencia de Donald Trump, quien es considerado promotor de la educación superior *for-profit* (Altbach, 2016).

Trump ha sido partícipe de esta modalidad educativa a través de *Trump University*, que ofrecía cursos de bienes raíces, gestión de activos, emprendimiento y creación de riqueza, cuyo principal atractivo era la posibilidad de obtener la experiencia directamente de un experto en el sector⁷⁸. La organización no puede ser considerada como una universidad en el sentido amplio del término ya que no tenía la autorización para emitir títulos universitarios. No obstante, recurre al uso de este nombre por razones mercadológicas al igual que a otras estrategias de la misma naturaleza para comerciar un producto carente de calidad. Por esta razón es

⁷⁷ Red de universidades que llegó a tener 120 campus con una población un poco mayor a los 110

⁷⁸ Trump era propietario de más del 90% de las acciones pero solamente fungía como promotor o vendedor senior. No estaba involucrado con la administración general ni con la enseñanza. (www.time.com).

demandado y para evitar la mala publicidad en la época de elecciones presidenciales y, sin admitir culpabilidad, acuerda el pago de una indemnización de 25 millones de dólares a los afectados (Blanco, 2016).

La designación de Betsy DeVos como secretaria de educación ha influido también en el relajamiento de las restricciones. Su nombramiento ha sido uno de los más controversiales de su gabinete por su inexperiencia, lo apretado de su ratificación⁷⁹ ante el senado y su vinculación con la organización multinivel Amway⁸⁰.

Se considera a DeVos como partidaria de la educación privada⁸¹ porque su idea principal es que los fondos del estado deberían asignarse directamente a las instituciones educativas tanto públicas como privadas, para su autogestión y de esta manera garantizar una mayor diversidad en el mercado educativo.

Dentro de las medidas tomadas por la secretaria DeVos se encuentran la inclusión en su equipo de Robert S. Eitel, abogado proveniente del sector *for-profit*, para ayudarla con la reducción de la plantilla de trabajadores de la secretaría; y con el bloqueo de las medidas de protección a los estudiantes vinculados con las universidades de esta naturaleza acordadas por la administración pasada.⁸² La ilegalidad de estas medidas trajo como consecuencia que la secretaria fuera demandada por 17 estados y el distrito de Columbia.⁸³

⁷⁹ Después de una audiencia que trató de boicotear la bancada demócrata, el vicepresidente Mike Pence emitió el voto de desempate quedando 51-50. (CNN/2017)

⁸⁰ Está casada con Dick DeVos quien es hijo de su fundador Richar DeVos. (www.usatoday.com). Amway es una empresa multinacional que vende insumos de uso doméstico, nutrición y cuidado y belleza personal, cuyo modelo de negocio consiste en reclutar vendedores que se comprometen a un determinado consumo mensual y también a encontrar más vendedores para los productos de la marca. (www.amway.es)

⁸¹ Tiene inversiones en entidades relacionadas con las redes de educación *for-profit* como Laureate y Apollo Investment Corporation.

⁸² www.commondreams.org.

⁸³ (www.time.com).

La universidad *for-profit* en México

Operación

Para efectos de comparación en esta sección se toma en consideración a las universidades mexicanas pertenecientes a los grandes grupos de inversionistas extranjeros.⁸⁴ También se respeta, dentro de lo posible, las cuatro fases generales del proceso definidas en la primera parte de este capítulo: 1) reclutamiento del estudiante (contacto y atracción); 2) inscripción del estudiante; 3) impartición de clases y 4) egreso y búsqueda de oportunidades laborales

1) Reclutamiento del estudiante

Para interesar a los posibles aspirantes las universidades destinan un presupuesto importante a labores de mercadeo y ventas. Existe un área dedicada 100% a la mercadotecnia con varios responsables de cumplir con presupuestos de matrícula; un número considerable de ejecutivos y *telemarketers* encargados de atraer prospectos. De la misma forma el área académica es responsable de organizar eventos de prospección y hacer guardias los sábados y domingos para atención al público.

Es una estrategia bien articulada que se genera a nivel corporativo y que consiste en publicidad masiva en diferentes medios de comunicación con el objetivo de atraer a los jóvenes a los diferentes campus. Incluye anuncios en espectaculares, transporte público, entradas y zonas con visibilidad externa de los campus, anuncios en programas de radio y televisión de corte juvenil; la organización de eventos como conciertos y conferencias con líderes de opinión nacionales e internacionales.

También tienen presencia intensiva en redes sociales (*Facebook, Twitter, Youtube, Link in*), una página web con información presentada de manera amigable y un blog institucional en el que se resaltan todas las contribuciones y los logros de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores y exalumnos entre otros).

⁸⁴ Apollo Global Educational Network y Laureate International Universities (LIU)

Finalmente aprovechan todas estas formas de difusión así como la compra de bases de datos, para obtener información de contactos con quienes emplearán estrategias de *telemarketing* para tratar de convertirlos en estudiantes de la Universidad.

2) Inscripción

Se divide en dos rubros cada uno de los cuales tiene sus particularidades y principales responsables, el nuevo ingreso y el reingreso. El primer caso contempla a todos los estudiantes que entran por primera vez a la universidad, sin importar el semestre⁸⁵. Los principales responsables del cumplimiento de metas son el rector del campus y todos los miembros del departamento de admisiones que por lo general está encabezado por un gerente. El reingreso está compuesto por los estudiantes que ya cursaron uno o más semestres en la universidad y el área responsable de que se inscriban al siguiente ciclo escolar es la académica, principalmente los coordinadores de carrera.

Aunque se reconocen responsables directos en cada uno de los casos, todos los integrantes de la organización conocen la importancia del trabajo arduo e intensivo que tienen que hacer para poder llegar a las metas tanto del periodo como del año, ya que de ello depende la viabilidad financiera y subsistencia de la Universidad.

Población por reclutar

Los estudiantes de nuevo ingreso pueden ser de 3 tipos. El primero está formado por los estudiantes que no pudieron entrar a ninguna de las universidades públicas quienes llegan para no perder tiempo sin estudiar y son atraídos por los descuentos y becas que se ofrecen a los estudiantes de nuevo ingreso. Su nivel académico es variable, entre intermedio y bajo, llegan a tener problemas para poder conservar la beca y no están acostumbrados a pagar una colegiatura.

⁸⁵ Algunos estudiantes provienen de otras universidades y optan por un proceso de revalidación de materias por lo que no ingresan en el primer semestre.

El segundo es el proveniente de alguna de las escuelas particulares de la zona, a ellos les queda cerca la escuela y fueron contactados por los asesores de venta o les llamó la atención por algún anuncio en medios de comunicación masivos o digitales; en este grupo también se puede incluir a los chicos provenientes de la prepa UVM que hacen uso del pase directo. Su nivel académico es intermedio, provienen de escuelas bilingües en las que están acostumbrados a que se les resuelvan sus problemas y al pago de una colegiatura.

En el tercero se incluye a los chicos que no se adaptaron a los sistemas de otras universidades privadas (por cuestiones académicas y/o financieras), dejaron pasar algo de tiempo sin estudiar, se cambiaron de carrera, no están seguros de lo que quieren hacer, tienen que estudiar porque los obligan sus padres, etc. El nivel académico es variable, están acostumbrados a pagar una colegiatura, provienen de escuelas bilingües y no tienen mucho interés.

En general se puede observar que los estudiantes tienen ciertas carencias en español y matemáticas, y les cuesta trabajo mantenerse concentrados⁸⁶.

Requisitos de ingreso

La política es de puertas abiertas e inclusión por lo que no se solicita un promedio mínimo ni hay exámenes de admisión, salvo para el caso de medicina⁸⁷. En las demás licenciaturas se llegan a aplicar exámenes diagnóstico que no importa si se acreditan o no. Por ejemplo las universidades de LIU aplican una serie de exámenes psicométricos en los que se revisa la personalidad, habilidades sociales, competencias digitales y hábitos de estudio. Su objetivo es ser una herramienta que permita anticipar posibles contratiempos que podrá enfrentar el estudiante en su trayectoria⁸⁸.

⁸⁶ Es muy importante señalar que en esta descripción se está recurriendo a una generalización ya que también hay algunos estudiantes buenos que están interesados y comprometidos con sus actividades académicas.

⁸⁷ El promedio mínimo de admisión es 8.0 y es necesario presentar un examen de admisión

⁸⁸ www.uvmnet.edu

Los requisitos de ingreso son presentar la documentación oficial de haber finalizado los estudios de educación media superior, contestar los instrumentos de diagnóstico establecidos en el proceso de admisión de la universidad, concluir con el trámite administrativo y realizar los pagos correspondientes (UVM, reglamento escolar).

Financiamiento

Las universidades privadas en México no reciben tipo alguno de subsidio federal o estatal para su sostenimiento, la mayor parte de sus recursos provienen de las colegiaturas que pagan los estudiantes. Cobran sus servicios por ciclo escolar (semestre o cuatrimestre) en una sola exhibición al inicio de este. Como una facilidad para los estudiantes, contemplan el cobro en un cierto número de parcialidades (UVM, reglamento de pagos).

En el aspecto financiero las universidades están dirigidas a un sector de la población que tiene la posibilidad de contemplar dentro de su presupuesto familiar el pago de una colegiatura ya sea en el presente o en el futuro. Los apoyos financieros a los que se puede tener acceso contemplan esta situación. En caso contrario no es posible prevenir la deserción de los estudiantes que no tienen los recursos necesarios para garantizar el pago de las cuotas mensuales.

En un inicio se puede tener acceso a un porcentaje de beca por haber obtenido un buen promedio de la preparatoria, trabajar o ser familiar de alguna persona que labore en las organizaciones⁸⁹ o entidades gubernamentales⁹⁰ con las que se tienen convenios firmados o haber sido rechazado de alguna de las universidades públicas⁹¹. Para conservarlas es necesario mantener un buen promedio, no reprobar ni dar de baja materias y cumplir con las fechas de pago; por lo que un porcentaje

⁸⁹ <https://www.universidaduvm.mx/atencion-a-organizaciones/convenios-beca-descuento>

⁹⁰ <http://preguntas.unitec.mx/customer/portal/articles/2780658-beca-sedena>

⁹¹ <http://www.20minutos.com.mx/noticia/255706/0/ofrece-uvm-becas-de-excelencia-a-rechazados-de-instituciones-publicas/>

considerable de los becados termina perdiendo el beneficio. Es entonces cuando se debe poder pagar un porcentaje con recursos propios y complementar con alguna de las opciones de financiamiento que tendrán que ser liquidadas en algún momento en el futuro. Por lo general estas deudas se adquieren con bancos y entidades financieras que se dedican al préstamo de recursos para fines educativos. Cuando se llega a tener algún problema de pago momentáneo las universidades ofrece la alternativa de pago a meses sin intereses con ciertas tarjetas de crédito, algunos descuentos o becas por concepto de inscripción, la posibilidad de pago con un crédito Fonacot y/o la firma de un pagaré a liquidar en el corto plazo⁹².

3) Impartición de clases

Profesores

El perfil del profesor de asignatura⁹³ de estas universidades es el profesionista activo en su área de especialidad laboral y, además, que manifieste gusto y compromiso por la labor docente. Se requiere dedicación a la cátedra porque se trabaja mucho tiempo no remunerado y las exigencias son altas. Debe cumplir con una carga administrativa consistente en llevar un registro detallado de inasistencias y participaciones, entregar planeaciones didácticas y exámenes dentro de los plazos establecidos y tener mucho cuidado al asentar las calificaciones; además debe dar asesorías y participar en el trabajo de la academia respectiva. También es importante ser muy pacientes, adaptables y tener capacidad de trabajar con grupos numerosos.

Se solía considerar como deseable que los profesores tuvieran el grado de maestría. A raíz de la importancia que han tomado los procesos de acreditación, se le está dando mayor peso a tal exigencia. Esto trae como consecuencia que exista mayor rotación de personal en la búsqueda de la especialización y que a los profesores vigentes se les tenga que reducir la carga académica por no cumplir con los perfiles establecidos. Cada fin de ciclo escolar los docentes son liquidados y se

⁹² <http://www.unitec.mx/respaldo-economico-unitec/>

⁹³ Al que pertenece la mayoría

les vuelve a contratar al inicio del siguiente dependiendo de las variaciones en la población estudiantil, ello constituye una fuente de inseguridad laboral para ellos.

Los profesores de tiempo completo tienen una dualidad de funciones por cumplir consistente en, impartir una gran cantidad de horas de cátedra a la semana y apoyar a las coordinaciones en las labores administrativas tanto con estudiantes como con docentes de asignatura. No les queda espacio suficiente en sus horarios para preparar las clases que imparten ni pueden calificar con cuidado tareas y exámenes.

En algunos casos también los coordinadores de las diferentes licenciaturas y jefes de departamento tienen que dar clases. El número de horas asignadas dependerá de su carga administrativa; determinada por el número de programas, estudiantes y profesores de asignatura que se encuentren bajo su supervisión.

Acreditaciones

En México las acreditaciones no son obligatorias para las universidades privadas; lo único que necesitan para operar es el Reconocimiento de Validez Oficial (REVOE) otorgado por la SEP. El acreditarse ante asociaciones como Federación de Instituciones Mexicanas Particulares (FIMPES), Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) no es obligatorio. Empero, son un criterio de peso, ya que significan que la universidad cumple con una serie de requisitos que garantizan la calidad, ya sea de sus programas, o de toda la organización. Estos procesos son voluntarios y tienen un costo.

Filosofía institucional, planeación y efectividad, normatividad, gobierno y administración, programas y personal académico, estudiantes, personal administrativo, apoyos académicos, recursos físicos y financieros y educación a distancia son los parámetros considerados por FIMPES⁹⁴. La máxima distinción otorgada por esta organización recibe el nombre de 'acreditación lisa y llana', e

⁹⁴ <http://noticias.universia.net.mx/vida-universitaria/noticia/2011/04/14/811959/obtiene-uvm-acreditacion-lisa-llana-maximo-nivel-calidad-otorga-fimpes.html>

implica que la universidad evaluada no tuvo observaciones, recomendaciones o condiciones. Cumplir con ello le da prestigio de pertenecer a un selecto grupo que lo ha conseguido. Las universidades transnacionales mexicanas cuentan con esta distinción.

Otros servicios

Estas universidades hacen énfasis en el concepto de que asistir a ellas es una vivencia y no solamente implica estudiar una carrera. Esta idea se traduce en ofrecer una serie de servicios con el objeto de crear experiencias que ayuden a los estudiantes a hacer más útil, llevadera y divertida su vida universitaria.

En el aspecto académico se reconoce que los chicos ingresan con ciertas carencias por lo que se les apoya a través de una serie de intervenciones. Las más frecuentes son asesorías impartidas por algún profesor experto, regularización cuando el estudiante tiene problemas de conocimientos previos, búsqueda de los estudiantes cuando no se han presentado a clase, pláticas con ellos para conocer cuál es su situación y cómo se les puede ayudar, entrevistas con los padres o tutores en los casos más complicados, citas con los asesores psicológicos cuando los estudiantes tienen algún problema personal que está influyendo en su desempeño y canalización a las instituciones adecuadas cuando el caso requiere atención profesional.

También se organizan actividades culturales y deportivas como conferencias, conciertos, exposiciones, torneos, competencias, talleres y clases de diferentes tipos, funciones de cine y teatro con el propósito de hacer más completa la experiencia universitaria.

4) Egreso y búsqueda de oportunidades laborales

Egreso

Desde la perspectiva académica el esfuerzo de apoyo al estudiante es constante y en él participan los coordinadores y profesores. Se enfoca en un primer momento en prevenir que los estudiantes se encuentren en situación de riesgo y para ello es muy

importante el seguimiento que se debe llevar desde el primer día de clases por parte de los docentes. Durante las sesiones de inicio los profesores se dedican a familiarizarse con los estudiantes y recaban la información de contacto de sus grupos. Una vez que se emiten los listados definitivos los profesores generan su primer reporte de seguimiento en el que se identifica los estudiantes que no han asistido a clase y los que tienen algún problema de aprendizaje que puede deberse a que no tienen los conocimientos previos requeridos, no asisten regularmente a clases y/o no entregan trabajos ni presentan exámenes. Los coordinadores también revisan los estados de cuenta y elaboran reportes periódicos en donde cruzan la información académica y financiera con lo que pueden detectar a los estudiantes que se encuentran en riesgo de deserción y la probabilidad de ella. Esta información se presenta periódicamente en la rectoría junto con las acciones que se han implementado en cada uno de los casos.⁹⁵ Como ya se mencionó con anterioridad, también se tiene acceso a los apoyos financieros cuando son requeridos.

Búsqueda de oportunidades laborales

El compromiso es que los egresados se empleen o emprendan de manera eficaz y tengan una mejor vida buscando que las personas sean miembros productivos de la sociedad lo más rápido posible. La vinculación se hace principalmente través de las prácticas profesionales que se incluyen como materias en los últimos semestres. Su objetivo es brindar experiencias laborales reales que estén directamente relacionadas con un entorno profesional y en cuya evaluación participan los supervisores de los estudiantes en las organizaciones donde se llevaron a cabo las prácticas. Otros mecanismos incluyen el servicio social, la bolsa de trabajo y en algunos casos las incubadoras de negocios. En cada uno de los casos existen áreas específicas que se

⁹⁵ El seguimiento a estos casos es la principal prioridad de la rectoría y del área académica ya que es parte de su evaluación. En el caso de las escuelas del grupo LIU el máximo nivel de deserción permitido es del 20% (LIU, 2016).

dedican a dar atención a los estudiantes. Las incubadoras de negocios también atienden a la comunidad externa en la que participan los docentes de la universidad. Se busca que algunos estudiantes puedan contribuir con sus conocimientos a los negocios familiares y que otros emprendan y se conviertan en generadores de nuevas fuentes de empleo.

A nivel corporativo se trabaja en la generación de los esquemas necesarios para que los egresados se empleen rápidamente, de preferencia antes del egreso y, si no es posible dentro de los primeros meses de su salida. Para ello se ofrecen alternativas como la organización de exposiciones para empleo presenciales y *online* y *webinars* sobre estrategias para buscar empleo de manera exitosa (UVM, hoja de datos 2016).

Comparativo México vs Estados Unidos de Norteamérica (EE. UU.)

Como ya se mencionó con anterioridad el mecanismo de entrada de las universidades *for-profit* a México fue mediante la compra de universidades locales que ya contaban con antigüedad y cierta presencia en el país. Al tomar esta decisión se encontraron con organizaciones que tenían ya una forma de trabajo establecida, por lo que en un inicio se pudieron ir familiarizando con sus procesos, rutinas y costumbres, para paulatinamente ir introduciendo los cambios necesarios para adaptar el modelo a las necesidades y expectativas del país.

El primer grupo de universidades entró a México en el año 2000 y ha crecido hasta alcanzar una cobertura a nivel nacional. Con el tiempo el modelo se ha extendido y ha sido replicado por inversionistas tanto extranjeros como mexicanos.⁹⁶

A continuación se presentarán las diferencias y semejanzas que se observan entre los grupos de universidades *for-profit* surgidos en los Estados Unidos de Norteamérica y su adaptación a la situación demográfica, económica y social mexicana.

⁹⁶ Aliat Universidades, NACER Global y UNID por mencionar algunas

1) Reclutamiento del estudiante

Semejanzas

Las estrategias de atracción de los estudiantes a través de la mercadotecnia, tanto en medios tradicionales como en redes sociales, son muy parecidas. En ambos casos se recurre al uso de bases de datos como principal herramienta de prospección y atracción de estudiantes. Se les invita a visitar los *campus* en donde se les dan recorridos por las instalaciones mientras se les explican las características de la universidad buscando cerrar la inscripción del prospecto al final del recorrido.

Otra fuente importante de obtención de contactos son los sitios web institucionales. Los portales están diseñados de tal forma que al revisar los diferentes contenidos como oferta educativa, programas, costos, requisitos de ingreso, proceso de inscripción, opciones de financiamiento y demás información, se busca la interacción con los prospectos. Constantemente surgen ventanas con solicitudes de teléfonos y correos electrónicos para que un ejecutivo se ponga en contacto con los interesados y pueda agendar una cita para visitar los planteles. También cuentan con un sistema de monitoreo mediante el cual pasado determinado tiempo de navegación, el ejecutivo trata de establecer contacto vía chat, en varias ocasiones, con la misma finalidad.

Diferencias

Las escuelas mexicanas adquiridas por los grupos internacionales también tienen oferta de educación media superior (preparatoria), por lo que con frecuencia se organizan actividades especiales para estos estudiantes como pláticas, talleres y juegos. El objetivo es ayudarlos a elegir una licenciatura y mostrar los beneficios de continuar con sus estudios de nivel superior en la misma institución. Se han diseñado estrategias de conversión integrales que incluyen la organización de ferias y exposiciones; el ofrecimiento de becas y descuentos especiales; también se fomenta la relación entre los coordinadores de las licenciaturas y los estudiantes de preparatoria y sus padres.

Otra fuente de obtención de contactos es las visitas a las escuelas preparatorias públicas y privadas de la zona. Los consejeros estudiantiles acuden en compañía de los coordinadores académicos y profesores con los que organizan actividades similares a las que se realizan con los estudiantes internos. En algunos casos la afluencia de estudiantes es numerosa por lo que se fomentan relaciones estrechas, de beneficio mutuo, con los directivos de estas escuelas a las que se conoce como proveedoras.

2) Inscripción del estudiante

Se detectan similitudes en la operación de los departamentos de admisiones y en la política de puertas abiertas, o lo mismo que sin restricciones al ingreso. En cuanto a la población a reclutar y las formas de financiamiento se observan desigualdades entre los dos países.

Semejanzas

En los dos casos se observa la conformación de equipos de venta con diferentes niveles de responsabilidad. *Grosso modo* se identifica un director o gerente al que le reportan varios ejecutivos de venta. Cuando son muchos se dividen en equipos que son coordinados por supervisores. En la base se encuentran los *telemarketers* que se encargan de depurar las bases de datos y hacer las llamadas iniciales de prospección. Todos tienen metas por cubrir que se cuantifican en números (de llamadas realizadas, citas agendadas y prospectos atendidos en los planteles), cuyo seguimiento se traduce en el cumplimiento de la meta principal, que es el número de estudiantes de nuevo ingreso matriculados. El rector del *campus* y director del área de inscripciones son los responsables fundamentales de su cumplimiento.

Los salarios de los equipos de *telemarketing* y ventas están conformados por una parte fija y otra variable definida por una comisión que depende del número de estudiantes inscritos. Los funcionarios de mayor nivel reciben bonos de productividad cuando alcanzan los números prometidos.

Otro aspecto en el que hay concordancia es en la política de libre acceso al ingreso de estudiantes, cuyo único requisito es contar con un certificado que avale el término de los estudios de educación media superior. En ocasiones se llegan a aplicar algunos diagnósticos o exámenes sencillos para darle mayor formalidad al proceso.

Diferencias

La universidad *for-profit* surge para brindar servicio de educación superior a los estudiantes no tradicionales que de otra forma no hubieran podido asistir a la universidad. En EE. UU. recibe a las minorías raciales, principalmente negros y latinos, mujeres y estudiantes mayores de 25 años. El principal argumento para que se inscriban es el de superación personal. En México el chico que acude a estas universidades se encuentra en el rango de edad típico de la población universitaria (18-24 años)⁹⁷; en su mayoría no pudieron entrar a las universidades públicas o a las privadas más demandantes tanto económica como intelectualmente hablando. Aquí el argumento que más se usa para cerrar la inscripción es la oportunidad de tener una experiencia universitaria integral en una universidad internacional.

Otra diferencia es el origen de los recursos que se utilizan para el pago de las colegiaturas. En EE. UU. es una combinación de subsidio gubernamental⁹⁸ no rembolsable más créditos obtenidos en instituciones financieras. Muchos estudiantes quedan muy endeudados por largos periodos de tiempo después de haber dejado de estudiar, por término o abandono. En México la mayoría de los estudiantes pagan sus colegiaturas mensuales con ingresos provenientes de sus hogares y/o trabajos. Se suelen ofrecer algunos descuentos y porcentajes de beca. En contados casos se recurre a créditos con instituciones financieras para complementar los importes de las parcialidades, aunque no es una opción que goce de mucha popularidad entre las familias mexicanas.

⁹⁷ Las universidades *for-profit* mexicanas también ofrecen educación media superior y en años recientes están abarcando a la población mayor a 24 años, conocidos como adultos trabajadores, a través de licenciaturas ejecutivas y posgrados.

⁹⁸ *Pell grant*

3) Impartición de clases

Semejanzas

En los dos países la mayoría de los profesores que prestan sus servicios en estas universidades son de asignatura. Son profesionistas con experiencia en su área laboral que tienen gusto por la docencia y/o buscan complementar sus ingresos por esta vía. Es deseable que tengan experiencia como profesores, pero es más importante que sepan tratar con estudiantes difíciles por lo que la paciencia y tolerancia son características muy bien valoradas. Los profesores de tiempo completo pasan muchas horas dando clases y también apoyan en las labores administrativas.

Diferencias

En EE. UU. es obligatorio para las universidades contar con acreditaciones para poder tener acceso a los fondos federales. Es indispensable para estas organizaciones contar con este apoyo por el estrato socio económico al que pertenecen la mayoría de sus estudiantes ya que de no poder ofrecerlo correrían el peligro de desaparecer, debido a que la mayor parte de sus ingresos provienen de las becas federales.

En México las acreditaciones son voluntarias y las universidades *for-profit* las buscan como un elemento importante de posicionamiento y diferenciación de su competencia en cuestiones de calidad. El contar con ellas las hace pertenecer a un reducido grupo de organizaciones que constantemente hace referencia en su publicidad a este logro.

4) Otros servicios, egreso y búsqueda de oportunidades laborales

Diferencias

Es en el rubro de todos los servicios complementarios a la enseñanza donde se encuentran las principales diferencias entre la universidad *for-profit* surgida en EE. UU. y su adaptación a México que es referida en esta investigación como universidad *for-profit* transnacional. Estas modificaciones señalan el reconocimiento

por parte de los grupos internacionales de las particularidades demográficas, económicas y sociales del país que les han permitido crecer a gran escala. Estos servicios adicionales no son ofrecidos por las universidades en EE. UU. debido a que su enfoque es principalmente hacia la enseñanza. Sin embargo, en México son un factor muy importante al momento de elegir una opción educativa. Cuando los padres de familia envían a sus hijos a las universidades buscan, además de las clases: un lugar seguro para que pasen el día, actividades extracurriculares, el acceso a una red social y profesional, orientación vocacional y apoyo para resolver sus dificultades académicas, bolsa de trabajo y apoyo para encontrar un lugar para hacer el servicio social y/o la oportunidad de obtener una pasantía con la posibilidad de que se convierta en un empleo (Becker, 2014b).

Tabla 4 Semejanzas universidad *for-profit* EE. UU.-México

Situación	Descripción
Utilizan estrategias similares para la atracción de estudiantes.	<p>Uso intensivo de mercadotecnia tanto en medios tradicionales como sociales.</p> <p>Bases de datos como principal herramienta y sitios web institucionales.</p> <p>Importancia de las visitas a los campus y de las recomendaciones</p> <p>VARIACIÓN: Las escuelas en México tienen preparatoria por lo que cuentan con una base hasta cierto punto cautiva para la prospección.</p>
Implementan una política de puertas abiertas para las inscripciones.	Los únicos requisitos de ingreso son la presentación de un certificado de finalización de la educación media superior y cubrir las cuotas de ingreso.
Los departamentos de admisiones tienen estructuras similares.	<p>Por lo menos tres niveles (gerente, ejecutivos de venta y telemarketing).</p> <p>Remuneración fija y variable dependiente de objetivos.</p> <p>Ejercicio de presión para el cumplimiento de las metas.</p> <p>El principal responsable del cumplimiento de las metas es el rector del campus.</p>
La mayoría de los profesores son de asignatura.	<p>Profesionistas con experiencia y gustos por la docencia.</p> <p>Contratación por horas que cambia cada inicio de ciclo escolar.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Diferencias universidad *for-profit* EE. UU.-México

SITUACIÓN	EE. UU.	MÉXICO
Características de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Mayores de 24 años -No pudieron asistir a la universidad con anterioridad. -Pertencientes a grupos minoritarios (latinos, afroamericanos), mujeres y padres solteros. -La mayoría pertenece a la primera generación universitaria de la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> -La mayoría dentro del rango habitual (18-24). -No pudieron ingresar a las alternativas públicas. -Sin posibilidad de acceso a opciones más demandantes (nivel de exigencia y costo). -Facilidad (sin examen de admisión, cercanía, obtención de algún beneficio).
Forma de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> -Combinación de subsidio gubernamental (beca) y crédito educativo que se tiene que pagar con los respectivos intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> - En la mayoría de los casos proviene del ingreso familiar. - En algunos casos los estudiantes complementan con sus salarios. - Opciones de financiamiento para imprevistos de corto plazo (meses sin intereses).
Acreditaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Son obligatorias para que las universidades puedan ofrecer a sus estudiantes el subsidio gubernamental (beca). 	<ul style="list-style-type: none"> -Son optativas y las universidades las buscan para proyectar una buena imagen.
Otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> No ofrecen servicios distintos a la enseñanza. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecen otros servicios como asesorías académicas, actividades deportivas y culturales, apoyos en la búsqueda de empleo.

Fuente: Elaboración propia

3. UNIVERSIDAD PRIVADA

Introducción

Las universidades que forman parte del subsistema de educación superior privado en México presentan diferencias considerables por lo que no es posible concebirlas como una entidad monolítica en su conjunto. La razón de existir de esta diversidad es el intento de dar respuesta a quienes buscan estudios de nivel superior. Las opciones abarcan desde las universidades de elite, tanto religiosas como seculares, hasta las conocidas como de absorción de demanda.

Este último grupo es también numeroso y representa una alternativa para los estudiantes que no pudieron acceder a la oferta pública. El principal diferenciador entre sus integrantes es la presencia de un proyecto educativo o la preponderancia de los criterios comerciales sobre los académicos (Acosta, 2012). Cuando lo más importante es el negocio las universidades son reconocidas como *patito*. Carecen de las instalaciones adecuadas, su calidad es dudosa y han proliferado por la falta de supervisión y control estricto de las autoridades (Rodríguez Gómez, 2003).

La Universidad del Valle de México puede ser considerada como de absorción de demanda ya que un porcentaje considerable de sus estudiantes no consiguieron admisión en ninguna de las universidades públicas de mayor demanda de la zona metropolitana de la Ciudad de México. También es del grupo de universidades que pertenecen a conglomerados⁹⁹ con representación a nivel nacional y por último, es propiedad de un grupo internacional que cotiza en la bolsa de valores por lo que es también una universidad transnacional que busca la utilidad financiera.

⁹⁹ Término utilizado por Germán Álvarez Mendiola para describir a los grupos de universidades que tienen presencia a nivel local, regional y nacional en el campo de la educación superior privada en México. Lo define como un fenómeno relativamente reciente en el que un número reducido de organizaciones concentra más del 50% de los estudiantes y, de manera más específica, 11 reúnen al 37% de la matrícula total del sector privado (Álvarez, 2017).

Se presenta un bosquejo general del campo de las universidades privadas a manera de contextualización. Debido a que el énfasis de este proyecto es en la legitimidad se expone de manera más extendida lo relacionado con la regulación del sector. En México no existe una Ley General de Educación Superior que gobierne al sistema tanto público como privado, la regulación del sector se hace a través de acuerdos secretariales emitidos por la SEP. Lo que sí existe son una serie de disposiciones comerciales que toman la forma de acuerdos o tratados de libre comercio, leyes de inversión y de naturaleza fiscal que buscan atraer a los inversionistas dando lugar al surgimiento de la universidad transnacional.

Generalidades

Antecedentes

En la primera mitad del siglo XX en el sistema educativo superior se vivieron constantes cambios de opinión de los gobiernos postrevolucionarios en relación al rol que correspondía a las instituciones de educación superior sostenidas por el Estado. En los años 30 y principios de los 40 se presenta un conflicto entre el gobierno federal y la UNAM. Como consecuencia surge el Instituto Politécnico Nacional y las primeras universidades privadas del país.

Los factores que se conjuntaron para que esto fuera posible son:

- 1) La postura del empresariado mexicano ante la política educativa en el sexenio del presidente Lázaro Cárdenas.
- 2) La búsqueda de alternativas educativas de la iniciativa privada.
- 3) A partir de la presidencia de Manuel Ávila Camacho, se comienza a gestar una recomposición política e ideológica que permite el desarrollo de universidades como el ITESM y el ITAM (García, 2017).

Olas

Levy (1995) identifica tres olas históricas en el desarrollo de la educación superior privada en América Latina.

- 1) Universidades privadas de tipo confesional, católicas que tienen un proyecto cultural e ideológico más allá que la búsqueda de un negocio.
- 2) Universidades privadas de elite que tienen un proyecto de naturaleza empresarial primordialmente.
- 3) Universidades de absorción de demanda (*patito, diploma mills*) que atienden a los estudiantes que no pudieron acceder a las universidades públicas porque no fueron seleccionados en los procesos de admisión.

Con este modelo se pretende describir una tendencia regional empero, en el caso de México, las primeras universidades que surgen no son de carácter vocacional. Adicionalmente se podría considerar la aparición de una cuarta ola caracterizada por la presencia de los grandes capitales tanto nacionales como internacionales; planteándose una división entre las universidades orientadas a la obtención de ganancias y las que no lo están (Rodríguez Gómez, 2011).

Etapas¹⁰⁰

Se puede reconocer 2 etapas antes del periodo de crecimiento comprendido entre los años 1980 y 2010. La primera (1935-1959) abarca el lapso en el que se constituyen las primeras siete universidades particulares mexicanas; siendo la primera de ellas la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) 1935. Posteriormente aparecerán la Universidad de las Américas en la Cd. de México (1940), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1943), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (1946), la Universidad de las Américas en Puebla (1947), la Universidad

¹⁰⁰ Rodríguez Gómez (2011) propone una explicación alternativa de cómo fueron apareciendo las universidades privadas. En una primera etapa ubica la aparición de escuelas bajo un régimen libre desde 1912 (un ejemplo es la Escuela Libre de Derecho); posteriormente surgen las universidades católicas en la década de 1940; el régimen de incorporación de estudios a partir de 1933; RVOE y simplificación administrativa en la década de 1990.

Iberoamericana (1943) y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) en 1957 (Acosta, 2012).

Esta oferta educativa estaba destinada a un segmento de alto poder adquisitivo con un perfil empresarial, el cual sería atendido por organizaciones laicas y religiosas sin fines de lucro.

La segunda etapa se encuentra comprendida entre los años 1960 y 1980, se caracteriza por la aparición de 13 universidades cuya finalidad es dar cabida a la población que no puede encontrar acomodo en los organismos públicos, definida por la pertenencia a un nivel socioeconómico intermedio, interesada en carreras tradicionales y ubicada en la capital y ciudades principales de la República Mexicana (Acosta, 2012). En la siguiente tabla se muestran estas universidades en orden de aparición junto con su ubicación.

Tabla 6 Universidades privadas por orden de apertura

Año	Nombre	Ubicación
1960	Universidad del Valle de México	México, D.F.
1961	Universidad del Valle de Atemajac	Guadalajara, Jalisco
1962	Universidad la Salle	México, D.F.
1966	Universidad Tecnológica de México	México, D.F.
1967	Universidad Panamericana	México, D.F.
1969	Universidad de Monterrey	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Regiomontana	Monterrey, Nuevo León
1969	Universidad Cristóbal Colón	Veracruz, Veracruz
1970	Centro de Estudios Universitarios	Monterrey, Nuevo León
1973	Universidad Popular Autónoma de Puebla	Puebla, Puebla
1976	Universidad Intercontinental	México, D.F.
1976	Universidad de Valle de Bravo	Reynosa, Tamaulipas
1979	Universidad del Noroeste	Hermosillo Sonora

Fuente: (Acosta, 2012:9)

Demanda por educación a nivel mundial

En 2015 se estimó el valor del mercado de educación superior privado mundial en 1.5 trillones de dólares. Se espera que la población perteneciente a la clase media duplique su tamaño pasando de ser 3.2 billones en 2016 a 5.2 billones en 2028. El mayor crecimiento en este segmento se verá reflejado en los mercados emergentes, grupo en el que se encuentra México. (GSV Advisors, Brooking Institute and UNESCO Institute for Statistics citado en Laureate Education, 2018:18).

Distribución poblacional de México

En el año 2010 se puede ver que la mayor parte de la población mexicana se encontraba en edad de buscar alguna alternativa de educación superior (jóvenes y adultos jóvenes en la tabla 7).

Al haberse hecho obligatoria la secundaria más estudiante buscarán asistir a la universidad. Sin embargo pertenecen a entornos socioeconómicos bajos y medios que con frecuencia tienen rezagos educativos; por lo que difícilmente podrán acreditar algún examen de admisión a las universidades públicas. Optarán por alternativas en la iniciativa privada siempre y cuando puedan costearlas.

Tabla 7 Población por rangos de edades

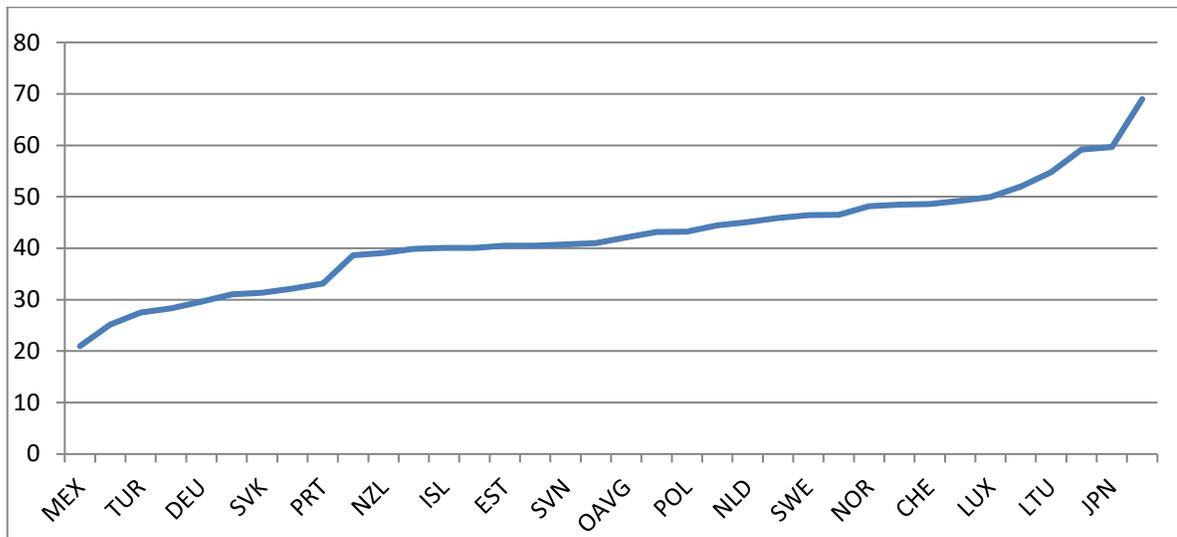
Grupo	Rango	%
Jóvenes	0-19 años	39.2
Adultos jóvenes	20-39 años	31.9
Adultos edad media	40-59 años	19.7
Adultos mayores	De 60 años en adelante	9.1

Fuente: (INEGI, 2010)

Población con educación superior en México

México es el país con el menor porcentaje de individuos con educación superior (21.8%) de los 35 países de la OCDE. Como parámetro de referencia el promedio se encuentra en el 43% y Japón encabeza con 70%.

Ilustración 4 Cobertura educación superior en México (entre 25 y 34 años)



Fuente: (OECD, 2018)

Crecimiento del sector

Existe una relación de dependencia entre la educación superior privada y la pública; ya que las decisiones que se toman con respecto a la pública determinan el crecimiento de la privada.

Después de una época de crecimiento sorprendente (164.9% entre 1990 y 2000 en la tabla 8), el sector de educación superior privado alcanza su máximo nivel concentrando al 30% de la matrícula total de estudiantes (Álvarez, 2015).

Tabla 8 Distribución de matrícula 1990-2010

	Estudiantes			Crecimiento	
	1990	2000	2010	1990-2000	2000-2010
Universidad Pública	898,934	1,192,959	1,839,896	294,025	646,937
%	81.93	69.44	69.58	32.71	54.23
Universidad Privada	198,207	525,058	804,301	326,851	279,243
%	18.07	30.56	30.42	164.9	53.18
Total Estudiantes	1,097,141	1,718,017	2,644,197	620,876	926,180
%	100	100	100	56.59	53.91

Fuente: (Álvarez, 2015) Elaborado con datos de SEP-UPEPE/DGPpP (SEP, s.f.)

Esta situación se puede explicar por el crecimiento en la oferta pública. Las universidades existentes aumentaron su capacidad; surgieron nuevas opciones como las universidades tecnológicas, politécnicas e interculturales resultantes de una política de diversificación y diferenciación institucional. Sin embargo, parece existir un acuerdo en que el sector ha llegado al límite de su tamaño por el lado de la demanda. Ya no va a crecer el número de estudiantes y/o familias con posibilidad de pago (De Garay, 2011) (Álvarez, 2015). Esto implica que, aunque las condiciones del país son favorables para la proliferación de las universidades privadas, desde la perspectiva demográfica y de falta de cobertura, el tamaño del segmento está estructuralmente limitado al 30%. Para efectos de comparación, en América Latina el nivel de privatización de la educación superior fluctúa entre 28 y 82% (Álvarez & González, 2017). Se puede considerar a México como un país con un sistema de enseñanza superior privada de volumen medio al ubicarse en un rango entre 25% y 50% (Didriksson, 2009).¹⁰¹

¹⁰¹ La clasificación se hace dividiendo la matrícula total de un país en 4 grupos. Volumen importante (más del 50%), medio (entre 25% y 50%), reducido (entre 10% y 25%) y mínimo o inexistente (menos del 10%).

Coordinación del Sector

La coordinación y control del sector de la educación privada no depende únicamente de la autoridad gubernamental, representada por la Secretaría de Educación Pública (SEP), sino que también existen otros actores involucrados.

La SEP

El papel de la secretaría se limita al otorgamiento del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) o a la verificación de la incorporación de las Instituciones de Educación Superior Privadas (IESP) a alguna universidad autónoma¹⁰². El RVOE simboliza únicamente el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en la Ley General de Educación y el Acuerdo Secretarial 279 para que las IESP puedan funcionar en materia de instalaciones, planes y programas de estudio y profesores¹⁰³, no acredita la calidad (labor encargada a otras organizaciones). Sin embargo, en un intento por fortalecer su influencia en el sector, la secretaría emite un padrón de planes y programas de estudios de excelencia académica, y un programa de simplificación administrativa en el marco del Compromiso Social por la Calidad de la Educación 2006.

La última modificación a esta disposición, es una muestra del reconocimiento a la diversidad existente entre las IESP y de meses de trabajo en conjunción con diversos

¹⁰² Las universidades autorizadas para otorgar el RVOE son: Universidad Autónoma De Baja California Sur (UABCS), Universidad Autónoma De Ciudad Juárez (UACJ), Universidad Autónoma De Coahuila (UACOAH), Universidad Autónoma De Chihuahua (UACH), Universidad De Guadalajara (UDG), Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo (UAEH), Universidad Autónoma Del Estado De México (UAEMEX), Universidad Autónoma Del Estado De Morelos (UAEMOR), Universidad Autónoma De Nuevo León (UANL), Universidad Autónoma De Querétaro (UAQRO), Universidad De Quintana Roo (UQROO), Universidad Autónoma De Yucatán (UADY), Instituto Politécnico Nacional (IPN) y Universidad Nacional Autónoma De México (UNAM). (<https://www.gob.mx/sep>)

¹⁰³ Para su conservación las autoridades educativas federales y locales revisan que las condiciones mediante las que se obtuvo el REVOE prevalezcan. <http://www.sirvoes.sep.gob.mx/sirvoes/jspQueEsRvoe.jsp>[consultado 24-nov-2016].

actores del sistema educativo. El 13 de noviembre del 2017¹⁰⁴ la SEP publica el Acuerdo número 17/11/17 por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el RVOE. La disposición a la que sustituye (Acuerdo Secretarial 279) fue publicada en el año 2000 por lo que pasaron 17 años sin que esta fuera actualizada, se considera que ya estaba rebasada principalmente en dos aspectos:

- 1) La gran carga administrativa necesaria para llevar a cabo los trámites de todas las nuevas universidades, principalmente de las de absorción de demanda, que fueron surgiendo en los últimos años.¹⁰⁵
- 2) La falta de adecuación con las nuevas disposiciones en materia de educación superior a nivel nacional e internacional (Guerra, 2017).

El valor de la educación superior privada suele residir en el complemento que aporta, en materia de cobertura y diferenciación, a la oferta de educación superior pública. El Acuerdo número 17/11/17 busca también el fortalecimiento de la calidad académica y la modernización de los fundamentos normativos de la educación privada. (González, 2017).

Una de las principales aportaciones del nuevo acuerdo es la creación del Programa de Mejora Institucional (PMI) cuya pretensión es coadyuvar, mediante el ofrecimiento de estímulos como la simplificación administrativa, a que las IESP se involucren en programas permanentes de mejora de la calidad educativa. Para ello el artículo 74 reconoce mecanismos de acreditación de los planes y programas de estudio como el RVOE, así como la acreditación institucional otorgada por personas morales sin afán de lucro especializadas y reconocidas. Asimismo, se contempla la

¹⁰⁴ Entrará en vigor 60 días hábiles después de su publicación en el DOF.

¹⁰⁵ El RVOE se otorga para cada uno de los programas de estudio que son impartidos por una universidad, por lo que es necesario hacer los trámites individuales para cada una de las licenciaturas que ofrece.

evaluación del aprendizaje de los estudiantes a través de la aplicación y difusión de los resultados obtenidos en exámenes de egreso, y el seguimiento de los exalumnos.

En los artículos 81 al 85 se describen las características de pertenencia a cada uno de los tres grupos (en proceso de acreditación, acreditadas y consolidadas) a los que, de manera voluntaria, podrán tener acceso las universidades que se comprometan con la mejora continua de su oferta educativa. Para formar parte del primero y segundo se requiere haber tenido un RVOE por un tiempo mínimo de siete años sin sanciones en los últimos dos. En el caso del tercero el tiempo de posesión de la acreditación, ya sea RVOE u otra reconocida por el comité, aumenta a 10 años sin haber sido sancionada en el último. También se establecen los siguientes requisitos relacionados con acreditaciones de planes y programas, acreditación institucional, resultados obtenidos en los exámenes de egreso, empleabilidad y perfil de la plantilla académica dependiendo del grupo de pertenencia.

Tabla 9 Clasificación de universidades privadas

Dimensión	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Acreditación planes y programas	En proceso por lo menos 50% de la matrícula de los planes y programas	Por lo menos 50% de la matrícula en planes y programas acreditados	Por lo menos 75% de la matrícula en planes y programas acreditados
Acreditación institucional	En proceso ante instancia externa reconocida ¹⁰⁶	Contar con una acreditación institucional	Contar con una acreditación institucional internacional
Resultados exámenes de egreso	Por lo menos 30% de los estudiantes con puntaje mayor al definido por la entidad evaluadora	Por lo menos 50% de los estudiantes con puntaje mayor	Por lo menos 75% de los estudiantes con puntaje mayor

¹⁰⁶ FIMPES tiene el monopolio por lo que será interesante ver si la secretaría se dará apertura a otras agencias acreditadoras. Una opción podría ser la Alianza para la Educación Superior (ALAP) quien a la fecha ha acreditado a una matrícula de 120 mil estudiantes distribuidos en 120 IESP (Rodríguez Gómez, 2017c).

		al definido por la entidad evaluadora	al definido por la entidad evaluadora
Empleabilidad	No aplica para este grupo	Por encima del promedio definido por la entidad evaluadora	No se contempla en los requisitos para pertenecer a este grupo
Perfil docente	No aplica para este grupo	No aplica para este grupo	Por lo menos 7% de las horas de los planes y programas de estudio impartidas por un miembro del SNI o Por lo menos 20% de la planta académica con estudios registrados en el PNPC CONACYT o en instituciones extranjeras reconocidas a nivel internacional

Fuente: Elaboración propia con datos del Acuerdo número 17/11/17 de la SEP

Otros aspectos importantes reconocidos en el acuerdo son

- Fomento a la innovación curricular mediante la aceptación de cuatro formas distintas¹⁰⁷ para proponer los fines del aprendizaje (competencias, propósitos, proyectos y objetivos).
- Reconocimiento de la alternativa educativa online. Las universidades que la incluyan en su oferta deberán utilizar una plataforma tecnológica para garantizar el proceso enseñanza-aprendizaje.

¹⁰⁷ Con anterioridad solamente se consideraba la opción por objetivos

- Uso de la TI y comunicación como medio para la solicitud y seguimiento del proceso de trámite del RVOE con el objeto de agilizar y optimizar los recursos destinados a ello.

Con estas modificaciones se busca que el RVOE pase de representar el cumplimiento de un listado de los requisitos básicos que toda universidad debe garantizar en materia de infraestructura y personal, a un instrumento que incida en la calidad del sector privado en el mediano y largo plazo. Sin embargo no es el sustituto de una Ley General de Educación Superior que gobierne al sistema de educación superior tanto público como privado, que considere todas las particularidades propias del sector y que obligue a las universidades a rendir cuentas (Rodríguez Gómez, 2017b).

Los otros actores

Aguilar (2000), hace referencia al término **gobernación**, abandona la idea de que el gobierno es el único agente responsable de la gobernación de la sociedad; da cabida a la apertura de este proceso a un conjunto de agentes, poseedores de una multiplicidad de recursos y con capacidad de auto-regulación en sus relaciones de intercambio y convivencia. Dentro de estos agentes se pueden considerar ONG's, empresas, mercados y agrupaciones de intereses específicos dependiendo del tema a tratar.

Gobernación significa entonces recordar y rescatar que se trata de un proceso relacional y co-dependiente del gobierno y la sociedad, que tiene como consecuencia una sociedad en equilibrio aceptable de sus intereses y valores. [...]. Que incluye la instancia gobierno como un actor importante y con un papel sobresaliente, pero no

decisivo ni exclusivo en muchas áreas vitales de intercambio y convivencia.¹⁰⁸

Sahlin-Andersson (2016) se refiere a **gobernanza** como forma de explicar la coordinación, control y el desarrollo de un mundo en el que interactúan múltiples niveles de gobierno, y donde las fronteras están en proceso de cambio y en forma de constelaciones de actores públicos y privados que incluyen a Estados, organizaciones internacionales, asociaciones profesionales, grupos de expertos, grupos de la sociedad civil y corporaciones de negocios. Se requiere analizar la gobernanza a mayor detalle como un proceso activo que culmina en la interacción de «gran variedad de actores como organizaciones internacionales, empresas, asociaciones profesionales y grupos de apoyo que buscan ‘gobernar’ la actividad en torno a los temas que les conciernen» (Avant, Finnemore y Sell, 2010:1 en Sahlin-Andersson).¹⁰⁹

Dentro de los grupos de intermediarios involucrados en el sector de la educación privada se encuentran:

1) **Los organismos internacionales** que adquieren gran importancia en la discusión mundial sobre las políticas sociales y económicas a partir de la posguerra. Maldonado (2000) señala que en la actualidad, las corporaciones más interesadas en la problemática educativa son: el Banco Mundial (BM); la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO); la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y, en el ámbito latinoamericano, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Existen diferencias entre estos

¹⁰⁸ Aguilar, p. 10

¹⁰⁹ Se recurre al concepto de gobernanza para ejemplificar una situación en donde al no existir una ley se busca un ‘*gobierno participativo*’ de varios organismos a través de *acuerdos*. No se pretende afirmar que exista gobernanza en el sistema de educación superior privado en México. La complejidad de este tema es materia de otra tesis de posgrado específica.

organismos, entre aquellos que tienen la facultad de otorgar financiamiento a proyectos en tanto que otros solamente realizan estudios y emiten recomendaciones.

El Banco Mundial ejerce especial influencia en el ámbito educativo ya que otorga financiamientos para su desarrollo; en el caso de la educación superior sus ejes son: financiamiento, calidad, administración, resultados e internacionalización de las políticas educativas. Una de sus principales sugerencias es la diversificación de las fuentes de financiamiento, lo que podría ser considerado como una estrategia de privatización donde se contempla la participación de los estudiantes y sus familias en el pago de colegiaturas.

Como ejemplo de una inversión realizada por el BM, en octubre del año 2013 la International Finance Corporation (IFC)¹¹⁰ y el Fondo para África, América Latina y el Caribe invierten \$150 millones de dólares en capital accionario en el grupo Laureate International (LIU). Este movimiento de capital busca facilitar un mayor acceso a la educación superior en Brasil, Chile, México y Perú, respaldando el crecimiento de la red de universidades Laureate en América Latina.¹¹¹

2) Los grupos de organizaciones que coordinan y representan a las universidades, a los académicos y a los administradores. En este caso se encuentra la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), asociación plural, no gubernamental, que agrupa a 187 universidades e instituciones de educación superior tanto pública como privada en todo el territorio mexicano. Su objetivo es promover la mejora constante de sus miembros en los ámbitos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios¹¹². Es reconocida por la sociedad como el organismo no gubernamental representante del sistema de educación superior en México y su opinión es considerada en la elaboración de

¹¹⁰ Institución internacional de desarrollo que forma parte del Banco Mundial y es el mayor inversionista multilateral en educación privada en los mercados emergentes.

¹¹¹ <http://noticias.universia.net.mx/vida-universitaria/noticia/2013/01/24/998563/ifc-invierte-laureate-ampliar-acceso-educacion-superior-paises-latinoamericanos.html>. [consultado 24-nov-2016].

¹¹² <http://www.anuies.mx/anuies/acerca-de-la-anuies>. [consultado 24-nov-2016].

políticas de Estado, desarrollo y financiamiento¹¹³. A partir de 2008 busca que sus agremiados, cuya afiliación es voluntaria, se sometan a mecanismos que buscan distinguir a las instituciones que brindan servicios de buena o mala calidad¹¹⁴.

3) **Los organismos acreditadores, evaluadores y escrutadores.** La acreditación es el resultado de un proceso en el que un cuerpo público o privado, denominado agencia acreditadora, evalúa la calidad de una institución o programa educativo superior para reconocerlo como portador de ciertos estándares y criterios de calidad. En México el sistema está encabezado y coordinado por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) que surge en el año 2000. La acreditación se practica a los programas académicos de las instituciones de educación superior (IES) tanto públicas como privadas por asociaciones civiles especializada en las distintas áreas del conocimiento reconocidas por COPAES¹¹⁵. Otra acreditación relevante es la que otorga la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) que mide la calidad y efectividad de las universidades participantes. Uno de sus objetivos esenciales es verificar cómo llevan a cabo, en la realidad, su misión, principios, valores y visión de futuro. De un aproximado de 2500 IESP activas en México únicamente 3.44% (86) tienen esta acreditación. El mayor nivel que otorga FIMPES se denomina “lisa y llana” (absoluta e inapelable) y ha sido concedida sólo a 52 universidades particulares. Una vez obtenida debe ser refrendada cada 7 años, los procesos son voluntarios y tienen un costo que deberá ser cubierto por el programa o institución que lo solicite.

4) **Redes de universidades** que facilitan el intercambio entre estudiantes y docentes y el establecimiento de relaciones con los diferentes estados de la República Mexicana y con el resto del mundo. Se puede observar el crecimiento de sistemas de

¹¹³ <http://sociologosenformacion.blogspot.mx/2011/05/anuiies.html>. [consultado 24-nov-2016].

¹¹⁴ <http://www.jornada.unam.mx/2008/10/25/index.php?section=sociedad&article=038n1soc>. [consultado 24-nov-2016].

¹¹⁵ <http://www.revistafolios.mx/dossier/acreditacion-de-la-educacion-superior-en-mexico-una-solucion-a-las-universidades-patito>. [consultado 24-nov-2016].

universidades que funcionan como redes. A nivel nacional son cuatro los que tienen la mayor participación en el sector de la educación privada abarcando casi todo el territorio al igual que la diversidad de precios y niveles de prestigio y reconocimiento¹¹⁶. El fenómeno también se presenta a nivel regional, estatal y en la ciudad de México, donde en ocasiones alberga varios *campus* de una misma IESP en diferentes delegaciones (Álvarez, 2015). En cuanto a su relación con el exterior, la mayoría de las universidades de elite, seculares y religiosas así como algunas de las financieramente accesibles, tienen convenios de intercambio con universidades en el extranjero.

Las redes buscan tener cierta influencia en la coordinación del sistema educativo a nivel superior, de tal forma que puedan distinguirse como organizaciones de mayor y mejor calidad dentro del ámbito de la absorción de demanda¹¹⁷. En realidad lo que pretenden es obtener una mayor participación en el mercado lo que les permitirá el cumplimiento de sus metas financieras y por ende su subsistencia en el largo plazo.

A continuación se presenta una tabla con ejemplos de las estrategias que tratan de seguir las universidades privadas en un ambiente de nivel de privatización moderado y poco regulado.

Tabla 10 Estrategias de universidades privadas

Secretaría de Educación Pública Búsqueda de reconocimiento oficial	Reconocimiento Global de Validez de Estudios Acuerdo 131 expedido y publicado en el Diario Oficial de la Federación. Reconocimiento de Excelencia Académica de Programas de Estudio de Nivel Licenciatura recibido en el marco del
---	--

¹¹⁶ Sistema Tecnológico de Monterrey (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y Universidad Tec Milenio), Red de Universidades Anáhuac (Universidades Anáhuac, Institutos de Educación Superior y Universidad Interamericana para el Desarrollo), Red internacional Laureate (UVM y UNITEC) y Red de Universidades CNCI.

¹¹⁷ Buscando asemejarse a las universidades de elite con la ventaja de ser menos costosas.

	Compromiso Social por la Calidad en la Educación 2006.
Relación con organismos internacionales Búsqueda de financiamiento	Inversión de IFC, institución del Banco Mundial, \$150 millones de dólares para incrementar el acceso a la educación superior en América Latina a través de instituciones estratégicas con capacidad de formar profesionales competentes.
Pertenencia a asociaciones Búsqueda de relaciones e información	Membresía de la ANUIES
Acreditaciones Búsqueda de prestigio	Acreditación de programas por organismos reconocidos por COPAES. Certificación de Calidad Académica FIMPES “Lisa y Llana”.
Redes de universidades Oferta de costo accesible por volumen	Organización como una red de universidades integrada por varios <i>campus</i> ubicados en la República Mexicana o en alguna región o estado.

Fuente: Elaboración propia

Legislación comercial

Como se acaba de mencionar en la sección anterior no existe una ley General de Educación aplicable a todas las universidades tanto públicas como privadas; sin embargo lo que sí se identifica es una legislación comercial que ha permitido el crecimiento del sector. De la misma manera, la encargada de la vigilancia de la calidad educativa es una instancia de protección al consumidor y no la dependencia gubernamental encargada de la educación (Didriksson, 2009).¹¹⁸

¹¹⁸ Al verse sobrepasado el sistema de educación público, se presenta una etapa de crecimiento desmedido y poco regulado del sector privado. Esto trajo como consecuencia un aumento en el crecimiento del número de fraudes de las llamadas universidades *patito*. La Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) es la organización encargada de dar seguimiento a este tipo de irregularidades. Este hecho refleja la concepción mercantil de la educación en donde los conflictos se resuelven entre particulares.

El libre comercio

Los problemas económicos por los que atravesaba México en el periodo final de Echeverría e inicio de López Portillo propician la firma de una carta de intención para incorporarse al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT)¹¹⁹ en 1979. Para poder superar la crisis de 1982, cuya principal causa fue la imposibilidad de hacer frente a los compromisos adquiridos debido a la caída de los precios del petróleo, se tuvo que recurrir al Fondo Monetario Internacional (FMI)¹²⁰. México formaliza su ingreso al GATT en julio de 1986, durante el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, por medio de la firma de un protocolo de adhesión. Con ello se da por finalizada la política de industrialización y sustitución de importaciones cuya vigencia se remonta a los años 1920 en donde el énfasis estaba puesto en el crecimiento hacia dentro. Obligado por la crisis económica, que se tradujo en una de finanzas públicas, el Estado mexicano se vio en la necesidad de permitir mayor participación del capital privado tanto nacional como internacional en la economía mexicana. Se creía que el libre mercado podría conducir al país hacia el desarrollo (Carmona, sf).

¹¹⁹ En Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos de Norte América, en el año de 1944, se fundaron el Banco Internacional para la Reconstrucción y Desarrollo al igual que el Fondo Monetario Internacional (FMI) y se desarrollaron las bases para la posterior creación de la Organización Internacional de Comercio (OIC). En lugar de ello en enero de 1948 entra en vigor de manera provisional el General Agreement of Tariffs and Trade. Operaba por medio de reuniones periódicas (rondas) y su finalidad era servir como instrumento único en la reglamentación de los intercambios a nivel mundial y favorecer el comercio libre de obstáculos. De ser considerado un acuerdo comercial se convierte en una organización internacional cuyos miembros debían seguir un código de principios: 1) Cláusula de nación más favorecida, 2) Reciprocidad, 3) No discriminación, 4) Igualdad formal de todos los miembros, 5) Aranceles como únicos reguladores de los intercambios comerciales, 6) Reducción y eliminación paulatina de aranceles y 7) Ampliación de los mercados regulados. La Ronda de Uruguay, considerada como la más importante, se llevó a cabo de 1986 a 1994 y finaliza con la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC). La diferencia principal entre el GATT y la OMC es que en esta última los acuerdos no se limitan al comercio de mercancías; también incluyen el intercambio de servicios y la propiedad intelectual (invenciones, creaciones, dibujos y modelos). Al mes de julio del 2016 está integrada por 164 países miembros (<https://www.ecured.cu/>).

¹²⁰ Otorgó un crédito de emergencia para evitar una crisis financiera internacional ya que algunos bancos grandes de Estados Unidos de Norte América habían dado préstamos al gobierno mexicano que excedían su capital. Este crédito condicionado fue un esfuerzo por promover un cambio en las políticas en México, entre las que se encontraban el mantenimiento de finanzas públicas saludables y la apertura al libre comercio. (Vásquez, 2001).

En la actualidad México ha negociado y firmado acuerdos comerciales en tres continentes (América, Europa y Asia)¹²¹. Tiene diez tratados de libre comercio con cuarenta y cinco países; treinta y dos acuerdos con treinta y tres países para la promoción y protección recíproca de las inversiones; nueve Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y pertenece al Tratado de Asociación Transpacífico (TPP)¹²². También participa en foros y organismos regionales y multilaterales como ALADI, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Mecanismo de Cooperación Asia Pacífico (APEC) y la Organización Mundial del Comercio (OMS).

Entre los tratados y acuerdos que México ha firmado sobresalen el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC)¹²³, ALADI y el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (PROMEXICO). La importancia del TPP se puso en entredicho ya que después de largas negociaciones para poder cerrarlo, Estados Unidos se retiró solamente un año después de haber sido alcanzado. Es un acuerdo que abarca el comercio y las inversiones de un porcentaje considerable de la economía global y fue firmado por los siguientes 11 países: Australia, Brunei, Canadá, Chile, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur, y Vietnam. Pretende implementar nuevas reglas y disciplinas que poco tienen que ver con las formas tradicionales de libre comercio centradas en la reducción de aranceles y limitación en el uso de cuotas de importación. El TPP es un acuerdo dinámico que contempla una agenda que compromete a los involucrados en una liberalización

¹²¹ Lo que lo posiciona como uno de los países con mayor apertura al libre comercio en el mundo.

¹²² Trans-Pacific Partnership

¹²³ También conocido como North American Free Trade Agreement (NAFTA) es un acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá que entró en vigor el 1 de enero de 1994. Dentro de sus propósitos principales se encuentran: 1) Promover la apertura comercial mediante la eliminación de la mayoría de las barreras arancelarias y no arancelarias; 2) Fomentar la competencia leal en el área de libre comercio; 3) Proteger los derechos de propiedad intelectual; 4) Eliminar obstáculos al comercio; 5) Facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios y 6) Aumentar las oportunidades de inversión. (www.tlcan.com.mx)

comercial continua y acumulada, al ser abandonado por EUNA cambia su nombre a CPTPP.¹²⁴

Cabe destacar que a nivel mundial se está viviendo una época de cuestionamiento a las supuestas bondades del libre comercio; una señal clara de ello es la situación por la que atraviesan dos de sus principales bastiones, el Reino Unido y los Estados Unidos de Norteamérica. En el primer caso el pueblo decidió a través de un referendo su salida de la Unión Europea (BREXIT)¹²⁵ y en el segundo la administración actual ha blindado sus fronteras y se ha embarcado en una política de hostilidad hacia los migrantes. En la actualidad se están llevando a cabo una serie de rondas de renegociación del TLC que se espera finalicen.

Acuerdos y leyes

En materia educativa es posible citar las siguientes regulaciones, entre otras: Ley de Inversiones Extranjeras (1993) reformada en 2001¹²⁶, Ley General de Educación (1993), Tratado de Libre Comercio con EUA y Canadá (1994) y tratados de libre comercio subsecuentes de naturaleza bilateral o multilateral (Rodríguez, 2006).

Tratado de Asociación Transpacífico (TPP)

En este tratado se fomenta que los gobiernos de las naciones signatarias adopten políticas educativas que busquen oportunidades de comercialización e inversión con la intervención del sector privado. Los impactos directos en el sector educativo son

¹²⁴ <https://www.tpp.mfat.govt.nz/>

¹²⁵ La fecha oficial de separación del Reino Unido de la Unión Europea será el viernes 29 de marzo del 2019 a las 23 horas (<https://www.lanacion.com.ar/2081094-brexite>).

¹²⁶ El artículo 8 de esta ley establece el requerimiento de una resolución favorable de la Comisión para que la participación de la inversión extranjera fuera en un porcentaje mayor, ya sea en las actividades económicas o en la sociedad.

considerados en los capítulos 9 (Inversiones) y 10 (Comercio transfronterizo de servicios). La crítica más importante es que da prioridad a las necesidades de las grandes empresas por encima de la sociedad, los trabajadores y el medio ambiente¹²⁷. Dentro de los principales riesgos para el sector educativo se encuentran:

1) Una vez alcanzado un cierto nivel de liberalización, por medio de algún acuerdo, este quedará establecido como el parámetro mínimo para futuras negociaciones. El estatus inicial no puede ser modificado en retroceso por lo que únicamente queda disponible la posibilidad de tránsito hacia la apertura.

2) El arbitraje privado será el único mecanismo para la resolución de conflictos. Los árbitros tendrán el poder de revisar todas las decisiones tomadas por los gobiernos, legislaturas y cortes. La selección de ellos adolece de las características básicas que garanticen su neutralidad e independencia, por lo que la democracia en los veredictos podría verse comprometida.

3) La definición de inversión, en este caso en educación superior, es muy amplia e indefinida. Los derechos otorgados a las partes involucradas son igualmente ambiguos, lo que deja mucho espacio para la interpretación de los árbitros. No se estipulan las obligaciones de los inversionistas.

4) No incluye mecanismos legales a los que se pueda recurrir en caso de violación de los derechos laborales. Cualquier disputa deberá ser dirimida a través del diálogo y las negociaciones entre las partes involucradas. Será indispensable demostrar hasta qué punto existe una relación entre la afectación de los derechos laborales y la repercusión en el comercio de servicios y/o las inversiones; de lo contrario la violación no podrá ser considerada como una falta.

5) Las leyes locales (nacionales) no deberán representar barreras innecesarias al libre comercio. Se consideran dentro de este rubro certificaciones, procedimientos, estándares técnicos, licencias y en el caso específico de las instituciones educativas las acreditaciones.

¹²⁷ <http://www.ei-ie.org/congress7/es/739-el-congreso-desaprueba-los-acuerdos-comerciales>

6) Los firmantes se comprometen a la liberalización progresiva a través de la expansión del número de sectores considerados. Para ello se establecerán comisiones y subcomisiones que podrán buscar la asesoría de organizaciones y grupos no gubernamentales, quedando así abierto el acceso a las grandes corporaciones y grupos de cabildeo con intereses particulares en algunos temas.

7) Las disposiciones relativas al acceso al mercado se encuentran establecidas en el artículo 10 y se hace la siguiente mención por su relevancia para este tema de estudio: «Los gobiernos no podrán establecer limitaciones en el número de proveedores ni en el importe total de las transacciones; tampoco podrán condicionar la personalidad jurídica del prestador de servicio ni exigir su presencia física en la localidad receptora de la inversión». No se podrá limitar la entrada de universidades privadas ni restringir sus actividades; cualquier intento de imponer nuevas disposiciones relacionadas con las acreditaciones podrá considerarse como una violación de los compromisos establecidos en el TPP (Education International, 2016).

La forma que contempla la ley para dirimir cualquier dificultad que se tenga es a través del arbitraje. En la mayoría de los casos en los que México ha tenido que dirimir en los tribunales internacionales asuntos, en distintos ámbitos, las resoluciones no han sido favorables¹²⁸.

Personalidad jurídica

México contemplaba las asociaciones civiles y sociedades anónimas como alternativas para el funcionamiento de las universidades privadas. Rama (2012) sostiene que la sociedad anónima permite una mayor capacidad de gestión eficiente y el acceso a mejores opciones de financiamiento. Empero, en la práctica la gran mayoría de las universidades privadas solían ser asociaciones civiles¹²⁹ ya que por ley no estaban obligadas al pago del impuesto sobre la renta (ISR), impuesto

¹²⁸<https://www.proceso.com.mx/508984/mexico-suma-demandas-internacionales-arbitraje-a-favor-extranjeros>

¹²⁹ Salvo CNI que sí operaba como una sociedad anónima.

empresarial a tasa única (IETU) cuando estuvo vigente ni al pago del 10% por concepto de participación en las utilidades (PTU).

Ese beneficio termina con la reforma fiscal estructural del año 2012/2013, ya que cambian las condiciones y se tiene que obtener un registro en el padrón de instituciones donatarias para conservar el beneficio de las exenciones fiscales. Esta reforma plantea una transformación en la relación entre el Estado y las universidades privadas; finaliza una época de apertura y estímulo a este tipo de inversiones que duró décadas.

Donatarias

La principal condición para poder ser considerada como una organización donataria es no buscar el lucro como resultado de su razón de ser. Al cumplir con ello se está facultado para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR); también se cuenta con exenciones impositivas que podrán aprovechar para fomentar su actividad caracterizada por la ausencia de una clara tendencia hacia la rentabilidad. Por lo general este grupo incluye a organizaciones civiles, fundaciones y fideicomisos que tienen que reunir los siguientes requisitos

- 1) Ser constituido, de acuerdo con la LISR, como una persona moral con fines no lucrativos.
- 2) Obtener escritura pública con un objetivo social como actividad asistencial o educativa¹³⁰.
- 3) Tramitar y obtener del Servicio de Administración Tributaria (SAT) una opinión favorable de cumplimiento de las obligaciones fiscales. Para ello es necesario haber presentado en el mes de febrero de cada año
 - Declaraciones anuales de ingresos y egresos

¹³⁰ Las más comúnmente autorizadas son asistenciales, educativas, investigación científica o tecnológica, culturales, ecológicas, de preservación de especies en peligro de extinción, de apoyo económico y becantes (Art. 79 LISR).

- Declaraciones informativas sobre los pagos realizados por concepto de sueldos y salarios, servicios profesionales, arrendamiento de inmuebles a personas físicas y las retenciones de impuestos realizadas por estos pagos.

- 4) Solicitar a alguna dependencia asistencial del gobierno, por ejemplo DIF, un documento en el que dicha dependencia de constancia de que conoce a la organización que pretende ser donataria, y ratifique su dedicación a actividades no lucrativas.

La autorización del SAT para poder ejercer como entidad donataria no es permanente y está sujeta a renovación anual mediante publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF). En el caso de pérdida se deberá volver a realizar el trámite cumpliendo con los requisitos y plazos estipulados para ello (Título III LISR).

Las universidades de elite cuya pretensión de lucro no es tan evidente cuentan con la asesoría profesional (contable, fiscal y legal) necesaria para ser autorizadas como donatarias; mientras que las pertenecientes al segmento medio, con una mayor propensión hacia la rentabilidad, encuentran más difícil el proceso. Antes de que se implementaran estas reformas, todas las universidades gozaban de las ventajas impositivas en materia de ISR; ahora incluso llegan a tener una operación más costosa que las empresas ya que también están obligados a destinar el 5% de sus ingresos al otorgamiento de becas (Art 49 Acuerdo 17/11/17, 2017).

Se percibe cierta inquietud con relación a las implicaciones que estas medidas podrían traer para el sector, ya que el gobierno mexicano no puede darse abasto con la provisión de educación superior. Los grupos internacionales con presencia nacional y regional son aliados importantes ya que imparten educación de relativa calidad a un precio no tan elevado. Se sugiere la posibilidad de condicionar la deducibilidad a la calidad acreditada, de tal manera que las universidades que cumplan con este requisito estén sujetas a menores tasas impositivas (Lloyd, 2016).

Se considera que la sustitución del Acuerdo 279 por el nuevo Acuerdo 17/11/17 es uno de los primeros indicadores de una serie de medidas en dicho sentido.

Universidad transnacional en México, algunos ejemplos

Aunque no se reconoce una definición específica de lo que es, sí se ha establecido cierto consenso en relación a lo que podría considerarse como una provisión de educación de esta naturaleza. Se trata de la oferta e impartición de educación superior en más de un país y también se incluye la educación a distancia. Su principal característica es que los estudiantes realizan estudios en un país anfitrión distinto al suyo. Esta educación es principalmente provista por instituciones establecidas en los países más desarrollados del mundo (Bennet *et al*, 2010).

También se toma como referencia la definición de GATS que reconoce cuatro grandes modos de oferta transnacional de servicios universitarios mercantiles: oferta transfronteriza; consumo en el extranjero; presencia comercial y presencial de personal (Knight, 2004).

En México la manera en que entraron al mercado fue mediante la compra de universidades que ya tenían cierta antigüedad, prestigio y conocimiento de lo que buscan los estudiantes y sus familias. Se considera que son tres las razones principales por las que se toma la decisión de realizar este tipo de inversiones en un país en particular¹³¹. 1) situación demográfica propicia para una alta demanda de educación superior, 2) presencia de incentivos fiscales y facilidades en el financiamiento para la compra y construcción de la infraestructura necesaria para el establecimiento y expansión posterior, 3) encuentro de un sector no saturado en cuanto a las oportunidades de inversión y buenas tasas de retorno (McCowan, 2004).

¹³¹ LIU encuentra estas condiciones en México en el año 2000 por lo que decide invertir en UVM.

Los dos ejemplos más representativos de grupos internacionales que imparten educación superior presencial en México son el de Laureate International y Apollo Internacional. En el primer caso LIU compra UVM¹³² en el año 2000 a la familia Ortega y UNITEC en el 2008 a la familia Guerra. En el segundo caso el grupo internacional Apollo adquiere a la Universidad Latinoamericana (ULA) también en el año 2008.

La ULA es una universidad privada que tiene una oferta educativa a nivel preparatoria, licenciatura y postgrado. Fue abierta en 1976 y actualmente tiene una presencia regional con dos campus ubicados en la Ciudad de México, y otros dos en las ciudades de Tlalnepantla y Cuernavaca.¹³³ Cabe mencionar que tanto la ULA como UNITEC¹³⁴ fueron universidades pioneras en ofrecer y consolidar la licenciatura en cirujano dentista. Los dos programas tienen una antigüedad mayor a los cuarenta años, y han servido a sus respectivos grupos como punta de lanza para la apertura del área de ciencias de la salud.¹³⁵ En la actualidad dicha oferta también incluye fisioterapia, nutrición y psicología; así como enfermería en el caso de UNITEC y medicina en la ULA.

El mes de agosto del 2017 marca una fecha importante en la historia de la universidad transnacional en México ya que por primera vez una universidad extranjera abre un *campus* en el que replicará una parte de su oferta académica original en nuestro país. La Universidad Estatal de Arkansas (ASU) inicia operaciones en Querétaro; sede elegida por ser una zona industrial importante, su

¹³² Es el objeto de estudio de la presente investigación por lo se explicará con mayor detenimiento en los capítulos posteriores.

¹³³ <http://www.ula.edu.mx/>

¹³⁴ <http://www.ula.edu.mx/oferta-academica/licenciaturas> y www.unitec.mx/ciencias-salud/

¹³⁵ Para impartir estas licenciaturas se requiere de una mayor inversión ya que no basta con tener salones de clase, son también necesarios laboratorios y clínicas.

buen clima, seguridad y cercanía a la Ciudad de México. En Arkansas es una universidad pública, sin embargo en Querétaro se erige como una especie de alianza de naturaleza público-privado. La parte mexicana se constituyó como una fundación sin fines de lucro y aportó los recursos financieros requeridos en un proyecto de esta naturaleza (Rodríguez Gómez, 2017a). ASU aporta el conocimiento y experiencia en la operación, los planes de estudios y los sistemas.¹³⁶

El proceso de acceso será el mismo que en EUNA. No se toma en cuenta el promedio general del bachillerato, únicamente las calificaciones de las materias relacionadas con la licenciatura que se pretende estudiar. Los candidatos deben tener habilidades matemáticas y ser bilingües al 100%; ya que todos los programas se imparten en inglés. El título tiene reconocimiento oficial en México y Estados Unidos, al estar validado tanto por la SEP como por la Higher Learning Commission.¹³⁷

El costo de ASU Querétaro será equivalente al de las mejores universidades privadas mexicanas más los importes correspondientes a hospedaje y alimentación.¹³⁸ Los estudiantes viven en el *campus* ya que es una parte importante de la experiencia universitaria y tienen acceso a múltiples actividades de naturaleza cultural y deportiva. Se pretende que el *campus* reciba estudiantes de toda la República Mexicana, Centroamérica y otros países asiáticos pues para ellos será más barato cursar sus estudios de nivel superior en Querétaro que en Estados Unidos.

¹³⁶ http://www.milenio.com/firmas/barbara_anderson/Queretaro-Arkansas-misma-universidad_18_682311795.html

¹³⁷ <https://expansion.mx/carrera/2016/10/28/la-universidad-estatal-de-arkansas-arrancara-en-mexico-en-2017>

¹³⁸ El semestre tiene un costo aproximado de USD\$5235 más USD\$3995 por 6 meses de comida y hospedaje. El importe total es de USD\$9239 equivalente a \$175, 371 pesos mexicanos tomando para ello un tipo de cambio de \$19 pesos por dólar.
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-carreras-que-puedes-estudiar-en-la-primera-universidad-de-eu-en-mexico>

III. METODOLOGÍA

La universidad *for-profit* transnacional puede ser estudiada desde diferentes perspectivas, siendo las relacionadas con enfoques globales a nivel macro las primeras en ser consideradas. Un corporativo ubicado en Norteamérica o Europa perteneciente a una red con sucursales en varios países del mundo; su posicionamiento en la economía internacional; las directrices relativas a la planeación estratégica, financiera, mercadológica, operativa y de recursos humanos. Todos estos son temas interesantes y para su estudio es necesario el uso de indicadores y, en mayor o menor medida, metodologías cuantitativas o por lo menos mixtas.

El enfoque también puede dirigirse a la participación de este tipo de universidad en el cumplimiento de las políticas públicas de educación superior a nivel federal y/o estatal. El gobierno necesita responder ante sus compromisos de cobertura y, de manera más reciente, también a los relacionados con la calidad académica¹³⁹. Estas investigaciones son complejas y generalmente se hacen desde la economía o sociología de la educación. Su complejidad radica en que los sistemas de educación público y privado están imbricados; por lo que es importante considerar todas las variables e indicadores necesarios para poder tener acercamientos holísticos cuyas aportaciones puedan ser de utilidad al campo de estudio.

La presente investigación pretende estudiar el fenómeno organizacional relacionado con la universidad *for-profit* transnacional. Para ello es necesario bajar al último nivel de toda la cadena; el de los actores presentes en uno de los planteles de la Universidad del Valle de México, cuyo propietario es el grupo LIU, ubicado en una colonia dentro de la zona metropolitana de la Ciudad de México. Se requiere ir

¹³⁹ Nuevo RVOE, Acuerdo 17/11/17

a uno de sus *campus* para entablar contacto con la comunidad universitaria por lo que es necesario el uso de una metodología de investigación de naturaleza cualitativa.

En la siguiente imagen se muestra el punto de enfoque de esta investigación. Se inició con un mapa del continente americano, lugar en donde tiene mayor presencia el grupo internacional al que pertenece la Universidad. Después se eligió México y finalmente uno de los planteles en el centro del país ya que los EO están interesados en las manifestaciones locales de los fenómenos globales.

Ilustración 5 Manifestación local de un fenómeno global

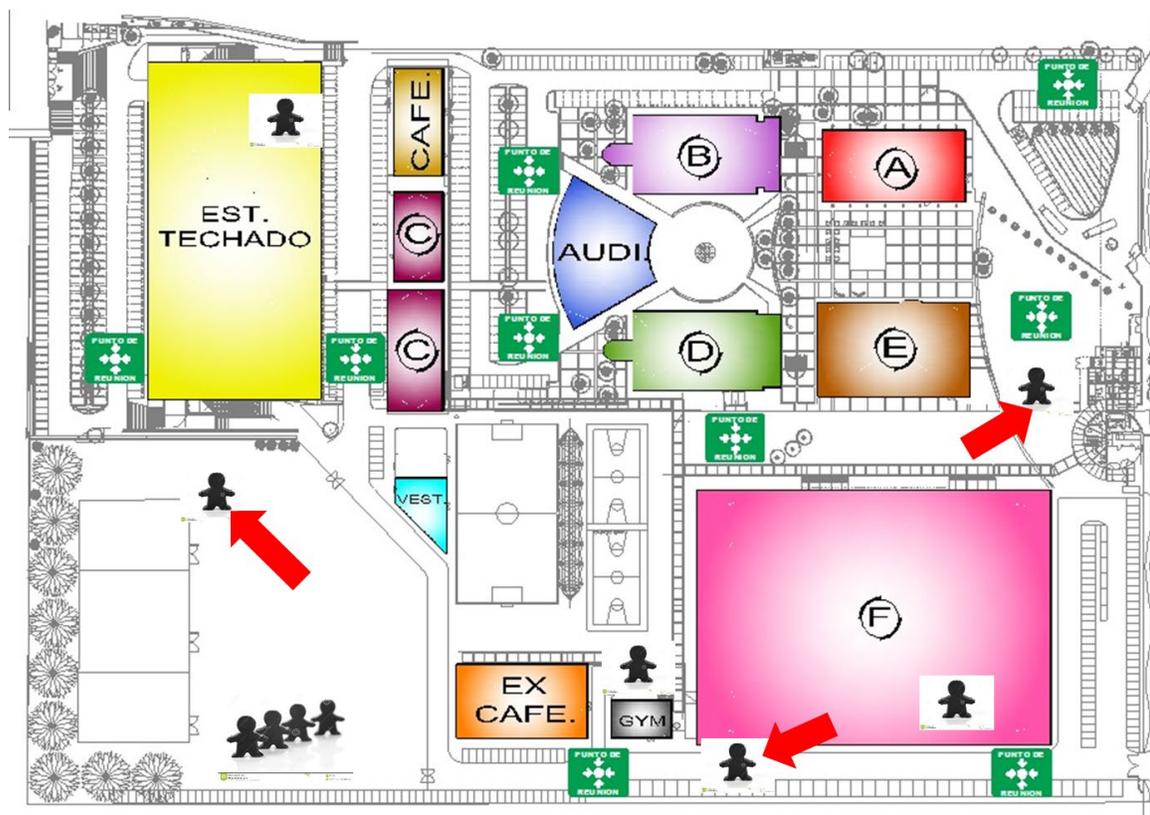


Fuente: Elaboración propia con información LIU

A continuación se presenta el plano de un campus característico de la Universidad¹⁴⁰. Los edificios son identificados con las letras A-F en donde se encuentran los salones de clase, laboratorios y oficinas del personal administrativo. En la misma zona se ubica un auditorio en donde se llevan a cabo las ceremonias, conferencias y eventos culturales; para efectos de adaptabilidad carece de asientos fijos, se recurre al montaje de sillas y mamparas dependiendo de la ocasión. También cuenta con áreas para la práctica deportiva (gimnasio, vestidores, cancha de fútbol y de usos múltiples), cafetería, estacionamiento, áreas verdes y de esparcimiento.

Con las flechas rojas se señalan a los funcionarios académicos que regularmente salen a dar caminatas para detectar irregularidades y que son los protagonistas de la investigación.

Ilustración 6 Mapa de un *campus* universitario



¹⁴⁰ El tamaño puede variar por lo que pueden o no estar presentes algunos de los elementos salvo los edificios de aulas.

DESDE EL ENFOQUE CUALITATIVO

Taylor y Bodgan (1986) definen la metodología cualitativa, en su más amplio sentido, como aquella que produce datos descriptivos como la conducta observable de los individuos así como sus palabras tanto escritas como habladas. Señalan como particularidades de este modo de hacer frente al mundo empírico las siguientes:

- Es cualitativa e inductiva.
- El acercamiento del investigador a las personas y su medio es de manera holística.
- Existe conciencia en el investigador de los efectos que puede provocar sobre los sujetos que son estudiados.
- El investigador busca identificarse con las personas que estudia para poder entender su percepción de las situaciones.
- El investigador procura anular sus propias predisposiciones, creencias y perspectivas.
- Todas las perspectivas son valiosas ya que el investigador busca una comprensión detallada de las mismas.
- Los métodos cualitativos son humanistas, entendiéndose por ello la cercanía que llega a experimentarse al conocer en lo personal a los sujetos de estudio en sus circunstancias cotidianas.
- El investigador cualitativo hace énfasis en la validez de su investigación, busca asegurar la existencia de un ajuste entre la información recabada y lo que los sujetos dicen y hacen.
- La investigación cualitativa puede ser considerada un arte en donde el investigador es un artífice capaz de crear sin ser esclavo de una técnica o procedimiento.

- Desde el enfoque cualitativo todos los entornos y personas son susceptibles de estudio porque son similares y únicos a la vez. Similares ya que en cualquier grupo es posible encontrar algunos procesos sociales generales, únicos debido a que por medio de algunos sujetos es posible estudiar de mejor manera cierto aspecto de la vida social.

Para Hammersley (1993) este tipo de metodología asume una interacción profunda y cercana con los sujetos, a quienes da voz al reconocer sus propias categorías, explicaciones e interpretaciones. Los objetivos perseguidos están relacionados con tener un entendimiento profundo del fenómeno, comportamientos, significaciones y motivaciones de los participantes (Cresswell, 2012).

El punto de partida

Una vez que se tuvo definido el objeto de estudio y la metodología se hizo la pregunta, ¿qué es lo que se puede estudiar de la universidad *for-profit* transnacional desde una perspectiva organizacional? Para poder dar una respuesta se recurrió a una serie de actividades preliminares (búsqueda de información, lectura, charlas informales y observación). Se incluye la siguiente redacción, a manera de ejemplo, del análisis previo que se llevó a cabo para culminar con el planteamiento de la presente investigación.

Las instalaciones de los *campus* de la Universidad del Valle de México se caracterizan por ser modernas y llamativas. Se encuentran ubicadas en lugares de fácil acceso tanto en automóvil como en el transporte público, cercanas a avenidas principales, estaciones de metro o tren ligero. En la Ciudad de México tiene presencia en los cuatro puntos cardinales por lo que es posible la elección dependiendo de las preferencias (cercanía al domicilio u oficina, la más reciente apertura, atractivo de la zona, descuentos y promociones ofrecidos para la inscripción). El nombre de la organización se encuentra plasmado en el muro principal con letras grandes, las iniciales también pueden ser vistas en lo alto de

algunos edificios. Desde la calle se distinguen mantas grandes con las fechas de inicio de los próximos ciclos escolares, teléfonos y redes sociales disponibles para su consulta. Toda la imagen guarda una congruencia de diseño en que el color institucional (rojo) es el elemento distintivo.

Para ingresar ya sea en un vehículo o caminando es necesario identificarse como miembro de la comunidad con la credencial correspondiente; en caso de no serlo explicar los motivos de la visita, especificar el nombre del contacto y área concreta que se busca. Se solicitará el intercambio de una identificación oficial por un gafete que deberá ser portado en un lugar visible hasta el momento de la salida. El personal del área dará indicaciones precisas para llegar al destino, y en algunos casos el visitante será llevado al lugar específico que está buscando. Se puede escuchar la comunicación entre ellos a través de los radios, aunque con cierta interferencia; es posible distinguir la precisión con la que se da seguimiento a la actividad del *campus*.

Después de los torniquetes se encuentran los encargados de seguridad uniformados recorriendo las instalaciones, en algunas ocasiones en *scooters* para cubrir distancias amplias rápidamente, y en otras acompañados por perros para detectar situaciones de riesgo. Se puede observar los múltiples edificios, las áreas de ventas, servicios administrativos, convivio (cafeterías, y módulos de alimentos, áreas verdes), instalaciones culturales y deportivas (canchas multifuncionales, auditorios y salas), cajeros automáticos, papelería y estacionamientos entre otras. El movimiento es constante aunque se intensifica en ciertos momentos de la jornada.

Como en toda universidad es posible distinguir estudiantes y profesores que se dirigen a las aulas, así como familias guiadas por promotores de admisión en recorridos previamente definidos a través de las instalaciones del *campus*. Son jóvenes y muy parecidos entre ellos, sonríen constantemente y saludan a los estudiantes que los reconocen, contestan las preguntas que van surgiendo y con frecuencia hacen referencia a lo divertido que es vivir la experiencia UVM. Reparten su atención ya que saben que es necesario convencer al estudiante pero que son los padres quienes pagarán en la mayoría de las ocasiones las colegiaturas. Si lo

consideran necesario incluyen una visita al área académica para que el coordinador de la licenciatura de interés conteste las inquietudes de naturaleza académica y explique de manera más detallada el plan de estudios y mapa curricular de su respectivo programa. Se pretende que al finalizar el recorrido se cierre la inscripción, de no lograrse se procederá a realizar una serie de llamadas de seguimiento hasta el término del periodo de inscripciones¹⁴¹. En caso de no concretarse la operación, el contacto se conservará en la herramienta de gestión de clientes y mercadotecnia¹⁴² para prospectarse en un futuro.

En el área académica se ubican las oficinas de las diferentes coordinaciones en las que se observa un constante entrar y salir de profesores y estudiantes que acuden en busca de respuestas a situaciones de la vida escolar. La política es de puertas abiertas por lo que no es necesario hacer una cita previa para ser atendido, basta con esperar a que el coordinador se desocupe. En horas pico y épocas de exámenes la demanda de atención es alta por lo que las áreas están equipadas con asientos para hacer lo más cómoda posible la espera. En algunos casos las asistentes administrativas y profesores pueden solucionar las inquietudes de los estudiantes. También se procura la ayuda entre pares¹⁴³ de tal forma que disminuya el tiempo que el estudiante o padre de familia tendrá que aguardar para ser atendido.

Los salones de clase son amplios y ergonómicos, están diseñados de tal forma que se pueda tener visibilidad desde cualquiera lugar, la acústica también es buena. La mayoría cuenta con los dispositivos tecnológicos necesarios para que el docente pueda acceder a diferentes medios que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje. Recorriendo los pasillos, al inicio de una de las franjas horarias, se puede ver a un profesor intentando conectarse a la nube para habilitar el acceso a los contenidos que sus estudiantes requieren bajar a sus dispositivos electrónicos para resolver una

¹⁴¹ Se extiende por 2 o 3 semanas después del inicio del semestre.

¹⁴² Conocido como Customer Relationship Management (CRM).

¹⁴³ Todos los coordinadores tienen acceso al sistema de información general por lo que se cumple con la promesa de atención al estudiante aunque el responsable directo esté muy ocupado o no se encuentre.

serie de ejercicios durante la clase y cuya pretensión es sustituir las fotocopias que suelen repartirse para estos fines. Un supervisor trata de auxiliar al profesor con ese imprevisto de naturaleza tecnológica, pero la intranet está muy saturada por lo que no lo logra; los estudiantes están inquietos y el profesor opta por escribirlos en el pizarrón y solicitar que los copien, algunos prefieren tomar fotografías que envían en ese momento por *WhatsApp* a los demás.

Existe un espacio destinado para que los maestros puedan descansar entre los periodos de clase y convivir entre ellos. Está acondicionado con varias mesas, servicio de café y agua, algunas computadoras y sanitarios. El acceso está restringido a los estudiantes, pero saben que ahí es posible encontrarlos si necesitan hablar con ellos. Un profesor en la entrada está buscando en su listado el número de inasistencias de un grupo de chicos preocupados ante la posibilidad de haber perdido su derecho a presentar el examen final.

Se escuchan diferentes pláticas simultáneamente, los de mayor antigüedad aconsejan a los nuevos. Un maestro joven está explicando el uso de la plataforma electrónica a otro grupo en una de las computadoras. Algunas de las inquietudes: ¿cuál es la calificación aprobatoria?, ¿cómo darse de alta en el curso de inducción que inicia la siguiente semana?, ¿cuál es el proceso de autorización de los exámenes finales?, ¿cómo se puede obtener el certificado Laureate en educación *on-line*?, ¿dónde se puede revisar la normatividad académica?, ¿qué pasó con algún funcionario académico?¹⁴⁴, ¿cuándo salen los resultados de los Exámenes Generales de Egreso de Licenciatura (EGEL) Ceneval del periodo?, ¿cuál fue el resultado de la visita que hizo la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) recientemente al *campus*?, ¿cuál es la tarifa por hora de clase en licenciatura?, ¿por qué se está dando preferencia a los profesores que tienen maestría en la carga académica?, ¿cuándo es la próxima reunión de la academia de ingeniería, negocios y/o ciencias de la salud?, ¿por qué se otorga beca a estudiantes que no

¹⁴⁴ No lo han visto en varios días, su oficina se encuentra cerrada y no responde los mensajes que se le han dejado por múltiples medios.

pueden mantenerla?, ¿por qué es más difícil que antes motivar a los estudiantes?, ¿cuántos estudiantes ya dejaron de asistir a clases?, ¿qué se hace con los estudiantes deudores?, ¿por qué son importantes para la universidad el seguimiento académico y la retención?

Finalmente fue posible dar inicio al desarrollo de este proyecto al encontrar una relación entre las preguntas planteadas por los profesores y el concepto de legitimidad en su vertiente organizacional.

La investigación

Objetivo general

Identificar las (razones, acciones, omisiones....) por las que la universidad *for-profit* transnacional puede ser considerada como una organización legítima; es decir las (razones, acciones, omisiones.....) por las que busca ser percibida como una universidad deseable, correctas y/o apropiada.

Pregunta de Investigación

¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional?

Preguntas secundarias

Aquí se reconoce la naturaleza multidimensional del concepto de legitimidad propuesto por Suchman (1995), por lo que las preguntas estarán enfocadas en ello.

¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional desde una perspectiva **pragmática**?

¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional desde una perspectiva **moral**?

¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad *for-profit* transnacional desde una perspectiva **cognitiva**?

Importancia de la investigación

Para Buendía (2009), no obstante, el crecimiento que ha experimentado el sector de la educación superior privada a partir de la década de los ochenta, tanto en número de instituciones como en matrícula atendida, no ha sido estudiado con la intensidad que merece si se le compara con la atención recibida por el sector público¹⁴⁵. Este crecimiento no se ha limitado a la dimensión cuantitativa, también ha implicado un cambio en las formas tradicionales de organización y concepción de la educación superior mexicana, lo que lo convierte en un objeto de investigación relevante.

Investigadores del campo mencionan como causas, por las que no ha sido posible su estudio a mayor profundidad las siguientes:

1) Limitación informativa, en ocasiones la fuente de información queda restringida a las páginas electrónicas (De Garay, 2011).

2) Dificultad para el acceso a fuentes estadísticas confiables, así como para establecer una comunicación abierta con los sujetos involucrados (Olivier, 2007).

«Actúan mediante un entramado organizacional poco abierto, son claustros silenciosos donde se muestra lo que quieren que sea visto» (Olivier, 2014: 24).

3) Existencia de una política institucional de estricta confidencialidad en la mayoría de las Instituciones de Educación Superior privadas y la preocupación de la posibilidad de espionaje (Morales, 2011).

¹⁴⁵ La dispersión y opacidad de la información del Sistema Universitario Mexicano hizo que en 2007 el Dr. Eduardo Ibarra Colado creara el Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano (LAISUM). Actualmente concentra la información de 40 universidades públicas que ha sido organizada en las siguientes 15 dimensiones: Leyes orgánicas, estructuras orgánicas, planeación institucional, presupuesto y patrimonio, ingresos, cuotas y becas, defensoría de derechos universitarios, rendición de cuentas, modelo educativo y docencia, carrera académica, jubilación y retiro, salario y prestaciones, sindicatos, contratos y normas de trabajo, extensión universitaria y otros documentos. Su objetivo es que los estudiosos del tema puedan optimizar el tiempo empleado en la búsqueda de información confiable para dedicarlo a su análisis, interpretación y generación de soluciones a su problemática (<http://laisumedu.org/>)

El problema de investigación debe ser **pertinente**¹⁴⁶ (para el ámbito de los estudios organizacionales), **relevante**¹⁴⁷ y **factible**¹⁴⁸.

En el pasado XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional Pérez Camacho y Ramírez Martínez (2016)¹⁴⁹ señalaron que únicamente el 3.08% de las tesis de doctorado del posgrado en EO de la UAM corresponden a casos de estudio de escuelas privadas de todos los niveles educativos. La presente investigación es una aportación en este rubro exiguo por lo que resulta pertinente. Es relevante porque al tener presencia en todo el país la UVM representa la realidad nacional pero también regional, estatal y local mexicana. Su factibilidad radica en que, pese a la dificultad de poder entrar a esta organización, se cuenta con el capital social para hacerlo.

Asimismo Eduardo Ibarra¹⁵⁰ enfatiza la importancia del estudio de las universidades como instituciones, en particular, como un contraste a la idea general que se tiene de **la universidad**. Solamente de esta forma es viable la apreciación de la diversidad y complejidad interna del sistema universitario mexicano, situación que por lo general es obviada.

En el ámbito educativo el estudio de la legitimidad se constriñe al cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo Secretarial 279; que establece ciertos requisitos básicos para la obtención del RVOE en los rubros de instalaciones, planes y programas de estudio y profesores¹⁵¹. **La aportación de la presente investigación radica en el reconocimiento y estudio de su naturaleza multidimensional; lo que implica que no hay solamente una forma de ser legítimo ni un único nivel de legitimidad.**

¹⁴⁶ Que viene a propósito

¹⁴⁷ Importante, significativo

¹⁴⁸ Que se puede hacer

¹⁴⁹ Los Intereses de Investigación del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Un Primer Acercamiento (Modalidad a distancia).

¹⁵⁰ En el video introductorio del LAISUM

¹⁵¹ Si se toma en cuenta el nuevo Acuerdo 17/11/17 podría también incluirse un primer conato de evaluación de la calidad.

DE LO TEÓRICO A LO EMPÍRICO Y VICEVERSA

Para Magallón¹⁵² toda la evidencia debe ser empírica o por lo menos tener una base de esta naturaleza. Es decir, deberá depender de evidencia o resultados que puedan ser observados por nuestros sentidos. Propone la construcción de un heurístico¹⁵³ que le permita ubicar cómo va a relacionar la información que tiene tanto empírica como teórica, cómo la va a presentar de manera congruente para que parezca un trabajo de investigación. En este sentido establece 3 categorías fundamentales

1) El problema empírico

Es el concreto real, *¿qué dice la realidad fáctica, ¿qué dicen los hechos?* Consiste en la búsqueda de evidencias en el contexto que permitan ubicar la pertinencia del estudio y su justificación.

2) El problema teórico

¿Cómo se traduce en términos teóricos? Es pasar del concreto real al abstracto necesario para otorgar posibles explicaciones al problema y consiste en identificar el marco teórico adecuado para plantear el problema empírico.

3) El problema de investigación

Es la interacción entre ambos, el concreto visto a través de los ojos de ese marco teórico, una realidad que ha sido teorizada y que permite entonces definir tanto el objetivo general como los específicos de la investigación.

Se deberá traducir este problema empírico en términos organizacionales buscando para ello un marco teórico que permita plantearlo de tal forma que pueda

¹⁵² Acercamiento metodológico propuesto por la Dra. María Teresa Magallón Díez en conferencia celebrada durante la Primera Semana de Generación del Conocimiento del PEO

¹⁵³ La palabra heurística es de origen griego “εὐρίσκειν” que significa “hallar, inventar”. También, se afirma que la heurística se basa en la experiencia propia del individuo, y en la de los demás para encontrar la solución más viable al problema. La heurística, como disciplina científica, y en su sentido amplio puede ser aplicada a cualquier ciencia con la finalidad de elaborar medios, principios, reglas, estrategias como ayuda para lograr encontrar la solución más eficaz y eficiente al problema que analiza el individuo.

ser entendido por cualquiera de los miembros de la comunidad epistémica de los EO. Para ello se formula a manera de pregunta siendo el propósito de todo proyecto de investigación darle una respuesta y dependiendo de la manera en que esté planteada se definirá la metodología a utilizar. En este caso la pregunta de investigación se plantea como un ¿por qué? por lo que la elección corresponde al estudio de caso.

¿Por qué y bajo qué criterios es legítima la universidad for-profit transnacional?

Se opta por esta alternativa debido a que es recomendable cuando se procede a la búsqueda de respuesta a preguntas del tipo **cómo** y **por qué**, el enfoque es relativo a temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y es propicio el uso de múltiples fuentes de datos (Yin, 1994).

Tabla 11 Estudio de caso

Método	Forma de la pregunta de investigación	Control del investigador sobre el fenómeno	Enfoque en acontecimientos contemporáneos
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de caso	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Sí

Fuente: (Yin, 1994:6)

El papel de la teoría es preponderante en el estudio de caso ya que es tanto fuente como producto de la investigación y durante todo el proceso estará presente. Conforme el caso se va desarrollando, la teoría también va madurando, aunque no necesariamente de manera uniforme ni perfecta.

Para garantizar la validez interna de la investigación Yin (1994) recomienda recurrir a múltiples fuentes durante la etapa de recolección de la información. Este

procedimiento recibe el nombre de **triangulación** y permite verificar que los datos obtenidos a través de diferentes fuentes de información guarden relación entre sí. El principio de triangulación viene de la navegación, en donde la intersección de tres puntos de referencia distintos es usada para calcular la localización exacta de un objeto (Yardley, 2009, p. 239).

Olivier (2014) considera que la triangulación se dificulta en el estudio de las universidades privadas porque éstas observan políticas de discreción absoluta en el manejo de sus formas organizacionales, documentos y situación financiera. Aconseja tomar con reserva estas fuentes ya que los contenidos que deciden hacer públicos son cuidadosamente seleccionados, y representan lo que estas organizaciones desean que se sepa de ellas. Es muy importante la información que se obtiene de las entrevistas porque representa una guía para la interpretación de las fuentes documentales.

Son seis las fuentes principales que Yin (1994) reconoce (documentación, documentos de archivo de la institución investigada, entrevistas, observación directa, observación participante y utensilios o artefactos); también acepta que la lista podría ser más extensa.

Para la recolección de la información

Análisis de información

Bryman (2014) considera como fuentes de información las siguientes:

- 1) Documentos personales
- 2) Documentos oficiales emitidos por las autoridades
- 3) Documentos oficiales emitidos por la organización
- 4) Información procedente de los medios de comunicación
- 5) Contenidos virtuales (en línea)

Para Scott (1990) es importante analizar la calidad de los documentos, respondiendo a preguntas relacionadas con ciertas características:

- ¿Es la evidencia genuina y de origen incuestionable? (autenticidad)
- ¿Está libre de distorsiones y errores? (credibilidad)
- ¿Es típica y en caso de no serlo se reconoce esta situación? (representatividad)
- ¿Es clara y comprensible? (significado)

En este caso el análisis documental ha incluido la revisión de algunos **documentos oficiales** de organismos nacionales e internacionales como publicaciones del banco mundial y de la OCDE, estadísticas del INEGI, SEP y anuarios estadísticos de la ANUIES.

También se ha tenido acceso a **documentos oficiales emitidos por LIU y por UVM**. En el primer caso fue muy importante el proceso de conversión de LIU de una empresa de capital privado a público. Al cotizar en la bolsa de valores se ve obligada a emitir documentos periódicos para que sus accionistas puedan tomar decisiones. La información financiera es importante porque a través de ella se puede intentar leer lo que sucede en los *campus*, ya que aporta otros elementos que son complementarios a los que se obtienen mediante la observación. Adicionalmente se puede encontrar información estratégica en la que se explica la visión de la organización en el mediano y largo plazo. Es posible revisar de manera periódica estos contenidos en la sección destinada a los accionistas en el portal corporativo. Para obtener transcripciones de las conferencias de presentación de los resultados trimestrales y anuales a los accionistas, incluyendo las sesiones de preguntas y respuestas, se recurre a ciertos portales de contenidos financieros como Seeking Alpha, 4-traders y Bloomberg. En el caso de UVM se tuvo acceso a reglamentos, costos y opciones de financiamiento, modelo académico, oferta educativa, planes de estudio, perfiles de ingreso y egreso, mapas curriculares, entre otros.

En cuanto a su presencia en **medios de comunicación** se encontraron noticias en periódicos relacionadas con las aperturas de sus *campus* y lanzamientos de nuevos programas, convenios con organismos públicos y privados así como una serie de artículos producto de una colaboración periódica del presidente y director general

del Laureate México¹⁵⁴ en el Diario Milenio y de manera más reciente en el Universal. UVM es una organización muy activa en la generación de **contenidos virtuales** ya que cuenta con un portal en el que se puede encontrar información bien segmentada para prospectos, alumnos, profesores, egresados y público interesado en pertenecer a la universidad. También tiene una sala de prensa en la que difunde los eventos institucionales y logros de los miembros de su comunidad, así como un centro de opinión pública en el que da a conocer estudios que lleva a cabo sobre temas de naturaleza diversa. El monitoreo periódico de sus redes sociales (*Facebook, Twitter*) ha sido importante para estar al tanto de las actividades diarias de la universidad. De particular interés ha sido la revisión de videos en *youtube* y *podcasts* de participaciones del Presidente y Director General de LIU¹⁵⁵ en eventos y entrevistas para la comprensión de la filosofía institucional, así como los videos del Presidente y Director General¹⁵⁶ y Rector Institucional¹⁵⁷ de todos los *campus* UVM a nivel nacional.

Observación

Brewerton & Millward (2001) la consideran una actividad que requiere destrezas especiales y como elemento fundamental en la construcción del conocimiento en el ámbito de las ciencias sociales. Se clasifica en dos grandes ramas, participante (también conocida como etnográfica) y no participante. En el primer caso el investigador se involucra en la situación y busca convertirse en un miembro aceptado por la comunidad; en cambio en la no participante retrocede del centro de acción y se transforma en un espectador a distancia. Empero, la diferencia no es tan radical ya que por el simple hecho de observar a los actores *in situ* o de forma indirecta (fotografías, videos) el investigador se convierte en un participante en la actividad.

¹⁵⁴ Dieter Holtz Wedde

¹⁵⁵ Douglas L. Becker

¹⁵⁶ Luis Durán Luján

¹⁵⁷ Bernardo González-Aréchiga

Se ha llevado a cabo un proceso de observación continuo desde febrero del año 2016 buscando identificar las prácticas a las que recurre la universidad en la búsqueda de ser reconocida como una entidad legítima. Como ya se mencionó en el marco teórico el concepto es complejo por lo que se ha estudiado desde la tipología de Suchman (1995) que reconoce las dimensiones pragmática, moral y cognitiva con sus respectivas subdivisiones. Para darle un orden al proceso se toma como referencia el ciclo universitario desde que el estudiante muestra interés en ingresar a la universidad hasta que egresa y busca colocación en alguna alternativa laboral. Se reconocen cuatro etapas principales con algunas subdivisiones

1) Reclutamiento del estudiante

2) Proceso de inscripción

- Perfil del estudiante UVM
- Requisitos de ingreso
- Opciones de financiamiento

3) Asistencia a clases

- Los profesores
- Las acreditaciones
- Otros servicios

Difusión cultural y deportiva

Las asesorías y tutorías

Los intercambios académicos y experiencias de internacionalidad

4) Egreso y búsqueda de oportunidades laborales

- Requisitos de titulación
- Vinculación empresarial

Entrevistas

Breakwell (1995) describe la entrevista como una herramienta de gran flexibilidad ya que puede ser usada en cualquier etapa del proceso de investigación. En las fases iniciales para la identificación de áreas que permitan una mayor profundidad en su

exploración; en etapas posteriores como la principal fuente de recolección de la información o como fuente de verificación con la finalidad de revisar que las interpretaciones que han sido hechas sean representativas y certeras.

Dependiendo del tipo de información requerida para responder las preguntas de investigación y de la disponibilidad de recursos Bryman (1989) reconoce la siguiente clasificación:

1) Entrevistas estructuradas

Serie de preguntas previamente elaboradas que el investigador aplica en un orden establecido, generalmente se solicita al entrevistado que seleccione una o más respuestas fijas.

2) Entrevistas no estructuradas

Las preguntas no son fijas ni siguen un orden por lo que es posible el surgimiento de nuevos cuestionamientos de interés para el proyecto.

3) Entrevistas semiestructuradas

Considera la inclusión de elementos previamente definidos que son esenciales para la investigación, así como la facilidad de explorar de manera más profunda ideas que se vayan construyendo durante la misma.

4) Entrevistas etnográficas

Similar a la entrevista no estructurada procurando que los entrevistados, conocidos como informantes, elaboren sus respuestas dentro de sus propios marcos de referencia. El investigador actúa como una especie de facilitador sugiriendo en lugar de controlando, contribuyendo a generar una sensación de informalidad en los informantes.

En un inicio se llevaron a cabo una serie de entrevistas no estructuradas de carácter exploratorio con miembros de la comunidad universitaria (funcionarios académicos y administrativos, docentes de tiempo y asignatura, personal de apoyo y de intendencia) para conocer sus inquietudes y encontrar el tema de la presente

investigación¹⁵⁸. En una segunda etapa se hicieron entrevistas semiestructuradas al personal docente y a funcionarios académico-administrativos de la organización

Operacionalización de las variables

Se llevó a cabo tomando como base las definiciones de los tipos y subtipos de Suchman (1995). Se buscó el mayor apego posible a esta clasificación; sin embargo sus fronteras no son cerradas ni absolutas por lo que se hicieron distinciones analíticas que no fueron fáciles de determinar y que pueden dar cabida a la ambigüedad.

Legitimidad pragmática

Se reconoce que una organización ostenta este tipo de legitimidad cuando es capaz de ofrecer algo en beneficio de una determinada audiencia. En el caso de la UVM este grupo está integrado por estudiantes, familias, profesores, gobierno y empleadores. Las subcategorías son intercambio, influencia y disposición.

Tabla 12 Legitimidad pragmática

Legitimidad pragmática (no es completamente interesada , hay ambigüedad)	¿ Qué ofrece a la audiencia? (profesores, estudiantes, familias y empleadores)
Intercambio	Cálculos interesados ; relaciones poder/dependencia ¿Qué ofrece a los profesores a cambio de su sueldo y a los estudiantes/familias a cambio de su colegiatura ?
Influencia	Responde a un interés mayor de políticas públicas educativas . OFERTA complementaria a la pública con (equidad/diversidad/calidad)
Disposición	A las audiencias les gustan las universidades con las que comparten valores; son honestas, confiables, decentes y listas; ayudan y apoyan en situaciones de adversidad.

¹⁵⁸ Como ya se mencionó con anterioridad, la traducción al lenguaje organizacional de la principal inquietud de los académicos de la Universidad

Fuente: Elaboración propia

Legitimidad moral

Es un juicio de la actividad de la organización, es la cosa correcta por hacer y promueve el beneficio social. En el caso de la Universidad se espera, entre otras cosas, que enseñe, lo que en este caso se traduce como la entrega del perfil de egreso prometido. Se subdivide en consecuencia o resultado, proceso, estructura y personal.

Tabla 13 Legitimidad moral

Legitimidad moral (no es completamente desinteresada hay ambigüedad)	Juicio de la actividad; es la cosa correcta a hacer ; promueve el beneficio social
Consecuencia/resultado	Entrega del perfil de egreso prometido
Proceso	Uso de técnicas y procedimientos socialmente aceptados (tipo mejores prácticas) . Enfoque en rutinas discretas vistas de manera aislada
Estructura	Cumplir con las condiciones de la escuela moderna: Instalaciones, avance por grados . También incluye procedimientos formales y periódicos como del estilo del control de calidad
Personal	Liderazgos individuales importantes aunque transitorios

Fuente: Elaboración propia

Legitimidad cognitiva

Se refiere al funcionamiento y entendimiento de la Universidad como tal y al sentimiento de que **algo** tiene que ser de determinada manera. A su vez se clasifica en comprensión y dado por hecho.

Tabla 14 Legitimidad cognitiva

Legitimidad cognitiva	Se refiere al funcionamiento de la organización como tal. ¿Cómo funciona la Universidad?
------------------------------	--

Entendimiento NATURALEZA DUAL ¿qué es? Escuela-empresa	Acorde a modelos culturales que hacen a la organización comprensible y coherente. Proporcionan explicaciones de la organización para las audiencias (interna/externa).
	ESTUDIANTE como CLIENTE NIVEL DE EXIGENCIA accesible para los alumnos
	NIVEL DE EXIGENCIA demandante para los trabajadores de la organización (los profesores)
Dado por hecho ¹⁵⁹	No se puede concebir de otra manera. La RETENCIÓN del estudiante como lo más importante para la organización

Fuente: Elaboración propia

Etapa final

Como parte de esta etapa se programaron una serie de entrevistas a profundidad semiestructuradas con docentes y funcionarios académico-administrativos. En el Reglamento del personal académico se reconocen varios tipos de docentes¹⁶⁰, para ser considerado dentro del grupo de profesores a entrevistar, los únicos requisitos iniciales fueron que estuvieran impartiendo clases en la licenciatura tradicional de manera presencial en el semestre en curso y quisieran participar. Como ya se ha mencionado no es fácil que los miembros de estas universidades accedan a colaborar con este tipo de iniciativas porque es algo que, aunque no esté explícitamente prohibido, no es bien visto por las autoridades y muchos temen sufrir represalias¹⁶¹ por ello.

Las entrevistas se llevaron a cabo a lo largo de un periodo de 3 meses. Para que los participantes se sintieran en confianza y pudieran responder con libertad, se agendaron citas en lugares cercanos a la Universidad, en algunas ocasiones los profesores no se presentaron. Se buscó que la muestra fuera lo más representativa posible, razón por la cual se alargó el tiempo de implementación ante la dificultad

¹⁵⁹ Taken for granted

¹⁶⁰ De carrera, asignatura, profesor-investigador y funcionario académico-administrativo. Se explica con mayor detenimiento en la descripción de las funciones sustantivas de la UVM.

¹⁶¹ Manifestadas en la posible reducción de la carga de materias en el siguiente periodo

de concretar las reuniones con los perfiles faltantes; por la importancia de la dimensión internacional como elemento diferenciador de esta organización se hizo lo posible por incluir representación del área de lenguas extranjeras.

Al final se pudo entrevistar a 10 académicos de todas las áreas (ciencias de la salud, negocios, ingeniería, ciencias sociales y lenguas extranjeras) con una antigüedad de por lo menos 5 años en la organización. Las reuniones tuvieron una duración promedio de 2 horas¹⁶² y en la mayoría de los casos aceptaron que se grabaran. Con el objetivo de mantener la confidencialidad de los participantes se omite el uso de los nombres y se usará una nomenclatura, formada por la palabra entrevistado y un número del 1 al 10, cada vez que se haga referencia directa a alguna de las respuestas obtenidas.

Se elaboró un guion de entrevista tomando en consideración el isomorfismo buscado por la UVM con la universidad pública¹⁶³ y la privada de elite¹⁶⁴; y la diferenciación¹⁶⁵ con otras universidades del segmento medio. Se elige este criterio porque es en este equilibrio donde encuentran su legitimidad este tipo de organizaciones, en una primera instancia, y posteriormente su prestigio. Se revisó el instrumento por 2 profesores quienes dieron sugerencias para que las preguntas fueran lo suficientemente claras, como consecuencia de la revisión se agregaron algunas especificaciones en un par de preguntas.

Análisis de Categorías

Se transcribieron las entrevistas para que pudieran ser analizadas con mayor facilidad, posteriormente fueron categorizadas.

¹⁶² La más larga fue de más de 4 horas

¹⁶³ Oferta académica, investigación, cultura, deporte y beneficio a la sociedad.

¹⁶⁴ Profesores, perfil del estudiante, planes y programas de estudio, vinculación con el ámbito laboral y emprendimiento, certificaciones y acreditaciones, estrategias de venta y mercadotecnia.

¹⁶⁵ Uso de la tecnología (énfasis en TI), experiencias de internacionalización, apoyos académicos y financieros, modelo enseñanza-aprendizaje

La categorización es una técnica que se usa para darle sentido a la información cualitativa transformándola en representaciones más estandarizadas (Babbie, 2007). Consiste en organizar toda la información obtenida en unidades manejables.

“Este proceso consiste en la identificación de regularidades, de temas sobresalientes, de eventos recurrentes y de patrones de ideas en los datos provenientes de los lugares, los eventos o las personas seleccionadas para un estudio. La categorización constituye un mecanismo esencial en la reducción de la información recolectada (Saldaña, 2013).

La forma de categorizar dependerá de la pregunta de investigación. En este caso se busca encontrar las razones por las que puede o no considerarse legítimo el objeto de estudio así como las diferentes dimensiones del concepto.

Por ello se recurre en una primera instancia a la codificación basada en el referente teórico empleado, la tipología de Suchman (1995). A este tipo de codificación Saldaña (2013) la denomina como provisional ya que puede ser revisada, modificada borrada o expandida en cualquier momento de la investigación. Inicialmente se trabajó con la siguiente codificación:

Tipo de legitimidad	Subtipo de legitimidad
Pragmática	Intercambio
	Influencia
	Disposición
Moral	Consecuencia
	Proceso
	Estructura
	Personal
Cognitiva	Entendimiento
	Dado por hecho

En un primer momento se definieron las categorías generales a ser investigadas antes del trabajo de campo. En una siguiente etapa se hizo una segunda clasificación con los datos encontrados. En una última etapa se contrastaron las categorías

generales establecidas antes, con las específicas, formuladas después del trabajo de campo; esfuerzo de donde surgen las categorías definitivas.

Segunda categorización obtenida después del análisis de las entrevistas

Categoría	Subcategoría1	Subcategoría2
Facilidades	Intercambio	Familias/profesores
Facilidades	Influencia	Políticas públicas
Promesas	Beneficio social	Ayuda a la comunidad
Promesas	Resultado	Perfil de egreso
Promesas	Estructura	Escuela moderna
Promesas	Estructura	Diferenciador
Lo entendido	Comprensión	Naturaleza dual
Lo entendido	Dado por hecho	Retención

Después del análisis de las entrevistas se ajustan las categorías de Suchman (1995) de acuerdo con la siguiente tabla que servirá de guía para la interpretación de los resultados de la investigación. Se eliminaron algunas subcategorías ya que no se obtuvo evidencia de ellas en los resultados de las entrevistas.

Categoría Suchman	Equivalencia Suchman	Subcategoría1 Suchman	Subcategoría2
Pragmática	Facilidades	Intercambio	Familias/profesores
Pragmática	Facilidades	Influencia	Políticas públicas
Moral	Promesas	Beneficio social	Ayuda a la comunidad
Moral	Promesas	Resultado	Perfil de egreso
Moral	Promesas	Estructura	Escuela moderna
Moral	Promesas	Estructura	Diferenciador
Cognitiva	Lo entendido	Comprensión	Naturaleza dual
Cognitiva	Lo entendido	Dado por hecho	Prioridad

Calidad de la investigación

En esta investigación se emplearon el análisis de documentación e información relacionada con la organización, pláticas informales, observación y entrevistas a profundidad semiestructuradas. También se tuvo la posibilidad de que algunos de los entrevistados revisaran las transcripciones de sus respectivas entrevistas e hicieran las observaciones pertinentes.

El uso de esta variedad de fuentes de información junto con la referencia constante a la teoría para el estudio del caso, sirven para garantizar la calidad del diseño de la investigación.

Tabla 15 Calidad de la investigación

Prueba	Táctica en el estudio de caso	Fase de la investigación en que la táctica ocurre
Validez de la construcción	Uso de multiples fuentes de evidencia Establecer cadenas de evidencia Informantes claves que revisen el borrador del reporte del caso de estudio	Recopilación de datos Recopilación de datos Recopilación de datos
Validez interna	Elaborar patrones de coincidencia Construir la explicación Considerar explicaciones rivales Usar modelos lógicos	Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos
Validez externa	Uso de la teoría en estudios de caso particulares Uso de la lógica de la replicación en estudios de caso múltiples	Diseño de la investigación Diseño de la investigación
Confiabilidad	Uso del protocolo del estudio de caso Desarrollo de la base de datos del estudio de caso	Recopilación de datos Recopilación de datos

Fuente: (Yin, 2009:41)

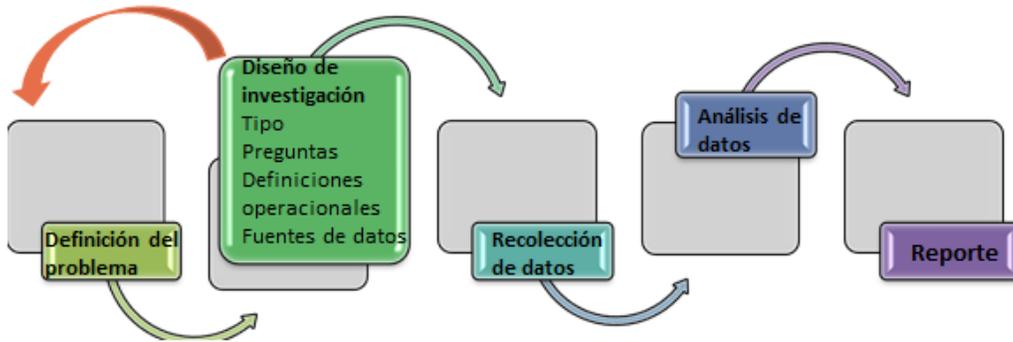
Actividades realizadas, relacionadas con la estructura de la investigación

El proceso de investigación requiere de una planeación para poder cumplir con los objetivos en tiempo y forma, sin embargo también es necesario el reconocimiento de su naturaleza dinámica que demanda la posibilidad de ir haciendo adaptaciones

y adecuaciones en el trayecto. En este caso se llevaron a cabo las siguientes actividades.

1. Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos (**en redefinición constante**).
2. Búsqueda y revisión de los antecedentes teóricos pertinentes.
3. Búsqueda y revisión de los estudios previos con casos similares.
4. Recolección de la información: La investigación de tipo cualitativo está comprometida con la recolección de datos desde el contexto natural en el que el fenómeno social acontece, con el objeto de generar una comprensión basada en las perspectivas del investigador (Shaw, 1999). Los instrumentos que se utilizaron fueron: entrevistas no estructuradas de carácter exploratorio, observación, revisión de fuentes documentales y estadísticas relevantes para el caso.
5. Entrevistas semiestructuradas
6. Transcripción de la información
7. Lectura de las transcripciones por los entrevistados
8. Análisis de la información
9. Conclusiones
10. Redacción del informe final

Ilustración 7 Proceso de investigación



Fuente: (Yin, 2009:41)

IV. LA ORGANIZACIÓN

1. LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES (LIU)

Cuenta con una antigüedad mayor a 25 años y, aunque ha experimentado cambios estratégicos y de nombre, sus creencias y valores permanecen inmutables a lo largo del tiempo. El principal de ellos es el poder de la educación en la transformación de la vida de cada estudiante; pudiendo tener el sector privado un impacto positivo en un campo tradicionalmente atendido por el sector público (SEC, 2015).

La historia

Fue fundada en 1989 bajo el nombre de Sylvan Learning Systems, Inc.; se dedicaba a la prestación de servicios de educación formal, capacitación y entretenimiento. A través de centros de aprendizaje del mismo nombre (Sylvan), ubicados en Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y Europa; también ofrecía servicios de regularización y preparación de exámenes. En 1997 compra los institutos enfocados en la enseñanza del idioma inglés denominados *Wall Street*, y busca su comercialización a nivel internacional a través del esquema de franquicias (Rodríguez, 2006).

En 1999 hace su primera inversión en educación superior global al comprar la Universidad Europea de Madrid, y en 2001 adquiere Walden University especializada en la impartición de servicios *online* en los Estados Unidos de Norteamérica. Para el año de 2004 cambian su nombre a Laureate Education, Inc.¹⁶⁶ y se deshace de todas las inversiones no relacionadas con el rubro de educación

¹⁶⁶ Para efectos oficiales aunque de manera comercial usará el nombre Laureate International Universities (LIU)

superior. En agosto del 2007 es adquirida en una compra apalancada¹⁶⁷ por un consorcio de fondos de inversión y otros inversionistas asociados; siendo algunos de ellos Douglas L. Becker¹⁶⁸, Steven M. Taslitz, Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P., Point 72 Asset Management, Bregal Investments, StepStone Group, Sterling Partners y Snow Phipps Group.

Al inicio del 2013 la International Finance Corporation (IFC)¹⁶⁹, en su fondo para África, América Latina y el Caribe invierte junto con Korea Investment Corporation 200 millones de dólares en acciones comunes de la organización. En diciembre del mismo año la junta directiva autoriza la transferencia del 100% de las acciones de Laureate Educational Asia Limited¹⁷⁰ a Laureate Education, Inc.

En el mes de octubre del 2015 Laureate cambia su personalidad jurídica convirtiéndose en una Public Benefit Corporation (PBC), demostrando de esta manera, su compromiso social en el largo plazo. Este tipo de organización es relativamente nueva en Estados Unidos de Norte América y está obligada por ley a generar y divulgar públicamente, en un certificado de incorporación, el beneficio¹⁷¹ o beneficios que promoverá. También debe dar a conocer, por lo menos cada dos años, un reporte de la evaluación del cumplimiento del mismo, esta medición puede

¹⁶⁷ *Leveraged buyout (LBO)* la cual consiste en la adquisición de una empresa financiada mediante la emisión de deuda, aprovechando para el pago la capacidad de endeudamiento de la sociedad comprada http://www.spanish-translator-services.com/espanol/diccionarios/finanzas-ingles-espanol/1/Leveraged_buyout_LBO.htm

¹⁶⁸ Fundador de Laureate Education Inc. también se desempeña como presidente de consejo y Chief Executive Officer (CEO). Ha dirigido la organización desde 1991 cuando recibía el nombre de Sylvan Learning Systems. (www.bloomberg.com).

¹⁶⁹ Principal institución internacional, perteneciente al grupo del Banco Mundial, que centra su labor exclusivamente en el sector privado de países en desarrollo. Creada en 1956, facilita que empresas e instituciones financieras en mercados emergentes creen empleos, generen ingresos fiscales, mejoren el gobierno corporativo y el desempeño medioambiental y contribuyan a las comunidades. Su visión es que las personas deben tener oportunidades para salir de la pobreza y mejorar su calidad de vida. Una de sus prioridades estratégicas es afrontar las limitaciones al crecimiento en el sector educativo privado.
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Multilingual_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Home_ES

¹⁷⁰ Organización encargada de impartir programas y prestar servicios a una red de instituciones de educación superior en Australia, China, India, Malasia y Tailandia.

¹⁷¹ Generar un efecto positivo para para la sociedad y sus estudiantes a través de la oferta variada de programas presenciales y online en planteles de todos los continentes.

llevarse a cabo por un tercero. Laureate recibió la certificación B Corp después de someterse a un largo proceso de evidencias; lo cual confirma que cumple con severos estándares de transparencia en la rendición de cuentas y desempeño ambiental y social. (Reporte de responsabilidad social LIU, 2015)

La misión

Expandir el acceso a educación superior de calidad para hacer del mundo un mejor lugar es su dicho¹⁷².

LIU es una comunidad internacional de universidades que fomenta el aprendizaje sin fronteras. Su propósito es ofrecer educación superior con una perspectiva multicultural y preparar a los estudiantes para buscar carreras exitosas y logros para toda la vida. Su creencia es que al triunfar los estudiantes las naciones prosperan y las sociedades se benefician de ello. Esto se manifiesta también en su lema: Aquí para bien (*Here for good*).

La organización es impulsada por el cumplimiento de su misión con una perspectiva a largo plazo, comprometida a satisfacer las necesidades de los estudiantes y a prepararlos para sus futuros emprendimientos. La retribución social al resto de las partes involucradas es igualmente importante, en especial a las comunidades en donde se encuentran ubicados los *campus*.

La oferta

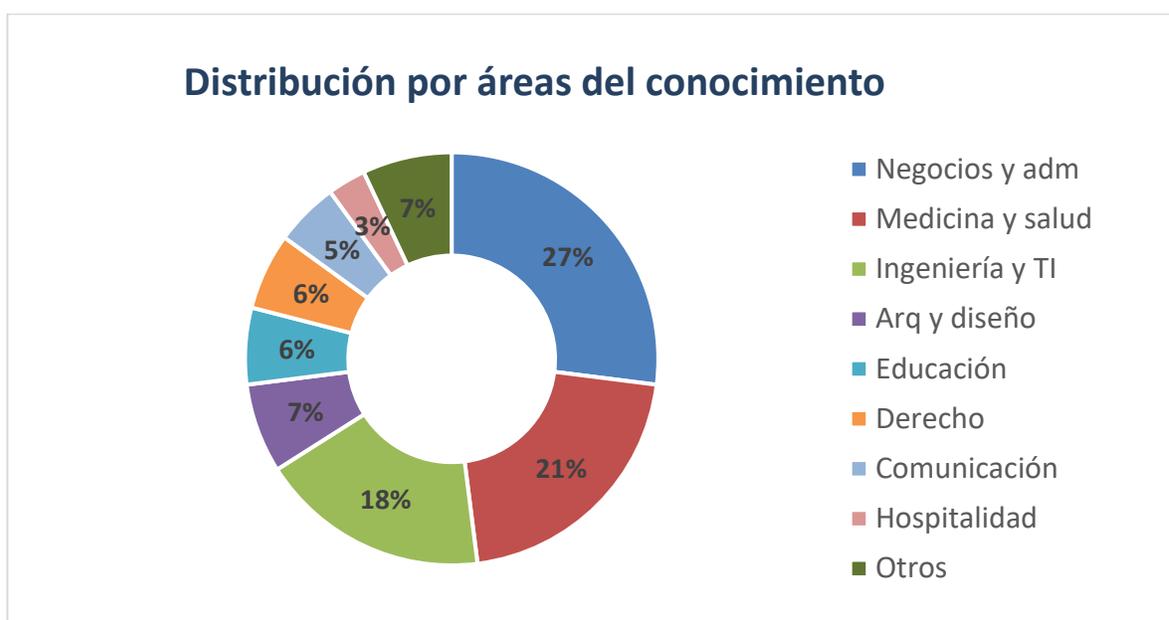
Es la red global de instituciones de educación superior más grande a nivel mundial. Atiende a más de 1'000,000 de estudiantes con una plantilla mayor a 64,000 trabajadores, docentes y administrativos, en 28 países (América, Europa, África, Asia y Medio Oriente) a través de más de 80 instituciones¹⁷³.

¹⁷² <http://www.laureate.net/AboutLaureate/Mission>

¹⁷³ La entrada y salida de sus integrantes es constante, al mes de mayo del 2016 se encuentran en proceso dos transacciones importantes. La venta de las escuelas de administración hotelera Glion y Les Roches al consorcio Eurazeo; y la venta de la inversión francesa del grupo, consistente en 5 escuelas, a una coinversión entre Bpfrance y Apax Partners <http://www.laureate.net/NewsRoom/PressReleases#t2>

La oferta consiste en una amplia gama de programas académicos a nivel licenciatura y posgrado en las modalidades presencial, *online* e híbrida. Esta variedad también se refleja en las múltiples áreas del conocimiento que abarca: administración y negocios, medicina y ciencias de la salud, ingeniería y tecnología de la información, arquitectura y diseño gráfico, educación, derecho, comunicaciones, administración de la hospitalidad y otros rubros.

Ilustración 8 Oferta académica por áreas del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con información LIU

Formación y crecimiento de la Red LIU

Después de su primera adquisición en el año de 1999, correspondiente a la Universidad Europea de Madrid¹⁷⁴, los ejecutivos de LIU se dedican a viajar

¹⁷⁴ Douglas Becker señala que para entrar a México era muy importante contar con el respaldo de una universidad europea en el grupo, ya que podría colocarse en un nicho de mayor prestigio y volver su oferta atractiva (Becker, 2014b)

alrededor del mundo para identificar los países con las mayores diferencias entre la oferta y demanda de educación superior. En los lugares seleccionados, Becker (2014a) relata que el objetivo era encontrar y formalizar alianzas con emprendedores dueños de universidades que necesitaran recursos (capital financiero, tecnología y asesoría administrativa y mercadológica), para superar los límites de sus capacidades y poder así seguir creciendo. En su mayoría sentían haber llegado lo más lejos posible, por lo que se beneficiaban de estas alianzas en las que LIU hacía una inversión de capital directa y compartía la operación con el socio local. La organización se muestra interesada en unirse a instituciones educativas con cierto prestigio, antigüedad y sobre todo, con conocimiento de las preferencias y legislación de cada una de sus respectivas localidades. LIU reconoce que, además de los flujos de efectivo, su asesoría en cuestiones administrativas y mercadológicas es el recurso más valorado por los socios en sus alianzas. Con el paso del tiempo ha diversificado los recursos y servicios que puede ofrecer, se ha asociado con universidades públicas, privadas e incluso con gobiernos, quienes por lo general están interesados en alguno de sus servicios específicos.

Cada una de las universidades de la Red conserva su nombre original, responde a una administración local y se relaciona activamente con la comunidad a la que pertenece. Las relaciones entre ellas se ven enriquecidas con los posibles intercambios de estudiantes y profesores, contenidos compartidos y programas conjuntos. Para Becker (2014a) el nombre de Laureate es un identificador que suele mencionarse junto con el de las universidades para enfatizar los beneficios de la membresía. Ejemplifica con el caso Star Alliance, 28 aerolíneas pertenecen a esta red que al formarse busca ofrecer conexiones para casi cualquier destino en el mundo.¹⁷⁵

Se imparten programas orientados al trabajo (profesionalizantes) que cuentan con la aceptación de los estudiantes y brindan oportunidades laborales atractivas e

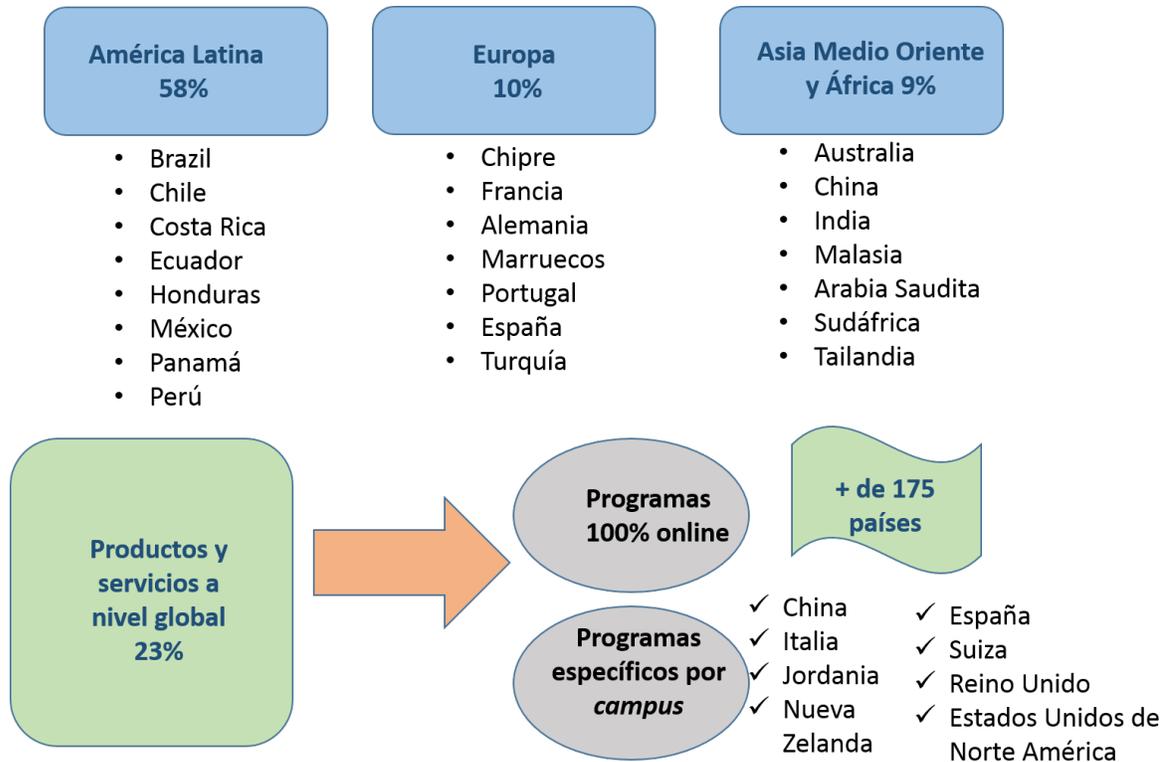
¹⁷⁵ Sus miembros incluyen a las mejores del mundo así como algunas aerolíneas regionales de menor tamaño. Cada una mantiene su identidad propia y al mismo tiempo comparte con el resto la dedicación por los mejores estándares de calidad y servicio al pasajero (www.staralliance.com/es/member-airlines).

inmediatas. La comunidad universitaria se considera integrada por docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia, empleadores y las personas que se benefician de los servicios de naturaleza social que brindan la universidades, como clínicas, centros para ayuda psicológica y asesorías de naturaleza legal, administrativa y contable.

Las instituciones son agrupadas por regiones geográficas con el propósito de reportar los resultados financieros¹⁷⁶. Para octubre del 2015 la composición de estas se presentaba de la siguiente manera: América Latina 58%, Europa 10%, Asia, Medio Oriente y África 9%. El 23% restante corresponde a la prestación de productos y servicios a nivel global.

¹⁷⁶ Dada la naturaleza de esta investigación se usará este nombre genérico y no se entrará en particularidades en relación a los diferentes tipos de utilidades o pérdidas que pueden generarse como resultado de las operaciones de una organización.

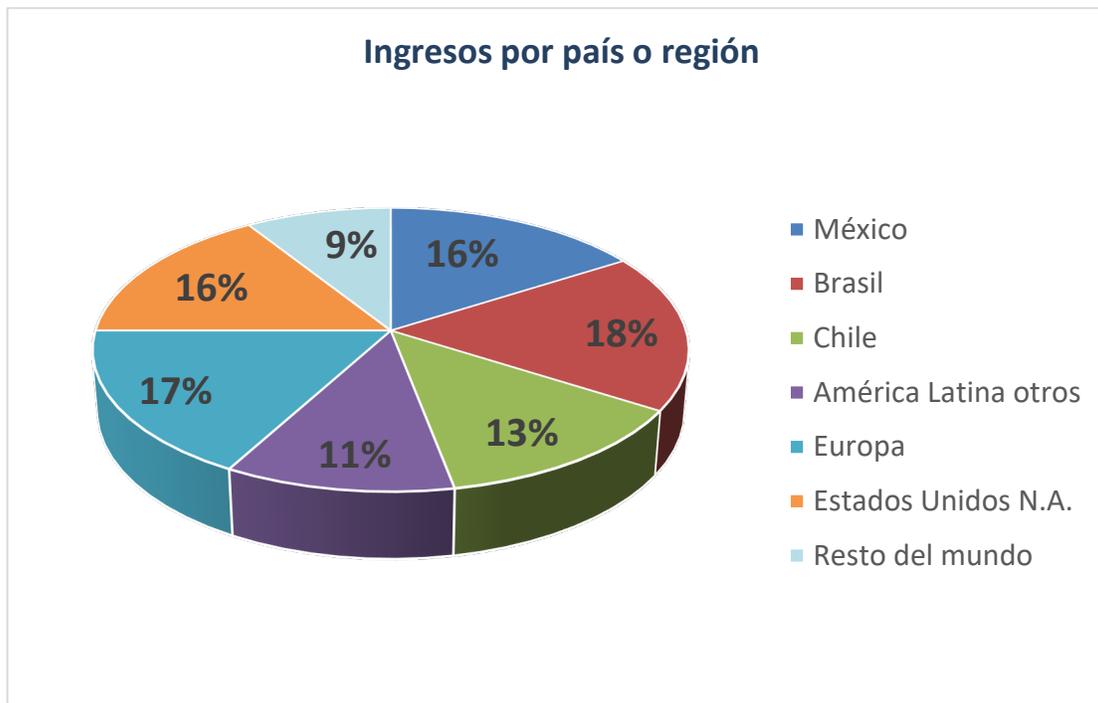
Ilustración 9 Distribución por zona geográfica



Fuente: Elaboración propia con información LIU

Como ya se ha podido observar más de la mitad de los ingresos de la Red LIU provienen de América Latina. Debido a la importancia de la región y a que en esta investigación se toma como objeto de estudio a una de las universidades mexicanas pertenecientes a este grupo se considera interesante la siguiente gráfica en la que se muestra con mayor detalle la procedencia de los ingresos obtenidos por el grupo. Cabe destacar la importancia de tres países de la región latinoamericana Brasil 18%, Chile 13% y México 16%, el resto genera el 11% faltante para completar el 53% de la zona. La distribución en las otras regiones es la siguiente: Europa 17%, Estados Unidos de Norte América 16% y resto del mundo 9%.

Ilustración 10 Ingresos por país o región



Fuente: Elaboración propia con información LIU

En la siguiente tabla se presentan las universidades que forman parte de la red *LIU* en la región latinoamericana. Cabe señalar que México fue el primer país en el que el grupo invirtió en el año 2000, junto con Chile, y la segunda inversión en territorio nacional se hace en el año 2008.

Ilustración 11 Universidades de la Red en América Latina

País	Nombre de la Universidad	Año de fundación	Año de incorporación a la Red LIU	
Brazil	Universidade Anhembi Morumbi (UAM Brazil)	1970	2005	
	Universidade Potiguar (UnP)	1981	2007	
	Centro Universitário dos Guararapes (CUG)	2002	2007	
	Faculdade Internacional da Paraíba (FPB)	2005	2007	
	Business School São Paulo (BSP)	1994	2008	
	Centro Universitário do Norte (UniNorte)	1994	2008	
	FADERGS Centro Universitário (FADERGS)	2004	2008	
	Instituton Brasileiro de Medicina de Reabilitação (Uni IBMR)	1974	2009	
	Universidade Salvador (UNIFACS)	1972	2010	
	Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter)	1971	2010	
	Faculdade dos Guararapes de Recife (FGR)	1990	2012	
	FMU Education Group (FMU)	1968	2014	
	Faculdade Porto-Alegrense (FAPA)	2008	2014	
	Chile	Universidad de Las Américas (UDLA Chile)	1988	2000
		Instituto Profesional AIEP (AIEP)	1960	2003
Universidad Andrés Bello (UNAB)		1989	2003	
Instituto Profesional Escuela Moderna de Música (EMM)		1940	2008	
Universidad Viña del Mar (UVM Chile)		1988	2009	
Costa Rica	Universidad Latina de Costa Rica (ULatina)	1989	2003	
	Universidad Americana (UAM Costa Rica)	1998	2008	
Ecuador	Universidad de Las Américas (UDLA Ecuador)	1995	2003	
Honduras	Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC Honduras)	1987	2005	
Mexico	Universidad del Valle de México (UVM Mexico)	1960	2000	
	Universidad Tecnológica de México (UNITEC Mexico)	1966	2008	
Panama	Universidad Interamericana de Panamá (UIP)	1994	2003	
Peru	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	1994	2004	
	CIBERTEC	1983	2004	
	Universidad Privada del Norte (UPN)	1994	2007	
	Instituto Tecnológico del Norte (ITN)	1984	2007	

Fuente : Reporte Anual LIU (USA SEC, 2016)

A diferencia del resto de las universidades *for-profit*¹⁷⁷ LIU ha optado por una estrategia de crecimiento distinta, en su mayoría hacia el exterior, pudiendo así

¹⁷⁷ Grand Canyon Education, DeVry Education, Apollo Education, Strayer Education y American Public Educación.

evitar el alto nivel de escrutinio gubernamental al que se ha visto expuesto el segmento durante la administración de Barack Obama.

En México LIU se encuentra representada por la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) y la Universidad del Valle de México (UVM). Para tener una mayor penetración en el sector universitario el grupo ha decidido enfocarse en dos segmentos poblacionales de diferente procedencia en cuanto al entorno socioeconómico y a sus preferencias académicas.

Los estudiantes interesados en UNITEC pertenecen a la clase media baja, pueden pagar colegiaturas aproximadas de \$35,000 pesos anuales y están interesados en terminar sus estudios en un periodo de 3 años. Tiene 9 *campus* físicos de los que 3 se ubican en la Ciudad de México (Cuitláhuac, Marina y Sur); 3 en el Estado de México (Atizapán, Ecatepec y Toluca) y 3 en el interior de la república (Guadalajara, León y Querétaro) y un *campus online*. Sus programas de mayor reconocimiento son administración y odontología (IFC, 2015). Tiene planeada la apertura de nuevos planteles al interior de la República Mexicana en los años venideros.

La UVM es el objeto de estudio en esta investigación por lo que se procederá a describirla de manera detallada en la segunda parte de este capítulo.

Situación actual LIU

Cambio del tipo de tenencia accionaria

Al igual que las grandes organizaciones que se dedican a la impartición de educación *for-profit* LIU ha transitado la ruta de empresa privada a pública y viceversa. Por ello en octubre del 2015 registra ante la SEC la solicitud para salir al mercado accionario¹⁷⁸ en busca de la liquidez necesaria para pagar los próximos vencimientos de una deuda de \$4.3 billones de dólares, cuyos intereses le han ocasionado pérdidas desde el año 2010.

¹⁷⁸ <http://www.laureate.net/NewsRoom/PressReleases/2015/10/Laureate-Education-Files-Registration-Statement-for-Proposed-Initial-Public-Offering>

En el transcurso del 2016 la colocación no pudo llevarse a cabo por diversas razones

- Incertidumbre y riesgos financieros y cambiarios en los países en los que tiene presencia, principalmente en América Latina.
- Demanda interpuesta por alumnos de posgrado de Walden University, escuela insignia en Estados Unidos de Norte América. Un grupo de estudiantes demanda a la universidad por haber sido engañados en lo referente al costo y tiempo requeridos para la obtención de un doctorado *online*. Acusan a la universidad de valerse de prácticas dilatorias, como cambios constantes de asesores y modificaciones en los requerimientos académicos, impuestos con el objetivo de cobrarles colegiaturas por más tiempo¹⁷⁹.
- La relación con la familia Clinton, situación que fue señalada de manera constante y causó polémica durante la campaña a la presidencia. Se reconoce la existencia de un vínculo de beneficio mutuo¹⁸⁰ cuando Hillary Clinton fue secretaria de estado, consistente en la contratación de Bill como consultor y canciller honorario de 2010 a 2015¹⁸¹, recibiendo por ello un pago cercano a los \$18 millones de USD; así como donaciones para la Fundación Clinton en el rango entre uno y cinco millones. Por su parte LIU recibió millones de USD en

¹⁷⁹ <http://gotaclassaction.com/walden-university-and-laureate-education-inc-named-in-class-action-lawsuit-over-systematic-prolonging-of-the-thesis-and-dissertation-process/>

¹⁸⁰ LIU describe su relación con la familia Clinton como un símbolo de legitimidad y no como una relación de negocios. Bill Clinton no se relacionaría con una organización que estuviera en desacuerdo con sus principios y creencias. Decidió unirse a la organización porque admira su dedicación para ayudar a los líderes de la siguiente generación a tener una educación acorde con el futuro que les espera.

¹⁸¹ Dentro de las actividades que desempeñaba en esta función se encuentran la asesoría en materia de responsabilidad social, liderazgo juvenil y aumento al acceso a la educación superior. También visitaba las universidades en diferentes países ya que se pretendía que los estudiantes lo identificaran como una figura inspiradora y símbolo de liderazgo internacional y servicio a la comunidad.

(<https://www.laureate.net/NewsRoom/PressReleases/2010/04/PresidentClintonHonoraryLaureateChancellor.aspx>)

fondos gubernamentales y una inversión del Banco Mundial a través del International Finance Corporation por \$200 millones de USD.

Mientras encontraba el momento adecuado¹⁸² para salir al mercado accionario en la búsqueda de financiamiento público y, para poder obtener liquidez, vende algunas de sus universidades en los primeros meses del 2016¹⁸³.

- La rama europea especializada en la gestión de hospitalidad representada por Glion Institute of Higher Education y Les Roches International School of Hotel Management en marzo. El monto neto recibido por esta transacción fue \$384 millones de USD
- En el mes de abril una coinversión integrada por los grupos Apax Partners y Bipfrance adquiere por \$207 millones de USD las 5 universidades del grupo ubicadas en Francia: École Supérieure du Commerce Extérieur (ESCE), Institut Français de Gestion (IFG), European Business School (EBS), École Centrale d'Electronique (ECE), Centre d'Études Politiques et de la Communication (CEPC). En ellas se ofrecen programas de licenciatura y posgrado en las áreas de administración, comunicación digital e ingeniería

En los primeros días del mes de febrero de 2017 LIU logra colocar en Nasdaq 35 millones de acciones a \$14 USD cada una. Al inicio se pretendió cotizarlas dentro del rango comprendido entre \$17 y \$18 USD pero el mercado no estuvo dispuesto a pagar ese precio por acción, por lo que se tuvo que hacer el ajuste. La organización buscaba recaudar un billón de USD para liberar parte de su deuda, pero en el transcurso del año ha recibido solamente la mitad de dicho monto¹⁸⁴.

¹⁸² Es importante considerar que para poder obtener el mayor beneficio económico la organización debe esperar el momento en que su percepción por los posibles accionistas sea positiva, por lo que tuvo que esperar más de un año para ello.

¹⁸³ <http://www.laureate.net/NewsRoom/PressReleases#t2>

¹⁸⁴ <http://www.baltimoresun.com/business/bs-bz-laureate-ipo-20170201-story.html>

Situación Financiera

Resultados

La organización ha tenido pérdidas netas en los ejercicios fiscales comprendidos entre 2012 y 2015.¹⁸⁵ Finalmente en el año 2016 obtiene una ganancia derivada principalmente de la venta de las escuelas de administración de la hospitalidad Glion y Les Roches y las universidades en Francia ¹⁸⁶.

Tabla 16 Resultados financieros LIU 2012-2016

Año	Cantidad millones de USD	Utilidad o pérdida
2012	\$209.7	Pérdida
2013	\$85.1	Pérdida
2014	\$162.65	Pérdida
2015	\$316	Pérdida
2016	\$366	Utilidad

Fuente: Elaboración propia con información LIU

Con la finalidad de mejorar su situación financiera y para poder consolidarse la organización se ve forzada a plantear una nueva estrategia para lo que implementa las siguientes modificaciones.

Reacomodo de regiones

A partir de 2017 *LIU* decide cambiar sus segmentos operativos de cuatro (América Latina; Europa, Asia, Medio Oriente y África; Universidades en Estados Unidos de Norte América y servicios *online*) a seis:

- Brasil
- México
- Regiones Andina (Chile y Perú) e Ibérica (España y Portugal);
- Centroamérica y Universidades en Estados Unidos de Norteamérica;
- Europa, Medio Oriente, Asia y África (EMEAA)

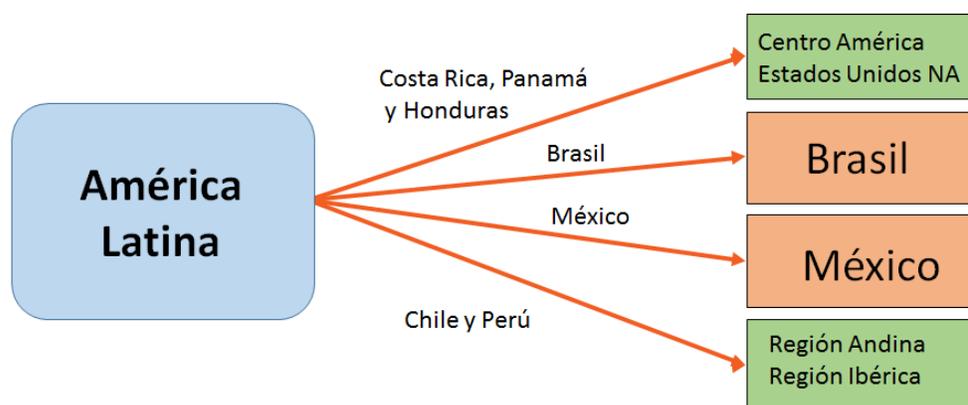
¹⁸⁵ Con anterioridad no es posible encontrar información disponible porque la organización se volvió privada en 2007

¹⁸⁶ <http://investors.laureate.net/phoenix.zhtml?c=91846&p=irol-newsArticle&ID=2257086>

- *Online* y alianzas (página web)

La trascendencia de América Latina para la organización queda demostrada con la presencia de los países de la región en cuatro de las seis nuevas divisiones;

Ilustración 12 Redistribución regional año 2017



Fuente: Elaboración propia con información LIU

teniendo Brasil y México sus propios segmentos por su posición como los dos mercados más importantes¹⁸⁷ para LIU a nivel mundial¹⁸⁸.

¹⁸⁷ De 1'019,700 de estudiantes registrados en las universidades del grupo al 30 de septiembre del 2017; 275,000 corresponden a Brasil y 212,300 a México.

¹⁸⁸ <https://seekingalpha.com/article/4096677-laureate-educations-laur-ceo-doug-becker-q2-2017-results-earnings-call-transcript>

Plan de Aceleración

Con el objeto de poder seguir financiando su crecimiento y sostener el modelo que la ha llevado a convertirse en el único grupo de universidades con presencia a nivel global, la organización centrará su estrategia de los siguientes tres años, en tres objetivos principales.

1) Salida de los mercados¹⁸⁹ en los que tienen menor participación para poder concentrarse en los 10 países de los que recibe aproximadamente el 85% de sus ingresos, ubicados principalmente en América y Asia. Se planea que la primera fase de esta etapa finalice en los primeros meses del año 2018. El 22 de noviembre se anunció el acuerdo de venta de tres universidades a Galileo Global Education, con una transacción valorada en \$263 millones de USD.

- Las universidades italianas especializadas en arte, Nuova Accademia di Belle Arti Milano (NABA) y Domus Academy.
- La escuela de ciencias de la salud fundada en 1961, European University Cyprus (EUC).

En el mes de diciembre LIU acuerda otras dos transacciones importantes

- La venta de la Universidad Internacional INTI ubicada en Malasia al grupo asiático de capital privado Affinity Equity Partners. El valor neto de la transacción fue de \$162 millones de USD por 5 *campus*.

¹⁸⁹ Se estima que son entre 5 y 7 países ubicados en el segmento EMEAA. Estos mercados tenían la perspectiva de llegar a convertirse en la plataforma de crecimiento para la creación de los siguientes grandes países. En promedio generan ingresos de \$30 millones de USD con una población aproximada de 5000 estudiantes. Tienen buenas perspectivas de crecimiento pero no se vislumbra que puedan llegar al tamaño crítico requerido para alcanzar la escala de costos decrecientes en los siguientes 3 años. Se considera que es preferible venderlos a grupos de menor tamaño con estrategias distintas que tengan el tiempo y recursos necesarios para desarrollarlos a todo su potencial. <https://seekingalpha.com/article/4096677-laureate-educations-laur-ceo-doug-becker-q2-2017-results-earnings-call-transcript>

- La cesión de sus derechos en Hunan International University (HIEU)¹⁹⁰ por un importe de \$218.5 millones de USD a China YuHua Education Corporation Limited.

LIU también opta por disminuir su participación en África francófona al vender la Université Internationale de Casablanca (UIC)¹⁹¹ en \$53.6 millones USD al grupo de capital privado KRM Holding Pédagogique en enero del 2018.

A continuación se presenta un cuadro con las operaciones llevadas a cabo por el grupo en los años 2016, 2017 e inicio del 2018.

Tabla 17 Escuelas vendidas 2016 a la fecha

Universidades	Países	Fecha de la transacción	Monto¹⁹²	Grupo que adquiere
- Glion Institute of Higher Education - Les Roches International School of Hotel Management	Suiza, Reino Unido, China y Jordania	03/15/2016	\$384 millones USD	Eurazeo
- École Supérieure du Commerce Extérieur (ESCE) - Institut Français de Gestion (IFG) - European Business School (EBS) - École Centrale d'Electronique (ECE) - Centre d'Études Politiques et de la Communication (CEPC)	Francia	04/19/2016	\$207 millones USD	Bpfrance y Apax Partners

¹⁹⁰ Es la universidad privada especializada en el área de negocios más grande de la provincia de Hunan en China. La mayor parte de sus estudiantes pertenece a la primera generación de profesionistas de familias de las áreas rurales.

¹⁹¹ Es la primera universidad privada que ofrece alternativas de educación superior con reconocimiento estatal por su compromiso con la calidad académica en la ciudad de Casablanca. Su oferta abarca varias áreas del conocimiento (negocios, ingeniería, ciencias de la salud, hospitalidad) y tiene otros dos campus en las ciudades de Dakar y Marrakech. (Portales LIU y 4-traders)

¹⁹² Son los montos reportados por LIU en cada una de las transacciones aunque se desconoce el % de tenencia accionaria correspondiente a la organización.

- Nuova Accademia di Belle Arti Milano (NABA) - Domus Academy - European University Cyprus	Italia y Chipre	11/22/2017	\$263 millones USD	Galileo Global Education
-INTI University and Colleges	Malasia	12/15/2017	\$162 millones USD	Affinity Equity Partners
-Participación en Hunan International Economics University (HIEU)	China	12/27/2017	\$218.5 millones USD	China YuHua Education Corporation Limited
-Université Internationale de Casablanca (UIC)	Marruecos	01/11/2018	\$53.6 millones USD	KRM Holding Pédagogique

Fuente: Elaboración propia con información LIU

- 2) Aceleración de la inversión en innovación para la atracción de un mayor número de estudiantes a través de la mejora de la experiencia estudiantil y el ofrecimiento de servicios diferenciados. La organización entiende como experiencia estudiantil la conformada por la suma de la experiencia personal y la de aprendizaje (Laureate, 2018).
- 3) Reducción de los gastos generales resultantes de la inversión e integración de TI, servicios compartidos y operaciones más eficientes a nivel local.¹⁹³

Demanda

En abril de 2017 LIU anuncia que cerrará la University of Art and Design¹⁹⁴ en Santa Fe, Nuevo México, en el mes de mayo del 2018 por problemas financieros y

¹⁹³ En el caso de México las dos universidades del grupo, UVM y UNITEC, comparten alguno servicios en el área de sistemas, TI y a nivel corporativo.

¹⁹⁴ La Universidad recibió el nombre de College of Santa Fe y fue administrada por la congregación Lasallista hasta el 2009, año en que tuvo que cerrar por falta de viabilidad económica. La ciudad de Santa Fe compra el *campus* y se lo renta a Santa Fe Higher Education, organización filial de LIU, en \$2.2 millones de dólares al año. El acuerdo de arrendamiento estipula que en caso de cancelación la Universidad deberá dar aviso a la ciudad por lo menos con siete meses de anticipación.

matrícula insuficiente. Antes de tomar la decisión intentó venderla a Raffle Education Corporation¹⁹⁵; sin embargo la operación no pudo ser concretada ya que no contó con la aprobación de la agencia acreditadora correspondiente.

Se estima que de los 682 estudiantes inscritos al momento del aviso solamente 170 contaban con los créditos suficientes para poder graduarse a más tardar en la fecha de cierre; el resto tendrá que ser transferido a otras universidades con todos los costos que ello implica. Un grupo de estudiantes decide proceder legalmente en contra del grupo internacional al estimar que solamente busca el beneficio económico de sus accionistas. Los 54 demandantes suscriben que la organización actuó de mala fe al permitir el nuevo ingreso de la generación 2017, aunque ya tenía una certeza razonable de que no podría impartir los programas completos por motivo del cierre programado. Dentro de las razones especificadas en dicha demanda se encuentran, entre otras, no haber informado con la anticipación suficiente para que los estudiantes afectados buscaran alternativas; despido de una parte de su personal docente y administrativo; cierre parcial de sus instalaciones; reducción en su oferta de cursos y ausencia de un plan de transferencia de los estudiantes a otras universidades. Se le acusa de incumplimiento de contrato, negligencia, fraude y enriquecimiento ilícito¹⁹⁶.

Equipo directivo

Conformación

La planeación de la estrategia de la universidad es llevada a cabo por un corporativo encargado de definir las directrices globales. En este grupo se toman las decisiones que definen el rumbo de la organización y está integrado por mujeres y

¹⁹⁵ Grupo educativo integrado por 25 universidades ubicadas en 23 ciudades de más de 10 países en Asia Pacífico y Europa: Australia, Camboya, China, India, Indonesia, Italia, Malasia, Mongolia, Arabia Saudita, Sri Lanka, Tailandia y Suiza. El corporativo del grupo se encuentra en Singapur, país en el que abrió su primera universidad en 1990.

¹⁹⁶ http://www.santafenewmexican.com/news/education/students-sue-over-santa-fe-university-of-art-and-design/article_9e7e86e1-a441-5e7a-97a9-8d9104c9a8e9.html

hombres con amplia experiencia en sus distintas áreas de especialidad (finanzas, recursos humanos, TI, legal, relaciones públicas, transformación).

Un segundo grupo de directivos es responsable de la implementación de las estrategias acordadas por el primero en cada una de las diferentes regiones en las que tiene *campus* el grupo de universidades. Su labor es operativa y son el primer eslabón en la cadena del personal operativo al que pertenecen todos los trabajadores del grupo con excepción del CEO y los seis ejecutivos pertenecientes al primer grupo.

En teoría se deben hacer los ajustes correspondientes a la estrategia global en cada una de las regiones pero el margen de maniobra es muy estrecho ya que el nivel de estandarización es muy elevado.

Cambios

En los últimos meses la organización ha enfrentado la renuncia de sus directivos de primer nivel lo cual no es una buena señal para el movimiento de sus acciones en la bolsa de valores. Los accionistas requieren la seguridad de que LIU es una buena inversión y no la están obteniendo con estos movimientos.

En la información financiera presentada por la organización¹⁹⁷ se considera al equipo ejecutivo como uno de sus principales insumos estratégicos y se plantea la dificultad de encontrar individuos con conocimientos, experiencia y talento similar en el mercado laboral, por lo que su pérdida es considerada como un factor de riesgo¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Desde la intención de IPO publicada en octubre del 2015

¹⁹⁸ El principal factor de riesgo de la organización radica en que al tener presencia en más de 25 países enfrenta una situación de complejidad considerable en varios aspectos (económico, político, social, legal y fiscal) que es difícil de manejar; y requiere respuestas inmediatas que no siempre está en posibilidad de dar. La situaciones que más pueden afectar a la organización son: a) la dificultad para reclutar y gestionar equipos de trabajo diversos; b) el riesgo comercial único al que está sujeta cada una de las universidades derivado de la presión competitiva y estrategias de precios; c) la dificultad para mantener los estándares de calidad y requerimientos de acreditación locales; d) las dificultades económicas y financieras que pueden presentarse; e) la posibilidad de levantamientos y disturbios de estudiantes; f) fluctuaciones en el tipo de cambio, devaluaciones y su correspondiente repercusión inflacionaria; g) cumplimiento de una legislación diversa con sus respectivos usos y costumbres; h) la posibilidad de cambios en materia educativa que afecten a los

Es importante señalar de manera puntual el caso de Douglas Becker, quien es reconocido como el fundador y principal estratega de LIU. El aviso de su retiro como CEO, en un periodo en el que la organización necesita ser percibida como estable para lograr su consolidación, es un aspecto que puede ser leído por el mercado accionario como preocupante. En su comunicado de despedida Becker anuncia que LIU ha venido trabajando en plantillas de reemplazo en los últimos años situación que no había sido referida previamente en la información pública emitida por la organización¹⁹⁹.

Los ejecutivos que se han retirado son

Tabla 18 Cambio del equipo directivo

Nombre	Posición en la organización	Mes de retiro
Enderson Guimaraes	Chief Operating Officer	Marzo 2017
Alfonso Martinez	Chief Human Resources Officer	Mayo 2017
Robert Zentz	General Counsel	Septiembre 2017
Douglas Becker	President and Chief Executive Officer	Septiembre 2017 efectiva enero 2018

Fuente: Elaboración propia con información LIU

En general se percibe que la organización se encuentra en una situación compleja e incierta por lo que se esperan cambios importantes en el futuro.

En el caso de México se puede encontrar una situación similar con la renuncia del Ing. Manuel Campusano Treviño a la rectoría general del sistema UNITEC que se hará efectiva, al igual que la de Becker, en enero del 2018. El Ingeniero Campusano

proveedores de educación superior privada; i) carencias en la infraestructura tecnológica requerida para el buen funcionamiento de la oferta online y j) problemas impositivos para la repatriación de las ganancias al capital (LIU, 2016)

¹⁹⁹ En la conferencia de presentación de los resultados financieros correspondientes al tercer trimestre del 2017 Douglas Becker explica que se comenzó con el proceso de búsqueda de un CEO de reemplazo en 2014. Se optó por elegir a un candidato interno, Eilif Serck-Hansen, buscando una continuidad en los valores y cultura de la organización junto con nuevas ideas para seguir progresando. <https://seekingalpha.com/article/4072943-laureate-educations-laur-ceo-douglas-becker-q3-2017-results-earnings-call-transcript>

ha sido rector desde la adquisición de la universidad por LIU en julio del 2008. Durante su gestión se dio inicio a la expansión de la organización fuera de la zona metropolitana de la Ciudad de México, con la apertura de los campus Toluca (2013), León (2015), Guadalajara (2016) y Querétaro (2017) y la aparición de las licenciaturas ejecutivas y la oferta *online*²⁰⁰. Con anterioridad a este periodo el Ing. Campusano ya había ocupado la rectoría durante el periodo comprendido entre marzo 1994 y diciembre 2002.²⁰¹ Es sustituido por Milton Camargo quien dirigió la estrategia de crecimiento en el área de educación a distancia en Laureate Brasil. Será el encargado de implementar en Unitec México un nuevo modelo operativo basado en la reducción de costos e integración tecnológica para el periodo 2018-2020.

2. UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO

Surge el 16 de noviembre de 1960 bajo el nombre de Institución Harvard. Un grupo de empresarios y académicos mexicanos entre los que destacan José Ortega Romero e Ignacio Guerra Pellegard²⁰² la abren en respuesta a la demanda de profesionistas mexicanos bien preparados. En aquel momento se ofreció enseñanza en sus niveles básico, medio básico y medio superior junto con las licenciaturas en administración de empresas y contaduría pública, en el *campus* San Rafael

En 1968 José Ortega y Romero se convierte en el único propietario de la UVM, la estructura organizacional sufre modificaciones y se incrementa la oferta de programas de estudio. La universidad, en su única cede, se distinguió por matricular estudiantes de diferentes zonas de la Ciudad de México, por lo que a partir de 1976 comienza la expansión primero en la zona metropolitana y posteriormente en el resto de la república.

²⁰⁰ <http://www.unitec.mx/>

²⁰¹ <https://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=1277>

²⁰² Fundador de UNITEC 6 años después

El año 2000 puede ser considerado como un parteaguas en su historia porque se convierte en la segunda adquisición de Sylvan (hoy Laureate) después de la Universidad Europea de Madrid. Previo al cierre de la operación la familia Ortega Martínez y los representantes de Sylvan habían solicitado la autorización de las Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras²⁰³. Al momento de la adquisición UVM tenía una población no mayor a 30,000 estudiantes; seis años y medio después alcanza casi 80,000 lo que la convierte en la segunda universidad privada más grande de México después del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). En diciembre del 2006 LIU se convierte en propietaria del 90% de la UVM, al invertir en un 10% adicional del interés propietario (Rodríguez, 2006).

A los 55 años de su fundación alcanza la primera posición en el sector privado mexicano con 120,000 estudiantes de preparatoria, licenciatura y posgrado; 140,000 alumnos egresados; 11,995 profesores y más de 6,900 funcionarios administrativos.

A continuación se muestran los 37 campus que conforman UVM por orden de aparición, cabe mencionar que algunos fueron fundados y otros adquiridos ya en funcionamiento (hoja de datos UVM, 2016).

- 1) San Rafael (Cd. de México, 1960)
- 2) Roma (Cd. de México, 1976)
- 3) San Ángel (Cd. de México, 1977)
- 4) Tlalpan (Cd. de México, 1979)
- 5) Lomas Verdes (Edo. de México, 1982)
- 6) Querétaro (Querétaro, 1988)
- 7) Villahermosa (Tabasco, 1998)
- 8) San Luis Potosí (San Luis Potosí, 1999)
- 9) Chapultepec (Cd. de México, 1993)
- 10) Lago de Guadalupe (Edo. de México, 1997)

²⁰³ La ley de inversiones extranjeras establece este requisito cuando las transacciones superan el 49% de inversión extranjera directa. Esto aplica cuando las entidades involucradas son instituciones de educación superior mexicanas; en este caso LIU adquiere el 80% de UVM.

- 11) Tuxtla (Chiapas, 1999)
- 12) Texcoco (Edo. de México, 2000)
- 13) Aguascalientes (Aguascalientes, 2001)
- 14) Puebla (Puebla, 2002)
- 15) Toluca (Edo. de México, 2003)
- 16) Guadalajara Sur (Jalisco, 2004)
- 17) Saltillo (Coahuila, 2004)
- 18) Hispano (Edo. de México, 2004)
- 19) Hermosillo (Sonora, 2004)
- 20) Torreón (Coahuila, 2005)
- 21) Nogales (Sonora, 2006)
- 22) Mexicali (Baja California, 2006)
- 23) Cuernavaca (Morelos, 2006)
- 24) Monterrey (Nuevo León, 2007)
- 25) Santa Fe (Cd. de México, 2007)
- 26) Guadalajara Norte (Jalisco, 2007)
- 27) Victoria (Tamaulipas, 2007)
- 28) Matamoros (Tamaulipas, 2007)
- 29) Nuevo Laredo (Tamaulipas, 2007)
- 30) Tampico (Tamaulipas, 2007)
- 31) Reynosa (Tamaulipas, 2007)
- 32) Mérida (Yucatán, 2008)
- 33) Coyoacán (Cd. de México, 2008)
- 34) Zapopan (Jalisco, 2008)
- 35) Cumbres (Nuevo León, 2008)
- 36) Veracruz (Veracruz, 2011)
- 37) Chihuahua (Chihuahua, 2011)

Ilustración 13 *Campus* universitarios en México



Fuente: UVM hoja de datos institucionales 2016

Para una mejor administración del crecimiento del sistema los *campus* se organizan en diferentes bloques, esta distribución va cambiando dependiendo de las circunstancias, por ejemplo en los últimos años pasó de 5 regiones a 3 zonas.

La misión

El dinamismo que se puede observar en la integración del sistema UVM también se refleja en las transformaciones que ha sufrido su misión. Ésta siempre ha sido un elemento importante ya que es la razón de ser de la universidad y debe ser seguida y respetada por todos los integrantes de su comunidad. A continuación se hará un recorrido a través de dos diferentes momentos de su principal ‘dicho’²⁰⁴ o lo que ha declarado de si misma.

²⁰⁴ ‘Dichos’ tiene que ver con la noción de *profesar* que Derrida asocia a la labor de la Universidad como *profesar*: “*declarar abiertamente, declarar públicamente*”; en ese ‘dicho’ se lleva a cabo un *acto* de profesar lo que se quiere como Universidad. De ahí que lo ‘dicho’ es lo que profesa a título particular una institución, en este caso la UVM, de sí misma. Cfr. Derrida, Jacques (2001), *Universidad sin condición*, Editorial Trotta, Madrid. También está disponible una versión on-line: <http://www.jacquesderrida.com.ar/textos/universidad-sin-condicion.htm>.

Año 2009

Es posible encontrar una serie de elementos adicionales que refuerzan la identidad universitaria tales como visión, valores, ideario, escudo, lema y mascota. ¿Cuál es la misión e inspiración de la UVM? “La Universidad del Valle de México tiene como misión la formación de personas íntegras, con sólida preparación académica, y comprometidas con el desarrollo de México. Fomenta la cultura y el compromiso ciudadano, desarrolla el espíritu crítico y propositivo, la creatividad, el deseo de superación y el potencial emprendedor, así como las capacidades para trabajar en grupo, adaptarse a circunstancias variadas, ofrecer ideas, investigar y resolver problemas prácticos de distinta complejidad. Forma profesionistas que son reconocidos por su competencia en el área que estudian y que se benefician de una educación que les abre perspectivas de vida o trabajo en un ambiente internacional”²⁰⁵. La UVM se reconoce a sí misma como una institución de prestigio nacional e internacional, ‘dicho’ desde su visión: “identificada como la universidad más internacionalizada de México. Es visualizada como una institución que abre oportunidades de desarrollo personal y colectivo, comprometida con el avance del país”²⁰⁶. Es importante señalar que lo que subyace a la formulación de la Filosofía Institucional (Ideario, Misión y Valores) se hace a partir de las tendencias económicas que orientan su quehacer como institución universitaria. En el *Plan de Desarrollo Institucional* la UVM menciona cinco ejes rectores de toda su actividad estratégica: 1) La Calidad Académica y la Formación Integral; 2) La Internacionalización; 3) La Vinculación; 4) Administración y Desarrollo Institucional; 5) El Aseguramiento de la Calidad²⁰⁷.

²⁰⁵ Tomado del documento *Plan de Desarrollo Institucional UVM 2010-2015*, documento interno, Nov 2009, pp. 13.

²⁰⁶ *Plan de Desarrollo Institucional UVM 2010-2015*, documento interno p. 18.

²⁰⁷ *Plan de Desarrollo Institucional UVM 2010-2015*, documento interno, pp. 18-40

Ilustración 14 Filosofía institucional año 2009

<p>MISIÓN: Formar de manera integral personas innovadoras que por su preparación científica, tecnológica, ética y humanista, sean reconocidas como profesionistas de excelencia, altamente competentes a nivel nacional e internacional; y como ciudadanos comprometidos con su comunidad, la sociedad global y su desarrollo sustentable, fundamentándose en su Filosofía y Modelo Educativo.</p>	
<p style="text-align: center;">PRINCIPIOS</p> <p>1) Extensión dimensional 2) Satisfacer los fines de la comunidad 3) Reciprocidad</p>	<p style="text-align: center;">VALORES</p> <p>1) Bien común 2) Dignidad 3) Honestidad 4) Justicia 5) Lealtad 6) Libertad 7) Paz 8) Responsabilidad 9) Solidaridad 10) Verdad</p>

Fuente: Elaboración propia con información UVM

La UVM se proyecta como una institución educativa: a) Útil socialmente; b) Con incidencia en la transformación económica, política, social y tecnológica mexicana; c) Orientada hacia la excelencia y calidad; d) Implementadora de un modelo educativo de vanguardia; e) Prestadora de servicios de valor agregado; f) Líder en el campo de la universidades privadas; g) Con enfoque en la internacionalidad; h) Accesible considerando la calidad de sus servicios; i) Financieramente Estable; j) Con el estudiante al centro de su modelo; k) Fomentadora del emprendimiento (UVM, 2009)

Año 2015

El 6 de octubre UVM da a conocer su nueva filosofía institucional, que representa uno de los cambios importantes programados en vísperas del cuarto proceso de acreditación ante la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES). Bernardo González Aréchiga, rector institucional, señala: «Para prepararnos para el arranque del proceso de acreditación de FIMPES, pusimos al día nuestra misión, que hoy responde mejor a las necesidades de la universidad más grande y compleja que somos actualmente. Queremos ser muy responsables y comprometernos con esta misión»²⁰⁸.

La filosofía institucional es la postura de UVM frente a la educación superior y su compromiso con la sociedad. Está integrada por la misión, los principios y los valores y son los pilares sobre los que se edifica la universidad. La nueva misión, que constituye su razón de ser es «Ampliamos el acceso a educación de calidad global para formar personas productivas que agregan valor a la sociedad»²⁰⁹. Los siete principios son la guía de su comportamiento: 1) Poder transformador de la educación; 2) Calidad académica; 3) El estudiante al centro; 4) Inclusión; 5) Innovación; 6) Mejora de procesos; 7) Efectividad. Finalmente las cinco convicciones que forman el carácter de la universidad, sus valores, son: 1) Integridad en el actuar; 2) Actitud de servicio; 3) Calidad de ejecución; 4) Responsabilidad social; 5) Cumplimiento de promesas²¹⁰.

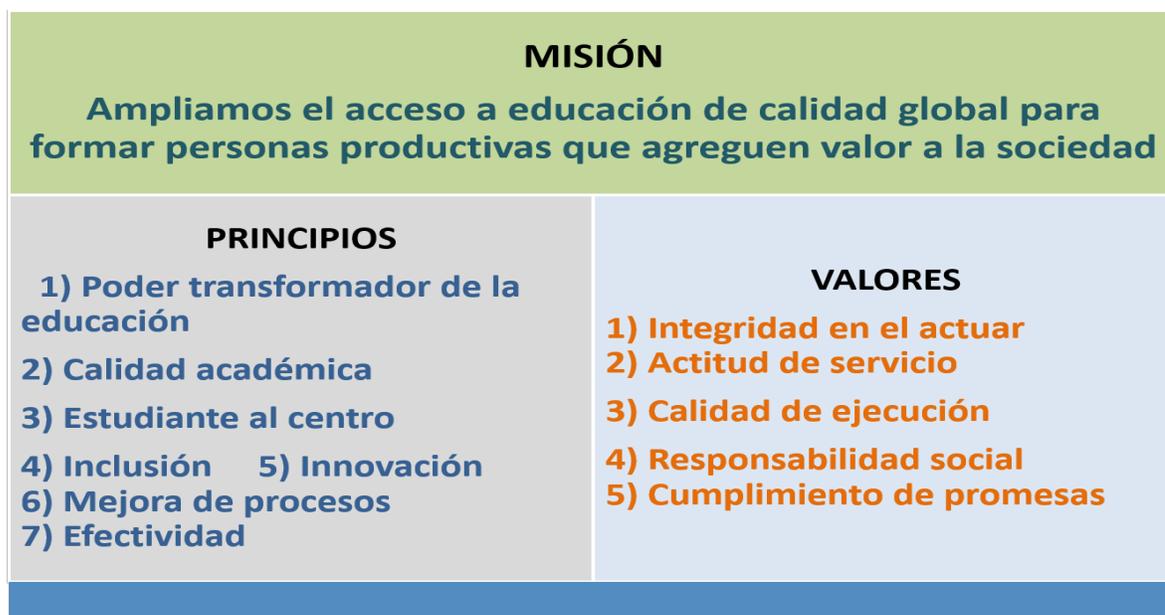
²⁰⁸ Tomado del documento electrónico Agenda FIMPES, Feb 2016, disponible en:

<http://www.universidaduvm.mx/editoriales.php>

²⁰⁹ Tomada de www.universidaduvm.mx/conoce-uvm/

²¹⁰ www.universidaduvm.mx/conoce-uvm/

Ilustración 15 Filosofía institucional año 2015



Fuente: Elaboración propia con información UVM

Un elemento muy importante y que se ha mantenido constante a lo largo del tiempo es el lema, «Por siempre responsable de lo que se ha cultivado»²¹¹, con el que se enfatiza el compromiso de la universidad con la formación de profesionistas responsables, competentes y comprometidos.

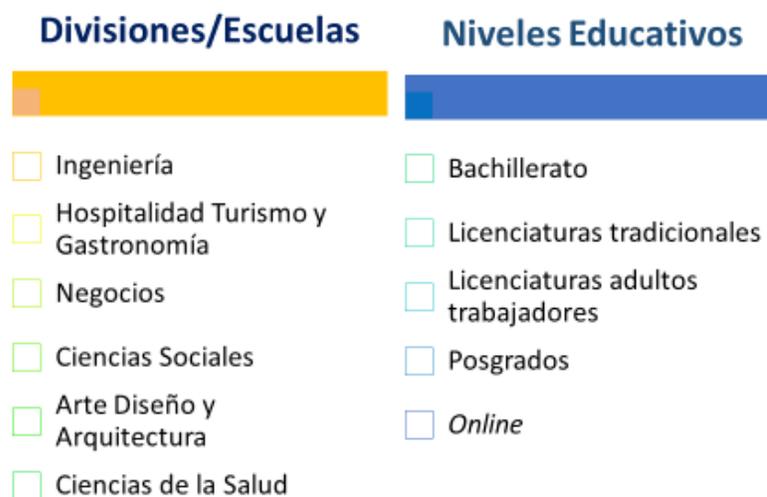
Se puede percibir un cambio en la dirección de la filosofía institucional, de un enfoque más humanista en el que se contemplan valores como dignidad, justicia y libertad a otro más empresarial en el que sobresalen expresiones tales como calidad en la ejecución, actitud de servicio, mejora en los procesos y cumplimiento de promesas.

²¹¹ www.universidaduvm.mx/conoce-uvm/

La oferta académica

Es variada en cuanto a los niveles educativos y programas que ofrece: preparatoria en diferentes modalidades (incorporación SEP, UNAM y bicultural) ; más de 100 programas en 6 áreas del conocimiento; 44 licenciaturas e ingenierías tradicionales; 19 licenciaturas ejecutivas presenciales y *online* y más de 40 maestrías y especialidades presenciales y *online*²¹².

Ilustración 16 Oferta académica en México



Fuente: Elaboración propia con información UVM

Los estudiantes que acuden a la UVM pertenecen a la clase media y buscan principalmente programas en ciencias sociales, administrativas, ingeniería y arquitectura y diseño gráfico²¹³. El monto aproximado por colegiatura de un año de

²¹² Tomado del documento electrónico Agenda FIMPES, Abril 2016, disponible en: <http://www.universidaduvm.mx/editoriales.php>

²¹³ Los programas de licenciatura con mayor demanda en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México son: derecho, educación, administración, contaduría, mercadotecnia, psicología, ciencias de la computación, ingeniería industrial, tecnologías de información, arquitectura y diseño gráfico (C230 consultores, 2015).

estudio en alguno de los *campus* de la universidad ubicados en la Zona Metropolitana de la Cd. de México es de \$90 mil pesos, posicionándose por ello en el extremo más alto de las universidades financieramente accesibles²¹⁴. Además del costo, algunas de las razones por las que los estudiantes toman la decisión de estudiar en esta institución son el reconocimiento del nombre (marca), la flexibilidad del sistema académico, la percepción que el título les facilitará la entrada al sector laboral y la oportunidad de inscribirse en programas que ofrecen doble grado con otras universidades de la Red LIU en el extranjero.

Internacionalidad

Al formar parte de la Red LIU, UVM puede ofrecer a sus estudiantes la posibilidad de combinar sus estudios en México con diferentes alternativas internacionales. La opción más popular es el intercambio simple que consiste en tomar clases presenciales en alguna de las universidades de la red por un periodo de tiempo (cuatrimestre, semestre o verano); también se puede optar por un doble título, en cuyo caso la estadía en la sede internacional será por un lapso de tiempo mayor.

UVM también ofrece opciones de formación internacional a quienes no tienen la posibilidad de vivir en otro país y son de tres tipos

- Cursar materias en inglés *online* para obtener un **título de negocios** emitido por la Universidad de Walden y válido en Estados Unidos de Norteamérica, o un **certificado en negocios, comunicaciones o mercadotecnia**.

- Desarrollar un proyecto conjunto en alguna materia entre dos diferentes universidades de la red con la participación de los respectivos estudiantes y profesores. Esta modalidad recibe el nombre de **clase espejo** y hasta la fecha se lleva a cabo entre México, Perú, Colombia y Costa Rica. Al finalizar se recibe como reconocimiento un diploma de participación emitido por la universidad extranjera.

²¹⁴ El rango de colegiaturas en este segmento fluctúa entre \$24 mil y \$93 mil al año.

- Tomar una clase *online* con otros estudiantes de la red LIU se conoce como **clase internacional**. Laureate emite un diploma de participación al aprobar el curso y se tiene la alternativa de obtener un certificado en negocios si se cursan 3 materias en esta modalidad. Los países participantes son Perú, Panamá, México, Honduras, Chile y Costa Rica. Se tiene un listado de cursos ofertados en esta modalidad.

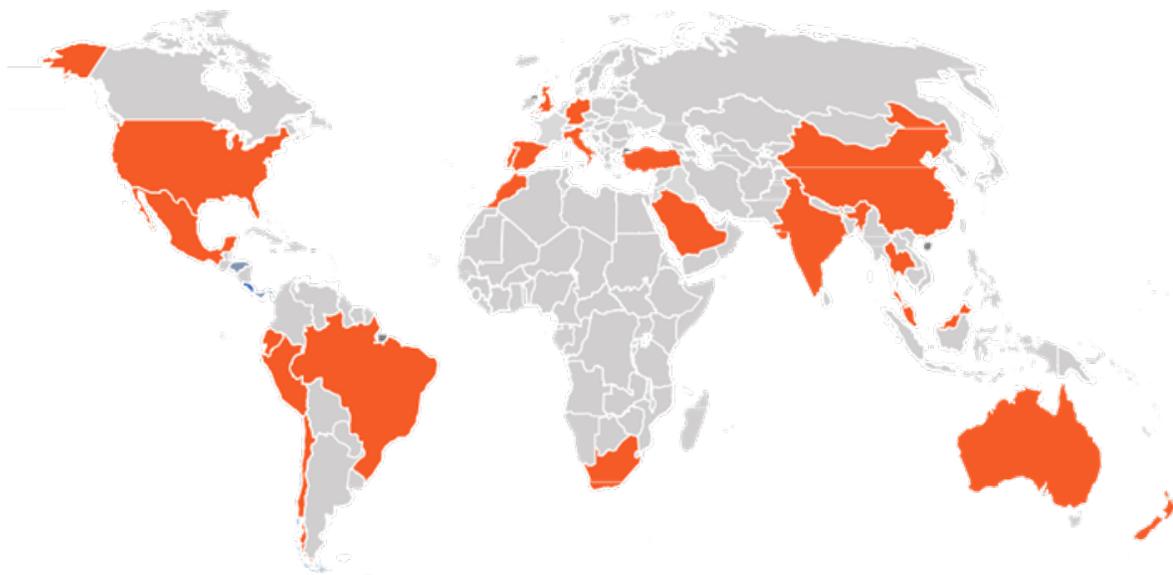
Escuelas internacionales (invierno o verano) con profesores extranjeros en México, programas internacionales *online* (certificados, clases espejo y aulas internacionales) son algunas de las modalidades ofrecidas²¹⁵.

Durante el año 2015 un aproximado de 2300 estudiantes viajaron al extranjero y cerca de 14 mil estaban inscritos en algún programa internacional. Las universidades con mayor demanda son: Glion Institute of Higher Education, Universidad de Anhembi Morumbi, la Nuova Accademia di Belle Arti Milano, Walden University, Kendall College, Blue Mountains International Hotel Management School, Universidad Andrés Bello y Universidad Europea de Madrid²¹⁶.

²¹⁵ <https://www.universidaduvm.mx/internacionalizacion#seccion-2>

²¹⁶ Información tomada de la Hoja de datos UVM 2016

Ilustración 17 Mapa de posibilidades para intercambios académicos



Fuente: SEC Form S-1 Registration statement Laureate Education, Inc. 2015

Certificaciones y acreditaciones

UVM es una institución de prestigio reconocida por varias organizaciones y entidades públicas. A continuación se muestra un listado con sus logros:

- Reconocimiento Global de Validez de Estudios (REVOE) Acuerdo Número 31. Fue expedido el 8 de febrero de 1988 por la Secretaría de Educación Pública (SEP) y publicado el 25 del mismo mes y año en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

- Reconocimiento de Excelencia Académica de Programas de Estudio de Nivel Licenciatura. Fue expedido en el marco del Compromiso Social por la Calidad en la Educación año 2006 por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

- Reconocimiento del Padrón de Planes y Programas de Estudio de Excelencia Académica de Nivel Medio Superior. Fue expedido por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

- Certificación de Calidad Académica Lisa y Llana. Ha sido otorgada y ratificada en varias ocasiones (1995, 2002, 2010 y 2011) por la Federación de Instituciones

Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES)²¹⁷. En la actualidad se encuentra en proceso de elaboración del autoestudio para refrendar la certificación por cuarta vez.

- Reconocimiento QS Stars²¹⁸ (2015) con calificación global tres; las implicaciones de esta puntuación dan cuenta de una universidad que es bien reconocida en su país, es atractiva para sus empleadores y comienza a construir una reputación internacional. Las dimensiones consideradas fueron enseñanza, instalaciones para el aprendizaje, responsabilidad social, empleabilidad e inclusión.

- Miembro de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Nivel Superior (ANUIES) desde 2016.

- Convenio de colaboración académica con el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) para que sus profesores-investigadores puedan tener acceso a las convocatorias de dicho sistema.

- Ocupa el séptimo lugar en la Guía Universitaria 2016-2017 de la editorial Selecciones Reader's Digest²¹⁹.

- Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR)²²⁰ por sexto año consecutivo; es el reconocimiento más importante en la materia para las empresas

²¹⁷ Es una asociación civil de afiliación voluntaria acreditadora de instituciones particulares de educación superior que han alcanzado estándares elevados de calidad. Una de sus intenciones es revisar cómo se lleva a cabo la misión, principios y valores (en la realidad), así como la visión del futuro. Se calcula que hay un aproximado de 2500 universidades privadas en México, de las cuales solamente un 3.44% (86) poseen esta acreditación. Es importante resaltar que lisa y llana significa inapelable, absoluta en términos jurídicos. (Agenda FIMPES, diciembre 2015).

²¹⁸ Es una metodología internacional de evaluación de calidad académica para universidades diseñada por Quacquarelli Symon, está presente en 50 países e incluye más de 2000 instituciones líderes en educación superior. Cada universidad es evaluada con respecto a los criterios establecidos, por lo que no es una comparación vs otras organizaciones. La escala empleada comprende un rango de 1 a 5+ siendo este último el máximo (www.topuniversities.com).

²¹⁹ *Ranking* de las 100 mejores universidades, tanto públicas como privadas, del país. Incluye datos cuantitativos y cualitativos destinados a ayudar a los estudiantes y padres de familia en la elección de universidades (www.guiauniversitaria.com).

²²⁰ Algunos de los 120 indicadores que se evalúan son: ética empresarial, cuidado y preservación del medio ambiente, vinculación de la empresa con la comunidad y calidad de vida en la empresa (Reporte de responsabilidad social 2015).

mexicanas otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía y la Alianza para la Responsabilidad Social.

- Certificación ISO 9001: 2008 para 22 de sus bibliotecas en algunos de los *campus*.
- Certificación ISO 9001: 2000 para todos los centros de cómputo de sus *campus*.

Modelo educativo 2015

Objetivo general

«Generar condiciones que orienten la labor educativa de la UVM, mediante lineamientos que le permitan articular sus funciones sustantivas, a efecto de lograr un desarrollo integral en sus estudiantes con la aplicación del enfoque centrado en el aprendizaje.»²²¹

Principios educativos

Constituido por los cuatro pilares universales para la educación señalados por Jacques Delors (2000) en el informe de la UNESCO; la Universidad los traduce en cinco saberes fundamentales que proponen la formación integral de los estudiantes.

Aprender a aprender: Construcción propia, reflexiva y permanente del conocimiento.

Aprender a hacer: Aplicación del conocimiento para innovar y resolver en situaciones concretas.

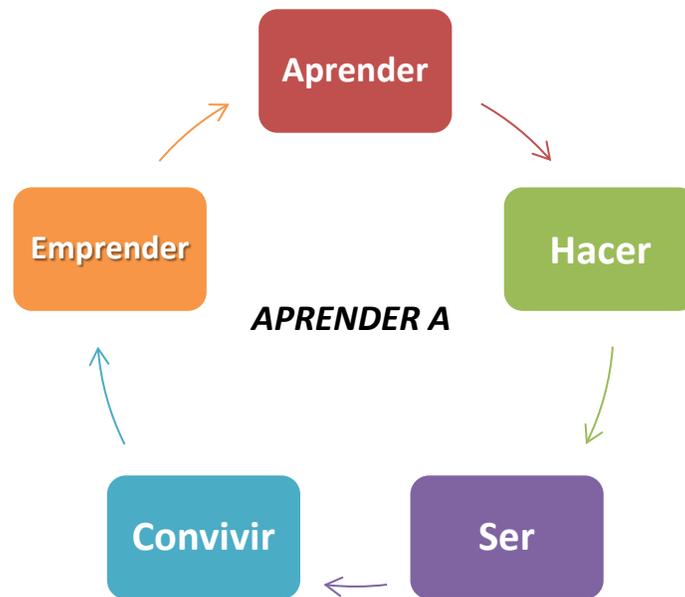
Aprender a ser: Actuación y liderazgo con responsabilidad fundamentados en valores éticos

Aprender a convivir: Interacción profesional y social efectiva que propicie relaciones constructivas.

Aprender a emprender: Aceptar retos de desarrollo profesional y personal que puedan conducir a espacios de desempeño laboral.

²²¹ <https://www.universidaduvm.mx/web/uvm/modelo-educativo-uvm>

Ilustración 18 Principios educativos



Fuente: Elaboración propia con información UVM

El estudiante y el docente

Lo más importante del modelo es que el estudiante se encuentra en el centro, a diferencia de la mayoría de las universidades mexicanas que ubican al profesor en esta posición (Alvarez & González, 2017). En el modelo de la universidad el docente funge como un guía en la dirección del estudiante hacia el entendimiento del

significado y uso de la información, y también contribuye a su formación como persona integral²²².

Parte de la definición de un perfil del estudiante egresado que supone una visión integral de su formación en la que se contemplan conocimientos, habilidades, valores y actitudes que se traducen en competencias que el estudiante desarrollará en su desempeño personal, profesional y ciudadano (UVM, 2015a). Estas competencias se pueden englobar en las siguientes tres categorías²²³:

1) Interpersonal

- Comunicación efectiva oral y escrita en español e inglés
- Conocimiento del contexto global y aprecio por la identidad cultural local de México
- Respeto a la multiculturalidad y visión internacional
- Trabajo en equipo
- Coherencia ética en la búsqueda del bien común y personal
- Conciencia y responsabilidad social.

2) Aprendizaje permanente

- Uso eficiente de la tecnología y gestión de la información
- Aprendizaje continuo y permanente a lo largo de la vida
- Actitud crítica, reflexiva y propositiva
- Desarrollo del razonamiento y pensamiento lógico matemático.
- Habilidades de investigación

3) Profesional y social

- Liderazgo
- Capacidad para emprender
- Creatividad e innovación

²²² Su papel no se limita a ser una simple fuente de información.

²²³ <https://www.universidaduvm.mx/web/uvm/modelo-educativo-uvm>

Y del docente quien debe poseer o desarrollar competencias disciplinares, educativas y motivacionales o socio afectivas.

1) Disciplinarias: Formación y experiencia profesional y amplio conocimiento de la materia que imparte.

2) Educativas: Formación y experiencia docente, planeación y organización de la clase, uso de técnicas didácticas, claridad en el discurso, dinamismo e innovación, búsqueda de la participación de los estudiantes en clase.

3) Motivacionales o socio afectivas: Manifestación de actitudes y valores positivos hacia el estudiante, vinculación entre el estudiante y su aprendizaje, manejo de la interacción grupal y promoción de la política educativa institucional (UVM, 2015 a).

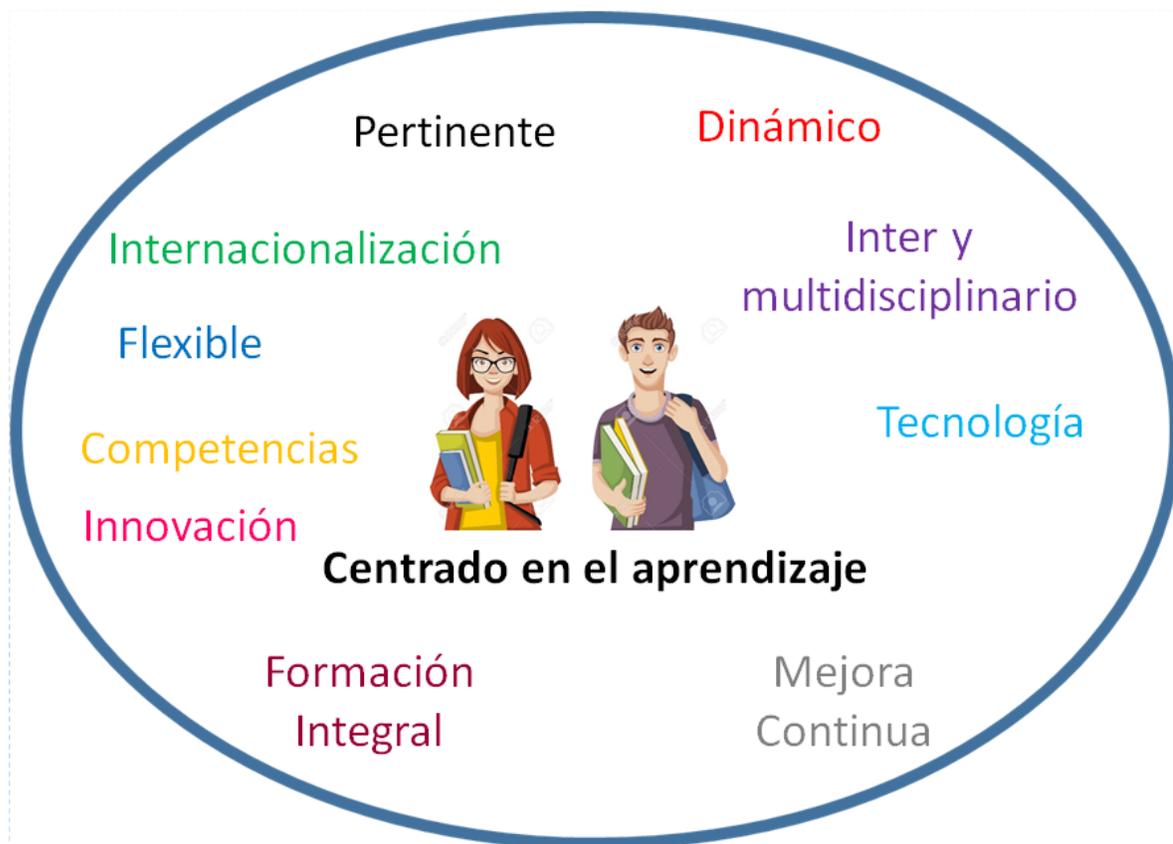
Características del Modelo Educativo UVM

La universidad lo describe como propio, multidisciplinario e innovador con acceso a vivencias internacionales, énfasis en la experiencia integral mediante el deporte, el arte y la cultura y un enfoque en el desarrollo de competencias profesionales²²⁴; siendo sus principales atributos los siguientes:

- Centrado en el aprendizaje
- Pertinente
- Dinámico
- Flexible
- Con enfoque inter y multidisciplinario
- Orientado a la formación integral
- Enfocado en el desarrollo de competencias
- Sustentado en la integración de la tecnología
- Dirigido hacia la mejora continua
- Orientado hacia la internacionalización
- Basado en la innovación

²²⁴ Youtube Townhall Orgullo y Deporte

Ilustración 19 Características modelo educativo



Fuente: Elaboración propia con información UVM

Funciones Sustantivas

Siguiendo el modelo de la mayoría de las universidades latinoamericanas las tres funciones principales son docencia, investigación y extensión universitaria²²⁵.

²²⁵ Es también conocida como la tercera función sustantiva y debido a su complejidad ha asumido diferentes modalidades a través del tiempo. De forma general abarca las actividades destinadas a

Docencia

Como la mayoría de las universidades privadas mexicanas del segmento medio UVM ha basado la mayor parte de su función académica en la docencia. Para ello reconoce en su Reglamento del personal Académico a los siguientes profesores: ²²⁶

Académico de carrera: la docencia es la actividad principal, que será ejercida en las aulas, laboratorios o talleres de la institución, de acuerdo con el perfil profesional podrá impartir una o más materias. Puede realizar de manera secundaria funciones de investigación, tutoría y/o extensión universitaria de ser requerido.

Académico de asignatura: solamente es contratado para impartir un número determinado de horas-clase dependiendo de su nivel educativo y perfil profesional.

Profesor-Investigador: la investigación es la actividad principal, a la que dedicará un determinado número de horas a la semana y se registrará por el Plan institucional de Investigación. Además podrá realizar funciones de docencia, tutoría, consultoría y/o extensión universitaria.

También los funcionarios académicos tienen contemplado dentro de sus funciones las labores de docencia tomando como base un estándar definido por la cantidad de programas y estudiantes bajo su responsabilidad. Su labor principal es la atención a estudiantes y docentes y la gestión académica de las funciones sustantivas de la UVM.

Los requisitos para ser profesor de asignatura son:

- 1) poseer de preferencia un nivel académico superior al que se impartirá
- 2) demostrar experiencia profesional en el área de interés
- 3) demostrar experiencia en el manejo de la tecnología
- 4) presentar una clase modelo de acuerdo con lo solicitado

la relación de las universidades con la sociedad por lo que depende del entorno en la que cada una de ellas se encuentre inmersa; se le conoce como difusión, extensión o vinculación. (Ejea y Garduño, 2014) En este caso específico se entiende como las actividades que la UVM organiza para la cultura y el deporte.

²²⁶ <http://global3.laureate.net/#/home>

En el caso del académico de carrera y profesor investigador el único requisito adicional es comprobar experiencia o preparación para la investigación.

Investigación

En abril del 2015 se reúne por primera vez en la universidad un consejo de investigación institucional con presencia del sector público y privado a nivel nacional. Se pone en marcha un plan que pretende trascender realizando un cambio muy importante que consiste en la transformación de UVM de una universidad de enseñanza a una que incorpore la investigación como parte de su esencia.

«La UVM retoma ahora la investigación como estrategia tanto individual como de la Red Laureate, para fortalecer la formación de competencias profesionales, reforzar el modelo educativo y la evaluación y contribuir al desarrollo. El nuevo Plan Institucional de Investigación UVM con sus avenidas²²⁷ sienta las bases para la operación de un modelo sustentable que genere sinergias con otras universidades de la Red. Con esta iniciativa responderemos a las exigencias en un entorno de acreditaciones cada vez más exigentes y de carácter global. Este proceso de internacionalización de la investigación es una de las nueve tendencias de la iniciativa Laureate 2.0 y de Laureate Network Office de las cuales UVM es uno de los actores más importantes»²²⁸ .

La investigación en la UVM habrá de responder principalmente a las condiciones y problemas nacionales, atender necesidades sociales, así como al interés institucional de enriquecer y mejorar su labor educativa.

Los proyectos de investigación en la UVM se orientarán principalmente a:

- 1) investigación aplicada
- 2) investigaciones institucionales
- 3) investigaciones educativas

²²⁷ Sistema nacional de investigadores, investigación financiada, desarrollo de habilidades de investigación en los estudiantes, investigación 3x1, maestrías en investigación y doctorados, patentes y propiedad intelectual y UVM research

²²⁸ Bernardo González Aréchiga, rector institucional UVM. Primer Coloquio Virtual de investigación educativa <https://www.youtube.com/watch?v=U9iO6pWnUrE&t=3743s> (junio 2017)

4) desarrollo de habilidades de investigación en los estudiantes

Los cinco objetivos que se pretende alcanzar con el Plan Institucional de Investigación 2016-2020 son:

- 1) establecer el marco institucional para el desarrollo de la investigación,
- 2) promover, generar y difundir la investigación,
- 3) generar información sistemática en relación a procesos educativos e institucionales en la UVM,
- 4) promover el desarrollo de las competencias de investigación en los estudiantes de acuerdo con el modelo educativo,
- 5) cubrir requisitos del decreto 279 de la SEP y de las acreditadoras de programas²²⁹.

En el mes de octubre del 2017 se celebró el 8º Congreso Nacional de Investigación UVM²³⁰ que contó con la participación del Director de CONACYT, Dr. Enrique Cabrero²³¹. En él se dio a conocer la siguiente información relacionada con los avances de la universidad en la materia.

- Contratación de 30 investigadores nacionales miembros del sistema.
- 4 proyectos CONACYT PEI (Programa de estímulos a la innovación) y se tiene la posibilidad de concretar 13 más.
- Plantilla de 314 profesores de tiempo completo interesados en 38 proyectos de investigación.
- 122 publicaciones SCOPUS en el último quinquenio, la meta es llegar en el mediano plazo a 100 anuales.

²²⁹ Primer Coloquio Virtual de investigación educativa

<https://www.youtube.com/watch?v=U9iO6pWnUrE&t=3743s> (junio 2017)

²³⁰ El evento tuvo una duración de 3 días, uno de ellos dedicado exclusivamente a la formación de estudiantes de preparatoria. Los estudiantes presentaron 294 trabajos, 15 carteles a nivel nacional seleccionados a través de jornadas nacionales multidisciplinarias resultado de 100 foros en los que participaron más de 35000 estudiantes. Asistieron 11 investigadores internacionales de países como España y Brasil. 8 Congreso Internacional de Investigación Educativa Parte 3 <https://www.youtube.com/watch?v=JtH3CLlw5DQ> (octubre 2017)

²³¹ <http://laureate-comunicacion.com/prensa/participa-director-general-de-conacyt-en-viii-congreso-nacional-de-investigacion-de-uvm/>

- 2 profesores obtuvieron de FIMPES el reconocimiento de la mejor investigación.

Difusión cultural y deportiva

Para la UVM asistir a la universidad es una experiencia estudiantil y debe ser inolvidable; lo más completa posible para que los estudiantes puedan desarrollar competencias personales y profesionales sólidas, que les permitan participar en la construcción de una mejor sociedad y país. Para ello ofrece, además de las clases, múltiples actividades culturales, deportivas y organiza eventos.

Cultura

Se busca desarrollar en el estudiante un sentido de unión, pertenencia e identidad; así como promover y ampliar el acervo cultural y generar lazos de amistad dentro y fuera de la comunidad universitaria, a través de diversas actividades.

La oferta puede variar en los diferentes campus. Empero, en todos los casos los estudiantes contarán con el apoyo de profesores especializados en cada una de las actividades. Se divide en artes escénicas (canto, danza en sus modalidades árabe, contemporánea, jazz, polinesia y regional, música y teatro) y artes visuales (diseño tridimensional, fotografía y pintura)²³².

UVM organiza eventos anuales nacionales como el Festival Cultural Interlincs celebrado en mayo del 2017 por segundo año consecutivo en Querétaro; la primera edición se llevó a cabo en la ciudad de Guadalajara²³³ el año anterior. Más de 1500 estudiantes de 35 campus de UVM participaron en eventos de competencia y exhibición en las disciplinas de canto, danza, fotografía, música, pintura y teatro. Las autoridades universitarias y del gobierno estatal y municipal coincidieron en que estos eventos sirven como foro de expresión y proyección para el talento joven mexicano²³⁴.

²³² <http://landing.universidaduvm.mx/Artfest.php/?trackid=rrssorg> (julio 2017)

²³³ <https://www.youtube.com/watch?v=WQ2V25I0OMI>

²³⁴ <http://laureate-comunicacion.com/prensa/queretaro-sera-sede-del-ii-festival-cultural-interlincs-uvm-2017/> (julio 2017)

También organiza como miembro de LIU el ARTFEST que es un evento patrocinado por algunas marcas (Google, Sony, Autodesk, etc.). En él más de 100 estudiantes, profesores y ponentes internacionales imparten talleres y algunas actividades culturales. Es un encuentro de diseño, arte, negocios, ingeniería, gastronomía y creatividad. Por segundo año consecutivo UVM campus Puebla fue anfitrión de este evento.²³⁵

Deporte

La universidad considera al deporte como parte importante de la experiencia estudiantil y cuenta con las instalaciones requeridas para su práctica, así como con equipos representativos de los campus en torneos locales y nacionales. Los deportes que se pueden practicar varían en cada plantel aunque la lista general incluye: ajedrez, artes marciales, atletismo, basquetbol, béisbol, futbol americano, futbol rápido, futbol soccer, natación, porras, taekwondo, tenis, tochito bandera y voleibol.²³⁶

UVM organiza un torneo deportivo anual con la participación de los equipos representativos de los planteles. En noviembre se celebraron los XI Juegos Interlince Toluca 2016 con la participación de 4000 estudiantes de 33 campus en 11 disciplinas.²³⁷

La Universidad considera al futbol americano como el deporte insignia de la organización. En 2005 campus Lomas Verdes crea el programa de futbol americano y gana el campeonato de la Conferencia II en la Organización Nacional Estudiantil de Futbol Americano (ONEFA). A partir de entonces es considerado como uno de los programas con mayor estabilidad del futbol americano estudiantil mexicano, y

²³⁵ <http://landing.universidaduvm.mx/Artfest.php/?trackid=rrssorg> (julio 2017)

²³⁶ <https://www.universidaduvm.mx/deporte-lince> (julio 2017)

²³⁷ <https://www.facebook.com/deporte.uvm/videos/1215695721869424/>

se ha expandido a los campus Cuernavaca, Toluca, Mexicali, Saltillo, Villahermosa y Veracruz.²³⁸

UVM se ha caracterizado por impulsar a los deportistas de alto rendimiento en México para que puedan entrenar y competir al mismo tiempo que cursan y terminan una licenciatura. Para ello crea programas flexibles con tutorías especializadas y uso de la tecnología *online*. El apoyo consiste en el seguimiento académico y en otorgar una beca de naturaleza deportiva²³⁹. Es importante mencionar que la UVM no se responsabiliza del entrenamiento deportivo. Estos estudiantes representan a México en competencias a nivel internacional como Juegos Olímpicos, Panamericanos y Centroamericanos y campeonatos mundiales.

En las Olimpiadas celebradas en Londres en el año 2012 UVM envió una delegación de 14 estudiantes quienes obtuvieron 3 de las 7 medallas ganadas por la delegación mexicana: Aída Román (tiro con arco), Alejandra Orozco (clavados), Iván García y Germán Sánchez (clavados sincronizados); quedando el resto entre los 10 mejores de su especialidad. Un entrenador y 13 atletas participaron en agosto en los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016: Alfonso Victoria de los Monteros (entrenador Tae Kwon Do), Iván Alejandro García Navarro (clavados), Germán Saúl Sánchez Sánchez (clavados), Jahir Ocampo (clavados), Alejandra Orozco (clavados), Ernesto Boardman (tiro con arco), Aída Román (tiro con arco), Alexa Moreno (gimnasia artística), Nataly Michel (esgrima), Saúl Gutiérrez (Tae Kwon Do), Claudia Rivas (triatlón), Vanessa Zambotti (judo), Alfonso Arturo González (futbol soccer) y Doramitzi González (natación paralímpica). Germán Sánchez, estudiante de mercadotecnia del campus Zapopan en Guadalajara, obtuvo por segunda vez consecutiva medalla de plata en plataforma individual de 10 metros en los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro 2016.²⁴⁰

²³⁸ <http://laureate-comunicacion.com/prensa/todo-listo-para-el-steelers-football-camp-2016-en-uvm-campus-lomas-verdes/> (julio 2017)

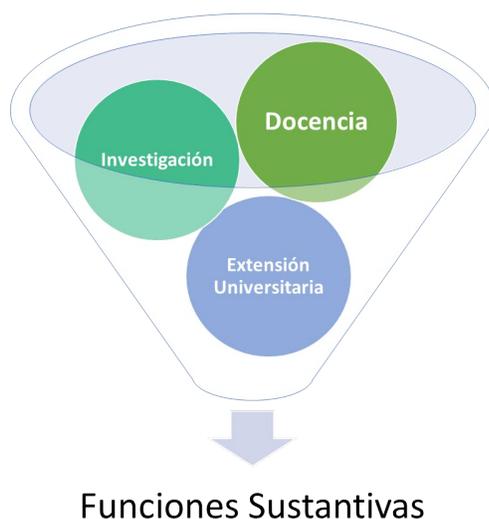
²³⁹ Para ello deberán someterse a un estudio socioeconómico, mantener un promedio mínimo de 8.0 y demostrar que es atleta de alto rendimiento.

²⁴⁰ <http://laureate-comunicacion.com/prensa/reconocen-triunfos-de-los-linces-de-la-universidad-del-valle-de-mexico-en-competencias-internacionales/> (julio 2017)

Con el objetivo de formar profesionistas especializados en el mundo del deporte UVM tiene una alianza con la Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid para impartir conjuntamente la licenciatura en mercadotecnia deportiva internacional²⁴¹. El componente internacional se vive a través de las clases que imparten los profesores españoles en sus visitas a México, con la posibilidad que tienen los estudiantes de viajar a las instalaciones en España y experimentar la operación del club de futbol Real Madrid.²⁴²

Finalmente la Universidad también demuestra interés en la investigación en materia deportiva, lo cual quedó demostrado al presentar los resultados del proyecto titulado Rediseño de la Cultura Física y el Sistema Deportivo Mexicano para alcanzar su máximo potencia el 6 de abril del 2017.²⁴³

Ilustración 20 Docencia, investigación y extensión universitaria



Fuente:Elaboración propia con información UVM

²⁴¹ A nivel posgrado la oferta también incluye maestría y especialidad en fisioterapia deportiva y en nutrición deportiva

²⁴² <http://laureate-comunicacion.com/prensa/el-ambito-deportivo-cada-vez-crece-mas-en-oportunidades-laborales-y-profesionales-emilio-butragueno/> (julio 2017)

²⁴³ <http://laureate-comunicacion.com/prensa/propone-laureate-mexico-redisenar-la-administracion-de-la-activacion-fisica-y-el-deporte-en-nuestro-pais-para-alcanzar-el-maximo-potencial/>

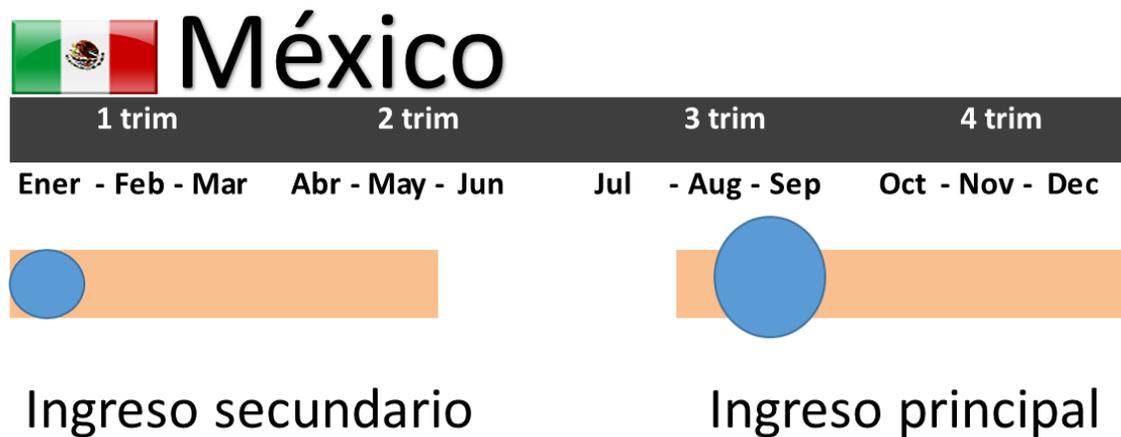
Situación Actual

Ciclo operativo

La mayoría de los *campus* UVM imparten programas semestrales en el nivel licenciatura por lo que se presentan dos periodos de ingreso al año. El principal es entre los meses de agosto y septiembre, está orientado a los estudiantes que terminaron sus estudios de preparatoria entre junio y julio del mismo año. El otro periodo es para los chicos que dejaron de estudiar por lo menos un semestre por causas diversas y da inicio en el mes de enero.

En el caso de los programas cuatrimestrales se contemplan tres periodos de ingreso y el principal también se presenta en el mes de septiembre, el segundo en enero y un tercero muy pequeño en el mes de mayo.

Ilustración 21 Ciclo operativo y financiero



Fuente: Elaboración propia con información UVM

Situación financiera

El crecimiento de la universidad es muestra de la estrategia de LIU a nivel internacional. Sin embargo, llegó el momento en que dicho periodo terminó por lo que ha sido necesario replantear los objetivos. Por ello la dirección de la Universidad

reconoce que durante el periodo de crecimiento acumuló mucha infraestructura que a la fecha ya no es necesaria, lo que inició una etapa de reducción de costos. Dentro de las medidas que se han tomado al respecto se tienen:

1) Liquidación de los docentes de asignatura de mayor antigüedad que tenían contratos definitivos y eran considerados dentro de la nómina administrativa de la universidad. Estos docentes tenían ese privilegio porque eran considerados como profesores de excelencia por los estudiantes y habían manifestado compromiso y compatibilidad con la filosofía organizacional. El recorte se llevó a cabo en el mes de diciembre del 2015 en varios de los *campus* más importantes del sistema UVM, los cuales contaban con este tipo de privilegios.²⁴⁴

2) En 2016 se hicieron más ajustes a las estructuras a nivel mundial. En el caso de México se trabajó en la búsqueda de sinergias con la otra universidad del grupo (UNITEC). Como resultado se hizo otro recorte de personal administrativo eligiendo para ello a los trabajadores que tenían un contrato laboral de 40 horas semanales, dejando a los de más reciente contratación, quienes tienen que cubrir jornadas de 48 horas en las que se incluye la mañana del sábado.

En el periodo 2018-2020 se espera la implementación del modelo operativo que fue piloteado de manera exitosa en Brasil en 2017. Al hacer un análisis en algunas universidades se encontró que los 2 mayores rubros de erogación eran el costo académico y administrativo. Como consecuencia se eliminó a toda una capa del personal académico-administrativo sin que el servicio se viera seriamente afectado, se espera un movimiento similar en UVM por lo que la ola de despidos continuará. También se seguirá buscando la conversión del mayor número de materias al formato *online* para los estudiantes inscritos en programas presenciales; así como la expansión de la oferta en esta modalidad.

²⁴⁴ [https://www.facebook.com/monkikifunnygirl/videos/10153191702347097/\(15/dic/2015\)](https://www.facebook.com/monkikifunnygirl/videos/10153191702347097/(15/dic/2015))

3) Los terremotos que afectaron la zona metropolitana de la ciudad de México en el mes de septiembre ocasionaron daños patrimoniales a las familias de los estudiantes de la universidad, por lo que se estima que entre 4000 y 5000 de ellos no pudieron inscribirse al semestre más importante del año. También se percibe cierto cansancio entre la comunidad estudiantil, aunque UVM es una de las principales universidades de la red LIU que ha mostrado su resiliencia a través del tiempo por lo que se espera que pueda recuperarse en el transcurso del 2018. (LIU, 2017b)

Demanda

En octubre del 2016 ocurrió un accidente en uno de los *campus* de la Ciudad de México ocasionando la muerte de una estudiante al caer de un barandal. Se cuestiona la seguridad de las instalaciones y la forma de proceder de la organización en relación con su protocolo de protección civil, la respuesta no fue lo suficientemente rápida, se tardó en recibir atención médica y ser trasladada al hospital. Los padres de la estudiante ponen en duda el interés de la universidad por aclarar la situación y señalan que la mayor preocupación de ésta es mantener una buena imagen²⁴⁵.

Como consecuencia de este suceso se hace una investigación del estatus de la universidad en materia de protección civil y salen a la luz una serie de irregularidades, llevando a la clausura de las instalaciones del *campus* Tlalpan en el verano del 2017. La delegada señala que se esperó varios meses para que el menor número posible de estudiantes fueran afectados por esta medida, al ser éste un periodo vacacional para la mayor parte de la población²⁴⁶.

Los estudiantes inscritos en programas al momento del cierre temporal del *campus* fueron remitidos a otro plantel cercano para no perder clases. La universidad no pudo solucionar sus irregularidades, pero recurrió a un amparo para

²⁴⁵ <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=695326&idFC=2017>

²⁴⁶ <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=694497&idFC=2017>

poder iniciar operaciones en agosto que es el periodo escolar más importante en cuanto al número de estudiantes de nuevo ingreso.

Las irregularidades encontradas en las inspecciones de la universidad son: no contaba con un programa interno de protección civil vigente lo que incumple con la Ley de Establecimientos Mercantiles del Distrito Federal. Tampoco presentó todos los permisos necesarios para operar en los edificios que ocupa, el estudio de impacto urbano, el certificado de uso de suelo, y tiene problemas por la construcción de cuatro pisos en edificios donde solamente están permitidos tres y en la proporción que deja de áreas libres respecto a las construidas.

Para la reapertura cumplieron con las casi 300 observaciones de protección civil que recibieron. En la actualidad se encuentran trabajando con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda para la regularización del uso de suelo y se estima un periodo de trabajo de 6 meses. La razón por la que pudieron reabrir el campus es porque ganaron la suspensión del cierre de la instalación a través de un amparo que solicitaron en un tribunal federal²⁴⁷.

Al cumplirse un año de la muerte de la estudiante la investigación continúa sin ser aclarada por la autoridad correspondiente. El *campus* Tlalpan sigue operando ya que la SEP no tiene elementos para clausurarlo porque académicamente no está incumpliendo²⁴⁸. UVM responde a este primer aniversario con el otorgamiento de una beca conmemorativa a un estudiante de escasos recursos para que pueda estudiar la preparatoria en la universidad²⁴⁹

Se considera que el recorrido que se ha hecho a través de la historia de LIU y UVM desde su fundación hasta 2018 tiene por objeto identificar y describir situaciones que pueden tener repercusión en la legitimidad de la Universidad; toda vez que las

²⁴⁷ <http://www.radioformula.com.mx/notas.asp?Idn=707046&idFC=2017>

²⁴⁸ <http://www.eluniversal.com.mx/nacion/sociedad/sin-aclarar-muerte-de-liliana-en-uvm-tlalpan>

²⁴⁹ <http://laureate-comunicacion.com/prensa/en-memoria-de-liliana-carolina-ricalde/>

acciones tanto del corporativo como de su representación en México inciden en la percepción que se pueda tener de ellas.

Operadores del Modelo Académico UVM

Participantes

El modelo académico es parte fundamental de la universidad por lo que varias entidades se encuentran involucradas en su creación, gestión y operación. a) El **corporativo** es el generador del mismo y garante de la calidad; b) Las **vicerectorías académicas**²⁵⁰ aseguran una oferta a largo plazo, relevante, rentable y competitiva claramente vinculada y valorada por el mercado laboral; c) Las **rectorías regionales** actúan como enlace entre la rectoría institucional y los campus, coordinan la instrumentación de las disposiciones académicas institucionales; d) Las **rectorías de campus** son responsables de asegurar la calidad de los servicios académicos y de las actividades deportivas, sociales y culturales complementarias.

En el centro se encuentran los operadores de dicho modelo, los directores académicos²⁵¹ y docentes, en los que recae la responsabilidad de ser la base del proceso enseñanza-aprendizaje. Dada la importancia de estos actores en la vida académica y sus actividades cotidianas, serán el foco de atención de la presente investigación.

De manera general los directores académicos son los gestores del modelo. Su labor se divide en dos grandes ramas, la primera relacionada con el cuidado y atención a la población estudiantil y la segunda concerniente a la administración y vigilancia de la labor docente. Mientras que estos últimos son la figura más importante del modelo ya que ellos son los que implementan el proceso enseñanza-aprendizaje.

²⁵⁰ Dependen de la Rectoría Institucional

²⁵¹ Denominados coordinadores de programa en algunos *campus*

A continuación se presenta una relación detallada de las actividades y funciones de los coordinadores académicos y docentes²⁵².

Ilustración 22 Estructura



Fuente: Elaboración propia con información UVM

Director académico

a) GESTIONA LA DOCENCIA DE CONFORMIDAD CON MODELO EDUCATIVO Y LOS PLANES DE ESTUDIO

- Se compromete con un plan de trabajo para cumplir objetivos fungiendo como administrador académico.
- Trabaja con una carga de trabajo equilibrada y acordada que le permite oportunidad y eficiencia en su labor.
- Conoce los indicadores académicos, objetivos y metas y desarrolla métodos y estrategias para alcanzarlos.
- Es evaluado de conformidad con políticas institucionales.

²⁵² Elaborado con base en Ruiz, D. (2014), documentación interna, presentaciones corporativas y pláticas con coordinadores y docentes

- Es un profesionalista reconocido y respetado en su ámbito que puede comprobar experiencia práctica.

- Se mantiene actualizado en su área de conocimiento.

- Promueve el desarrollo teórico y empírico de los profesores que pertenecen a su academia.

b) DESPLIEGA LOS DIFERENCIADORES TEÓRICOS, METODOLÓGICOS Y MERCADOLÓGICOS CARACTERÍSTICOS DE LIU

- Promueve la internacionalización y la cultura más allá de las fronteras nacionales.

- Fomenta el aprendizaje de otros idiomas (inglés, francés y chino mandarín) en sus cursos; así como el uso de recursos curriculares y extracurriculares en dichas lenguas.

- Fomenta el respeto a la diversidad y medio ambiente, la tolerancia y la optimización de los recursos a través de la cultura digital.

- Asegura la implementación de los diferenciadores teóricos y prácticos de las verticales.

c) COORDINA LA IMPLEMENTACIÓN ADECUADA DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS

- Corrobora que los programas se oferten de acuerdo con el mapa curricular, respetando los acuerdos de optimización de recursos y considerando la seriación de las materias.

- Verifica el cumplimiento los aspectos prácticos de aprendizaje.

- Tiene la obligación de dar retroalimentación a todos los profesores que administra al final de cada periodo escolar y establecer conjuntamente planes de mejora continua.

d) RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ASIGNACIÓN DOCENTE

- Es cuidadoso al programar en cada materia únicamente docentes cuya formación académica esté autorizada en los perfiles emitidos por las vicerrectorías

académicas considerando las disposiciones de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

- Verifica que el docente cuente con los instrumentos de trabajo adecuados para su labor.

- Coordina el diseño, elaboración y aplicación de exámenes departamentales parciales y finales.

- Da seguimiento al proceso de enseñanza a través de la observación de clases y pláticas informales (grupales e individuales) con los estudiantes²⁵³.

e) DIFUNDE Y VERIFICA EL CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL MODELO EDUCATIVO

- Retroalimenta el diseño de los programas, la didáctica, las actividades de aprendizaje y los instrumentos de evaluación a las vicerrectorías académicas correspondientes.

- Garantiza el cumplimiento e implementación de los indicadores académicos a través del uso de un tablero.

f) ASEGURA LA PREPARACIÓN, OPERACIONALIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS EVALUACIONES DE SALIDA QUE SON DE VITAL IMPORTANCIA EN EL CUMPLIMIENTO DEL PERFIL DE EGRESO

- Programa seminarios para garantizar que los estudiantes estén familiarizados con los contenidos principales de los exámenes.

- Asegurar la correcta y adecuada impartición de los Talleres de Fortalecimiento al Egreso (TFE)²⁵⁴.

- Fomenta la reflexión de los estudiantes, antes y después de la presentación de los exámenes, y la retroalimentación de su experiencia para mejorar los resultados en ciclos futuros.

²⁵³ Cada inicio de ciclo (semestral o cuatrimestral) tiene la obligación de presentar un calendario de visitas a las aulas iniciando con los profesores de nuevo ingreso y los que se encuentran en seguimiento o condicionados. Se debe observar a todos los docentes por lo menos una vez al año.

²⁵⁴ Asignatura contemplada en el último ciclo de todos los programas de licenciatura y cuya calificación está definida, en buena medida, por el puntaje obtenido en los exámenes de salida. El de mayor importancia es el Examen de Egreso de Licenciatura (EGEL) CENEVAL.

g) FAVORECE EL DESARROLLO DOCENTE

- Desarrolla estrategias de diagnóstico, seguimiento y apoyo a la docencia y desarrollo de las competencias requeridas para esta labor.

- Fomenta la participación en actividades nacionales e internacionales y el aprendizaje de lenguas extranjeras.

- Promueve la participación de los profesores en diversas actividades relacionadas con la aplicación práctica de la profesión para que los estudiantes no se limiten al conocimiento teórico.

h) COORDINA EL TRABAJO COLEGIADO DE LOS PROFESORES EN LAS ACADEMIAS DE LAS DIFERENTES VERTICALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS LIU

EL DIRECTOR ACADÉMICO DEBERÁ SER UN EJEMPLO DEL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA UVM

Docente

a) CUMPLE SUS FUNCIONES APEGÁNDOSE A LA INFORMACIÓN QUE LA UNIVERSIDAD LE OFRECE AL INICIO DE CADA CICLO ESCOLAR

- El Modelo Educativo, mapa curricular del programa que imparte y los relacionados con la división académica a la que pertenece, programas analíticos y sintéticos.

- Las guías de los exámenes de medio ciclo y salida como lo son CENEVAL y EXANI.

- Los reglamentos más importantes aplicables a profesores y estudiantes.

b) INFORMA AL INICIO TODO LO NECESARIO PARA EVITAR CONTRATIEMPOS DURANTE EL CICLO

- Objetivos, recursos, forma de trabajo, % de evaluación y criterios de acreditación.

c) GUÍA EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y BUSCA GENERAR LAS CONDICIONES NECESARIAS EN EL AULA ESCOLAR PARA ELLO.

- Es puntual, cubre todo el tiempo definido como horario de clase, pasa lista todos los días, identifica y monitorea a los estudiantes que tienen problemas con faltas, comunica al coordinador académico los casos detectados de bajas temporales y/o permanentes.

- Busca un balance teórico-práctico en su clase por lo que fomenta que los estudiantes se involucren en actividades de investigación; invita a otros profesores y profesionistas activos en el mundo laboral a involucrarse en actividades con los alumnos de la universidad; establece vínculos de los estudiantes con las asociaciones y colegios de profesionistas de su área de especialidad.

d) OFRECE ASESORÍA Y RETROALIMENTACIÓN A LO LARGO DEL CICLO (PRINCIPALMENTE EN LOS PERIODOS DE EVALUACIONES PARCIALES Y FINALES)

- Presenta al inicio del periodo escolar un calendario de fechas y horarios especialmente destinados para ello.

- Elabora un reporte de los estudiantes atendidos y resultados obtenidos para el coordinador académico.

e) PARTICIPA EN ACTIVIDADES COLABORATIVAS CON LOS DIRECTIVOS, COORDINADORES Y OTROS PROFESORES PARA LA MEJORA CONTÍNUA DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO.

3. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Son dos preguntas las que se busca responder en esta sección. La pregunta de investigación y otra secundaria con sus correspondientes subdivisiones.

En la primera parte se dará respuesta a las preguntas secundarias que consisten en el reconocimiento de la naturaleza multidimensional de la legitimidad. Como ya se mencionó con anterioridad, se hizo la interpretación lo más apegado posible a la tipología de Suchman (1995), con las adaptaciones derivadas del análisis de la información obtenida en el trabajo de campo. Se eliminaron algunas subcategorías definidas por el autor como resultado de ello.

En la segunda parte se abordará la pregunta principal relacionada con la evaluación de la legitimidad de la universidad de manera integral.

Para sustentar los hallazgos se recurre a la presentación de afirmaciones específicas de los entrevistados. Es importante considerar que, si bien se presentan de manera individual, son testimonios de tipo general en donde coinciden la mayoría de ellos.

Las dimensiones de la legitimidad

Las preguntas que se pretende responder en esta sección son las relacionadas con las manifestaciones de las legitimidades pragmática, moral y cognitiva en la Universidad. Es decir si se puede considerar que la organización es o no legítima desde cada una de las tres perspectivas y las razones por las que se llega a dichas conclusiones.

¿Por qué es o no legítima la organización (UVM) desde una perspectiva pragmática?

¿Por qué es o no legítima la organización (UVM) desde una perspectiva moral?

¿Por qué es o no legítima la organización (UVM) desde una perspectiva cognitiva?

Legitimidad pragmática

Consiste en satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés.

En el caso de México, UVM reconoce que no aplica filtros para la selección de estudiantes y que cualquiera que lo solicite puede ingresar²⁵⁵. Tiene una misión de acceso dejando a un lado la posibilidad de ser una universidad de elite, ya que ese nicho ya se encuentra ocupado. Sin embargo existe una masa poblacional que integrará la fuerza laboral en el futuro que debe tener la posibilidad de asistir a la universidad, desarrollar ciertas habilidades y obtener un buen trabajo por ello. Este es el grupo de estudiantes a los que está dirigida la Universidad (Becker, 2014a). La legitimidad del tipo pragmático se clasifica, a su vez, en legitimidad de intercambio, influencia y disposición.

Legitimidad de intercambio

Suchman (1995) la identifica con los cálculos interesados y las relaciones de poder y dependencia. Se traduce en la respuesta a estas tres preguntas

¿Qué ofrece a los estudiantes y a sus familias a cambio de una colegiatura?

¿Qué ofrece a los profesores a cambio de un sueldo y prestaciones?

¿Qué ofrece a los empleadores para que contraten a sus estudiantes y egresados?

Estudiantes y familias

Los padres esperan que la erogación mensual que hacen en la educación de sus hijos incluya, además de las clases, una experiencia estudiantil lo más completa posible. Algunos de los componentes buscados son: un lugar seguro y cercano a la vivienda para poder acudir a lo largo del día, apoyo académico, actividades

²⁵⁵ Como caso de excepción está medicina ya que la SEP obliga al cumplimiento de ciertos requisitos para académicos la inscripción.

deportivas y culturales, red social y profesional, asesoría en cuestiones personales y vocacionales entre otras.

«Es una universidad alcanzable para la clase media donde siempre van a tener un maestro y no se van a perder las clases. El profesor va a ser comprometido siempre y cuando el estudiante quiera. Tiene opciones para tener una doble titulación si el alumno quiere, un gimnasio y opciones de arte y deporte básicas. Te va a escuchar como estudiante. Todo lo administrativo está al servicio del estudiante, él va al centro y depende de él la posibilidad de salir bien preparado» (Entrevistado 6).

«Es una escuela no muy cara, la puede pagar la clase media/baja o media/media en donde el papá está seguro que su hijo estará cuidado y va a terminar como profesionista» (Entrevistado 9).

La Universidad dentro de su modelo propio e interdisciplinario procura extender las vivencias de sus estudiantes más allá de las aulas y laboratorios a través del deporte, el arte y la cultura. Organiza eventos anuales²⁵⁶ a nivel nacional en los que participan representantes de sus 36 planteles en actividades de exhibición y competencia en las disciplinas de fotografía, pintura, música, canto, teatro y danza.

Los diferentes talleres que se imparten en el campus tienen un costo simbólico, al final del semestre/cuatrimestre se organizan exposiciones de los trabajos del periodo a las que asisten visitantes externos. Para algunos estudiantes la asistencia a estas actividades es importante, les gusta representar al campus en los eventos externos.

Sin embargo no se identifica el fomento de la cultura como un factor importante en la operación diaria a nivel del *campus*.

«Pienso que no es muy importante para ellos, casi no hay eventos de repente alguna exposición de pintura o escultura anual. No tratamos que el estudiante vaya a museos o conciertos queremos que todo lo vea en el salón y de forma virtual. Se cortaron las salidas, ya no se organizan actividades de este tipo, también se acabaron las visitas a empresas y congresos» (Entrevistado 5).

²⁵⁶ Festival Cultural Interlinces y ARTFEST,

«Es muy pobre lo que hacen, no la promueven creen que con dar talleres de danza o promover otras actividades por el estilo están haciendo cultura pero creo que va más allá. Llegan a organizar algunas presentaciones de pinturas y esculturas en diseño gráfico y la promoción de algunos estados en el caso de turismo y gastronomía» (Entrevistado 7).

Definitivamente es mayor la atención e interés de la Universidad en el deporte que en la cultura. Empero se percibe en la preferencia por las actividades deportivas un sesgo mercadológico enfocado claramente hacia la promoción y venta de la UVM, más que al desarrollo integral de los estudiantes.

La Universidad considera al futbol americano como el deporte insignia de la organización. En 2005 campus Lomas Verdes crea el programa de futbol americano y gana el campeonato de la Conferencia II en la Organización Nacional Estudiantil de Futbol Americano (ONEFA).

«Se fomenta en algunos campus como Lomas Verdes en donde tiene un equipo de la liga colegial del futbol americano. También fomentan estas actividades porque tienen estudiantes que son deportistas de alto rendimiento y tienen carreras como la de mercadotecnia deportiva internacional» (Entrevistado 1).

El campus cuenta con instalaciones propicias para la práctica deportiva y tiene un gimnasio, cuyo costo no es muy elevado, al cual puede acudir cualquier miembro de la comunidad universitaria incluyendo los exalumnos.

«..... no veo mucha difusión deportiva ni posibilidad en el campus. Organizan torneos raquíuticos de futbol y tochito pero debería tener mayor injerencia en la formación, se debería ver qué tipo de deporte le gusta más al estudiante y hacer más difusión, el gimnasio siempre que lo veo está vacío» (Entrevistado 8).

«Realmente no se invita a los chicos a que participen en actividades deportivas y tienen desconocimiento de los espacios que se pueden usar para ello (ejemplo alberca en "X") porque no hay difusión» (Entrevistado 7).

Tiene equipos representativos que participan en las competencias interuniversitarias. La proporción de estudiantes que participa en actividades deportivas es poco significativa en relación con la población total del *campus*, sin embargo los que sí acuden a las actividades son entusiastas y están contentos con los eventos deportivos que organiza la Universidad. En cuanto al apoyo que reciben en ocasiones tienen que pagar sus uniformes y transportes, son muy pocos los estudiantes que tienen una beca de naturaleza deportiva sin ser deportistas de tiempo completo. Comentan que las evaluaciones para obtenerlas son difíciles y no se programan con regularidad.

Por otro lado están los atletas de alto rendimiento que representan a México en competencias internacionales. Estos estudiantes no fueron formados ni son apoyados deportivamente hablando por la universidad, sin embargo se acercan a ella porque están interesados en compaginar el estudio de una licenciatura y/o maestría con sus entrenamientos y carrera deportiva. UVM les da una beca de tipo deportivo y los apoya con un seguimiento personalizado de sus estudios.

«Se otorgan becas deportivas a atletas de alto rendimiento cuyo logro deportivo es un escaparate para UVM a quienes es necesario apoyar académicamente (en ocasiones hasta en las calificaciones). Solamente en una ocasión me tocó conocer a un estudiante que llevaba el alto rendimiento también a la parte académica (verdadera excelencia tanto académica como deportiva)» (Entrevistado 3).

La Universidad organiza eventos con estos atletas para motivar a la comunidad universitaria a esforzarse para alcanzar sus metas. Es mencionada como patrocinadora en los medios de comunicación cuando compiten y ganan. Constantemente se hace referencia en todo tipo de comunicados, al orgullo de compartir las aulas con estudiantes tan distinguidos como ellos.

El deporte es también una de las alternativas a las que se tiene acceso dentro de la oferta académica.

«La profesionalización del deporte (ofrecer licenciaturas relacionadas con el tema) busca explotar un nicho de mercado no abarcado. UVM está importando el modelo de la Universidad Europea de Madrid y ya tiene una alianza con la escuela del Real Madrid cuyo director y vocero es Emilio Butragueño ex futbolista profesional» (Entrevistado 2).

Los profesores

Ellos firman un contrato al principio del cada ciclo en el que se especifica el número de materias que impartirán. Existe un tabulador que determina una tarifa por hora/clase que dependerá de los años de experiencia docente y ejercicio profesional así como del nivel de estudios alcanzado. En promedio alguien con experiencia y título de licenciatura gana \$150 pesos por hora mientras que con el título de maestría alcanza los \$200 pesos. Las mejores retribuciones son obtenidas por los profesionistas que tienen experiencia docente, poseen una empresa y ostentan el grado de maestría²⁵⁷. Los profesores forman parte de la nómina docente, su contratación se hace bajo el régimen de sueldos y salarios asimilados, y reciben pagos quincenales en tiempo y forma.

«A los maestros nos da un trabajo en el que pagan un poco más y por eso estamos contentos, es por lo menos el doble en comparación con otras escuelas similares» (Entrevistado 4).

Como prestaciones adicionales todos los profesores están dados de alta ante el seguro social independientemente del número de horas clase que tengan asignadas a la semana, también tienen el pago de la parte proporcional del aguinaldo correspondiente al periodo trabajado. Cada fin de ciclo se liquida al profesor para volver a contratarlo en periodos subsecuentes. La prestación que goza de mayor popularidad entre la comunidad universitaria es un porcentaje de beca que puede ser otorgado a cualquier trabajador de la organización. En este caso ha sido

²⁵⁷ Son muy pocos los docentes que han finalizado estudios de doctorado y el tabulador favorece más la experiencia laboral que el nivel de estudios.

aprovechada tanto por los profesores para continuar con estudios de posgrado, como para costear parte de la educación superior de sus hijos.

«Como profesor, aparte de lo económico, UVM me ha permitido ser mejor docente porque cada vez puedo dar más materias. Nos obliga a seguir estudiando, a ver otros elementos que los chicos requieren y a desarrollar esa parte más humana..... La universidad me apoyó con el 70% del costo de las mensualidades para estudiar una maestría, considero que pudo haber sido más rentable si me hubiera apoyado con un mayor%» (Entrevistado 10).

«La beca prestación para los trabajadores sí es un buen apoyo, como empleado UVM me siento privilegiado por la prestación de la beca para mi hijo, el salario no se ha incrementado pero el pago es puntual y seguro. Además, la convivencia con los estudiantes me da la oportunidad de mantenerme actualizado y aprender de ellos» (Entrevistado 5).

Los empleadores

Al hacer las actualizaciones de los planes de estudio y/o el diseño de las nuevas licenciaturas, UVM considera las necesidades de los posibles empleadores de sus futuros egresados. Becker (2014) señala que la mayor parte de los alumnos de las universidades del grupo LIU trabajarán en algún momento para empresas; por lo que al ser la Universidad misma una de ellas puede comprender bien sus necesidades y preparar a los estudiantes de conformidad con ello.

«El egresado sale con la mentalidad de obtener ganancia que es algo que le gusta a las empresas, y aunque no todos están bien preparados sí se pueden incorporar al mercado laboral. En su mayoría no van a ser los profesionistas más destacados pero sí podrán ser funcionales» (Entrevistado 6).

«Se busca generar en los estudiantes las competencias y habilidades para que se puedan incrustar en el campo laboral por lo que es necesaria la actualización constante de los contenidos» (Entrevistado 1).

«La prioridad es que el programa se venda que sea demandado en el mercado laboral para poder colocar a los egresados. La venta en este caso es hacia el empleador. En teoría se consulta a las empresas y se toman en cuenta sus observaciones en la elaboración y actualizaciones de los planes y programas de estudio, así como en la generación de nuevas licenciaturas e ingenierías» (Entrevistado 2).

Legitimidad de influencia

Responde a un interés mayor al de la legitimidad de intercambio que queda circunscrito a los cálculos interesados de alguna de las audiencias. En este caso su importancia radica en el complemento que como universidad privada puede aportar a la oferta educativa de naturaleza pública. Se busca que en las alternativas particulares también prevalezcan los criterios de equidad, diversidad y calidad.

En su último informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe, Banco Mundial (2017) reporta que como consecuencia de la obligatoriedad de la educación secundaria en la región, llegan al nivel superior **nuevos estudiantes** quienes con anterioridad se encontraban infrarrepresentados. Este grupo presenta como características distintivas su pertenencia a entornos socioeconómicos bajos y medios y una menor preparación académica para hacerle frente al reto de poder concluir estudios de nivel superior, por lo que su posibilidad de deserción es mayor.

La equidad se hace presente a través de la política de puertas abiertas en donde no se observan criterios de selección como los existentes en las universidades públicas y las privadas de elite. Es suficiente con presentar el certificado oficial que ampare la finalización de la educación media superior y hacer el pago correspondiente por concepto de inscripción.

«UVM, como otras universidades privadas, ayuda a la sociedad ante la incapacidad del gobierno para proveer educación superior a la población demandante, de lo contrario no sería tan grande. Al ser una alternativa presente a nivel nacional le quita presión al Estado y da cabida a los estudiantes con un nivel académico bajo que no hubieran podido ingresar ni estudiar en otras universidades privadas de mayor exigencia» (Entrevistado 2).

Representa una alternativa para los estudiantes rechazados en los procesos de selección para el ingreso a las escuelas públicas quienes, como ya se ha mencionado, carecen de las bases necesarias para acreditar los exámenes de admisión a dichas organizaciones.

«Se reciben las sobras de la universidad pública, aproximadamente la mitad y atreviéndome a hacer una estimación considero que el 70% fue rechazado en el sistema público desde el nivel de preparatoria..... Tienen muchas carencias en lectura y matemáticas (no tienen fundamentos aritméticos, por lo que no puedo pretender encontrar en ellos conocimientos de álgebra, no saben usar la calculadora). Tampoco saben leer por lo que no saben lo que se les está preguntando, no lo entienden» (Entrevistado 3).

«Varios son chicos que fueron rechazados de otras universidades con muchos sueños. Algunos carecen de objetivos y visión a largo plazo como universitarios. Otros han sido expulsados de otras universidades privadas y entonces reflejan agresividad y frustración.....» (Entrevistado 10).

En relación con la diversidad, la oferta y modalidades de estudio de la Universidad se fue incrementando con el transcurso del tiempo y en la actualidad abarca la mayoría de las áreas del conocimiento. Es posible encontrar licenciaturas de ciencias sociales, negocios, ingenierías y las más nuevas del área de ciencias de la salud. Las licenciaturas se ofrecen en diferentes modalidades y se caracterizan por ser atractivas y adaptables a las necesidades de los **nuevos estudiantes**.

«Tienen bastantes carreras, tratan de actualizarse como en el caso de las deportivas, biomédica, la de energía sustentable, las tradicionales y acaban de abrir medicina, consiguieron el permiso y esa tiene poco tiempo. No hay todas las carreras en todos los campus y siendo privada deberían tratar que así fuera. No creo que esté al nivel de la UNAM en el número de carreras, por ejemplo en lo artístico la UNAM tiene muchas carreras y aquí no las hay» (Entrevistado 6).

«Hay una alta diversificación porque tiene diferente segmentos (preparatoria, licenciatura). A nivel licenciatura abarca varias áreas y modalidades (presencial, para trabajadores, online) y tiene diferentes localizaciones. Esa diversificación responde mucho a la oferta y demanda que han estado encontrando en el mercado» (Entrevistado 9).

Se ofrece a las familias diversos apoyos de naturaleza académica y financiera para facilitar las trayectorias universitarias de estos **nuevos estudiantes**. Para ello se toma en consideración las habilidades, motivaciones, intereses y preparación

académica al finalizar la educación secundaria; así como la capacidad de pago de las familias de procedencia.

«En el aspecto académico los coordinadores de eso se encargan. Acomodan los horarios a la conveniencia de los estudiantes, consiguen profesores que los ayuden y den asesorías, los apoyan con sus problemas de inasistencias.....» (Entrevistado 5).

«Académicamente se ha desarrollado un programa formal de asesorías y tutorías, la intención que tiene es que los estudiantes puedan tomar clases con los profesores en las materias que han estado reprobando o les va mal para que les expliquen ciertos contenidos y puedan mejorar y pasar las materias» (Entrevistado 7).

La Universidad tiene un modelo basado en la escala cuyo objetivo es inscribir al mayor número posible de estudiantes para poder dividir sus costos de operación entre una base mayor. Este volumen es lo que le permite ofrecer una experiencia universitaria completa a un precio razonable. Una parte considerable de los estudiantes que pretende estudiar en UVM no pudo ingresar a ninguna de las universidades públicas ni cuenta con los recursos suficientes para pagar los **montos** de las colegiaturas mensuales requeridos. Sin embargo las familias son convencidas por los descuentos y becas que con frecuencia se ofrecen a los estudiantes de nuevo ingreso. El nivel académico de estos estudiantes no les alcanza, en la mayoría de los casos, para sacar el promedio requerido para conservar las becas. Al perderlas no cuentan con los recursos suficientes para poder pagar las colegiaturas y con frecuencia tienen que dejar la universidad. Es necesario solicitar la renovación de la beca en cada uno de los semestres/cuatrimestres subsecuentes, por lo que de forma periódica se revisa que el becario cumpla con el reglamento vigente.

En apariencia las becas son un instrumento de apoyo²⁵⁸ pero, al no ser otorgadas de manera responsable se convierten en una de las principales causas de deserción de la Universidad.

²⁵⁸ UVM es la universidad privada que más invierte en becas con un monto de 1600 millones de pesos al año. <https://www.youtube.com/watch?v=tA-Ulrpd59M> (30/09/2016)

«En el aspecto financiero cuando te inscribes te dan una beca que por lo general te quitan porque no cumples con el promedio. Es solamente un gancho no únicamente con los alumnos, también con los papás. Por eso luego hay deserción» (Entrevistado 1).

«Las becas se mantienen con un promedio de 8 y se usan como instrumento de venta (como un atractivo para vender y una herramienta para el cumplimiento de las metas y pronósticos). Si UVM quisiera apoyar realmente a los estudiantes los académicos deberían estar involucrados en el procedimiento de asignación de becas para dar su opinión si el estudiante es un candidato viable desde una perspectiva académica a través de una entrevista. Tuve una baja porque a un estudiante le disminuyeron el % del 80 al 60 y no podía cubrir la mensualidad del nuevo %, lo que implica que el candidato no era ni financiera ni académicamente viable desde un inicio» (Entrevistado 2).

La Universidad ha desarrollado el programa llamado Impulso Financiero que es un conjunto de soluciones que permite a los estudiantes y sus familias conocer, elegir y combinar las opciones de ayuda financiera que mejor se acomoden a sus necesidades. Concentra en un portal la información de cada uno de los estudiantes interesados para hacerla llegar a las instituciones financieras que otorgan créditos educativos. Estos, a diferencia de las becas, tendrán que ser pagados por el estudiante, dependiendo de su situación, ya sea durante el periodo de estudio o después de terminarlo. Se ofrecen opciones diversas para el pago de la inscripción y parcialidades (pagos tradicionales, iguales y flexibles; meses sin intereses con tarjeta de crédito y crédito FONACOT).

También se han firmado convenios de descuento con empresas y entidades gubernamentales para que los trabajadores y sus familiares tengan acceso a este beneficio.

«Creo que se hacen muchos esfuerzos para que el estudiante concluya. Se les da financiamientos económicos, extensión de los plazos de pago. En este sentido cumple obviamente tomando en consideración la capacidad de pago del estudiante, hay casos que no se pueden rescatar, no es una escuela pública» (Entrevistado 10).

Suchman (1995) considera un tercer subtipo de legitimidad pragmática llamada de disposición. Explica que a las audiencias les gustan las organizaciones con las que comparten valores, son honestas, confiables, decentes y listas; ayudan y apoyan en situaciones de adversidad. No se encontró evidencia de que UVM pudiera ser percibida de esta forma.

Cuadro de resumen y conclusión

Tabla 19 Conclusión legitimidad pragmática

Fuente: Elaboración propia

Tipos de Legitimidad		Forma de manifestación	Indicadores
Pragmática	Intercambio	Familias y Estudiantes	Experiencia estudiantil completa
		Profesores	Salario y prestaciones
		Empleadores	Egresados con perfil apto
	Influencia	Gobierno	Complemento de la oferta académica

Como resultado del análisis se afirma que la UVM es una organización legítima desde una perspectiva pragmática. Es decir que responde a relaciones de poder y dependencia con los estudiantes y sus respectivas familias, profesores y posibles empleadores de sus egresados. También complementa la oferta de educación superior pública ofreciendo una alternativa accesible a una clase media con ciertas carencias educativas pero con posibilidades de financiar, ya sea en el presente o futuro, sus estudios universitarios. El problema es que al ser una universidad cuyo

financiamiento proviene en su mayoría de las colegiaturas busca expandir su penetración a un grupo de estudiantes que no es viable desde una perspectiva financiera ni académica. A estos chicos les ofrece becas que serán incapaces de mantener y se convertirán en una población flotante que desertará rápidamente pero le habrán reportado alguna ganancia durante su estadía. Desde la perspectiva de las familias a estos estudiantes no se les ha dado una alternativa educativa, e incluso en ocasiones los deja endeudados²⁵⁹.

Legitimidad moral

De forma general se alcanza al promover el beneficio social.

UVM se define a sí misma como una universidad no elitista y abierta para todos los mexicanos. Entiende que la formación profesional de los estudiantes debe incluir la conciencia de su pertenencia a una comunidad y el cuidado del medio ambiente. Sus programas académicos incluyen contenidos que contribuyen a la formación de profesionistas socialmente responsables, y en los *campus* se realizan de manera permanente actividades de apoyo al entorno considerando las necesidades de cada lugar, en este caso el enfoque principal es hacia las ciencias de la salud²⁶⁰.

La Universidad ha recibido por varios años consecutivos el distintivo de empresa socialmente responsable por ser una institución comprometida con el bienestar de sus estudiantes, trabajadores, autoridades, proveedores y comunidad en general. Un ejemplo de ello es el servicio que brindan las clínicas de la escuela de ciencias de la salud. En ellas se proporciona atención médica a personas de escasos recursos a precios muy accesibles, e incluso de manera gratuita, en área tales como fisioterapia,

²⁵⁹ Al perder la beca se les ofrece la posibilidad de recuperarla si suben su promedio en el siguiente ciclo. Ante esta oportunidad los padres de familia asumen el compromiso de pagar todo el monto de colegiatura del siguiente ciclo y por lo general no pueden hacerlo. La baja es inevitable y les queda un saldo no cubierto como deuda. Esto les dificulta recuperar sus documentos para poder acceder a otras alternativas de educación superior.

²⁶⁰ <http://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/Hoja-de-Datos-UVM-2016-low-res.pdf>

nutrición y psicología. También en el hospital veterinario se llevan a cabo campañas de esterilización y vacunación a perros y gatos sin costo alguno.

«En el caso de ciencias de la salud creo que sí dan un buen apoyo, en sus clínicas dan atención a personas que no tienen acceso a solventar sus necesidades de salud. Es el caso de nutrición, fisioterapia y psicología. Son apoyos que por lo que he visto se dan a personas que si no contaran con él no tendrían otra posibilidad. Psicología trabaja en un espacio que se llama el CDH que es el Centro de Desarrollo Humano y lo que se trabaja ahí es con niños con capacidades diferentes. Se hace un diagnóstico y una intervención con los chicos, la atención la dan directamente los estudiantes y tienen un profesor titular que está supervisando el trabajo que se hace con pacientes, se le da un seguimiento muy puntual a los chicos para ver si han avanzado o no y si la atención que se da es la correcta o se tienen que hacer ajustes. También existe una alternativa de trabajo terapéutico con adultos los fines de semana con estudiantes a nivel maestría. Es un servicio gratuito que tiene mucha demanda y los usuarios saben que tienen ciertas reglas que seguir. Un usuario que falta es dado de baja para dar acceso a quien sí esté dispuesto a continuar el trabajo» (Entrevistado 7).

La legitimidad moral se clasifica, a su vez, en legitimidad de consecuencia o resultado, proceso, estructura y personal. En este caso se encuentra evidencia suficiente para desarrollar la primera y tercera de las categorías. En organizaciones grandes los procesos se pierden en la estructura y no se llegó al grado de especificidad requerido para identificarlos con claridad. Tampoco se encontró, en el *campus* de estudio, algún liderazgo individual que pudiera considerarse significativo para incluir la categoría correspondiente (personal).

Legitimidad de resultado o consecuencia

Es la manifestación del cumplimiento de la promesa principal de la Universidad y se materializa en la entrega del perfil de egreso del estudiante una vez que finaliza su licenciatura; lo que implica convertirlo en el profesionalista que la UVM pretende desarrollar a través de su modelo educativo.

El perfil es sumamente ambicioso tomando en consideración que los **nuevos estudiantes**, que constituyen una parte importante de su matrícula²⁶¹, traen consigo

²⁶¹ Los estudiantes de nuevo ingreso pueden ser de 3 tipos. El primero es el proveniente de alguna de las escuelas particulares de la zona, a ellos les queda cerca la escuela y fueron contactados por los

rezagos de niveles educativos previos. Esto implica que será necesario primero compensar sus carencias para poder cumplir con este compromiso que la Universidad asume tanto con las familias como con la sociedad en general.

El perfil de egreso del estudiante de la UVM supone una visión integral de su formación en la que se contemplan conocimientos, habilidades, valores y actitudes que se traducen en competencias que desarrollará en su desempeño personal, profesional y ciudadano. Estas competencias son de tipo interpersonal, de aprendizaje permanente y las relacionadas con las esferas profesional y social²⁶².

La imposibilidad de la Universidad para formar egresados con todas estas características es reconocida por los actores en la presente investigación.

«A nivel teórico son perfiles muy ambiciosos los que se pretende cubrir. En la realidad salen con los conocimientos mínimos de la carrera, por lo general tienen muchas carencias y se les forma para ser medianamente funcionales» (Entrevistado 2).

La transmisión de conocimientos es lo que se puede observar, ya que no se ha conseguido generar en los estudiantes la capacidad de desarrollar sus propias

asesores de venta o les llamó la atención por algún anuncio en medios de comunicación masivos o digitales; en este grupo también se puede incluir a los chicos provenientes de la prepa UVM que hacen uso del pase directo. El segundo está formado por los estudiantes que no pudieron entrar a ninguna de las universidades públicas quienes llegan para no perder tiempo sin estudiar y son atraídos por los descuentos y becas que se ofrecen a los alumnos de nuevo ingreso. Este grupo representa por lo menos la mitad de la matrícula. En el tercero se incluye a los chicos que no se adaptaron a los sistemas de otras universidades privadas (por cuestiones académicas y/o económicas), dejaron pasar algo de tiempo sin estudiar, se cambiaron de carrera, no están seguros de lo que quieren hacer, tienen que estudiar porque los obligan sus padres, etc.

En general se puede observar que los estudiantes tienen ciertas carencias en español y matemáticas y que les cuesta trabajo mantenerse concentrados.

Es muy importante señalar que en esta descripción se está recurriendo a una generalización ya que también hay estudiantes buenos, interesados y comprometidos con sus actividades académicas.

²⁶² Interpersonal (Comunicación efectiva oral y escrita en español e inglés; Conocimiento del contexto global y aprecio por la identidad cultural local de México; Respeto a la multiculturalidad y visión internacional; Trabajo en equipo; Coherencia ética en la búsqueda del bien personal y común; Conciencia y responsabilidad social).

2) Aprendizaje permanente (Uso eficiente de la tecnología y gestión de la información; Aprendizaje continuo y permanente a lo largo de la vida; Actitud crítica, auto reflexiva y propositiva; Desarrollo del razonamiento y pensamiento lógico matemático; Habilidades de investigación).

3) Profesional y social (Liderazgo; Capacidad para emprender; Creatividad e innovación; Aplicación del conocimiento con orientación al resultado; Toma de decisiones y solución de problemas; Adaptación al cambio constante; Compromiso con el desarrollo sustentable).

habilidades y competencias, tal y como se promete en la descripción del perfil del egresado de todas las licenciaturas impartidas en la Universidad.

«Adquieren únicamente los conocimientos del aula, la mayoría no busca más (otras fuentes en bibliografía, temario). Salen poco preparados para la vida laboral porque se les resuelve todo, tienen poca tolerancia a la frustración» (Entrevistado 3).

«Les faltan habilidades, muchas, muchas, aunque estamos trabajando un enfoque de competencias solamente se les entregan conocimientos. Entonces les faltan muchas habilidades que de nada sirve que te sepas de memoria una teoría si no sabes qué hacer con ella. Conocimientos teóricos se les dan muchos, conocimientos sobre habilidades y competencias reales no se les dan. Saben el qué pero no el cómo» (Entrevistado 8).

Legitimidad de estructura

Se identifica con las características que se espera encontrar en una **escuela moderna**. UVM las contempla como un elemento importante en la consolidación del perfil de egreso de sus estudiantes.

«La Universidad cuenta con una estrategia bien definida para fortalecer los perfiles de egreso a partir de la actualización de programas, la elaboración de planeaciones didácticas y perfiles docentes detallados y actualizados, la oferta de prácticas profesionales y materias en línea orientadas al Perfil de Egreso, inversión significativa en laboratorios, seguimiento de asignación docente, entre otros elementos significativos» (UVM 2Boletín informativo).

Se hará el análisis de la situación de las siguientes condiciones de **escuela moderna**²⁶³ identificadas en la Universidad

- Investigación
- Planes y programas de estudio
- Vinculación con el empleo y emprendimiento
- Certificaciones y acreditaciones

²⁶³ Algunos ejemplos son el avance por grados y el uso de salones de clase. (cf. Meyer, 1977) en Suchman 1995)

- Internacionalidad
- Uso de las TI

La mayoría de las IES privadas de nueva creación adoptan prácticas similares o isomorfas a las que identifican como exitosas en las universidades de mayor prestigio tanto públicas como privadas. Sin embargo, para llegar a convertirse en organizaciones líderes, también necesitan un esquema propio, o algún diferenciador, que les pueda dar ventaja con respecto a las demás instituciones educativas.

UVM posee dos **características diferenciadoras** con relación a las otras universidades del segmento medio que son, la pertenencia a una red internacional y las inversiones que ha hecho en tecnología, tanto para mejorar el proceso enseñanza- aprendizaje como para facilitar la gestión académica y administrativa.

En la actualidad se encuentra tratando de implementar un programa integral de investigación buscando cierto isomorfismo con las universidades públicas y las privadas de elites empresariales.

Investigación

En abril del 2015 se reúne por primera vez en la universidad un consejo de investigación institucional con presencia del sector público y privado a nivel nacional. Se pone en marcha un plan que pretende trascender al hacer un cambio muy importante que consiste en la transformación de UVM de una universidad de enseñanza a una que incorpore la investigación como parte de su ADN. Esta transformación se ofrece como respuesta a las exigencias en un entorno de acreditaciones cada vez más exigentes y de carácter global. La investigación en la UVM habrá de responder principalmente a las condiciones y problemas nacionales,

atender necesidades sociales, así como al interés institucional de enriquecer y mejorar su labor educativa²⁶⁴.

Con anterioridad no había formado parte de las actividades de los profesores de tiempo completo ni de los coordinadores porque generalmente se encuentran muy ocupados, ya sea dando clases o desempeñando funciones administrativas. En algunas ocasiones se llegaba a solicitar el apoyo de los profesores de asignatura para la elaboración de artículos que podían aparecer en revistas especializadas. También se organizaban congresos esporádicos en donde los estudiantes tenían que elaborar ensayos y se seleccionaban los mejores de todos los planteles del sistema.

Recientemente los profesores de tiempo completo han tenido reuniones corporativas en las que se les presentó el plan de investigación e indicó que tendrían una menor carga de horas/clase semanales para dedicarse a la investigación, se les sugirió que buscaran proyectos porque la Universidad no estaba en posibilidad de financiar todo y que identificaran estudiantes que pudieran estar interesados en ello. Se percibe que este repentino auge de la investigación está relacionado con la demostración de la existencia de esta actividad, en vísperas del nuevo proceso de acreditación FIMPES 2016-2017. No ha habido un criterio uniforme en cuanto al manejo de esta situación, los directores divisionales no les quitaron las horas de clase a todos los maestros conforme a lo indicado.

«En estricto sentido no se hace investigación. Ante la certificación FIMPES se declaró que había del tipo educativo y sus resultados se pueden ver a través de los contenidos online. Otro ejemplo es la identificación de las principales causas de deserción estudiantil. Entrará en vigor una nueva directriz que contempla la función de investigación en el caso de los docentes de tiempo completo, se les reducirán horas de funciones administrativas a cambio de horas de investigación (se habla de 10 horas a la semana). Se programaron juntas de información en la siguiente semana» (Entrevistado 2).

²⁶⁴ Los proyectos de investigación en la UVM se orientarán principalmente a:

- 1) Investigación aplicada
- 2) Investigaciones institucionales
- 3) Investigaciones educativas
- 4) Desarrollo de habilidades de investigación en los estudiantes. Primer Coloquio Virtual de investigación educativa UVM (<https://www.youtube.com/watch?v=U9iO6pWnUrE&t=3743s>)

«No tiene investigación, se supone que ya se creó el comité que será el órgano encargado y ha habido juntas con los profesores de tiempo completo ya que sería parte de su trabajo. Se hizo para justificar con FIMPES y posteriormente se verá si es de su interés mantenerlo» (Entrevistado 5)

Existe la percepción que no hay claridad ni uniformidad en el proyecto y que puede ser una etapa pasajera que termine después de que se obtenga la certificación FIMPES. Por lo pronto todos los actores entrevistados concuerdan, independientemente del nuevo discurso, en la inexistencia de actividades formales de investigación.

«No es muy importante y se puede ver desde el hecho que no se maneja la tesis. Siempre los trabajos que se dejan son trabajos pequeños que a veces parecen más como trabajos de preparatoria. En esta rama si lo veo flaco, no hay interés en la investigación por parte de la escuela ni por parte de los alumnos» (Entrevistado 6).

«No hay investigación aunque en su página digan que la hacen. Por investigación entienden hacer encuestas, carteles y solamente con su población» (Entrevistado 7).

«No hay mucha investigación en mi área, hace falta un mayor acercamiento con los institutos, también falta actualización. Creo que en general la investigación que fomenta la universidad es muy pobre» (Entrevistado 8).

Planes y programas de estudio

De manera general los programas que no pertenecen a ciencias de la salud (ingeniería, negocios y ciencias sociales) tienen una duración de 9 periodos (semestres o cuatrimestres), en cada uno de los cuales se llevan de 6 a 7 materias que se clasifican en 3 ejes curriculares

- 1) Área profesional: Las directamente relacionadas con la licenciatura elegida
- 2) Área básica: Los sustentos requeridos para poder entender y ejercer la profesión que en ocasiones son compartidos por otras carreras de naturaleza similar.
- 3) Área de habilidades profesionales: Las compartidas con el resto de las licenciaturas que tienen por objeto dar el sello de haber estudiado en la UVM. Se enfocan en el desarrollo de las habilidades de comunicación, liderazgo y

negociación, emprendimiento y responsabilidad social. Aquí también se incluyen las prácticas profesionales que todos los estudiantes realizan en su último ciclo de estudios y una materia de apoyo para la presentación del examen EGEL de CENEVAL.

Adicionalmente los estudiantes tienen que cursar 5 niveles obligatorios de inglés, el proceso de admisión incluye un examen de colocación con el que el estudiante puede acreditar algunos y cursar el resto, situación que es de su conocimiento desde el inicio de su carrera.

Los profesores tienen que entregar sus planeaciones didácticas al principio de cada ciclo escolar, en algunas ocasiones utilizan como herramienta de trabajo programas que están incompletos o que se nota que no fueron desarrollados por un experto.

«En la elaboración creo que están muy mal hechos. El diseño curricular es desde mi punto de vista muy malo, tienes que hacer muchas cosas antes de poder soltar un programa y creo que no las hacen..... Los planes de estudios que a mí me ha tocado impartir en clase muchas veces son tomados de libros y no necesariamente del mejor libro. Tú puedes agarrar un índice de un libro y eso es lo que tengo como plan de estudios y no necesariamente es el mejor libro el que están tomando. Entonces no están haciendo un estudio, la competencia que ellos describen que puedo lograr con lo que ellos me están planteando en el programa educativo que me toca impartir no necesariamente está vinculada con lo que viene en los temarios entonces creo que no están bien elaborados» (Entrevistado 7).

«No hay calidad en sus programas. No tenemos un programa bueno que diga exactamente lo que se pretende. Se necesita más desarrollo de los programas, están muy generalizados por lo que el profesor lo tiene que interpretar. Falta mucho trabajo en los programas de estudio, se supone que será uno de los objetivos de investigación de los maestros de tiempo completo. Le digo, estamos atrasados como diez años» (Entrevistado 5).

En el caso de las materias con fuerte contenido CENEVAL²⁶⁵ las planeaciones tienen que ser iguales a los programas y todos los contenidos deben ser vistos, para

²⁶⁵ Los contenidos de algunas asignaturas tienen mayor representación en los reactivos del examen EGEL

garantizar que al estudiante se le enseñó todo lo necesario para obtener un buen resultado en el EGEL. Se usa una plataforma tecnológica como herramienta de interacción con los estudiantes en estas asignaturas.

Vinculación con el empleo y emprendimiento

Para impulsar la posibilidad de empleo de los estudiantes y egresados se incluye en el rediseño de las carreras en el año 2012 la materia prácticas profesionales. Su objetivo es brindar experiencias laborales reales que estén directamente relacionadas con un entorno profesional. Se cursa en el último semestre/cuatrimestre y consiste en cubrir 20 horas de trabajo a la semana en un proyecto/organización afín a la carrera correspondiente. El objetivo es cumplir con un total de 150 horas y la evaluación dependerá del docente titular de la materia y del jefe o supervisor del estudiante en el lugar donde se llevaron a cabo las prácticas.

«En la realidad existen licenciaturas que no son tan demandadas y sus estudiantes no tienen en dónde hacer sus prácticas. Mientras que en otras existe déficit, son ejemplos de lo anterior ciencias de la comunicación (no hay demanda por estudiantes por lo que es complicada su colocación) mientras que existe un déficit de contadores» (Entrevistado 2).

«Las prácticas profesionales no están bien organizadas porque no le destinan los recursos necesarios. Solamente hay una persona para atender a todos los estudiantes de negocios, ingenierías y ciencias sociales. En las materias que califican las prácticas se asigna un profesor encargado del poner las calificaciones, los jefes inmediatos de los estudiantes son los que las ponen a través de una serie de formato que los estudiantes entregan a los profesores junto con sus avances los días de revisión de examen. Algunos profesores dan seguimiento telefónico o por correo al desempeño de los estudiantes en sus prácticas» (Entrevistado 9).

También brinda el servicio de bolsa de trabajo apoyado en la plataforma Global Career Center y, a través de una sección especial en el portal OCC mundial. Otros servicios complementarios ofrecidos son la organización Exposiciones para empleo presenciales y en línea y *Webinars* sobre estrategias para buscar empleo de manera exitosa.

La universidad tiene dentro de su plan curricular más de 10 materias alineadas al emprendimiento, siendo Desarrollo Emprendedor una asignatura presente en la mayoría de los programas de licenciatura e ingeniería.

«Se le trata de dar impulso a esa materia pero no se ha encontrado la forma de hacerlo, está relacionada con la incubadora de negocios pero se percibe un divorcio entre incubadora y academia. Si fuera una línea importante el profesor tendría que ser un emprendedor, alguien que se esté enfrentando a la realidad de la micro y mediana empresa. La coordinación de la materia para todas las licenciaturas es responsabilidad de la incubadora de negocios y no del área académica» (Entrevistado 2).

El modelo de incubación de la UVM ofrece un acompañamiento al emprendedor durante la concepción, arranque y crecimiento de un negocio tradicional o de tecnología intermedia. No es exclusivo para la comunidad universitaria.

«Un 90% de los asistentes a la incubadora son externos, llegan como parte del apoyo ofrecido por las organizaciones que les dan financiamiento. El plan que se trabaja con ellos se apega al 100% a lo que ven los estudiantes en el sistema escolarizado UVM» (Entrevistado 4).

Certificaciones y acreditaciones

La prioridad estratégica de las acreditaciones para UVM consiste en la consolidación de sus programas académicos ante los pares.

«Las acreditaciones son importantes porque son las que dan prestigio, un estatus a nivel de las escuelas privadas para que pueda rankearse entre ellas» (Entrevistado 1).

«Porque es el prestigio para anunciarse con otras universidades y ver en qué nivel queda» (Entrevistado 9).

«Son importantes porque les dan un reconocimiento, son la medición que se tiene para las universidades privadas y es la vía a través de la cual se mide la calidad» (Entrevistado 10).

La Universidad maneja un discurso de la importancia de las acreditaciones como muestra de su compromiso con la calidad educativa y responsabilidad social. Así

como la necesidad de ellas por que le permiten ser una universidad de excelencia académica ante la SEP. Sin embargo para los profesores su propósito es preponderantemente mercadológico.

«Son la tarjeta de presentación para vender más, son los primeros elementos que se presumen para cerrar una venta» (Entrevistado 2).

«Para la universidad representa mayor entrada económica y un respaldo para su consumidor que es el estudiante. Decir que sus estudiantes salieron con % alto (promedio de calificaciones) y con un sobresaliente en el EGEL le abre el mercado» (Entrevistado 5).

«La certificación cuenta para que la universidad tenga renombre, imagen y se venda. Para poder matricular y decir que cumple con los requisitos» (Entrevistado 3).

«Para sentirse orgullosa y estarlo promocionando, por mercadotecnia. Para ella poder anunciar lo que está muy bien» (Entrevistado 4)

La preparación para el examen incide de manera importante en la definición del perfil del egresado UVM; ya que se pierde la posibilidad de ofrecer materias de especialización, al ser sustituidas por las que refuerzan los contenidos que son evaluados por CENEVAL.

«La prioridad es cubrir el 60% de estudiantes con reconocimiento EGEL, lo cual repercute en la oferta de materias. Tres o cuatro están enfocadas a este fin por lo que se pierde la posibilidad de hacer a los egresados más competitivos por medio de la especialización. En vez de ello se les da lo necesario para contestar las 4 o 5 áreas en las que se divide el examen de tal forma que tengan los conocimientos mínimos necesarios como egresados de la licenciatura correspondiente» (Entrevistado 2).

EGEL es definido como un mecanismo de rendición de cuentas ante la sociedad debido a que brinda información adicional a la ofrecida por las propias universidades, relativa a la competencia de sus egresados para iniciarse en el ejercicio de su profesión. Sin embargo algunos profesores no consideran que la

obtención de un buen puntaje en el examen sea garantía de idoneidad y competencia en el mercado laboral.

«La universidad se preocupa al final porque el examen CENEVAL es un indicador. Yo si estoy de acuerdo con que el gobierno haga ese tipo de exámenes para que se den cuenta qué sabe el estudiante. Pero el resultado que obtiene el estudiante en el examen no garantiza que sea capaz o tenga las herramientas. Ni porque pase o no, hay gente que tal vez no pase y sea más brillante y otros que pasan porque únicamente saben leer bien» (Entrevistado 7).

«EGEL es una forma de darle credibilidad al contenido que están trabajando, de darle valor a la información que están proporcionando a los chicos, aunque no necesariamente eso implica que el contenido es el adecuado para lo que están pidiendo las empresas» (Entrevistado 9).

Internacionalidad

La UVM pertenece a una red de universidades internacionales por lo que este aspecto es una de sus características principales y se percibe desde la apariencia física del campus. Es posible ver banderas de diferentes países en las oficinas de admisiones y en la rectoría, en ocasiones también el patio y la biblioteca se llenan de ellas. Se considera importante señalar que dentro de esta internacionalidad también se resalta la importancia y respeto de lo que implica ser mexicano, y que los estudiantes de UVM son los representantes del país cuando se encuentran conviviendo con los compañeros de otras nacionalidades en los eventos de la Red Laureate.

Desde el ingreso se recurre a la posibilidad de acceder a experiencias internacionales como uno de los principales elementos de atracción de los estudiantes a la Universidad. La posibilidad de viajar y estudiar en otros lugares, aunque sea por periodos de tiempo cortos es del interés tanto de los padres de familia como de los chicos.

. «La internacionalidad es un plus que da valor agregado. Es un intercambio a nivel global y los estudiantes que se pueden ir obtienen herramientas que

aumentan su cultura. La escuela vende bien la multiculturalidad» (Entrevistado 1).

Los asesores educativos manejan la posibilidad de que los estudiantes de todas las carreras que ofrece la universidad se puedan ir de intercambio a cualquiera de los países de la red. Esta desinformación llega a causar molestia porque las familias se sienten engañadas al darse cuenta que un estudiante de ingeniería no se puede ir de intercambio a cualquier país porque no en todos existe la alternativa para ello, por dar un ejemplo.

La experiencia internacional generalmente implica la permanencia del estudiante en alguna de las universidades de la red por un periodo de tiempo que puede ir desde algunas semanas hasta varios semestres; pero también puede incluir otras experiencias de forma que se facilite el acceso a una mayor parte de la población estudiantil. En la mayoría de los casos las universidades en el extranjero respetan el costo de la colegiatura en México; sin embargo debe ser considerado el monto del hospedaje, comida y transporte de manera adicional, lo que ocasiona que la experiencia no sea accesible para todos.

«Los intercambios son buenos, le dan visión al estudiante. En 7 años he conocido a lo mucho a 5 estudiantes que se fueron, y al regresar sí comparten su vivencia. No está bien desarrollado, deberían tener camadas, apoyar a los estudiantes de mejores promedios para que pudieran tener la experiencia, eso hablarían muy bien de la escuela. Debería haber mayor coordinación con las otras escuelas de la red» (Entrevistado 5).

«En el tiempo que llevo trabajando aquí solamente he conocido a dos estudiantes que se fueron de la carrera de fisioterapia. Ya son egresados» (Entrevistado 7).

La tecnología permite que un mayor número de alumnos puedan vivir la internacionalidad sin tener que salir de México. Los estudiantes pueden tomar una clase online (clase internacional); compartir algún proyecto con profesores y estudiantes de otros países (clase espejo); obtener un doble título o certificado online

(universidad Walden) o asistir a un seminario en su *campus* impartido por un profesor de alguna de las universidades de la red.

«Participé en una clase espejo con una universidad de la red en Perú, la profesora de esa universidad no cumplió con lo acordado, nunca compartió material ni nos demostró cómo se enseña allá. Los mexicanos somos muy trabajadores, nosotros subimos a la plataforma presentaciones, archivos, fotos y nunca hubo una respuesta» (Entrevistado 9).

«Se tiene la posibilidad de programar clases espejo que hasta el momento solamente se ha hecho con Perú, es una buena idea pero existen problemas logísticos (diferencias de horarios principalmente) que no han permitido ver sus potencialidades. Se programan por cumplir con un requerimiento y son un elemento importante para la venta de las licenciaturas ya que los estudiantes podrán tener experiencias internacionales sin que sea tan costoso, y ya no es una opción exclusiva para los que puedan irse de intercambio a otros países» (Entrevistado 2).

Es posible encontrar alguno que otro estudiante foráneo de intercambio en la Ciudad de México.

«He tenido dos o tres estudiantes que vienen de intercambio a México de otras universidades en América Latina, no recuerdo bien si de Brasil o Perú y otros de lo que llaman movilidad de otros campus en México (Tabasco, Cuernavaca y Puebla) » (Entrevistado 9).

Uso de la tecnología

Se ha intentado introducir el componente tecnológico a la operación académica. Desde el inicio se hacen los exámenes y diagnósticos de admisión online para dar respuesta rápida a los nuevos estudiantes y obtener su perfil académico y socioeconómico. Se busca vincular la información de dos plataformas ADN lince y conexión UVM pero no se ha logrado. La última es una iniciativa muy reciente y muy pocos maestros la conocen. Consiste en una aplicación tecnológica en la que el docente tiene las listas de los estudiantes inscritos en las materias que imparte con una síntesis de su estilo de aprendizaje y que le permite mantener contacto

permanente con ellos, dejar información para su consulta, usarla como herramienta para administrar las inasistencias y retardos entre otras funciones. La aplicación se encuentra disponible para que tanto estudiantes como profesores la bajen a sus dispositivos electrónicos y la usen pero existe mucho desconocimiento al respecto.

«Las nuevas tecnologías se integran con mucha dificultad. Sabemos que hay plataformas y paquetes para ayudar en este aspecto. No se usan los recursos porque no se nos ha dado capacitación sobre ello» (Entrevistado 4).

En algunas divisiones el uso de la tecnología está más permeado, como por ejemplo en ingeniería en donde las prácticas en los laboratorios constituyen una parte considerable de la integración de la calificación; al igual que en ciencias de la salud en donde se ha recurrido al uso de los simuladores como una de las herramientas principales en el proceso enseñanza-aprendizaje.

«En el caso de veterinaria se usa la simulación para pequeñas y grandes especies. En medicina, enfermería y fisioterapia se integra el *body painting* para que se familiaricen con los órganos y partes del cuerpo humano. También se recurre a la simulación para aprender a amamantar a un niño y asistir un parto. Se tiene un hospital simulado para conocer su funcionamiento cuando todavía los estudiantes no han llegado al periodo de prácticas y servicio social, para que no se sorprendan en el momento de su encuentro con la realidad» (Entrevistado 3).

El equipamiento en ocasiones es poco y carece del mínimo de las especificaciones técnicas requeridas. Los cañones llegan a fallar y no se les da el mantenimiento adecuado con la frecuencia debida. El ancho de banda llega a ser insuficiente en algunas horas pico, no llega la señal a todos salones.

«La UVM dice que se encuentra a la vanguardia tecnológica, no solamente dice estar en el nivel sino en la vanguardia. El software de las clases de inglés no pudo ser instalado en las computadoras de los salones de clase porque no tienen la capacidad necesaria para ello. Cuando los equipos de los salones se descomponen y levantamos el reporte correspondiente la reparación no es inmediata, se llegan a tardar meses en componerlos. Ahora internet ya sirve mejor pero pasó mucho tiempo para llegar a este punto» (Entrevistado 6).

Se implementó el programa de impartición de clases apoyado en el uso de dispositivos electrónicos.

«El proyecto de interactividad consiste en impartir una serie de materias seleccionadas usando para ello dispositivos electrónicos como herramienta de trabajo en clase. La explicación del tema se hace en el pizarrón y la Ipad es el cuaderno. Se tiene acceso a una serie de aplicaciones para hacer cálculos, gráficas, mapas, presentaciones, videos, se puede abrir libros y leyes en el momento. Los dispositivos pueden ser herramientas de trabajo y estudio, no solamente de juego» (Entrevistado 5).

«Se seleccionaron materias específicas para las Ipad, no sé por qué se seleccionaron esas materias. A los profesores se les entrega un Ipad en resguardo y tienen que usarla para dar su clase entonces la forma en que cambia es que al utilizar edmodo tú puedes compartirles la presentación, puedes tener un foro de discusión, puedes compartir la información con tus estudiantes. Y con socrative en vez de presentar exámenes en papel los están haciendo en línea y así es como están haciendo uso de la tecnología. No necesariamente todos los profesores que tienen Ipad hacen uso del edmodo y del socrative» (Entrevistado 7).

Ya se están dando algunas materias en la modalidad *online* a los estudiantes de las licenciaturas tradicionales y con el tiempo se planea aumentar su número con relación a las que se imparten de manera presencial.

«En cuanto a la modalidad ahora se acaban de incluir materias online en las licenciaturas tradicionales y aunque el proceso todavía tiene deficiencias es otro nivel, una gran inversión. El segundo examen parcial se aplicó *online* y hubo problemas para que los estudiantes pudieran entrar al sistema, algunas preguntas no tenían las respuestas correctas. Las pruebas previas no se habían hecho, se aplicó por primera vez en el momento mismo de la operación. Se tiene la infraestructura adecuada pero falla la implementación, también les faltan maestros expertos» (Entrevistado 5).

Cuadro de resumen y conclusión

Tabla 20 Conclusión legitimidad moral

Fuente: Elaboración propia

Tipos de Legitimidad		Forma de manifestación	Indicadores
Moral	Beneficio Social	Comunidad	Responsabilidad social y servicios de salud gratuitos
	Resultado o consecuencia	Egresado	Cumplimiento del perfil prometido
	Estructura	Investigación	Transición desde la enseñanza como función predominante
		Planes y programas de estudio	Enfocados en la generación de habilidades
		Vinculación con empleo y emprendimiento	Prácticas profesionales e incubadora de negocios
		Compromiso con la calidad	Certificaciones y acreditaciones
		Internacionalidad	Intercambios académicos
Usos de las TI	Proceso enseñanza-aprendizaje y administración escolar		

Como resultado del análisis se afirma que la UVM es una organización legítima desde una perspectiva moral. Es decir que implementa y organiza las estructuras y procedimientos de la **escuela moderna** de manera aceptable.

Sin embargo el poder generar las habilidades y competencias requeridas para el perfil de egreso que promete es muy difícil, la Universidad no está cumpliendo con ello en buena parte por las características de los **nuevos estudiantes**. El tener una política de puertas abiertas implica que, al no haber un filtro de selección académica, se tiene que invertir tiempo tratando de compensar las carencias de ciclos educativos anteriores que trae consigo su población estudiantil. Como es reconocido por los académicos entrevistados, lo que se puede hacer con los chicos es la transmisión de contenidos pero difícilmente la generación de habilidades y competencias.

Legitimidad cognitiva

Es la más difícil de alcanzar y se refiere a la comprensión del funcionamiento de la organización como tal.

Sus dimensiones son legitimidad de la comprensión o entendimiento y legitimidad de lo dado por hecho (*taken for granted*).

Comprensión o entendimiento

Proporciona explicaciones para las audiencias (tanto internas como externas) que pueden encontrar dentro de su realidad cotidiana. Los miembros de la organización hallan respuestas a sus cuestionamientos de manera inmediata y no tienen que invertir tiempo en ello; lo que traería como consecuencia una pérdida de continuidad y de eficiencia.

Con el transcurso de los periodos escolares se han familiarizado con lo que realmente es importante para la organización y con lo que no se dice pero sí se hace y viceversa. De tal forma que ya se encuentran habituados al tipo de situaciones que se presentan regularmente y conocen la manera de proceder frente a ellas.

Una de las más recurrentes es que el estudiante es considerado como un cliente²⁶⁶, al que se necesita conservar para no perder el empleo; pero al mismo tiempo es necesario que **aprenda algo** y sea capaz de terminar una licenciatura. Algunos profesores todavía hablan de ello como una situación que no consideran correcta y con la que no están de acuerdo; mientras que otros ya la han integrado y aceptado como algo que no puede ser de otra manera (*taken for granted*) y no se problematizan.

Otras situaciones que también pueden considerarse dentro de este rubro son el contraste entre el alto nivel de exigencia aplicable a los docentes y el mínimo a los estudiantes, así como la política de cero tolerancias a las inasistencias de los

²⁶⁶ Los estudiantes son copartícipes en la construcción de su formación. Toman decisiones que la afectan (ejemplo el número de materias que inscriben en cada ciclo); por lo que deberían asumir su responsabilidad en el funcionamiento de las universidades. En este caso el papel de 'cliente' no refleja la naturaleza de la relación existente (Olaskoaga, Marúm, Rosario y Pérez, 2013).

profesores. Independientemente de la postura de los sujetos de estudio, se puede ver en las entrevistas cómo estas prácticas ya forman parte de la rutina diaria de la organización. Los profesores están acostumbrados a operar con ellas.

Máximo nivel de exigencia para el personal académico

El perfil del profesor de la Universidad es el profesionista comprometido con su labor docente. Existe cierta rotación pero en general la base es la misma. Se requiere dedicación porque se trabaja mucho tiempo no remunerado y las exigencias son altas.

«Quien da clases en UVM ama ser docente porque la universidad te pide diez veces más de lo que te va a pagar y no te proporciona los apoyos suficientes para ejercer tu función.....» (Entrevistado 9).

Debe cumplir con una carga administrativa consistente en llevar un registro detallado de inasistencias y participaciones, entregar las planeaciones didácticas y los exámenes dentro de los plazos establecidos y tener mucho cuidado al asentar las calificaciones; además debe dar asesorías y participar en el trabajo de la academia respectiva sin remuneración adicional alguna.

Se solía considerar como deseable que el profesor tuviera el grado de maestría pero a raíz de la importancia que han tomado los procesos de acreditación, se le está dando mayor importancia a esta característica. Como consecuencia se puede observar inquietud entre los profesores ya que los que no poseen el grado académico se están quedando con menos materias. Se trata de reasignarlas dentro de la misma plantilla pero en ocasiones no es posible encontrar los perfiles requeridos por lo que es necesario hacer nuevas contrataciones.

«Ya están pidiendo muchos requisitos para ser profesor, el perfil está cuadrado por FIMPES. Para asignar una materia es necesario que el profesor tenga una maestría *ad hoc* a ella por perfil; aunque el requerimiento FIMPES es del 33% de docentes con maestría, la meta del campus es de 40%. Los perfiles no están bien hechos y son los que tenemos que respetar para la asignación» (Entrevistado 2).

«Ahora hay problemas al tener los perfiles completamente restringidos y especializados por las certificaciones. Se acabó la diversidad y el acceso a los diferentes puntos de vista, solamente quieren abogados como profesores de los estudiantes de derecho y como no los tenemos hay que invertir mucho tiempo de búsqueda para un profesor que imparta solamente una materia» (Entrevistado 5).

Los profesores también necesitan ser muy pacientes, adaptables y tener capacidad de trabajar con grupos numerosos.

«Somos profesores de calidad, maleables, capaces y honestos. A los profesores siempre se les hace un estudio, se debe cumplir con determinadas cualidades y se cuida mucho el perfil. Debemos ser cambiantes y tolerantes al momento de impartir clase, al estar teniendo acercamientos con los chicos y tomar en consideración sus características para poder ser buenos profesores» (Entrevistado 10).

Cero tolerancia a las inasistencias

En todas las franjas horarias se revisa que los profesores que tienen clases hayan realizado el registro correspondiente en el sistema. Se pide puntualidad, de tal manera que el docente tenga en consideración el tiempo requerido para llegar al salón asignado y poder comenzar la clase a tiempo. El registro solía hacerse entre 10 y 5 minutos antes de la hora empero está aumentado el nivel de exigencia al respecto.

«Se está implementando que tienes que checar 20 minutos antes de la hora de las clases y estar en el salón a la hora en punto, si no es así se descuenta el pago de la clase en su totalidad. Se contrataron prefectos que están vigilando» (Entrevistado 3).

La tolerancia a las inasistencias es nula, poco importa que el profesor haya tenido un contratiempo inesperado que le impidió llegar a clase. Tampoco se toma en consideración un buen historial que demuestre que este tipo de prácticas no son recurrentes sino excepcionales.

«El docente no falta porque quiera faltar o porque tenga otros compromisos sino que hay veces que las cuestiones personales sí pueden afectar al proceso. Conozco un caso que tuvo un problema personal que le impidió acudir a la universidad a dar clases, avisó y a pesar de conocer la situación en la que se

encontraba el profesor fue castigado por haber faltado ya que daba varias clases al día y acumuló como 4 o inasistencias, se le dio un exhorto por ser un profesor faltista cuando no había faltado con anterioridad» (Entrevistado 7).

Las inasistencias son sancionadas con una reducción en la cantidad de horas asignadas al profesor en el siguiente ciclo.

«La UVM cuida mucho que los maestros vayan a clases es lo que más afecta para que te asignen clases, más que cualquier cosa. Obviamente también tienes que cumplir con las entregas administrativas pero aun más que eso es que no faltes» (Entrevistado 6).

Se entiende la importancia de que las clases sean impartidas; sin embargo se considera que no es un claro indicativo de la calidad de cátedra que se imparte.

«En cuanto a la política Laureate del 100% de asiduidad²⁶⁷ no creo que el que tengas el 100% de asistencia a clases implica que estés 100% preparado» (Entrevistado 7).

El estudiante como cliente

Los estudiantes que no están acostumbrados al pago de una colegiatura sienten que al hacerlo tienen derecho a que se les facilite todo lo relacionado con la experiencia enseñanza-aprendizaje. La **facilidad** incluye la elección de profesores y su cambio cuando son exigentes, que se les atienda de manera personalizada y se les califique con benevolencia.

«Al estudiante lo empoderan por la colegiatura que está pagando y siente que tiene injerencia en las decisiones que se toman con relación a los profesores. Llegan al salón de clases irreverentes y si el profesor pretende disciplinarlos son groseros» (Entrevistado 4).

«El estudiante ve al profesor como un empleado y no como asesor, tutor o guía. Se ha perdido el respeto al maestro y en la mayoría de las ocasiones se le da la razón al estudiante. La universidad entra al juego en que considera menor el costo de perder a un buen maestro que al estudiante, quien es su cliente y le da la pauta para la utilidad» (Entrevistado 8).

²⁶⁷ Esta política fue implementada en un inicio en UNITEC y después exportada a UVM

«Se conocen casos de profesores que han sido removidos por no cumplir en la primera encuesta, los estudiantes pueden quitar a los maestros» (Entrevistado 4).

Nivel de exigencia

Un menor nivel de exigencia al de otras universidades privadas del mismo segmento es algo de lo que no se habla abiertamente pero forma parte de los acuerdos existentes entre la comunidad universitaria. La mayoría de los académicos entrevistados en la presente investigación lo entienden y asumen como tal.

«Sienten que son clientes y están pagando por un servicio que debe ser sencillo y no les deben exigir tanto» (Entrevistado 4).

«Hay una tendencia en la escuela que viene principalmente de los administrativos y padres de familia que buscan el título y no el aprendizaje, lo sé por comentarios de los estudiantes. Entonces algunos profesores entran a esto y pueden ser condescendientes para mantener la matrícula y un nivel de aprobados» (Entrevistado 6).

«Los maestros son buenos, están bien preparados y tienen experiencia. No pueden subir el nivel porque los estudiantes reprueban y se quejan, pero si les pides más nivel entonces aprietan. El sistema es apapachador, paternalista, hay que darles un seguimiento personalizado a los estudiantes» (Entrevistado 5).

«Tenemos algunos muy buenos profesores, no todos, pero sí muy buenos profesores que han tenido que bajar estándares de calidad para cubrir el sistema educativo que tenemos en UVM» (Entrevistado 7).

«Académicamente depende de los profesores cuando nos piden que bajemos nuestro nivel de exigencia. El estudiante tiene que salir y eso ya depende de la ética del profesor» (Entrevistado 10).

«Un 35% son profesores de exigencia académicamente, no los limita la presión del % de reprobación, dan clases en otras universidades públicas o privadas de mayor exigencia. Por órdenes de la dirección general académica se debe apoyar a los estudiantes para limitar el % de reprobación» (Entrevistado 3).

Lo dado por hecho

La idea que los miembros de la organización que fueron sujetos de esta investigación²⁶⁸ reconocen como la más importante de todas, alrededor de la cual se articula la razón de ser de la Universidad en el corto y mediano plazo es la retención, ya que en UVM para que pueda haber educación se requiere un mínimo de estudiantes a formar.

«Uno de los lemas de la UVM es el alumno al centro no la educación, creo que eso es lógico porque es un negocio» (Entrevistado 10).

«En ocasiones su retención es más importante que su preparación. No es totalmente real que el estudiante está en el centro, tal vez administrativa y económicamente pero no académicamente» (Entrevistado 6).

Es algo que se asume como lo fundamental y no se cuestiona. Para que la Universidad pueda seguir existiendo es indispensable la conservación de una matrícula definida en las oficinas de una corporativa transnacional; parámetro que determinará la evaluación de todos los miembros del grupo al que pertenece la Universidad en México, desde el CEO²⁶⁹ hasta los funcionarios académico/administrativos. Los profesores, en todas sus modalidades²⁷⁰, son

²⁶⁸ En las observaciones y pláticas informales con la comunidad universitaria en general se pudo constatar la conciencia que todos ellos tienen de la importancia de mantener el número de estudiantes que acuden a la Universidad constante. El personal de intendencia y de servicios en general señala que es más importante mantener la escuela limpia en época de reinscripciones que en otras fechas. En las cajas se puede ver que los asesores del área de mercadotecnia tienen prioridad para hacer los pagos de los estudiantes de nuevo ingreso. Esta situación se vislumbra desde dos perspectivas dependiendo del área en la que se labore. En admisiones los objetivos se establecen en número de estudiantes a inscribir, mientras que en el área académica se establecen en número de deserciones a evitar. En el tablero de evaluación de los rectores de campus la mitad de sus objetivos está definido por el número de estudiantes de nuevo ingreso y reingreso. (<https://mx.linkedin.com/in/alejandra-costa-aizcorbe-51251977>)

²⁶⁹ El Director General es responsable de las funciones comerciales, áreas administrativas (finanzas, recursos humanos, legal) y de la calidad académica.

²⁷⁰ Asignatura, tiempo completo, profesor-investigador.

copartícipes del esfuerzo de retención pero los principales responsables son los coordinadores académicos de cada uno de los programas.

«El departamento de retención debe hacer un seguimiento de toda la información obtenida. La líder de cada campus tiene la obligación de dar retroalimentación a los académicos sobre la población que se tiene cada ciclo escolar. La meta es lograr un índice de deserción menor al 25% por cada carrera en cada semestre. Es uno de los ejes de la evaluación anual» (Entrevistado 3).

Cuadro de resumen y conclusión

Tipos de Legitimidad		Forma de manifestación	Indicadores
Cognitiva	Comprensión o entendimiento	Máximo nivel de exigencia para el personal académico	Posgrado necesario/carga de trabajo excesiva
		Política de inasistencias	Cero tolerancia
		Estudiante como cliente	Condescendencia
		Mínimo nivel de exigencia a los estudiantes	Flexibilidad y alta tolerancia
	Lo dado por hecho	Retención	Rentabilidad

Tabla 21 Conclusión legitimidad cognitiva

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del análisis se afirma que para los académicos y administrativos, la UVM es una organización legítima desde una perspectiva cognitiva o lo que es lo mismo, es una organización que ellos comprenden. Su actividad cotidiana descansa en la realización de una serie de rutinas que hacen que la organización funcione. Están familiarizados con el tipo de situaciones que se presentan regularmente y

saben cómo lidiar con ellas. Entienden que se encuentran en un sistema de mucha exigencia y poca tolerancia hacia ellos; y que lo más importante es hacer todo lo que sea posible para evitar que los estudiantes decidan dejar la Universidad.

Legitimidad multidimensional

A lo largo de este capítulo se hizo un análisis de la legitimidad de la Universidad desde las perspectivas pragmática, moral y cognitiva. Como se demostró, existe evidencia de la presencia de los tres tipos.

La visión integral de sus manifestaciones e indicadores se presenta a continuación.

Tipos de Legitimidad		Forma de manifestación	Indicadores
Pragmática	Intercambio	Familias y Estudiantes	Experiencia estudiantil completa
		Profesores	Salario y prestaciones
	Influencia	Empleadores	Egresados con perfil apto
		Gobierno	Complemento de la oferta académica
Moral	Beneficio Social	Comunidad	Responsabilidad social y servicios de salud gratuitos
	Resultado o consecuencia	Egresado	Cumplimiento del perfil prometido
	Estructura	Investigación	Transición desde la enseñanza como función predominante
		Planes y programas de estudio	Enfocados en la generación de habilidades
		Vinculación con empleo y emprendimiento	Prácticas profesionales e incubadora de negocios
		Compromiso con la calidad	Certificaciones y acreditaciones
		Internacionalidad	Intercambios académicos
Usos de las TI	Proceso enseñanza-aprendizaje y administración escolar		
Cognitiva	Comprensión o entendimiento	Máximo nivel de exigencia para el personal académico	Posgrado necesario/carga de trabajo excesiva
		Política de inasistencias	Cero tolerancia
		Estudiante como cliente	Condescendencia
		Nivel de exigencia a los estudiantes	Flexibilidad y alta tolerancia

	Lo dado por hecho	Retención	Rentabilidad
--	-------------------	-----------	--------------

Tabla 22 Manifestaciones e indicadores legitimidad multidimensional

Fuente: Elaboración propia

La legitimidad de la Universidad del Valle de México²⁷¹

Para poder identificar la razón (razones) por las que la universidad *for-profit* transnacional puede ser considerada (o no) como una organización legítima se recurre a la definición de Suchman (1995: 574) como fundamento teórico del concepto.

«Legitimidad es la percepción o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones».²⁷²

ENTONCES

Para ser legítima la Universidad debe actuar (o tener una serie de comportamientos) para verse, parecer o simular ser deseable, correcta y/o apropiada.

Son muchos sus comportamientos pero uno de los más importantes es el cumplimiento de la misión institucional.

«Ampliamos el acceso a educación de calidad global para formar personas productivas que agregan valor a la sociedad» (UVM, 2015a).

También la Universidad hace constantemente referencia a la importancia que reviste para ella el cumplimiento del perfil de egreso que se prometió al estudiante

²⁷¹ Desde un enfoque cualitativo se puede afirmar que la presencia de las tres dimensiones (pragmática, moral y cognitiva) influyen de manera positiva en la legitimidad vista desde una perspectiva integral; sin embargo el grado de influencia es dispar (Cruz-Suárez, et al., 2014).

²⁷² «Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions».

al momento de la inscripción; por lo que se decide usarlo como indicador del cumplimiento de la misión institucional.

ENTONCES

La UVM será legítima si cumple con la entrega del perfil de egreso prometido. Es decir si sus egresados poseen los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que se traducen en competencias que el estudiante desarrollará en su desempeño personal, profesional y ciudadano (UVM, 2015b).

Tal vez esto podría cumplirse en el caso de los estudiantes que llegan a la Universidad porque la consideran una buena alternativa de estudio, y no porque fueron rechazados de todas sus demás opciones y solamente les queda UVM.

«Para algunos estudiantes sí es su primera opción como universidad, pero una mayoría son estudiantes rechazados de universidades públicas o estaban en universidades privadas más caras pero no pudieron pagar o cumplir con los niveles de exigencia por lo que lo expulsaron y llegaron con nosotros» (Entrevistado 6).

«De una población de 10 alumnos yo considero que 2 son excelentes, 4 no saben y 4 son del montón o saben la media. Es posible salir de la universidad sin saber nada ya que si tienes para pagar puedes salir aunque también hay estudiantes muy buenos» (Entrevistado 9).

Se hará el análisis tomando como parámetro el ciclo universitario, que abarca desde el ingreso hasta el egreso del estudiante.

Ilustración 23 Ingreso y egreso



Fuente: Elaboración propia

Familias de estudiantes que acaban de terminar la educación media superior tienen el interés de que sus hijos continúen con su preparación. En su mayoría provienen de entornos socioeconómicos bajos y medios, tienen carencias académicas y no pasaron los exámenes de admisión en las universidades públicas; otros tuvieron experiencias fallidas en algunas universidades privadas. Sin embargo, independientemente de donde vengán no se aprecia mucha diferencia entre ellos.

«No veo que haya una gran diversidad de alumnos, más o menos todos están en el mismo plano cultural y tienen un mismo concepto de lo que la vida debe ser, la misma filosofía de vida.....» (Entrevistado 6).

En su mayoría llegan a la universidad atraídos por un gran aparato mercadológico que utiliza desde los medios tradicionales hasta las redes sociales. En opinión de la mayoría de los entrevistados el *marketing* es de lo mejor que se hace en UVM.

«La estrategia está bien. La veo en radio y televisión, llega al mercado, es una de las áreas a las que más dinero se le mete y se nota más» (Entrevistado 9).

«La publicidad y difusión sí es buena. Aparecen anuncios en televisión de los programas desde preparatoria hasta universidad y en la ciudad de México hay espectaculares por todos lados» (Entrevistado 8).

Los estudiantes no tienen que volver a enfrentarse a la presión de procesos de admisión selectivos ya que la política es de puertas abiertas, todos entran siempre y cuando puedan pagar y, como no es el caso, se les ofrecen becas y diversas alternativas de ayuda financiera²⁷³. Otros elementos de atracción son las instalaciones y la internacionalidad.

«La estrategia de venta es pintar como excelente la posible experiencia universitaria resultado de la solución de todos sus problemas, apoyo y seguimiento personalizado. Se venden las instalaciones y la imagen. Se les dice que van a tener acceso a muchas prácticas, proyección internacional, bolsa de trabajo universitaria. De la oferta académica se dice que es accesible a las necesidades de cada persona» (Entrevistado 3).

Al iniciar el primer semestre/cuatrimestre se enfrentan a su realidad, no les es posible conservar una beca. Son estudiantes que no están acostumbrados a mantener promedios altos por lo que es poco realista pensar que van a empezar a hacerlo al llegar a la universidad. Además del cumplimiento del requisito académico, también tienen que ser muy cuidadosos para hacer lo propio con el reglamento de pagos.

«Las becas son ofrecidas al principio como parte de la mercadotecnia para que los estudiantes se inscriban desde % muy pequeños hasta más grandes..... La escuela las ofrece fácilmente pero si las pierden no es fácil recuperarlas” (Entrevistado 6).

“En cuanto a los pagos se ponen muy estrictos para la renovación de becas y los estudiantes comentan que por cualquier motivo se las quitan o reducen el %. Tienen que pagar la reinscripción antes que los no becados y se les junta con el pago de la última mensualidad por lo que es complicado para ellos cumplir a tiempo» (Entrevistado 5)

²⁷³ <http://www.mipuntodevista.com.mx/se-suma-uvm-a-temporada-de-becas/>

Los profesores y funcionarios académicos se enfocan en dar atención a los estudiantes ciclo tras ciclo para que los que tengan posibilidades de terminar la licenciatura puedan hacerlo. En un primer momento se busca prevenir que los chicos se encuentren en situación de riesgo y para ello es muy importante el seguimiento que se debe llevar desde los primeros días de clases por parte de los docentes. Durante las sesiones de inicio los profesores recaban la información de contacto de sus grupos, en teoría se encuentra en el sistema pero no siempre se cuenta con los teléfonos y correos electrónicos actualizados. Algunos estudiantes no se inscriben o no asisten durante las primeras semanas por lo que es importante que el profesor actualice la información en todas las sesiones que imparta durante este periodo. Una vez que se emiten los listados definitivos los profesores elaboran su primer reporte de seguimiento en el que se identifican los estudiantes que no han asistido a clase y los que tienen algún problema de aprendizaje que puede deberse a que no tienen los conocimientos previos requeridos, no asisten regularmente a clases y/o no entregan trabajos ni presentan exámenes. Los coordinadores también presentan reportes periódicos de la situación y acciones que están llevando a cabo en cada uno de los casos identificados. Las intervenciones más frecuentes de apoyo son asesorías impartidas por algún profesor experto, regularización cuando el estudiante tiene problemas de conocimientos previos, búsqueda de los chicos cuando no se han presentado a clase, pláticas con ellos para conocer cuál es su situación y cómo se les puede ayudar, entrevistas con los padres o tutores en los casos más complicados, citas con los asesores psicológicos cuando los estudiantes tienen algún problema personal que está influyendo en su desempeño y canalización a las instituciones adecuadas cuando el caso requiere atención profesional. También se les busca apoyos financieros en el caso que estén pasando por una mala racha económica y requieran ayuda temporal.

En los periodos de reinscripciones se le da atención personalizada a cada uno de los estudiantes. Los coordinadores hacen los horarios con ellos y revisan su avance.

En caso de tener problemas se buscan alternativas para darle soluciones y que pueda seguir estudiando.

Se reconoce que la Universidad no cumple con la entrega del perfil de egreso prometido ya que es muy ambicioso para el estudiante promedio que admite.

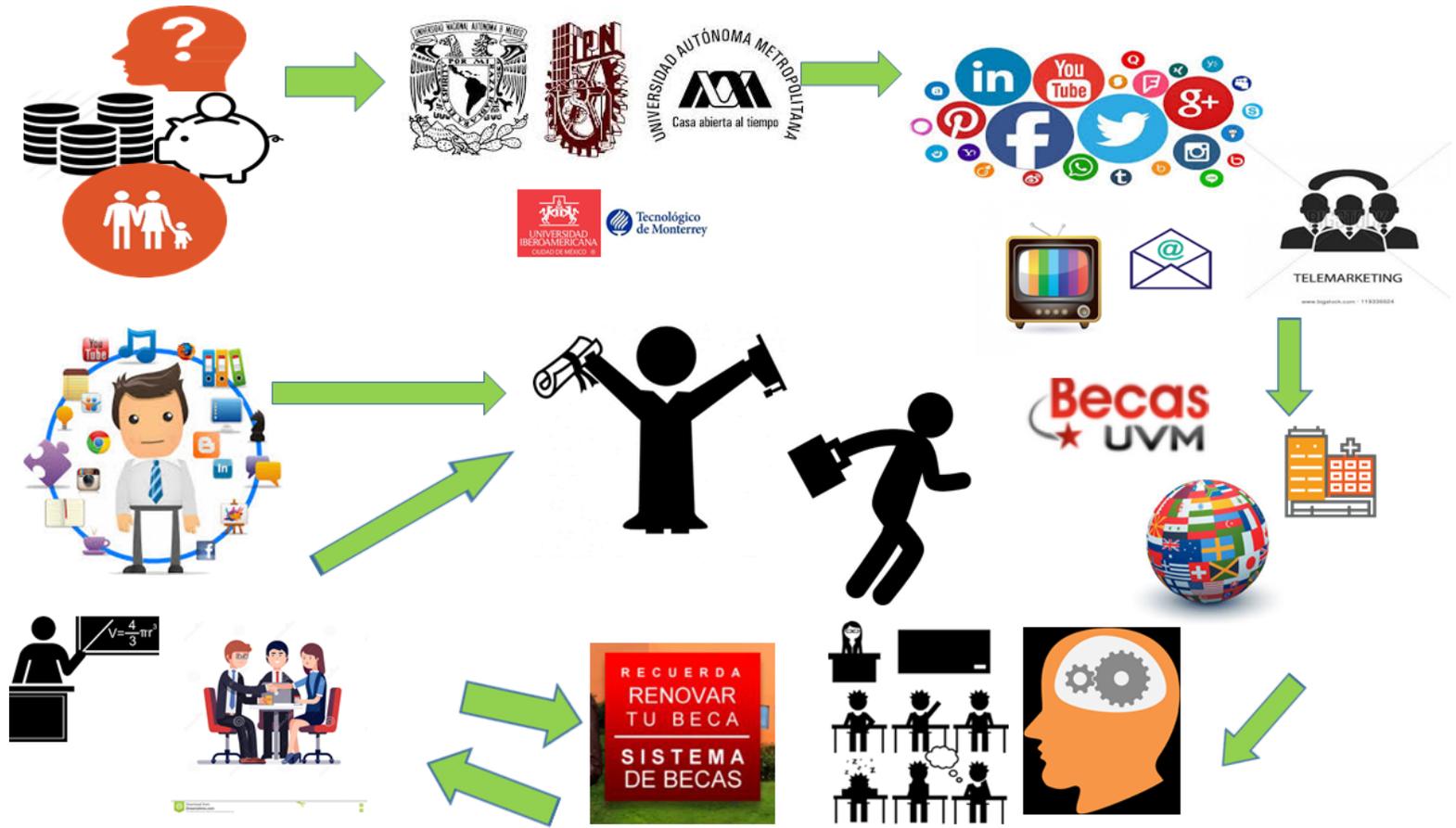
«Es una universidad orientada a alumnos con un nivel socioeconómico específico, demandas propias y necesidades educativas básicas. No es que lo básico sea malo pero sí es muy importante poder visualizar lo que tienes, no puedes pretender ser águila cuando no lo eres» (Entrevistado 10).

Sin embargo hace lo posible para que todo estudiante que tenga posibilidades de terminar una licenciatura lo haga, y sí se llega a notar una transformación en ellos en comparación con su perfil de ingreso.

« Se trata de generar en los estudiantes, si no el conocimiento, sí los valores firmes (respeto, límites, seguimiento de ciertas condiciones y parámetros) para que puedan tener mejores resultados una vez que se enfrenten al entorno laboral En general creo que son chicos que ya tienen más aplomo, que saben tratar con la autoridad no quiere decir que lo hagan bien pero saben y creo que esa es una ventaja» (Entrevistado 10).

Se afirma que UVM es legítima porque cumple con el acuerdo de hacer lo posible para que todo estudiante que se considere con viabilidad para terminar una licenciatura lo haga.

Ilustración 24 La legitimidad de UVM



Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

LEGITIMIDAD ACORDADA

La presente investigación surge a partir de una plática entre profesores de la Universidad en la que se hacía referencia a una serie de circunstancias que son parte cotidiana de su labor docente. Al finalizar uno de ellos pregunta si se puede considerar como válido lo que hace la Universidad. Se traduce este cuestionamiento al lenguaje organizacional y surge la siguiente pregunta:

¿Por qué puede o no ser considerada como legítima la organización?

Al hacer búsquedas del estudio de la legitimidad desde una perspectiva organizacional se reconoce a Weber como quien introduce el concepto a la disciplina desde la teoría sociológica (Johnson et al., 2006; Ruef & Scott, 1998; Suchman, 1995). Su concepción sugiere que la legitimidad resulta de la observación tanto de las leyes formales como de las normas sociales (Weber, 1978). Para él la legalidad proviene de la dominación (Legitimidad \leftrightarrow Dominación).

Esta postura no es aplicable a la regulación del sector de la educación superior privada en México ya que no existe una Ley General de Educación Superior que gobierne a todo el sector²⁷⁴. En su lugar la SEP expidió en noviembre del 2017 el nuevo “Acuerdo por el que se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios de tipo superior” mejor conocido como RVOE, en sustitución del Acuerdo Secretarial Número 279 que se remontaba al año 2000²⁷⁵. Se está ante un esquema de legitimidad acordada en el que participan la autoridad educativa (SEP) quien actúa como coordinador; los organismos internacionales (Banco Mundial, OCDE); los grupos de organizaciones

²⁷⁴ Se discute la necesidad de esta ley que sea aplicable a todas las universidades, tanto privadas como públicas, reconociendo las diferencias que existen entre ellas (Rodríguez Gómez, 2017b).

²⁷⁵ <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/11/15/1201392>

que coordinan y representan a las universidades (ANUIES); los organismos acreditadores, evaluadores y escrutadores (COPAES, FIMPES) y las universidades. Este mismo esquema es aplicado al analizar las dimensiones de la legitimidad ya que se tiene distintos acuerdos o entendimientos entre los diferentes actores del sistema de educación superior privado. Ejemplos de ellos son los existentes entre las universidades privadas y el gobierno; y entre éstas y los estudiantes, las familias, los trabajadores y empleadores de sus estudiantes y/o egresados.

La razón por la que UVM es una universidad legítima es porque cumple con el acuerdo de hacer lo posible para que todo estudiante que tenga posibilidades de terminar una licenciatura lo haga.

La legitimidad es una validez razonada. El producto de la racionalidad discursiva es el acuerdo o consenso. Cualquier organización que se precie de ser legítima ostenta en todas sus relaciones y en todos sus niveles una racionalidad que se manifiesta en un modo de pensar o de ser. Lo que se pone en juego en la racionalidad es un discurso. Ese discurso no es solamente un acto de habla, es una relación que se establece entre los individuos de una organización, y cuyo objetivo es darle una cohesión. No es superficial entonces, afirmar que el **acuerdo** y el **entendimiento** son los usos discursivos que bien pueden sustentar una práctica legítima o válida a nivel organizacional. Para Habermas, la legitimidad descansa en la validez, o sea, en la aceptabilidad racional (Habermas, 2002:130)

CONCLUSIONES SOBRE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Se recurrió a la definición y tipología²⁷⁶ propuestas por Suchman (1995) para dar respuesta a las preguntas de investigación por ser el referente teórico preferido por la mayoría de los estudiosos del tema, no obstante el paso del tiempo (Deephouse, Bundy, Tost & Suchman, 2016). Se reconoce como su principal aportación la

²⁷⁶ Con los ajustes que se le hicieron para este caso en particular después del análisis de las entrevistas

consideración de la complejidad del concepto por lo que propone su análisis desde una perspectiva multidimensional.

Las preguntas que se pretende responder en esta sección son las relacionadas con las manifestaciones de las legitimidades pragmática, moral y cognitiva en la Universidad. Es decir si se puede considerar que la organización es o no legítima desde cada una de las tres perspectivas y las razones por las que se llega a dichas conclusiones.

¿Por qué es o no legítima la organización (UVM) desde una perspectiva pragmática?

La legitimidad pragmática consiste en satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés que en este caso son estudiantes, familias, profesores, empleadores y gobierno.

UVM sí es una universidad legítima desde una perspectiva pragmática porque responde a relaciones de poder y dependencia con los estudiantes y sus respectivas familias, profesores y posibles empleadores de sus egresados²⁷⁷. También complementa la oferta de educación superior pública²⁷⁸ ofreciendo una alternativa accesible a una clase media con ciertas carencias educativas pero con posibilidades de financiar, ya sea en el presente o futuro, sus estudios universitarios.

Sin embargo no lo es en todos los casos. Al ser una universidad cuyo financiamiento proviene en su mayoría de las colegiaturas busca expandir su penetración a un grupo de estudiantes que no es viable desde una perspectiva financiera ni académica. A estos chicos les ofrece becas que serán incapaces de mantener y se convertirán en una población flotante que desertará rápidamente pero le habrán reportado alguna ganancia durante su estadía. Desde la perspectiva de las familias a estos estudiantes no se les ha dado una alternativa educativa real, e incluso en ocasiones los deja endeudados.

²⁷⁷ Legitimidad pragmática subtipo intercambio.

²⁷⁸ Legitimidad pragmática subtipo influencia

¿Por qué es o no legítima la organización (UVM) desde una perspectiva moral?

La legitimidad moral se alcanza al promover el beneficio social y cumplir con lo que se promete.

UVM sí es una universidad legítima desde una perspectiva moral con ciertas salvedades. Sus programas académicos incluyen contenidos que contribuyen a la formación de profesionistas socialmente responsables, y en los *campus* se realizan de manera permanente actividades de apoyo a la comunidad principalmente en el área de ciencias de la salud. También implementa y organiza las estructuras y procedimientos que se espera encontrar en una **escuela moderna** de manera aceptable²⁷⁹. Sin embargo no cumple con entregarle a la sociedad el tipo de egresado que prometió cuando vendió a los estudiantes y padres de familia sus licenciaturas²⁸⁰.

La mayoría de las universidades privadas del segmento medio adoptan prácticas similares a las que identifican como exitosas en las universidades de mayor prestigio tanto públicas como privadas. Como ejemplos se encontraron los planes y programas de estudio, la vinculación con el empleo y emprendimiento y la importancia de las certificaciones y acreditaciones.

UVM posee dos características diferenciadoras en relación otras universidades de su segmento; que son la pertenencia a una red internacional y las inversiones que ha hecho en tecnología, tanto para mejorar el proceso enseñanza- aprendizaje como para facilitar la gestión académica y administrativa. En la actualidad se encuentra tratando de implementar un programa integral de investigación buscando cierto isomorfismo con las universidades públicas y las privadas de elites empresariales.

Sin embargo el poder generar el perfil de egreso que promete es muy difícil y la Universidad no está cumpliendo con ello. Como es reconocido por los académicos entrevistados, lo que sí se puede hacer es la transmisión de contenidos a los

²⁷⁹ Legitimidad moral subtipo estructura

²⁸⁰ Legitimidad moral subtipo consecuencia o resultado

estudiantes pero difícilmente se podrá incidir en la generación de habilidades y competencias.

¿Por qué es o no legítima la organización (UVM) desde una perspectiva cognitiva?

Se refiere al entendimiento del funcionamiento de la organización como tal.

Desde la percepción de los profesores y los funcionarios académicos la UVM es una organización legítima desde una perspectiva cognitiva. Su actividad cotidiana descansa en el entendimiento de una serie de rutinas que hacen que la organización funcione. Están familiarizados con el tipo de situaciones que se presentan regularmente y saben cómo lidiar con ellas²⁸¹. Comprenden que se encuentran en un sistema de mucha exigencia y poca tolerancia hacia ellos; en el que lo más importante es hacer todo lo posible para evitar que los estudiantes decidan desertar de la Universidad²⁸².

CONCLUSIONES SOBRE EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para poder identificar la razón (razones) por las que la universidad *for-profit* transnacional puede ser considerada (o no) como una organización legítima se recurrió al siguiente procedimiento

- 1) Se tomó la definición de Suchman (1995: 574) como fundamento teórico del concepto.

«Legitimidad es la percepción o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones».²⁸³

²⁸¹ Legitimidad cognitiva subtipo comprensión o entendimiento

²⁸² Legitimidad cognitiva subtipo dado por hecho “*taken for granted*”

²⁸³ «*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*».

- 2) Se define que la razón por la que la Universidad podrá ser considerada como legítima de manera integral es el cumplimiento de su misión, estimada a través de la entrega del perfil de egreso prometido a los estudiantes y sus familias

<p>«Ampliamos el acceso a educación de calidad global para formar personas productivas que agregan valor a la sociedad» (UVM, 2015a).</p>	<p>Se cumple cuando</p> 	<p>Los egresados poseen los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que se traducen en competencias que desarrollarán en su desempeño personal, profesional y ciudadano (UVM, 2015b).</p>
---	---	---

- 3) Se hace un análisis del ciclo universitario que abarca desde el procedimiento de ingreso hasta el egreso del estudiante.
- 4) Se observa que los profesores y funcionarios académicos se enfocan en dar atención personalizada a los estudiantes ciclo tras ciclo para que los que tengan posibilidades de terminar la licenciatura puedan hacerlo.
- 5) Se reconoce que la Universidad no cumple con la entrega del perfil de egreso prometido, ya que es muy ambicioso tomando en consideración las características del estudiante promedio que admite.
- 6) Sin embargo a través del trabajo cotidiano de los funcionarios académicos y administrativos, se hace lo posible para que todo estudiante que tenga posibilidades de terminar una licenciatura lo haga, y se llega a notar una transformación en ellos en comparación con su perfil de ingreso.
- 7) **UVM es legítima porque cumple con el acuerdo que hizo con los estudiantes y sus familias de darles todo lo necesario para que pudieran terminar una licenciatura.**

IMPLICACIONES SOBRE LA TEORÍA

Se presenta ante los estudiosos de las organizaciones una entidad compleja con una multiplicidad de aristas como una alternativa para futuras investigaciones; haciéndose énfasis en la adaptación de este tipo de organización a la realidad mexicana a nivel nacional, regional, estatal y local.

Se sugiere el análisis multidimensional que se hizo de la legitimidad organizacional desde la tipología desarrollada por Suchman (1995): *Pragmática*, tiene que ver con la satisfacción de las necesidades de los diferentes actores; en un nivel micro de los individuos y en el macro en relación con otras entidades del sector en el que se encuentra inserta dicha organización; *Moral*, que se manifiesta en la promoción del beneficio social y la percepción de lo que es correcto en su modo de proceder; *Cognitiva* que contribuye a la generación de las explicaciones o discursos (Habermas) que se dan a los miembros de las organización y que se observan en los procesos y rutinas que cotidianamente se llevan a cabo. A través de lo que se dice en la organización y que todos, implícita o tácitamente acuerdan, se materializa el día a día de la operación.

La aportación que esta investigación hace a los Estudios Organizacionales se circunscribe a la afirmación siguiente: la Universidad *for-profit* transnacional es una organización sólida, legítima y dominante, toda vez que en el ámbito educativo nacional se ha posicionado simple y llanamente porque es una organización, que desde el punto de vista de la legitimidad estudiada, se sustenta a sí. Es legítima desde el momento que satisface a sus miembros, a la comunidad donde se encuentra ubicada y contribuye para poder aumentar la cobertura del sector de la educación superior a nivel nacional. Podrá cuestionarse su proyecto educativo, sus prácticas para el cumplimiento de sus objetivos de rentabilidad y su pretensión de ofrecer educación de calidad; empero no se puede negar que como organización se ha posicionado en un lugar importante por haber reconocido las necesidades de los

nuevos estudiantes que surgen como resultado de la obligatoriedad de la educación secundaria en México y Latinoamérica. Les ofrece una alternativa para que puedan concluir sus estudios de nivel superior aunque lleguen con un menor nivel de preparación académica del requerido para ello.

IMPPLICACIONES METODOLÓGICAS

Se confirma la utilidad del estudio de caso para poder comprender los fenómenos contemporáneos sobre los que el investigador no tiene control y es preciso el uso de múltiples fuentes de datos (Yin, 1994).

El trabajo de campo fue muy importante para el estudio de la legitimidad en la organización; sin embargo siempre fue necesaria la búsqueda y consulta de otras fuentes de información para poder contextualizar los hallazgos.

A partir del 2017 el grupo de universidades al que pertenece la UVM sale a la bolsa de valores a colocar sus acciones porque necesita liquidez para poder seguir operando. A partir de ese momento tiene que emitir de manera periódica información, situación que fue alimentando el conocimiento del objeto de estudio de la presente investigación.

LÍNEAS DE INVESTIGACIONES FUTURAS

La legitimidad es uno de los componentes fundamentales del institucionalismo organizacional, razón por la que se ha convertido en un concepto ampliamente estudiado, aunque en ocasiones de manera confusa y ambigua. Para poder hacerlo con mayor profundidad (tanto teórica como empíricamente) es importante analizar

la percepción de las múltiples audiencias²⁸⁴, en relación a la deseabilidad de las acciones de la organización. Es necesario reconocer que dichas audiencias pueden tener opiniones contradictorias y que es en algún punto de interacción entre ellas donde es posible encontrar los criterios para la elaboración de constructos que faciliten su comprensión.

La mayoría de las investigaciones se limitan al análisis de algunas combinaciones específicas de fuentes y dimensiones de legitimidad. Sin embargo es necesario implementar proyectos colaborativos de largo alcance para la comprensión de este tipo de fenómenos organizacionales complejos. A través del trabajo de equipos multidisciplinarios es posible el desarrollo de dispositivos teóricos más robustos y la experimentación con diferentes metodologías cualitativas y cuantitativas.

En el **caso específico** de esta investigación sería interesante estudiar específicamente la dimensión cognitiva de la legitimidad tomando como objeto de estudio a las rutinas; así como la relación existente entre la legitimidad organizacional y el aspecto aspiracional del individuo. Otras alternativas podrían ser la réplica de esta investigación en otros *campus* de la UVM ubicados en el norte o sur de la República Mexicana; así como en algún plantel de la Universidad Tecnológica de México (UNITEC) que es la otra marca con la que Laureate International Universities (LIU) opera en México.

²⁸⁴ También conocidas como fuentes por Suchman (1995) e incluye actores internos y externos así como otras organizaciones.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2005). La educación superior privada en México. Digital Observatory for Higher Education in Latin America and the Caribbean, IESAL, UNESCO. Recuperado de: <http://www.ses.unam.mx/curso2008/pdf/Acosta2005.pdf>.
- Acosta, A. (2012). Del separatismo al mercado. Evolución y perspectivas de la educación superior privada en México. En *La SEP en el desarrollo de la educación superior* (Vol. 2, pp. 161-194). México: Fondo de Cultura Económica.
- Acuerdo número 17/11/17. Diario Oficial de los Estados Unidos Mexicanos, 13 de octubre de 2017. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5504348&fecha=13/11/2017
- Acuerdo número 279. Diario Oficial de los Estados Unidos Mexicanos, 10 de julio del 2000. Recuperado de http://www.seslp.gob.mx/educacion_superior.php
- Altbach, Phillip. (2016). La privatización de la educación superior en los Estados Unidos (Alma Maldonado, trad.). Blog de educación Distancia por tiempos. Nexos. Recuperado de <https://educacion.nexos.com.mx/?p=309>
- Alvarez, G. (2015). The End of the Boom: Private higher education in Mexico in the first decade of the 21 st century 1. *Higher Education Forum*. 12. 1-21.
- Alvarez, German & González, Miguel. (2017). CHAPTER 3. Marketing Context and Branding Content of Private Universities in Chile and Mexico. En *Competition in Higher Education Branding and Marketing National and Global Perspectives*. Johns Hopkins University, Baltimore, United States of America.
- Álvarez, G. y Urrego, F. (Noviembre, 2017). *Los conglomerados de la educación superior privada en México: Expansión, distribución territorial y predominio oligopólico*. Trabajo presentado en el XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa. COMIE, San Luis Potosí.
- Álvarez, G. y González, M. (Noviembre, 2017). *El contexto de mercado y el contenido de branding de las universidades privadas en Chile y México*. Trabajo presentado en el XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa. COMIE, San Luis Potosí.

- Angulo, A. J. (2016). *Diploma Mills*. Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Becker Douglas. (2014, Mayo 20). Interview with Inside Higher Ed. [Podcast]. Recuperado de <https://www.insidehighered.com/audio/2014/05/20/interview-douglas-becker>
- Becker Douglas in The Economist Higher Education Forum. (2014, Septiembre 30). Scaling Education - Can lower overhead produce higher returns?. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FnVjfSwbmro&t=886s>
- Blanco, Gerardo. (2016). La educación según Donald Trump: privatización, desregulación e incertidumbre. Blog de educación Distancia por tiempos. Nexos. Recuperado de <https://educacion.nexos.com.mx/?p=381>
- Barba Álvarez, Antonio (2013). "Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades", en *Gestión y Estrategia*, julio/diciembre, año 21, núm. 44, pp.139-152.
- Bennett, D.L., Lucchesi, A.R., and Vedder, R. K. (2010). *For-Profit Higher Education: Growth, Innovation and Regulation*.
- Bennett et al. (2010). Quality Assurance in Transnational Higher Education. European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki, Finland. Recuperado de <http://www.enqa.eu/pubs.lasso>
- Bernasconi, Andrés (2013). "The Profit Motive in Higher Education". En *International Higher Education*, No. 71 pp.8-10.
- Breakwell, G. M., Hammond, S., & Fife-Schaw, C. (1995). *Research methods in psychology*. London: Sage Publications.
- Brewerton, Paul and Lynne Millward (2001) *Organizational research methods: a guide for students and researchers*. California, Sage.
- Bitektine, Alex (2011). Toward a theory of social judgment, reputation of organizations: the case of legitimacy, reputation and status. *Academy of Management Review*, no.1, vol. 36, pp. 151-179.

- Bloomberg. Portal de análisis financiero. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=34564854>
- Brunner, José Joaquín (2012), "Lucro e ideales: mil años de debates". Diario El Mercurio, Junio 24, 2012, Chile. Disponible en línea: https://www.google.com.mx/search?q=yahoo+mail&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=cnDyV5ySIsPAjwSii7GwCg, [consultado: sep-2016].
- Bryman, Alan (1989). *Research methods and organization studies*. London, Routledge.
- Bryman, Alan (2014). *Social research methods*. Fourth edition. Oxford University Press.
- Buendía, E.A. (2009). La construcción de una propuesta de formación profesional desde la vinculación universidad-empresa: el caso de la UVM-CFE. En C. García, *La formación profesional en la educación superior privada*, UAM, México, pp. 255-287.
- Buendía, E.A. (2012). Change or Continuity in The Mexican Private Sector?. In: Schuetze H.G., Mendiola G.Á., Conrad D. (eds) *State and Market in Higher Education Reforms. Comparative and International Education (A Diversity of Voices)*, vol 13. SensePublishers, Rotterdam.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972). "A garbage can model of organizational choice", en *Administrative Science Quarterly*, 17 (1): 1-25.
- Coulson, Andrew (1999). *Market Education: The Unknown History*. New Brunswick: Transaction.
- Creswell, John (2012). *Educational Research. Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson Higher Education-University of Nebraska-Lincoln.
- Cruz-Suárez, A., & Díez-Martín, F., & Blanco-González, A., & Prado-Román, C. (2014). Análisis de las relaciones entre la legitimidad organizativa, sus fuentes y dimensiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (65), 9-22.
- C230 consultores (2015). *Affordable Higher Education in Mexico*. Disponible en línea: <http://www.laureate.net/~media/Files/LGG/Documents/About/IFC%20-%20Laureate%20Affordable%20Higher%20Education%20in%20Mexico%20C230%20Final%20Report.ashx>, [consultado: sep-2016].

- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42: 329–360
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 49–77. Los Angeles: Sage.
- Deephouse, David L. and Bundy, Jonathan and Tost, Leigh Plunkett and Suchman, Mark C., *Organizational Legitimacy: Six Key Questions* (2016). Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). *Organizational Legitimacy: Six Key Questions*. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2nd ed.)*: Thousand Oaks CA: Sage, Forthcoming; University of Alberta School of Business Research Paper No. 2016-901. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2849636>, [consultado: mayo-2018].
- De Garay Sánchez, Adrián (2011). “La reactivación de la educación superior pública y el papel de las instituciones privadas en la zona Metropolitana de la Ciudad de México en los primeros años del siglo XXI”, vol. XL (2) No. 158, pp. 11-32.
- Deming, David & Goldin, Claudia & Katz, Lawrence. (2013). For-Profit Colleges. The Future of Children. 137-163. Recuperado de https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/for-profit_colleges.pdf
- Derrida, Jacques (2002). *Universidad sin condición*, trad., Cristina de Peretti y Paco Vidarte, editorial Trotta, Madrid, 77pp.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147–160.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). Introduction. En W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*: 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Didriksson, A. (2009). La privatización de la educación superior. En *De la privatización a la mercantilización de la educación superior*. México: UNAM. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE).
- Education International. (2016). The Briefing Note on the Trans-Pacific Partnership (TPP). The potential impacts for the education sector.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*. México: UTEHA

- Ferreyra, M, Avitabile, C, Botero, J, Haimovich, F, Urzúa, S. (2017). *Momento decisivo: La educación superior en América Latina y el Caribe*. Washington D.C: Banco Mundial
- Garcia, M. (2017). *Tiempo y memoria: Historia del ITAM: (1946-2016)*. Ciudad de México.
- Goldin, C., & Katz, L. (1999). The shaping of higher education: The formative years in the United States, 1890-1940. *Journal of Economic Perspectives*, 13(1), pp. 37-62.
- González-Blanco, E. (2017). Universidades particulares: Nuevos tiempos, nuevas normas, nuevos desafíos. *Campus Milenio*, (732).
- Greenwood, Oliver, Lawrence, & Meyer. (2017). Introduction: Into de Fourth Decade. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & R. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed.): Thousand Oaks CA: Sage.
- Guerra, R. (2017). Muestra de innovación, privilegio a la calidad y confianza. *Campus Milenio*, (733).
- Habermas, Jürgen, (1999), *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Traducción de José Luis Etcheverry, Editorial Cátedra-Teorema, Madrid, España.
- Habermas, Jürgen, (2002), *Verdad y justificación*, Traducción de Pere Fabra y Luis Diez, Editorial Trotta, Madrid, España.
- Halperin, David (2014). *Stealing America's Future: How For-Profit Colleges Scam Taxpayers and Ruin Students' Lives*. Amazon Kindle Edition.
- Hall, H. R. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. España: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hammersley, Martyn (1995). "Theory and evidence in qualitative research" en *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, número 29, pp. 55-66. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Hernández, Manuel (2017). "3 de las 7 universidades en quiebra por malos manejos, participaron en desvíos millonarios en complicidad con el gobierno", en *The Huffington Post*, 22 de Noviembre
https://www.huffingtonpost.com.mx/2017/11/22/3-de-las-7-universidades-en-quiebra-por-malos-manejos-participaron-en-desvios-millonarios-en-complicidad-con-el-gobierno_a_23285786/, [consultado: mayo-2018].

- Higher Education Forum. (2014, Septiembre 30). Scaling Education - Can lower overhead produce higher returns? [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FnVjfSwbmro>
- Ibarra Colado, Eduardo (coord.) (1993). La universidad ante el espejo de la excelencia. *En juegos organizacionales*, Primera Edición, México, UAM-Iztapalapa, 482 pags. (ISBN 970-620-281-1).
- Instituto Nacional de Estadística (INEGI). (2010). Censo de Población y Vivienda 2010. Disponible en: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/graficas_temas/piramides/graf/2010.html?s=est&c=35636
- Johnson, William. (s.f.). *For-profit Education: An inside look*. Amazon Kindle Edition.
- Kinser, Kevin (2006). *From Main Street to Wall Street: The Transformation of For-Profit Higher Education*. Hoboken: Wiley.
- Kinser, K and Levy, D. (2007). "Sources of legitimacy in U.S. for-profit higher educación". *Private Education in post-communist Europe: In search for legitimacy*. Levy, Daniel (2013). *The decline of private higher education*. *Higher Education Policy* 26, 25-42.
- Knight, J. (2014). ¿Por qué el análisis del GATS es importante para la educación? Temas sobre políticas y puntos de vista de los interesados. En *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXIII, núm 30. pp.49-63.
- Laureate Education (2018). Investor Day.
- Laureate International Universities (LIU). Sitio institucional. <http://www.laureate.net/> [consultado: sep-2016].
- Levy, Daniel (1999). "When Private Higher Education does not Bring Organizational Diversity", en Altbach, Philip (ed). *Private Prometheus: Private Higher Education and Development in the 21st century*, Albany, Greenwood Press.
- Levy, Daniel C. (2002). "Unanticipated Development: Perspectives on Private Higher Education's Emerging Roles." PROPHE Working Paper No.1
- Levy, Daniel C. (2004). "The New Institutionalism Mismatches with Private Higher Education's Global Growth", *PROPHE Working Paper Series*, no. 3, Albany University at Albany, pp. 1-34.

- Levy, Daniel C. (2006). "How Private Higher Education Growth Challenges the New Institutionalism", *The new institutionalism in Education*, Albany, State University of New York Press, pp. 143-162.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta. Diario Oficial de los Estados Unidos Mexicanos, 11 de diciembre de 2013.
- Lloyd, M. (2012). La guerra de las for-profit. Campus Milenio número 457. UNAM. Disponible en línea: <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=1585>, [consultado: sep-2016].
- Lloyd, M. (2016). Titular de la FIMPES: Instituciones con fines de lucro, bajo la lupa. Campus Milenio, (669).
- Maldonado, Alma (2000). "Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial". *Perfiles Educativos*, núm. 87, enero-marzo, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. Distrito Federal, México.
- Mayévolá Alcántara. (15/12/2015). "El día de ayer a las 9:00 de la mañana recibí una llamada por parte de la UVM para citarme en el Departamento de Recursos Humanos, los que trabajamos ahí sabemos que sólo hay una razón para que te citen ahí: tu despido; efectivamente hubo un despido de los profesores que contábamos con contrato por tiempo indeterminado y que, por muchos méritos profesionales, lo conservábamos. [Actualización Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/monkikifunnygirl/videos/10153191702347097/> (15/dic/2015)
- McCowan, T. (2004). The growth of private higher education in Brazil: implications for equity and quality. En *Journal of Education Policy*, vol. 19, núm. 4, pp. 453-472.
- Melero Bellido, Antonio (1996), *Sofistas. Testimonios y fragmentos*, Editorial Gredos, Madrid.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2):440-463.
- Meyer, John W., and Brian Rowan (2006). Institutional Analysis and the Study of Education, en *The New Institutionalism in Education*, State University of New York, pp. 15-32.

- Meyer, John W., and W. Richard Scott (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Morales Montes, Mitzi Danae (2011). La legitimidad institucional como poder competitivo : el caso del Campus Universitario Siglo XXI S.C., Institución privada del segmento medio del mercado en el Estado de México. Tesis de maestría en ciencias en la especialidad de investigaciones educativas. CINVESTAV.
- Moreno, Teresa (2016). “Fuera de la UNAM, 179 mil aspirantes”, en EL UNIVERSAL, 7 de Julio 201., p. 33.
<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2016/07/19/fuera-de-la-unam-179-mil-aspirantes>, [consultado: mayo-2018].
- Mureddu, César (1994-1995). “Educación y Universidad”, en *ESTUDIOS Filosofía-historia-letras, Invierno-Primavera*, ITAM, México, 215pp.
- OECD (2018), Population with tertiary education (indicator). doi: 10.1787/0b8f90e9-en (Accessed on 07 April 2018).
- Olaskoaga, J, Marúm, E, Rosario, V, Pérez, D. (2013). *Universidades en movimiento. El debate acerca de la gestión de la calidad y las actitudes del profesorado ante las transformaciones universitarias*. Ciudad de México. ANUIES.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Olivier Téllez, Guadalupe (2007). *Educación superior privada en México. Veinte años de expansión: 1982-2002*, Más textos Universidad Pedagógica Nacional, México.
- Olivier Téllez, Guadalupe (2014). *Rostros de la educación superior confluencias públicas y privadas*, Horizontes Educativos, Universidad Pedagógica Nacional.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66: 71-88.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50: 259-284.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.

- Pérez Camacho y Ramírez Martínez (2016). "Los Intereses de Investigación del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana. Un Primer Acercamiento" (Modalidad a distancia). En XIV CIAO Congreso Internacional de Análisis Organizacional. REMINEO, México. En línea: <http://www.remineo.org/index.php/video>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Rama, C. (2012). El negocio universitario *For-Profit* en América Latina. *Revista de La Educación Superior*, XLI (4), Núm., 59-95.
- Rodríguez Gómez, R. (2003). Entre lo público y lo privado. La polémica de las universidades patito en 2003. *Anuario Educativo Mexicano*, pp. 431-467. México: Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de: <http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/rrodriguez/RR2005c.pdf>.
- Rodríguez Gómez, R. (2006). La educación superior en el mercado : configuraciones emergentes y nuevos proveedores. En *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero* (pp. 40-59). Buenos Aires: CLACSO. Consultada de: http://works.bepress.com/roberto_rodriguez/16/
- Rodríguez Gómez, R. (Marzo, 2011). *La cuarta ola de la educación superior privada en México*. Seminario de Educación Superior Programa 2011, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México.
- Rodríguez Gómez , R. (2017a). Universidad Estatal de Arkansas en Querétaro: Algunas interrogantes. *Campus Milenio*, (698).
- Rodríguez Gómez , R. (2017b). Nuevo RVOE (Primera parte). *Campus Milenio*, (712).
- Rodríguez Gómez, R. (2017c). Nuevo RVOE/IV: Acreditación de IES particulares. *Campus Milenio*, (715).
- Reigner, Charles. (1959). *Beginnings of the Business School*. Baltimore: H.M. Rowe.
- Ruch, Richard. (2001). *Higher Ed, Inc: The Rise of the For-Profit University*. Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press.

- Ruef, M. and Scott, W.R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*. 43(4):877-904.
- Ruiz, D. (2014). Modelo Educativo UVM. Recuperado de <https://prezi.com/-kmcjqvaxvrw/modelo-educativo-uvm/>
- Sahlin-Anderson, Kestin. (2016). El ámbito universitario globalizado: Los intermediarios y los temas globales. En *Puentes, fronteras y murallas disciplinarias en torno a las organizaciones internacionales*. Visión retrospectiva, México, CIDE.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, J. (1990). *A matter of record*. Cambridge: Polity.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seeking Alpha. Portal de análisis financiero. Recuperado de <https://seekingalpha.com/symbol/LAUR>
- Shaw, Eleanor (1999) "A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2 Issue: 2, pp.59-70, <https://doi.org/10.1108/13522759910269973>
- Silas, Juan C. (2005). Realidades y tendencias en la educación superior privada Mexicana. *Revista Perfiles Educativos*, XXVII, 109-110.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. 20(3):571-610.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). Introducción ir Hacia la Gente. En *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación* (Buenos Aires (pp. 16-27). Paidós.
- Turner, Sarah (2006). For-Profit Colleges in the Context of the Market for Higher Education. En *Earnings from Learning, The Rise of For-Profit Universities*. State University of New York Press, pp. 51-68.
- United States Securities and Exchange Commission (2015). Form S-1 Registration statement Laureate Education, Inc.

United States Senate HEALTH, EDUCATION, LABOR AND PENSIONS COMMITTEE, (2012). *For Profit Higher Education: The Failure to Safeguard the Federal Investment and Ensure Student Success*. [consultado: sep-2016].

Universidad del Valle de México. Agenda FIMPES. Recuperado de <https://www.universidaduvm.mx/rectoria-institucional>

Universidad del Valle de México. Convocatorias varias becas y descuentos.

Universidad del Valle de México. Hoja de datos institucional 2016. Recuperado de <http://laureate-comunicacion.com/prensa/wp-content/uploads/2017/01/Hoja-de-Datos-UVM-2016-low-res.pdf>

Universidad del Valle de México. Normatividad académica. Recuperado de <http://global3.laureate.net/#/home>

Universidad del Valle de México. (2017, Octubre 20). Octavo Congreso Internacional de Investigación Educativa Parte 3. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JtH3CLlw5DQ>

Universidad del Valle de México. (2017, Marzo 18). Primer Coloquio Virtual de investigación educativa. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=U9iO6pWnUrE&t=3743s>

Universidad del Valle de México. Primer boletín informativo de rectoría institucional. Recuperado de <https://universidaduvm.mx/documents/20700/246936/Gaceta+1/c938a16a-1acf-407f-abc9-b94661bf733e>

Universidad del Valle de México. Reglamentos Vigentes. Recuperado de <https://www.universidaduvm.mx/reglamentos-uvm-vigentes>

Universidad del Valle de México. Segundo boletín informativo de rectoría institucional. Recuperado de <https://universidaduvm.mx/documents/20700/246936/Gaceta+2/2859f9ea-7819-4cb9-bf9e-bbca527c898f>

Universidad del Valle de México. (2016, Septiembre 30). Townhall Orgullo y Deporte con nuestros Lince Olímpicos, realizado en Campus Sur CDMX. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tA-Ulrpd59M&t=1696s>

Universidad del Valle de México. Sitio Institucional. Recuperado de <https://www.universidaduvm.mx/>

- Universidad del Valle de México. Sala de Prensa. Recuperado de <http://laureate-comunicacion.com/prensa/>
- Universidad Latinoamericana. Sitio Institucional. Recuperado de <https://www.ula.edu.mx/>
- Universidad Tecnológica de México. Sitio Institucional. Recuperado de <http://www.unitec.mx/>
- Van der Aart, E. (2015), *The influence of legitimacy on access to resources: A case study*. (Master's Thesis). University of Twente, Faculty of Behavioral Management and Social Sciences, The Neetherlands. Retrieved from http://essay.utwente.nl/68653/1/Van%20der%20Aart_MA_BMS.pdf
- Weber, M. (1978). *Economy and society*. Berkeley: University of California Press.
- Weber, M. (2002). "Sociología de la dominación". *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, Karl E. (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, núm. 21 (1): 1-19.
- Wilson, W. K. (1997). *The essentials of logic*. Piskataway, NJ: Research & Education Association.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*, second edition. En *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 5).
- Zubiri, Xavier (1980/1991). *Inteligencia Sentiente / Inteligencia y realidad*, Alianza Editorial-Fundación Xavier Zubiri, Madrid, 314pp.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociology Review*. vol.42, num 5, pp. 726-743.
- 4-traders. Portal de análisis financiero. Recuperado de <http://www.4-traders.com/LAUREATE-EDUCATION-INC-33666529/>

VII. ANEXOS

Guion de entrevista

Isomorfismo con la universidad pública

- 1) ¿Cómo describiría usted la oferta académica de la UVM? (opciones y modalidades de estudio)
- 2) ¿Cómo se lleva a cabo la investigación en la UVM?
- 3) ¿Qué papel juega la cultura en la universidad?
- 4) ¿Qué papel juega el deporte en la universidad?

Isomorfismo con la universidad privada

- 5) ¿Cómo describiría a los profesores de la UVM? ¿Qué requisitos deben cumplir para ser seleccionados?
- 6) ¿Cómo describiría el perfil de los estudiantes de la universidad desde su ingreso hasta su egreso? (Hacer 2 columnas ingreso/egreso)
- 7) ¿Cuáles son las características de los planes y programas de estudio?
- 8) ¿Cómo se vincula al estudiante con el mercado laboral y el emprendimiento?
- 9) ¿Por qué son importantes las certificaciones para la universidad? (FIMPES y CENEVAL)

Diferenciación

- 10) ¿Cómo se integran las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza?
- 11) ¿Cómo incorpora la universidad las experiencias de aprendizaje internacional?

Operación

- 12) ¿Cómo son las estrategias de ventas y mercadotecnia que emplea la universidad para cumplir con sus objetivos? (medios masivos, redes sociales, líderes de opinión como políticos y deportistas)
- 13) ¿Cómo apoya la universidad a los estudiantes para que finalicen sus estudios (desde una perspectiva académica y financiera)?

14) ¿Cómo beneficia UVM a la comunidad en la que se encuentra inmersa (estudiantes, docentes, administrativos, vecinos, sociedad en general)?

Finalmente

15) ¿Cómo es el modelo enseñanza/aprendizaje en la UVM?

Convocatorias becas y descuentos

Ven este 19, 20 y 21 de abril a la

FERIA DE INSCRIPCIÓN

y encuentra **EXCLUSIVOS BENEFICIOS**



Conoce nuestra oferta educativa. **PREPÁRATE EN UVM**

Nuevo Portal Becas UVM

¡EL PROCESO DE RENOVACIÓN DE BECA CAMBIÓ! DARTE DE ALTA EN EL PORTAL DE BECAS UVM Y RENOVAR TU BECA ES MUY FÁCIL, SÓLO TIENES QUE SEGUIR ESTOS SENCILLOS PASOS:

- 1** Ingresar al Portal de Becas UVM: <https://becasuvmlaureate.mx/alumnos/index.aspx>
- 2** Regístrate utilizando tu correo electrónico personal.
- 3** Entra a tu sesión en el Portal de Becas UVM.
- 4** Continúa con tu proceso de renovación, donde deberás:
 - Realizar que tus datos y los de tu tutor sean correctos.
 - Cargar los documentos dependiendo el tipo de beca.

NOTA: **DOCUMENTOS QUE DEBES TENER LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS ESCANEADOS EN TU COMPUTADORA:**

- Identificación oficial (Credencial de Profesor, Licencia Profesional, Cédula Profesional) o credencial más (Bachillerato).
- Comprobante de ingresos (Becas de nómina o Estado de Cuenta Bancaria del titular del pago de tu colegiatura).
- Comprobante de tipo de beca (Deportiva, Cultural, Plan de Protección Escolar, Prestación, Comensal).
- Dictamen o comprobante de beca del ciclo anterior.

APARTA TU LUGAR en UVM



UVM
LIBERATE INTERNACIONAL LAWYERS

SER PRECAVIDO, TIENE SU BENEFICIO.

APARTA TU LUGAR

Recuerda que **si te quedas en la prepa o universidad pública que aplicaste, te podemos devolver hasta el 100% de tu inscripción.***

Aplican restricciones.

PASOS

- 1** Llena el formulario.
- 2** Campus te contactará.
- 3** Inscríbete. Completar el 100% del proceso de inscripción previo a entrega de resultados de la pública.
- 4** Firma Carta Compromiso de Devolución UVM. Recuerda que de no contar con la carta compromisos, **NO** se otorgan.

APARTA TU LUGAR PAGANDO EL 100% DE TU INSCRIPCIÓN O CON MÍNIMO \$3,500

PAGA EL 100% DE TU INSCRIPCIÓN

Quédate con **nosotros** y recibe un vale

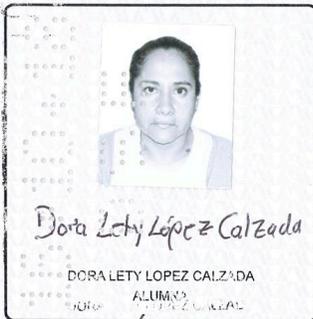
\$1,000*
en tu 1er parcialidad

Conoce las Bases y Condiciones de Aparta tu Lugar:

Fuente: UVM (convocatorias varias)



LA LEGITIMIDAD DE LA
UNIVERSIDAD FOR-PROFIT
TRANSNACIONAL. EL CASO DE
UNA UNIVERSIDAD DE UN GRUPO
INTERNACIONAL.



REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LANA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 11 del mes de octubre del año 2018 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO
DR. PABLO GUERRERO SANCHEZ
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: DORA LETY LOPEZ CALZADA

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

A P R O B A R

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

VOCAL

DR. PABLO GUERRERO SANCHEZ

SECRETARIO

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ