

resumen

El trabajo de investigación, tiene como propósito en primera instancia, analizar el vínculo entre la Caja de Herramientas de Técnicas de Gestión Pública referente a la gestión de calidad y a la gestión de desempeño en las políticas públicas específicamente en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Asimismo, determinar la gama de ventajas, desventajas, y recomendaciones, incentivos y sanciones sobre el tema. Pero el principio es importante: si no establecemos un sistema de medición en la GC y la GD adecuado para los funcionarios públicos, los directores de los establecimientos escolares y los profesores, les damos pocos motivos para desempeñarse a un alto nivel. La accountability sin mecanismos de cumplimiento es poco más que un deseo.

Palabras clave: Gestión de Calidad, implementación, PROMEP, Caja de herramientas.

summary

The public management techniques' toolbox used in the teaching improvement programme (programa de mejoramiento del profesorado - PROMEP)

The main purpose of this research was to analyse the link between the public management techniques' toolbox (referring to quality management) and public policy performance management, specifically regarding the teaching improvement programme (programa de mejoramiento del profesorado - PROMEP). It was also aimed at determining the range of advantages, disadvantages, recommendations, incentives and sanctions concerning the topic. However, the principle is important; if a system for measuring knowledge management and performance is not established which is suitable for public functionaries, directors of educational establishments and teachers, then little motivation is being provided for them to perform at a high level. Accountability lacking mechanisms for measuring compliance is little more than an aspiration.

Key words: quality management, implementation, PROMEP, toolbox.

resumo

Catálogo de Ferramentas de Técnicas para a Gestão Pública no Programa de Melhora da Turma de Professores (PROMEP).

O trabalho de pesquisa objetiva em primeiro lugar, analisar o vínculo entre o Catálogo de Ferramentas de Técnicas para a Gestão Pública relacionado à Gestão de Qualidade e a Gestão de Desempenho nas políticas públicas, especialmente no Programa de Melhora da Turma de Professores (PROMEP). Da mesma forma determina as vantagens, desvantagens e recomendações, incentivos e punições sobre o assunto. Mais este princípio é importante: se nós não organizamos um sistema de medida adequado na GC e a GD para os funcionários públicos, os diretores dos estabelecimentos de ensino e os professores terão poucos motivos para se desempenhar em alto nível. A accountability sem meios para ser cumprida, não passa de ser um belo desejo.

Palavras chave: Gestão de Qualidade, Implementação, PROMEP, Catálogo de Ferramentas.

Recibido: agosto de 2010 / Aprobado: enero de 2011

CORREO IMPRESO: Carr. Pachuca-Actopan, km. 4, Col. San Cayetano, C.P. 42084, Tel. (01-771) 717-20-00, ext. 5212, 5202.

Cruz Badillo, Israel. 2011. La caja de herramientas de técnicas de gestión pública en el programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). *Administración & Desarrollo* 39 (53): 101-108.

La caja de herramientas de Técnicas de Gestión Pública en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP)

ISRAEL CRUZ BADILLO*

Introducción

El presente documento tiene como propósito, en primera instancia, realizar un diagnóstico referente a la gestión de calidad y a la gestión de desempeño en la fase de implementación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Asimismo, determinar las ventajas y desventajas en la etapa de implementación. Por último, se emitirán, a consideración personal, recomendaciones para alcanzar una gestión eficiente y efectiva en el proceso de implementación del PROMEP. El caso utilizado para ejemplificar el tema de la caja de herramientas¹ de Técnicas de Gestión Pública es la etapa de implementación del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Primero, este tiene su origen en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PDE) que establece la creación de un Sistema Nacional de Fomento al Personal Académico (SNFPA) para las Instituciones de Educación Superior (IES). El PROMEP es un programa estratégico cuyo propósito es lograr la formación, desarrollo y consolidación del desempeño de los Cuerpos Académicos² (CA) de las Universidades Públicas.

¹ Nos referimos al instrumental de que nos dota la Nueva Gestión Pública, tanto teórico como práctico, sea para el análisis de un ámbito específico como el que nos ocupa, o bien, para la introducción de innovaciones prácticas dirigidas a mejorar la actividad del aparato administrativo de una institución, en ambos sentidos recurrimos a los conceptos de gestión de calidad y gestión de desempeño.

² Un Cuerpo Académico es un colectivo de profesores, formado para desarrollar actividades académicas de forma colegiada. Esta figura se crea como la posibilidad para desarrollar actividades de investigación en las universidades públicas de los estados de la República, y es una respuesta ante la carencia de personal con altos niveles de formación.

* Profesor – Investigador del Área Académica de Ciencia Política y Administración Pública (AACP y AP) del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades (ICSHu) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). Dirección Institucional:

CORREO-E: icruzcmq@yahoo.com.mx

En cuanto a los temas vinculados con la caja de herramientas de Técnicas de la Gestión Pública a elegir son: la Gestión de Calidad (GC) y la Gestión del Desempeño (GD) por estar más relacionados con el proyecto de investigación³.

Previamente seleccionado el caso del PROMEP y seleccionadas las de GC y GD, procederé a realizar un diagnóstico para identificar los principales elementos de la fase de implementación del programa que concuerdan y cuáles no, con las herramientas previamente seleccionadas.

El origen y el desarrollo inicial del Programa

En 1995, se construye un equipo de trabajo compuesto por representantes de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), la Subsecretarías de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT) y las Subsecretarías de Educación Superior e Investigación Científica (SEIC), quienes articulan y diseñan el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) 1997-2006 cuyos objetivos son:

- Mejorar el nivel de habilitación del personal académico de tiempo completo activo de las instituciones públicas de educación superior.
- Fomentar el desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos adscritos a las dependencias de educación superior.
- Que los Profesores de Tiempo Completo (PTC) en la educación superior sean profesionales de lo que enseñan, de modo que las instituciones alcancen niveles competitivos en el marco nacional e internacional.

En noviembre de 1996 la Secretaría de Educación Pública (SEP) conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior (IES) como la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), la Universidad Autónoma del Estado de México

(UAEM), la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UAS), entre otros; implementan el proyecto de desarrollo de los cuerpos académicos a través del PROMEP; en él se definen los objetivos y las metas a cumplir en el corto, mediano y largo plazo. Este proyecto se rige por los principios básicos de selectividad, objetividad, transparencia, temporalidad y publicidad.

Para poner en operación, hacer un uso eficiente de los recursos y lograr la flexibilidad de la estructura académica donde se inscriben los planes y programas de estudio, se organiza la integración y desarrollo de cada una de las Dependencias de Educación Superior (DES). A partir de 1997, se establecieron convenios específicos de colaboración en los que se sentaron las bases para mejorar el nivel de formación de los profesores de tiempo completo e impulsar el desarrollo de los cuerpos académicos.

Con base en las políticas institucionales cada una de las DES llevó a cabo un ejercicio de planeación estratégica, mediante el cual definieron su programa de desarrollo, estableciendo metas y acciones respecto a:

1. Programas de estudio
2. Atención a los alumnos
3. Composición del profesorado
4. Formación de profesores
5. Generación y aplicación innovadora del conocimiento e
6. Infraestructura.

Durante la formulación del Programa Nacional de Educación 2001-2006, la Secretaría de Educación Pública evaluó la operación del PROMEP y sus impactos en los procesos de mejora de la calidad de la planta académica de las universidades. Ello permitió identificar aspectos de su operación que debían fortalecerse e incluir nuevas políticas de apoyo y estrategias para coadyuvar más eficazmente al logro de sus objetivos y al desarrollo y consolidación de los cuerpos académicos de las instituciones.

Por lo antes comentado:

“El Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) tenía como objetivo incidir en desarrollar las brechas de desempeño que los profesores hasta el 2000 venían teniendo. Brechas originadas desde ámbitos de origen y formación y de un total abandono del profesor en las políticas

³ Nos referimos a un proyecto de mayor envergadura relativo a las modalidades de gestión-estilo institucional, en las universidades, específicamente las estatales, al momento de poner en acción, es decir, implementar los programas federales para fortalecer a la educación superior en diversos rubros, como la formación de cuadros de especialistas para la investigación. En particular avanzamos en el análisis comparativo con otras universidades estatales.

gubernamentales anteriores a 1992. De 1970 a 1985 el número de profesores e investigadores se cuadruplicó y en su incorporación no se dio la atención suficiente al nivel académico y a la formación pedagógica. De los profesores de tiempo completo que imparten programas a nivel licenciatura, el 26% tiene el grado de maestría y solamente el 6% el de doctorado”. (Guzmán, 2006:365).

Finalmente, nació en 1996, al Programa se ve como algo más que un programa para un ciclo de gobierno, pues paulatinamente avanza en cuestiones no atendidas de inicio, de esta forma:

“el Promep apareció inicialmente como un programa de superación académica semejante a tantos anteriores, la verdad es que el programa comenzó a abarcar otros aspectos: elaboró convenios de desarrollo con cada unidad académica (convenios DES-Promep) para planear el número de profesores que necesitan superarse” (Guzmán, 2006: 360).

La novedad generada por el programa implica la necesidad, por parte de las IES, de poner atención en los perfiles de los profesores a contratar. Nuevamente, en palabras de Guzmán:

“Habrá entonces una nueva generación de profesores universitarios, no de docentes sino de académicos, las nuevas contrataciones están centradas en profesores con un alto nivel de habilitación, con procesos de formación ya avanzados. Pero sobre todo, con un nuevo paradigma del trabajo académico. Las universidades ya no tendrán que formar a sus profesores, ni tendrán que motivarlos a realizar sus funciones sustantivas ya que éstas estarán implícitas” (Guzmán, 2006:11).

Planteamientos como este nos permiten dirigirnos al núcleo de nuestro interés, el grado de habilitación que se alcanza o no, como resultado de la puesta en operación del Programa.

Puntualmente nuestro interés se centra en determinar si el PROMEP como Política Pública Educativa ha incrementado significativamente el nivel de habilitación de los profesores de las IES en dos rubros: a) la obtención de grados de maestría y doctorado, b) la diversificación de las funciones del profesorado en las IES a través del establecimiento del llamado Perfil deseable y con ello ha propiciado el cambio de docente a académico. Esto es, tal como lo dice Guzmán (2006: 1).

“las problemáticas relacionadas con la situación de los profesores eran “falta de integración de las actividades de difusión con la docencia y la investigación, falta de integración de cuerpos académicos consolidados, insuficiente

producción del conocimiento y debilidades de los cuadros académicos”.

La noción de caja de herramientas en el sector público

Para comenzar nuestra intención es encuadrar el marco analítico, precisando ciertos conceptos importantes, y para comprenderlo nos apoyamos en Moyado (2002: 3) quien establece que “la calidad (debemos comprenderla) como atributo relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de este para satisfacer sus necesidades”. En otras palabras, como lo menciona Franco y Queirolo (2008) el concepto, calidad, no tiene un significado homogéneo⁴ en el sector público, lo importante es que este se relaciona con el nivel de satisfacción de las necesidades –más no demandas– de los clientes o usuarios del sector público. Por tanto, cada dependencia gubernamental –Federal, Estatal o Municipal– tendrá su idea y concepción de política de calidad y, sobre todo, por el tipo de servicio público que ofrezca. Dicho lo anterior, podemos plantear que existe una correlación debido a que, por ejemplo, en el caso del PROMEP la Política de calidad es definida como una forma de:

“[...] atención diferenciada a las IES adscritas al PROMEP y con base en el academismo, nos comprometemos a mantener y fortalecer un Sistema de Gestión de la Calidad que contemple como una de sus prioridades, el mejoramiento continuo de sus servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de sus usuarios, en forma oportuna y apropiada conforme a la normatividad existente” (PROMEP, Manual de Gestión de la Calidad, 2006).

En suma, el PROMEP reconoce que la calidad de la Educación Superior es función de múltiples factores, pero entre estos el más importante es el profesorado de carrera. En palabras, se genera un cambio dirigido a constituir a los cuerpos académicos en el núcleo de la actividad institucional, en la medida que la atención a la demanda recaerá directamente en los académicos. Guzmán lo propone de la siguiente forma.

“En 1990, era más importante mejorar la calidad a través de la organización de las instituciones existentes [...] A partir de 1996, la cobertura aparece como primer punto”

⁴ Debemos precisar que las Ciencias Sociales han evolucionado debido a la enorme diversidad para definir y dar sentido a una situación, si recurrimos a un teórico social (clásico de la sociología) quien postuló como una de sus reglas metodológicas que “el punto de vista crea el objeto”, podemos establecer que tal postulado nos permite comprender lo dicho por Franco y Queirolo.

(Guzmán, 2006: 359). En este viraje se puede observar la importancia otorgada al PROMEP, en la medida que de este depende transformar al personal académico de las IES en el sentido establecido en el programa.

Qué se entiende por gestión de calidad

Referente a la gestión de calidad –se sabe que esta surge como pensamiento científico en los estudios de mercadotecnia japoneses, posteriormente retomados en los Estados Unidos y dirigidos hacia la administración pública– Villoria menciona que al establecer este tipo de mecanismos

“se necesita reconocer aquellos valores propios del sector público tendientes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos. Pero a la vez se trata de adoptar un concepto surgido del ámbito industrial y adaptarlo al ámbito de la prestación de servicios y a las peculiaridades de cada organización” (1996; citado por Moyado, 2002: 5).

Esto es, contar al interior de las Instituciones públicas –gubernamentales y Educativas– con sistemas de calidad, entendidos estos como el conjunto de normas definidas al interior de las instituciones públicas, que permitan administrar y alcanzar los niveles de calidad generando, a su vez, la satisfacción de sus clientes. Por ejemplo: en el caso del PROMEP los clientes o, mejor dicho, los usuarios o sector poblacional al que se dirige son los Profesores de Tiempo Completo (PTC) de las universidades públicas.

Por otro lado, la gestión del desempeño “busca alinear los objetivos organizacionales con la contribución de las personas mediante estilos de dirección y liderazgos participativos” (Franco y Queirolo; 2008: 4). Es decir, es una herramienta de la nueva gestión pública enfocada en el rendimiento de los funcionarios públicos. Franco y Queirolo (2008: 3) mencionan que los elementos “[...] fundamentales que deben incluirse en la gestión de calidad total al interior de una organización, ya sea pública o privada, son ocho”, que a continuación puntualizamos:

- **La orientación a resultados:** En este aspecto se pide tener resultados tangibles –que puedan ser fácilmente revisables por evaluadores internos y externos– de una determinada área de gestión de una Institución Pública (IP) en este caso el Área del PROMEP en la UAEH, para poder llevarlo a cabo la IP debe implementar, como bien lo comenta

Logo (2003), dos Sistemas, uno de indicadores y otro de información eficiente. Con relación al primero la División de Investigación y Posgrado (DIP) y la Dirección de Información y Sistemas (DIS) han construido diferentes indicadores para medir cada una de las dimensiones que conforman el PROMEP, por ejemplo:

- PTC con perfil deseable, 2005-2007,
- PTC en el Sistema Nacional de Investigadores, 2005-2007,
- Consolidación de cuerpos académicos, 2005-2007.
- Estos tres tipos nos muestran la clasificación que, por mencionar algunos, se han convertido en referentes del Sistema de Información del Sistema Institucional para el Seguimiento de la Ocupación y Formación de los PTC (SISOF) el cual permite realizar el plan anual de actividades así como el informe respectivo.
- **Orientación al cliente/usuario:** En cuanto a este elemento, se puede decir que nuestros usuarios (PTC) se distinguen de otros por nuestras políticas de calidad y valores universitarios.
- **Liderazgo y coherencia en los objetivos:** Referente a este, la UAEH a partir de 2006 comenzó a implementar los principios de la planeación estratégica y de la filosofía de calidad, prueba de ello es el Plan de Desarrollo Institucional 2006-2010 y la certificación al interior de los PE a nivel licenciatura. Sin embargo, al ser un proceso nuevo requiere de ajustes en su operatividad.
- **Gestión por procesos:** En cuanto a este rubro, el área operativa del PROMEP ha implementado diferentes acciones estratégicas, específicamente para disminuir la jerarquización (verticalidad) y mejorar la estructura horizontal de los procesos. Para mostrar un ejemplo: para obtener las becas que ofrece el PROMEP –incorporación, reincorporación, implementos individuales de trabajo, entre otros– la gestión del proceso, desde su inicio, con la solicitud hasta la asignación de los recursos mantiene una estructura horizontal. Sin embargo, se ha detectado, que los manuales y los sistemas de información requieren de ajustes para atender las nuevas necesidades de nuestros PTC.
- **Desarrollo organizacional:** En relación al área operativa interna de PROMEP en esta universidad,

cabe destacar que no cuenta con una oficina para impulsar la motivación y la capacitación de los PTC. Sin embargo, la asignación de las becas sí representa un estímulo a la motivación y compromiso de los PTC con la UAEH. Aunado a lo anterior, se han implementado cursos de capacitación por medio del Centro de Formación Universitaria para los usuarios del PROMEP.

- **Mejoramiento continuo:** El PDI 2006-2010 contempla en sus Ejes Estratégicos (EE), Objetivos Estratégicos (OE), Líneas de Acción (LA), Estrategias y Metas el mejoramiento continuo de los Cuerpos Académicos, la producción académica, los perfiles deseables, por mencionar algunos y con ello mejorar la situación actual.
- **Desarrollo de alianzas:** Actualmente, la UAEH se ha caracterizado por celebrar diferentes convenios de intercambio y colaboración académicas con universidades nacionales y extranjeras para vincular principalmente el proceso de consolidación de los cuerpos académicos, publicaciones en revistas arbitradas entre otras. Con la finalidad de mejorar el desarrollo académico de los PTC.
- **Responsabilidad social:** Sobre el particular la propia institución postula que “La UAEH, ha logrado desarrollar un alto nivel de investigación por la variedad, calidad y volumen de su producción científica, este material constituye una valiosa fuente de conocimiento sin pasar desapercibida por la comunidad hidalguense y el entorno nacional. En muchos casos es de interés como noticia de actualidad, como información útil, que puede tener una aplicación práctica valiosa para el mejoramiento de las condiciones de vida de los hidalguenses en diversos campos. Promover la investigación de calidad y una gestión eficaz de la transferencia del conocimiento es una prioridad institucional” (UAEH, 2008: 17).

Lo anterior hace evidente que el área operativa PROMEP, UAEH cumple con la mayoría de los elementos estipulados en el enfoque de la Gestión de Calidad. Pero se necesita realizar ajustes a los mismos sobre todo aquellos vinculados con los Sistemas de Información, mejoramiento de los manuales de usuarios PROMEP para optimizar todavía más la gestión de calidad.

Ahora hare mención de los elementos de la GD y determinare si concuerdan o no con la fase de implementación del PROMEP. Siguiendo a Franco y

Queirolo (2008: 7), considero que “Generalmente la medición del desempeño cumple las siguientes [seis] funciones (Ammons 1995):

- **Rendición de cuentas:** resulta complejo lograr la rendición de cuentas en la educación pública. Sin embargo, la Contraloría General de la gestión universitaria da seguimiento al programa de transparencia y rendición de cuentas de, está inmersa la universidad, y ya realizó una auditoría a este programa, reportando los siguientes resultados: respecto al avance académico a octubre del año 2007: 40% de artículos arbitrados publicados, 37% en artículos nacionales, 28% de libros, 37% en tesis y 12.5% en patentes lo que da respuesta a la normatividad institucional.
- **Planificación y presupuesto:** se sabe que la principal fuente de ingresos externos para la función de investigación en la UAEH son los recursos provenientes de las diferentes bolsas del CONACYT, fondos sectoriales y mixtos. Durante el último año de labores, la División de Investigación y Posgrado administró 66 proyectos de investigación cuyo monto erogado fue de \$12'036,970.25 para el desarrollo de estos. En este periodo se aprobaron 21 proyectos de investigación de la convocatoria de apoyo complementario a investigadores en proceso de consolidación con un presupuesto de \$2'075,922.00.
- **Dirección de operación y supervisión de contratos:** la DAP y el área operativa del PROMEP-UAEH realizan diagnósticos sobre el desempeño académico de los PTC y el estado de la relación laboral que mantienen con la Institución, como mecanismos preventivos de posibles problemas operativos.
- **Mejoramiento operativo:** los indicadores elaborados por el área operativa del PROMEP-UAEH, la DIP y la Oficina de Estadística Institucional, permiten evidenciar el comportamiento de los PTC y los Cuerpos Académicos, entre otros; con el propósito de realizar adecuaciones y mejorar su desempeño.
- **Evaluación del programa:** la Universidad cuenta con profesores investigadores con reconocimiento nacional e internacional, como lo evidencia la invitación recibida por parte de la Subsecretaría de Educación Superior (SES) de la Secretaría de Educación Pública (SEP), para participar como dictaminadores de la evaluación nacional

de integración y consolidación de Cuerpos Académicos, donde participaron 16 profesores de los seis institutos de la UAEH, que cumplieron con los requisitos de calidad establecidos para la realización de estos trabajos en las diferentes áreas del conocimiento.

- **Reubicación de recursos:** en el periodo 2005-2007 se aprobaron 44 proyectos de investigación individuales de nuevos profesores investigadores con el grado de doctor, por un monto global de \$6'460,910.00, recursos otorgados por la SEP a través del PROMEP, con la finalidad de que cuenten con apoyos para la investigación, que les permita a corto plazo el ingreso al Sistema Nacional de Investigadores o en su caso la permanencia con esta distinción. Esto demuestra la oportunidad de conocer el nivel alcanzado en los objetivos y las metas para reubicar recursos en áreas estratégicas del programa en la UAEH. En suma, los factores de la GC y la GD en la fase de la implementación del PROMEP-UAEH en su mayoría son coherentes entre sí. Pero se necesita realizar ajustes que permitan atender y solucionar cuestiones técnicas y administrativas en la operatividad del mismo.

Retomando a Franco y Queirolo (2008: 2) podemos afirmar que las ventajas y las desventajas de la GC y la GD, se pueden observar y atender porque se trata de “un Sistema de Gestión de la Calidad (que) es una herramienta administrativa que facilita el manejo sistémico de una organización, propiciando un cambio en la cultura organizacional de tal manera que se dé una orientación hacia el usuario o cliente, mediante la implementación de diferentes procesos y ligado a la mejora continua”.

El trabajo por procesos permite una planeación, un seguimiento y la evaluación del quehacer académico y, especialmente, porque el sistema es parte integrante de los procesos de las IES. Así, las *ventajas* –a consideración personal– a la hora de trabajar por procesos, son:

- Tener una visión sistémica (trabajo en equipo, organización y agilidad).
- Propicia la estandarización (se integra a los procesos de las IES).
- El seguimiento en las acciones estratégicas.
- La evaluación de los resultados alcanzados.

- La mejora continua.
- La calidad en la prestación de los servicios públicos.

Respecto a este último punto Moyado (2002: 5) señala que “la incorporación de la calidad en los servicios públicos constituye una de las etapas de consolidación de la nueva gestión pública en la perspectiva gubernamental. Por ello, este proceso pasa antes por reformas macro, gracias a las cuales es posible concentrar la atención en las demandas y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de la legitimidad de lo público”. Sin este paso previo la calidad se diluye y no trasciende los esfuerzos institucionales aislados.

Sumado a lo anterior, aún cuando suele privilegiarse el enfoque de la calidad, orientado a las cuestiones de eficiencia y optimización de recursos, es necesario considerar que con base en el análisis de otras experiencias, la calidad ofrece otras alternativas para promover la transparencia, la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público.

No olvidemos que a diferencia de las empresas del sector privado, los organismos del sector público no están sujetos (por tanto, no deben ser consideradas a la fuerza del mercado ni a la disciplina de la competencia para obligarlos a ser eficientes; la principal causa de esto son las personas, estas –en su mayoría– son renuentes a examinar su propio desempeño rigurosamente en comparación con sus pares –hablando específicamente del caso PROMEP– o conforme a algún estándar externo de desempeño. Incluso aquellas que hacen un esfuerzo sincero por evaluar su propio desempeño y buscan maneras para mejorarlo, no cuentan con la objetividad ni la perspectiva que puede proveer un evaluador externo.

Otro elemento que no se ha mencionado es el aspecto controversial que se refiere al usuario, al que se pretende dar un tratamiento de cliente. Moyado (2002:05) menciona que este “[...] ha provocado un debate que exige en principio aceptar que el tema de la calidad conduce a una nueva relación entre el aparato de la administración pública y los ciudadanos”, sin duda esto es lo más importante, más allá de la necesidad de precisiones conceptuales, sobre el sentido del quehacer de las instituciones públicas.

En el caso de la implementación del PROMEP en la UAEH hay dos tipos de usuarios principales. Uno de ellos es el beneficiario directo: los PTC. El otro es el

beneficiario indirecto: los estudiantes y sus padres, es decir, los ciudadanos que se benefician al tener una población bien formada y una fuerza laboral productiva. Si no existieran beneficios sociales o externos asociados a la educación, la producción total de enseñanza podría ser dejada en manos del sector privado. Pero el hecho de que haya varios y diversos beneficios sociales implica que el gobierno tiene que comprometerse en asegurar el financiamiento adecuado y la distribución equitativa.

En suma, dice Guzmán, siguiendo a Ibarra, que

“Las metas establecidas por Promep, afirma Ibarra Colado, apuntan más a la necesidad de cumplir una norma que a la intención de modificar sustantivamente una realidad. La orientación desmedida hacia el cumplimiento de metas numéricas por encima de las exigencias reales de rigor y

calidad, podrían estar impulsando ya el relajamiento de los programas de posgrado bajo modalidades fast track, donde lo que importa es terminar a tiempo sin importar como”. (Guzmán, 2006: 361).

Por tanto, una educación de buena calidad no surge automáticamente a partir de la buena voluntad de las IES y los profesores. Es el resultado de diseños institucionales estrictos y a menudo impopulares. Esto significa que debe existir la capacidad de hacer cumplir los objetivos, a través de incentivos que gratifiquen a los actores que los cumplan y sanciones que penalicen a quienes no lo hagan.

“Aun con todo lo negativo que pueda tener la política del PROMEP, se debe considerar que es el primer esfuerzo real que encamina e impulsa fuertemente el trabajo científico en el interior de las universidades”. (Guzmán, 2006: 10).

- Corvalán Javier, MCmeekin Robert W. 2006. *Accountability educacional: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional*. Chile: Ed. Cide, Preal.
- Coyle. 1987. "Public administration and the theory of accountability". *Administration*, vol. 35, n°. 2:107-117, Dublin, Irlanda.
- Crozier. 1992. "El cambio en las organizaciones públicas". *Gestión y Política Pública*, vol. I, N1, julio-diciembre Cide, México, 93-102.
- Francisco Moyado. 2002. *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. Lisboa: Presentación en Congreso Internacional del Clad.
- Guzmán Acuña, Josefina y Guzmán Acuña, Teresa de Jesús. La transformación del docente al académico. La evaluación y certificación de los académicos por el Promep [en línea]. Memorias 6° Congreso retos y expectativas de la universidad. Puebla 1, 2 y 3 de junio de 2006. <http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/framesetmemorias.htm>
- Guzmán Acuña, Teresa de Jesús. Cambio, renovación o simulación: Profesión Académica y Promep [en línea]. 6° Congreso retos y expectativas de la universidad. Puebla 1, 2 y 3 de junio de 2006. <http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/framesetmemorias.htm>.
- Ibarra, Colado, Eduardo. 2010. "Exigencias de organización y de gestión de las Universidades públicas mexicanas: de su pasado político a sus mercados presentes". Cazés, Ibarra y Porter (Coords.). *Las universidades públicas mexicanas en el año 2030: examinando presentes, imaginado futuros*. México: Uam-C-Unam-Ceich, 55-92.
- Longo. 2003. *La responsabilización por el rendimiento en la gestión pública: problemas y desafíos*. Ciudad de Panamá: Presentación efectuada en Congreso CLAD.
- Miguel Diaz, Mario. 2003. *Evaluación y mejora de la actividad docente del profesorado universitario*. Educación Médica [online]. vol. 6, n°. 3:22-25. [Citado 2010-09-13].
- Programa de Mejoramiento del Profesorado. Un primer análisis de su operación en impactos en el proceso de fortalecimiento académico de las universidades públicas. [En línea]. México: Secretaría de Educación Pública, 2006, 154 p. ISBN 97033 00316. <http://promep.sep.gob.mx/documentacion.html>.
- Promep. 2006. *Manual de gestión de la calidad*. http://promep.sep.gob.mx/filosofia_promep.html [Consultado el 23 de febrero de 2007].
- Winkler, Donald R. 2006. *Fortalecer la accountability (rendición de cuentas) en la educación pública. El desafío que enfrenta Centroamérica y México en Accountability educacional: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional*. Ed. Javier Corvalán, Robert W. MCmeekin, CIDE, PREAL, Chile.

para citar el presente artículo:

Estilo Chicago autor-fecha:	Estilo APA:	Estilo MLA:
Cruz Badillo, Israel. 2011. La caja de herramientas de técnicas de gestión pública en el programa de mejoramiento del profesorado (PROMEP). <i>Administración & Desarrollo</i> 39 (53): 103-108.	Cruz Badillo, Israel. (2011). La caja de herramientas de técnicas de gestión pública en el programa de mejoramiento del profesorado (PROMEP). <i>Administración & Desarrollo</i> . 39 (53): 103-108.	Cruz Badillo, Israel. "La caja de herramientas de técnicas de gestión pública en el programa de mejoramiento del profesorado (PROMEP)". <i>Administración & Desarrollo</i> . 39.53 (2011): 103-108.