



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**ÁREA DEL CONOCIMIENTO:**

EDUCACIÓN Y COMPETITIVIDAD

**TEMÁTICA:**

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

**NOMBRES DE LOS AUTORES:**

MDOH. JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ OCEGUEDA.  
Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias  
Económico Administrativas.  
e-mail: jfernand2132@yahoo.com.mx

MTRO. DARÍO MONTOYA DE LA TORRE.  
Universidad Autónoma de Nayarit. Unidad Académica de  
Contaduría y Administración.  
e-mail:

MTRO. FRANCISCO JAVIER AGUILAR ARÁMBULA.  
Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias  
Económico Administrativas.  
e-mail:

**Noviembre del 2007**

## **1. RESUMEN**

La calidad no es una serie de conceptos intangibles ni mucho menos una moda, la calidad es la Cultura ideal de las organizaciones; dentro de este contexto las organizaciones mejoran su competitividad, su rentabilidad, reducen todos aquellos factores que generan costos, mejora permanentemente el clima organizacional, pero sobre todo, la organización cumple con su filosofía.

La realidad social nos ha enseñado que en estos tiempos todo parece transcurrir con mayor celeridad, el ritmo de los cambios puede ser avasallador si las organizaciones no se transforman para ser más adaptables y flexibles ante el cambio y la demanda social.

Las Instituciones de Educación Superior no pueden sustraerse de integrarse a la dinámica de la competitividad y en automático tienen que desarrollar dos habilidades: mejorar internamente de manera permanente, creciendo cualitativamente y manteniéndose a la vanguardia; así mismo, ser competitivas en su entorno.

Se propone en este trabajo una serie de estrategias que pueden mejorar el aspecto competitivo del CUCEA de la Universidad de Guadalajara.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Los constantes cambios en los que se ha visto inmerso el mundo a finales del siglo XX, muchos de ellos generados por la globalización de los mercados, ha propiciado que todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas, respondan a retos cada vez mayores que estos cambios conllevan.

Las instituciones educativas no son la excepción en ese contexto y principalmente las de nivel superior, siendo éstas quienes debieran ser las principales promotoras del cambio y búsqueda de estrategias que propicien una cultura hacia la calidad.

En el año de 1994, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) dentro de su programa para la administración institucional en la Administración Superior, lanza su proyecto cuyo título es “Administración de la Calidad, Evaluación de la Calidad y el Proceso de Toma de Decisiones” cuyos objetivos fueron:

- 1) Aclarar los propósitos, métodos y resultados intentados de diferentes sistemas nacionales de evaluación de la educación, e
- 2) Investigar su impacto sobre la administración institucional y la toma de decisiones (OCDE, 1994: 1).<sup>1</sup>

Las consideraciones de la OCDE, nos invitan a la reflexión sobre la importancia que tiene para toda institución de educación superior realizar sus estudios de calidad así como la medición de la misma.

Fomentar una cultura de calidad, puede coadyuvar para que una institución de educación superior propicie las condiciones de respuesta que le demanda la sociedad, dado que genera las bases para replantearse y cuestionarse su razón de ser, establece la medición de los niveles de satisfacción del mercado de profesionistas, se genera el desarrollo y potenciación (empowerment) de recursos humanos de calidad y con ello se propicia romper con los paradigmas tradicionales de tener una visión estrecha de un mundo local y de corto plazo.

Al proponer que se establezcan estrategias para fomentar una cultura de calidad, se pretende que las instituciones educativas de nivel superior en el campo de las ciencias económico-administrativas, desarrollen condiciones de trabajo que respondan a las situaciones cambiantes del mundo y además, puedan incluso, propiciar que a través de sus egresados, se generen las nuevas condiciones y reglas del mercado mundial.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

"Formular las estrategias que fomenten una cultura de calidad para una institución pública de educación superior en el campo de las ciencias económico-administrativas".

#### **Objetivos Específicos:**

- a. Identificar los elementos que proponen UNESCO, OCDE, ANUIES, SEP, expertos en educación, como estrategias para la mejora institucional.
- b. Diagnosticar los recursos, características y condiciones en las que labora el CUCEA de la Universidad de Guadalajara.
- c. Analizar los esquemas de desarrollo institucional que han implantado universidades donde se reconozca la calidad total como forma de vida.

- d. Proponer un sistema de calidad total dentro del contexto de la formulación de estrategias, factible de aplicarse en el CUCEA de la Universidad de Guadalajara, para lograr mayor competitividad.

#### 4. HIPÓTESIS

##### *Hipótesis de Trabajo*

La hipótesis de trabajo que se plantea es: “La generación de estrategias para desarrollar una cultura de calidad, representará una opción importante para propiciar mas competitividad y efectividad en las IES”.

##### *Diagrama de Variables*

Dentro de las variables que se utilizaron para esta investigación, se presentan como variable dependiente “la competitividad y efectividad en las IES” y como variable independiente las “estrategias para fomentar una cultura de calidad”.

Estas variables se representan en el diagrama 1 donde se detalla como se operacionalizan las mismas.



Diagrama 1.- Relación de las variables de la investigación

#### 5. METODOLOGÍA

##### *Diseño de cuestionarios*

La investigación que se realizó fue dividida en dos rubros: uno relacionado con la situación interna del CUCEA, para lo cual se aplicaron cuestionarios a los académicos, estudiantes y administrativos y de servicio (personal sindicalizado), la otra parte fueron las entrevistas que se realizaron a los expertos tanto en educación en el campo de las ciencias económico administrativas, como a líderes empresariales que han demostrado tener una visión del rumbo que se considera existirá en ese campo del conocimiento.

### ***Determinación de la muestra***

La población objeto del estudio la constituyó el total de los 719 académicos, 10741 estudiantes y 280 administrativos del CUCEA; determinándose el tamaño de la muestra con la fórmula para una población finita se aplica la fórmula con el método simple al azar con un 90% de confianza y 10% de error estándar.

## **6. CONSIDERACIONES SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

Para realizar un análisis acerca de la educación superior, habrán de tomarse en cuenta las sugerencias que en la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y en la Organización para la Educación, Ciencia y Cultura de las Naciones Unidas (UNESCO) realizan para los países en desarrollo, también resulta pertinente tomar en cuenta las políticas que la Secretaría de Educación Superior (SEP) en México ha implantado; además, habría que destacar cuales son las visiones que ubican la Educación Superior al 2010 en México, lo cual genera la prospectiva que se tendría para el largo plazo, para que de ahí se puedan generar algunas estrategias y lograr esas visiones.

### ***Generalidades de la Educación Superior***

Las presiones sociales y los requerimientos específicos de los mercados de mano de obra, han resultado en una diversificación extraordinaria en las instituciones y dentro de los cursos de estudio. La educación superior no ha estado exenta de la fuerza y urgencia con la cual la reforma educativa es políticamente asignada para responder al imperativo económico.

Las universidades mexicanas han afrontado los nuevos requerimientos de integrar la formación a las necesidades de la industria frente a los modos más tradicionales de formación liberal, identificándose como:

- Existen fuertes rezagos en instalaciones y equipamiento.
- Los programas de formación, profesionalización y actualización de los profesores son dispersos y no están adecuadamente evaluados.
- Faltan apoyos para estudiantes destacados.
- Existe rigidez en los planes y programas.
- Es necesario fortalecer y ampliar los esfuerzos de coordinación, evaluación y planeación estratégica.

- Un alto porcentaje de la demanda se concentra en el área de ciencias sociales y administrativas.
- No se hace un adecuado seguimiento de los egresados.
- Es reducido el porcentaje de los proyectos de investigación cuyos resultados encuentran una aplicación práctica.
- Hace falta revisar los programas de servicio social.

***Elementos que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) Visualizan para la Educación Superior***

Dentro de los retos a enfrentar por la UNESCO para el siglo XXI en la educación, comentan el rol de la sociedad del futuro y cómo prepararlos para llegar a ser personas que aprendan toda su vida, enfatizando en las formas de aprendizaje:

- Aprendiendo a conocer, esto es, adquirir los instrumentos para entender el mundo;
- Aprendiendo a hacer, esto es, ser capaz de retomar el conocimiento y el entendimiento dentro de acciones útiles;
- Aprendiendo a vivir juntos, en orden a participar y cooperar con otros en todas las actividades humanas.- Habiendo sido en esta tercera dimensión de aprendizaje a la cual la comisión internacional de educación le prestó cercana atención, y considerando un mundo marcado por ideologías que rechazan a otros en nombre de una nación, un grupo étnico o una religión.- Aprendiendo a vivir juntos de hecho, significa aprender acerca de otra gente, su historia, tradiciones y valores espirituales, sus similitudes y diferencias con los demás.
- Aprendiendo a ser, involucra el desarrollo de una gran capacidad para la autonomía y el juicio, el cual va junto con la fortaleza del sentimiento de la responsabilidad personal para nuestro destino colectivo.

Dentro del mismo documento se proclaman como misiones y funciones de la educación superior:

1. La misión de educar, formar y realizar investigaciones.
2. Función ética, autonomía, responsabilidad y prospectiva.
3. Para forjar una nueva visión de la educación superior se sugiere la igualdad de acceso.
4. Fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres.
5. Promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados.

6. Orientación a largo plazo fundada en la pertinencia.
7. Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad.
8. La diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades.
9. Métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad.
10. El personal y los estudiantes, principales protagonistas de la educación superior.
11. Evaluación de la calidad.
12. El potencial y los desafíos de la tecnología.
13. Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior.
14. La financiación de la educación superior como servicio público.
15. Poner en común los conocimientos teóricos y prácticos entre los países y continentes.
16. De la “fuga de cerebros” a su retorno.
17. Las asociaciones y alianzas.

***Consideraciones en las IES para iniciar una Cultura de Calidad***

Ha sido una inquietud constante de las Instituciones de Educación Superior y en particular de la Secretaría de Educación Pública, promover que se eleve la calidad de la Educación, para de esta manera, coadyuvar para que se eleven los niveles de competitividad de los egresados de las mismas, dadas las condiciones de globalización.

En investigaciones realizadas por expertos en el campo de la educación de nuestro país, Álvarez, I y C. Topete (1997) <sup>2</sup> presentan la siguiente estructura donde se visualizan la eficiencia y calidad, como dos ópticas de una misma realidad:

<b>Eficiencia</b> (Criterios cuantitativos)	<b>Calidad</b> (Criterios no cuantitativos)
<b>Costo-efectividad</b>	Eficacia
<b>Cobertura</b>	Logro de objetivos y perfiles de egresos
<b>Costo-utilidad</b>	Relevancia
<b>Costo-Beneficio</b>	Aportaciones socioculturales y científico Tecnológicas
Eficiencia Terminal/ Índices de transición	Respuesta a las necesidades de la vida Socioeconómica y cultural
Años de Escolaridad	Significado Cultural
Ciclos Terminados	Promoción de los valores
Certificación/Titulación	Acreditación

Para desarrollar las estrategias del desarrollo institucional, los autores proponen realizar estudios de prospectiva, considerándose el de escenario alternativo de Topete, C. y Álvarez I. (1995) <sup>3</sup> en el que se trabaje sobre la base de un contexto de resolución de dilemas de la competitividad vs. los derechos sociales, el equilibrio entre lo público y privado, la racionalidad técnica y la racionalidad moral y la producción con equidad sustentable.

Ellis, R. (1993) <sup>4</sup>, en su introducción a *Garantía de la Calidad para la Enseñanza Universitaria*, sostiene, con algo más de precisión, que la calidad en sí misma es un término un tanto ambiguo, ya que tiene connotaciones tanto de resultados como de excelencia.

Con base en las aportaciones de Ellis (1993) <sup>4</sup> y Cryer, P. (1993) <sup>5</sup>, se podrían establecer los seis procesos para un sistema de calidad en la educación:

1. *Garantía de la calidad*, 2 *Control de la calidad*, 3. *Dirección de la calidad*, 4, *Auditoría de la calidad*, 5, *Evaluación de la calidad* y 6. *Mejora de la calidad*.

Los retos que llevan a implantar estrategias y lograr un camino hacia la calidad, exige que tomemos en consideración los requerimientos de satisfacción que en materia de Educación Superior demanda la sociedad, por ello debemos de descubrir las necesidades satisfechas e insatisfechas de los estudiantes y de la sociedad.

## **7. LA UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA Y EL CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS (CUCEA)**

### ***Condiciones Actuales y Perspectivas en la Universidad de Guadalajara.***

La Universidad de Guadalajara (2006), segunda universidad del país en cuanto al número de estudiantes con 52,972 alumnos de Licenciatura y Posgrado y 85,868 a nivel bachillerato, representa el 57% de los estudiantes de educación media superior y superior del estado de Jalisco, obligándose a ser la institución líder en el desarrollo del estado, pero reconociendo sus debilidades, vistas éstas como un área de oportunidad de mejora, resulta el campo de las ciencias económico- administrativas, el espacio propicio para fomentar una cultura de calidad que coadyuve para proyectar su desarrollo integral.

La Universidad de Guadalajara tuvo un crecimiento cuantitativo acelerado sin responder a plan global alguno, lo que provocó:

- Hipercrecimiento, fuerte concentración en la zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), masificación,
- Modelo profesionalizante, demérito en la calidad académica de sus egresados,

- Incipiente capacidad de producir e innovar el conocimiento en ciertas áreas, y desarticulación de las funciones sustantivas,
- Improvisación de la planta académica en algunos casos,
- Insuficiente vinculación con el entorno social y productivo,
- Hipertrofia en su estructura: centralización de la toma de decisiones, congestión administrativa,
- Dependencia casi total de financiamiento gubernamental.

Debido a estas conceptualizaciones de universidad, surge el modelo de red universitaria.

La Universidad de Guadalajara después de haber hecho un análisis de las estructuras bajo las cuales trabajaba, llega a la decisión de formar los Centros Universitarios Temáticos (en la Ciudad de Guadalajara) y los Centros Regionales en los principales municipios del estado, cambiando el modelo napoleónico cimentado en la estructura de facultades, por el modelo departamental que se presenta como más flexible y ágil para adaptarse rápido a los cambios de la sociedad.

La U. de G., acorde con el programa de desarrollo educativo 2001-2007 pretende alcanzar el objetivo de mejorar la calidad de los elementos y agentes del proceso educativo: personal académico, planes y programas de estudio, estudiantes, infraestructura y equipamiento, organización y administración.

El Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), creado el 5 de agosto de 1994, integrando a las ex facultades de Contaduría, Economía, Administración y Turismo, los institutos y centros de investigación: Instituto de estudios económicos y regionales (INESER) y el Centro para la calidad y la innovación en la educación superior (CECIES), se funda con el propósito de desarrollar la excelencia del conocimiento dependiendo de un rector general quien tendrá como colaboradores directos a un secretario académico y a un secretario administrativo, y estos a su vez de las unidades que integran sus áreas, estableciéndose tres divisiones que integrarían la parte operativa administrativa, dependiendo de ellos los departamentos que son la célula básica del modelo dentro de la red universitaria.

### ***Visión para el 2010 del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas***

El CUCEA (1999) define como su visión al 2010 la siguiente “El CUCEA será una de las mejores instituciones de educación superior en el área económico administrativa del país, reconocido por promover la igualdad de oportunidad con un alto espíritu de servicio, un fuerte compromiso social y por la responsabilidad de formar ciudadanos y profesionales con visión regional, nacional y mundial

que actúen desde su comunidad, desarrollando liderazgos en el campo de la investigación en estrecha interrelación con los sectores público y privado de la sociedad” (1999: 5) <sup>6</sup>.

De esta visión general del CUCEA, se definen las visiones específicas para el personal académico, alumnos, planes y organización académica, investigación, extensión, vinculación y difusión cultural, apoyos académicos, financiamiento y administración, tratando de lograr la que las estrategias sean más aplicables a rubros determinados.

### ***Situación Actual del CUCEA para Iniciar un proceso de asimilación hacia una Cultura de la Calidad.***

Para llegar a cumplir los retos del 2010, se tiene que partir de un diagnóstico que refleje la situación actual. Como producto de este diagnóstico surgieron las siguientes áreas de mejora:

- Propiciar un proceso de enseñanza-aprendizaje que coadyuve a generar profesionistas competitivos a nivel mundial.
- Obtención de ingresos adicionales a los subsidios federal y estatal.
- Elevar los niveles de capacitación de los profesores, para responder a los retos que la sociedad demanda.
- Desarrollar una cultura de calidad institucional como parte del proceso de vida laboral.
- Generar productos de investigación que coadyuven al desarrollo productivo y social de la comunidad jalisciense, además de existir vinculación con los diversos sectores dentro de los proyectos que se realicen.

Como se puede observar, las diferencias entre las metas estratégicas de la visión al 2010 y el diagnóstico de la situación actual del CUCEA es enorme la diferencia en algunos rubros, por ello se propone iniciar un proceso de Calidad que promueva los cambios de actitud de todos los involucrados.

## **8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las IES se encuentran inmersas en un ambiente que les exige y demanda mayor calidad de sus egresados, de evaluación permanente de los diversos procesos, lo cual es utilizado para contar con mayor presupuesto y oportunidades de conseguir recursos extraordinarios, de comparabilidad (benchmarking) con otras IES para detectar los niveles de desempeño con los cuales se desarrolla la Institución en determinadas áreas o procesos académicos.

Por ello, se realizan las siguientes preguntas de la investigación:

- ¿Hasta que medida será factible generar una cultura de calidad en el CUCEA?

- ¿Qué efectos han tenido las instituciones de educación superior, que han implantado un modelo de calidad total?
- ¿Qué problemas han enfrentado las universidades que han aplicado calidad como proceso de vida institucional?
- ¿Se podrá tener el éxito que han tenido universidades que han implantado una cultura de calidad en el sistema de calidad para el CUCEA en la U. de G.?
- ¿Qué recursos y tiempo son necesarios para poner en marcha un sistema de calidad en el CUCEA?
- ¿Hasta que contexto, es la implantación de una cultura de Calidad en el CUCEA una solución para ser más competitivos?

## **9. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD EN LAS IES**

La calidad de la educación superior está representada por la medida en que las instituciones cumplen con las funciones que le han sido encomendadas. Estas funciones son principalmente de naturaleza académica, ocupacional, distributiva, política y cultural, lo que en términos operacionales, significa que las instituciones de educación superior deben satisfacer entre otros los siguientes criterios:

- ✓ El de relevancia, que se refiere al grado en que los objetivos de la educación respondan efectivamente a las necesidades, aspiraciones, intereses y posibilidades de cada uno de los sectores a los cuales se dirige.
- ✓ La equidad en la distribución de oportunidades educativas, que no se refieren solamente al acceso a la educación superior, sino también a las probabilidades de concluir con el éxito de los estudios iniciados.
- ✓ El de eficacia o efectividad de la educación superior, que se refiere a la medida en que los objetivos propuestos sean alcanzados realmente.
- ✓ El de eficiencia de la educación superior, el cual, como en otros casos, se refiere a la relación que se obtiene entre los resultados de la educación a ésta.

Los sistemas de educación superior deberían: aumentar su capacidad para vivir en medio de la incertidumbre, para transformarse y provocar el cambio, para atender las necesidades sociales y fomentar la solidaridad y la igualdad; preservar y ejercer el rigor y la originalidad científicos con espíritu imparcial por ser un requisito previo decisivo para alcanzar y mantener un nivel indispensable

de calidad; y colocar a los estudiantes en el primer plano de sus preocupaciones en la perspectiva de una educación a lo largo de toda la vida a fin de que puedan integrarse plenamente en la sociedad mundial del conocimiento del siglo XXI.

Los elementos que aquí se proponen, pretenden ser enunciados que deben desprenderse a todos los niveles de la Institución, en virtud de que la participación de todos los involucrados, facilitará la implantación de las estrategias.

Se proponen criterios globales para buscar promover una cultura de calidad en las IES, obviamente que se pretende aplicar primeramente en el CUCEA de la U. de G., para después implantarlos en diversos centros educativos de Educación Superior para que puedan tomar determinados elementos que sean adaptables a su cultura y condiciones de funcionamiento.

El sistema que se propone cuenta con ocho fases para su implantación, partiendo siempre desde el punto de decisión hacia el cambio por parte de las autoridades rectoras de un Centro Universitario, hasta considerar los procesos de mejora para satisfacer los requerimientos del cliente o grupos de interés, todo con una base de mejora permanente en el proceso. Para ello, la propuesta denominada Dirección estratégica del sistema de calidad cuenta con la siguiente estructura:

- **La primera fase** dentro del sistema de calidad propuesta será la decisión de cambio: para ello se deberán de contar con la firme decisión de los rectores o directores generales, para implantar un cambio de cultura hacia la calidad en la institución. En esta fase se deberán de buscar los consensos con todas las partes involucradas, esto es, con el personal académico y administrativo, de tal forma que no haya obstáculos desde el punto de partida para el cambio, tratando de convencer a los involucrados para luego buscar su participación, compromiso e integración dentro del proceso de cambio y transformación que requiera la institución.

Algunos de los elementos que se presentan en el CUCEA que limitan la generación del cambio son los siguientes:

EN INVESTIGACIÓN:	EN DOCENCIA:	EN LA TOMA DE DECISIONES INSTITUCIONALES:
✓ La falta de interés de los académicos por la investigación.	✓ La antigüedad de los profesores.	✓ Selección de los directivos académicos.
✓ La escasez de recursos financieros.	✓ Capacitación deficiente en nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje	✓ Adecuación constante de la Normatividad.
✓ La ausencia de una sólida formación en la investigación.	✓ Carente disposición a cambiar actitudes docentes	✓ La participación real de la sociedad.
✓ La carencia de la infraestructura necesaria.	✓ Estímulos docentes por repetir actitudes.	✓ Capacitación real de funcionarios.
✓ La rigidez de la legislación universitaria.		
✓ Resistencia de los directivos de las empresas.		

- **La segunda fase**, una vez que se ha creado la convicción por parte de las autoridades universitarias y éstas a su vez lo difundieron y sensibilizaron a la base, se formará lo que se podría denominar como el Consejo de Calidad, el cual será el grupo de planeación del proceso de calidad institucional, pudiendo ser un grupo de trabajo dependiente o colateral al Consejo General Universitario, pudiendo participar personas externas a la institución pero que su punto de vista enriquezca el trabajo del consejo.
  
- **La tercera fase** se integra por medio de comités de apoyo, dentro de esta etapa se forman círculos de calidad o grupos de mejora para con base en ellos se generen las propuestas de mejora en los diversos procesos educativos, tanto académicos como administrativos. Comités, donde se busca poner en marcha una cultura de calidad en un Centro Universitario, partiendo de los grupos de interés como son los sectores productivos, sociedad, profesores, estudiantes, rector, funcionarios, donde cada uno debe interactuar al definirse la declaración de visión y misión estratégica, para después coparticipar en las propuestas de mejora y medir sus resultados.
  
- **La cuarta fase**, una vez que se integran el consejo de calidad y los comités de apoyo, está en integrar todos los trabajos de los mismos para formar la planeación estratégica de la calidad, debiendo de partir de los resultados de las propuestas que en cada instancia se hubiesen generado, para generar un plan acorde a diversos elementos tales como:
  - Las políticas para el desarrollo de la educación superior que se propongan para el país;
  - Las sugerencias de política educativa que realicen organismos tales como OCDE, UNESCO, ANUIES, entre otros;
  - Las tendencias mundiales que en materia de educación superior se estén generando;
  - Las opiniones de expertos en Sistemas de Educación Superior;
  - Las reglamentaciones y propuestas de mejora de la calidad en educación superior que se planteen a nivel global;
  - Los puntos de vista de los expertos internos en cada una de las áreas;
  - La integración de toda la información con un sentido de mejora transformacional de la institución dentro del plan estratégico para la calidad.

➤ **La quinta fase** es la de desarrollar la cultura de calidad, para ello, empieza a ponerse en marcha el proceso de mejora. Algunos de los elementos que deberán de considerarse en el fomento de la cultura de calidad hacia una mejora constante son:

- Desarrollo de una cultura de valores, creencias y filosofía que sea coparticipada con todos los miembros de la organización.
- Estrategias para potenciar al personal académico y administrativo.

➤ **La sexta fase** es la que se denominaría aseguramiento de la calidad o autoevaluación. En esta etapa se deberán de establecer todos los parámetros de medición para estar comparando permanentemente los resultados alcanzados contra las metas estratégicas, de tal manera que si alguna estrategia establecida no es la adecuada, cambiarla con toda antelación y no esperar al final cuando ya resulta imposible cambiar los resultados. Aquí se propone aplicar herramientas como las siguientes:

Gráficas de Control para detectar las variaciones en cuanto a los logros no alcanzados. Sistemas de autoevaluación. Gráficas de Pareto. Cuestionarios de autoevaluación para estudiantes, profesores, administrativos y de servicio, sectores productivo y social. Seguimiento de egresados. Estudios sobre los impactos.

<b>METAS</b>	<b>PROCESOS / ACTIVIDADES</b>	<b>MEDICIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>CONCLUSIONES / SUGERENCIAS</b>
Capacidad de comunicarse efectivamente e interpretar la comunicación de otros.	Cursos disponibles.	Prueba aleatoria.	1. Preprueba a todos los estudiantes.
	Oportunidades de escritura.	Resultado verbal de exámenes.	2. Centro para la mejora de los recursos de aprendizaje.
	Servicios de desarrollo.	Análisis de muestra de escritura.	
	Prueba diagnóstica de alumnos de primer ingreso.	Otras experiencias con exámenes orales. Cuestionarios diversos.	3. Servicios de desarrollo de habilidades multimoda.

➤ **La séptima fase** será la de encontrar el nivel de adaptación al ambiente y a la sociedad, esto significa que se tendrán que buscar constantemente las estrategias que permitan a la Institución estar alerta a los cambios urgentes que se requieran en un momento determinado, por condiciones propias del país o por condiciones de la globalización, por ello, se debe participar y crear una comisión donde se invite a los diversos sectores productivo, social y gubernamental, así como a especialistas en prospectiva, para estar realizando una comparabilidad (benchmarking) continua con los requerimientos demandados, este elemento de comparación permitirá que la base de datos de lo

que se realiza en otras instituciones, tendencias del mercado, requerimiento de profesionistas, relación de cualidades y características de un egresado, posiciones de integración económica regional y los efectos para los profesionistas egresados de las IES, estrategias para estar actualizando periódicamente a los egresados, de forma que sirva como un instrumento de medición de la calidad que mantienen éstos.

➤ **La última fase** es la de satisfacción permanente de los usuarios internos y externos. Para ello, se requiere lo siguiente:

- Tener un conocimiento real de quienes son los usuarios (internos / externos) reales de la Institución.
- Determinar con precisión que al satisfacer a determinados usuarios, cuales son los costos de calidad y las mejoras del proceso.
- Identificar toda la cadena de valor de la Institución.
- Fomentar en los colaboradores orgullo por el trabajo y la organización.

## CONCLUSIONES

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EN CAMPO

El estudio que aquí se presenta, ha sido un trabajo donde se analizaron los conceptos de calidad, estrategia y cultura organizacional en las IES, buscando relacionar los elementos que integran un sistema de calidad y la posibilidad de instrumentarlo en el campo de la educación superior.

La investigación se realizó con base en un estudio bibliohemerográfico y la parte del estudio de campo, para lo cual se presentan a continuación las conclusiones más importantes.

- Los académicos del CUCEA opinan que realizan buena labor docente y son buenos motivadores con sus estudiantes (aunque éstos opinan lo contrario); ven la evaluación de los alumnos al profesor no con todo el optimismo; mencionando que estarían dispuestos a participar activamente para mejorar los procesos de calidad de la institución, aunque no definen muy específicamente cómo podrían hacerlo; un cincuenta por ciento de los académicos consideran que las materias no están enfocadas al desarrollo de una cultura de calidad total.
- Los estudiantes del CUCEA tienen un fuerte desconocimiento de la misión institucional, lo cual refleja la falta de difusión, interés o valor que se le ha asignado a este punto por parte de

autoridades y alumnos; sugieren que exista un mejor servicio a los alumnos en control escolar, así como capacitar al personal para esa función; pocos han presentado sugerencias; respecto a sus profesores sus opiniones contrastan totalmente con lo que opinan los profesores respecto a la función que éstos efectúan, señalando deficiente la labor en general, con poca promoción de participación.

- El personal administrativo y de servicios desconoce casi en su totalidad la misión institucional; mencionando la mayoría que no han hecho sugerencias de mejora.
- Las entrevistas realizadas a especialistas en el campo de las ciencias económico administrativas, se resume a que consideran importante el desarrollo de una visión hacia la gestión del conocimiento; desarrollar mentalidad de tomadores de decisión oportunos y capaces de adaptarse a los ambientes turbulentos y cambiantes y a condiciones culturales e históricas diversas.
- De las entrevistas efectuadas a los líderes empresariales, éstos opinan que los valores serán un arma vital de las IES; que se tendrá que fomentar el involucramiento y compromiso de todos en una institución; con la obligación de formar egresados que sepan tomar decisiones en condiciones de riesgo e incertidumbre, capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo global, dispuestos a interactuar en diversas partes del mundo; comentan que el personal académico tendría que elegirse por capacidades y no favoritismos.
- La hipótesis establecida de que la generación de estrategias para desarrollar una cultura de calidad, representará una opción importante para propiciar mas competitividad y efectividad en las IES, se confirma por todos los estudios de los investigadores en el campo de la educación superior, instituciones como UNESCO, OCDE, ANUIES y SEP, los expertos en educación superior y líderes empresariales entrevistados, las instituciones que han aplicado la ACT como proceso de vida, puesto que el diseño de estas estrategias hacia la calidad coadyuvan al desarrollo integral y coparticipativo para la toma de decisiones institucionales
- La propuesta que se presenta respecto a la dirección estratégica de un sistema de calidad para una universidad, toma en cuenta todos los elementos que los investigadores sobre educación superior, organismos internacionales, especialistas y empresarios, quienes sugieren integrar comités de calidad, trabajando con procesos de generación de estrategias hacia una cultura de calidad, asegurándose que ésta se realice por medio de evaluaciones constantes, midiendo los impactos reales en la sociedad, para llegar a un proceso de mejora permanente.
- Las universidades tienen que desarrollar su estrategia en una sociedad del conocimiento donde se considere la producción del saber como un elemento clave, con una participación en una economía global, donde el personal actualice su potencial con conocimientos de los instrumentos de soporte, con una base informada participativa en los procesos sociales para la toma de decisiones,

desarrollando una identidad con base en un multiculturalismo, generando un pensamiento y acción crítica, creando nuevos conocimientos, fomentando cooperación y compromiso, generando mensajes que faciliten usos efectivos de la comunicación y administrando los procesos de aprendizaje para toda la vida (long life learning).

### ***RECOMENDACIONES***

Al término de este estudio, se sugiere que se amplíen investigaciones en el campo de la calidad en la educación superior, con especificidades particulares para nuevas líneas de investigación sobre el particular.

Hacer estudios de comparabilidad (benchmarking) de procesos educativos a nivel nacional o incluso internacional, coadyuvaría a que los resultados que se encontrasen pudieran ser aplicables para una mejora de las IES, por lo que se situarían éstas en procesos de mejora continua por la constante comparación de procesos con las mejores.

Los estudios futuros podrían enfocarse a analizar cómo están usando sus capacidades los colaboradores en una IES, cómo se opera una red de aprendizaje, cómo han sistematizado sus estrategias de inteligencia, cómo se pueden desarrollar comunidades del conocimiento y la definición de sus roles, cómo se produce el saber en docencia e investigación, sin privilegiar ningún espacio.

Otro aspecto que habría de considerarse es medir la calidad, no por medio de clasificaciones, labor en las aulas; sino medir la calidad en cuanto a producción del saber y calidad de información, por lo que habrá de considerarse el concepto de estar a la punta del saber.

Realizar investigaciones sobre lo que es el capital intelectual, cómo se conceptualiza, cómo medirlo y cómo se desarrolla en las IES, podría ser otra línea con la cual se analice el tránsito de una sociedad de la información a una sociedad del conocimiento, donde las competencias y talentos del recurso humano forman una parte importante y vital de ese cambio.

### ***Referencias bibliográficas y documentales***

- Álvarez, I. y Topete, C. (1995), “La educación superior en transición. Tres escenarios posibles”, *Investigación Administrativa*, IPN. México, mayo.
- Álvarez, I. y Topete, C. (1997), “Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de la calidad en la educación superior”, *Gestión y Estrategia*, UNAM, núm. 11 y 12.
- Ansoff, H., Declerck, R. y Hayes, R. L. (1983), *El planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración*, México, Trillas, p. 43.
- ANUIES (2000), *La educación superior en el siglo XXI, Líneas estratégicas de desarrollo*, México, ANUIES.
- Arechavala, R. y Solís, P. (1999), *La universidad pública. ¿Tiene rumbo su desarrollo en México?*, Guadalajara, México, Editorial Universidad de Guadalajara.
- Cryer, P. (1993), *Preparing for Quality Assessment and Audit*, Sheffield, England, Committee of Vicepresident and Principals.
- Ellis, R. (1993), *Quality Assurance for University Teaching*, Buckingham, Open University Press.
- Espinoza, E. y Pérez, R. (1996). “Calidad en la educación superior en México”, *Gestión y Estrategia*, UNAM, núm. 10, julio-diciembre.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. W. (1998), *Planeación estratégica aplicada*, Colombia, McGraw Hill, pp. 5 y 68.
- OCDE (1994), *Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE)*, Institutional Experiences of Quality Assessment in Higher Education, EE. UU., OCDE.
- Universidad de Guadalajara (1996), *Certidumbre y esperanza. Plan Institucional de Desarrollo 1995-2001*, Guadalajara, México, Editorial Universidad de Guadalajara.