T 1079 CESS

XOCHIMILCO SERVICIOS DE INFORMACION

122074



LA MEJORA CONTINUA COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EL CASO DE LA UAM-XOCHIMILCO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

MAESTRA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

PRESENTA

LIC. XÓCHITL ARGELIA MONCADA FUENTES

DIRECTOR DE TESIS
DR.PEDRO HUMBERTO MORENO SALAZAR

LECTORES
DR. SALVADOR DUARTE YURIAR
DR. SERGIO MARTÍNEZ ROMO

México, D.F.



Porque tu presencia ha sido, es y será siempre trascendental en mi vida. TE AMO

A mamá, fuente inagotable de cariño.

A papá, cuyo recuerdo me sigue inspirando.

A mis hermanos, cuñadas, primos (as) y sobrinos (as) porque nos querremos siempre.

A mis amigas que son mis hermanas del alma.

A mis maestros y compañeros de la maestría por las horas compartidas.

A todos aquellos que al cruzarse en mi camino lo han hecho más pleno.

AGRADECIMIENTOS

A mi querido Pedro, director de esta tesis, por el apoyo y compromiso que siempre mostró.

A Salvador, quien tuvo fe en mí en esta loca propuesta y me ha brindado su apoyo incondicional no sólo como lector; sino como amigo.

A Sergio Martínez un agradecimiento y una disculpa por las carreras que como lector le hice pasar.

Al personal de la maestría en políticas públicas, sin ellos, esta meta no habría sido posible.

Al personal del Laboratorio de Habitabilidad de DCyAD y en especial a Montserrat, prueba viviente de que la calidad es posible.

A las autoridades, profesores, trabajadores administrativos y alumnos que gentilmente me dieron su tiempo para la aplicación de los instrumentos de evaluación.

A la UAM-Xochimilco, que me ha enseñado un camino diferente.

ÍNDICE

♦ INTRODUCCIÓN	6
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	8
OBJETIVO	11
♦ CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	12
ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD	12
Principales aportaciones de los exponentes de la calidad	15
1. El enfoque de calidad de W. Edwards Deming	15
2. Joseph M. Juran y la Administración de la Calidad	17
3. Kaoru Ishikawa y el Control Total de Calidad	18
Certificación de la Calidad	20
Premio Nacional de Catidad	20
Certificación por parte de Asociaciones Profesionales	20
La Norma ISO 9000	21
CALIDAD EN EL SERVICIO	22
Modelo de Calidad en el Servicio	25
CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO	27
La Calidad en los Servicios Públicos: ¿Idea Romántica o Prag	gmática? 27
Los factores de Calidad en la Administración Pública	29
CALIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS	33
Conceptualización	33
El Proceso de las Políticas Públicas	33
◆ CAPÍTULO II LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO	37
¿QUÉ ENTENDEMOS POR EDUCACIÓN?	37
POLÍTICA NACIONAL SOBRE EDUCACIÓN SUPERIOR	39
Antecedentes	39
Tendencias y Perspectivas de la Educación Superior en Méxic	co 40

	_
r	٦.

	El Impacto de las Políticas Internacionales en Educación Superior	48	
	CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR	51	
	Antecedentes	51	
	Experiencias en Universidades Mexicanas	53	
	La experiencia en UAM-Azcapozalco	54	
	Definiendo la Calidad en la Educación Superior	55	
•	CAPÍTULO III LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA		
	UNIDAD XOCHIMILCO	59	
	ANTECEDENTES	59	
	ORGANIZACIÓN	60	
	ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD XOCHIMILCO	62	
	EL SISTEMA MODULAR	63	
	CULTURA ORGANIZACIONAL	65	
	Algunas Consideraciones Teóricas	65	
	Características de la Cultura Organizacional de la UAM	67	
	Misión y Visión de la UAM-X	68	
•	CAPÍTULO IV MODELO DE MEJORA CONTINUA PROPUESTO	PARA	LA
•	CAPÍTULO IV MODELO DE MEJORA CONTINUA PROPUESTO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO	PARA	LA
•	_	PARA 71	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO		LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X)	71	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X	71 71	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico	71 71 72	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico Resultados de la Investigación de Campo	71 71 72 73	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico Resultados de la Investigación de Campo PLAN DE MEJORA	71 71 72 73 77	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico Resultados de la Investigación de Campo PLAN DE MEJORA Modelo	71 71 72 73 77	LA
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico Resultados de la Investigación de Campo PLAN DE MEJORA Modelo	71 71 72 73 77	LA
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico Resultados de la Investigación de Campo PLAN DE MEJORA Modelo Desarrollo	71 71 72 73 77 77	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico Resultados de la Investigación de Campo PLAN DE MEJORA Modelo Desarrollo	71 71 72 73 77 77	LA
•	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO (UAM-X) LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X Diagnóstico Resultados de la Investigación de Campo PLAN DE MEJORA Modelo Desarrollo CONCLUSIONES	71 71 72 73 77 77 78	LA

INTRODUCCIÓN

En la primera década de siglo XXI, donde la única constante ha sido el cambio, en lo social, en lo político y en lo económico, provocando la ruptura de antiguos esquemas, dando paso a nuevos conceptos y formas de desarrollo, la administración pública en México no ha sido ajena a estos cambios. A partir de la crisis del Estado Benefactor se buscan nuevas formas de organizar el quehacer del Estado, la modernización administrativa ha provocado un proceso de ajuste, un cambio organizacional con la finalidad de eficientar a las instituciones públicas.

Desde el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP) y posteriormente con el Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental propuesto por el entonces Ejecutivo en marzo del 2001, se plantea el papel de la administración pública en el cambio que el Gobierno Mexicano pretende llevar a cabo, poniendo énfasis en la administración y prestación de los servicios públicos, señalando la necesidad de mejorar su cobertura, calidad y efectividad específicamente en términos de costo social.

La educación como servicio público ¹ aspira a este objetivo de calidad; sin embargo, la calidad no nace por decreto, ni se obtiene mediante el control al final del proceso; se va construyendo día a día a través de todos los actos de la organización y con la

¹ El artículo 10 de la Ley General de Educación expresa que la educación que imparta el Estado y sus organismos descentralizados (incluidas las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía) es un servicio público.

participación de todos y cada uno de sus integrantes. Trabajar con calidad permitirá a la universidad pública sobrevivir, elevar su productividad y ser competitiva.

Si de acuerdo a lo hasta aquí expresado, la calidad surge como respuesta ante la imperiosa necesidad de elevar la productividad, ambos conceptos asociados en forma indisoluble, los cuáles se constituyen como medios imprescindibles no sólo para ser competitivos; sino para contribuir en el proceso de desarrollo social, económico y político del país, y por otro lado la política de educación superior señala a la calidad como uno de sus objetivos, entonces surge la pregunta: ¿por qué constantemente se cuestiona la calidad de la universidad pública?

Tomar conciencia de la importancia de la calidad es necesario, más no suficiente. El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Educación del mismo período retoman el objetivo de "Elevar la calidad educativa" y se establecen diversas estrategias; sin embargo, esta propuesta es muy general, por lo que se requiere de mecanismos de acción que contribuyan a su cumplimiento, pues en el caso que nos ocupa referente a la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco (UAM-X), pese a los esfuerzos en cuanto a normas, programas y presupuesto, hay un déficit de implementación².

Las grandes políticas públicas se concretan en el trabajo de todos los días. La política educativa se aterriza en el aula, en la planeación docente y la impartición de clases, en la pertinencia de los planes y programas de estudio, en los procesos para la selección y

² Consultar el apartado sobre Macro y Microimplementación en el Capítulo I, pp.31

contratación de profesores, en la biblioteca, en los laboratorios y talleres, en la ventanilla de control escolar, en los servicios complementarios.

Para el Dr. Sergio Martínez Romo ³ resulta claro que el desarrollo de las instituciones de educación superior (IES) y del conjunto que constituye al sector de este nivel educativo, está relacionado estrechamente con el diseño, la implementación y los resultados de las políticas públicas dirigidas a este ámbito. La concurrencia de actores y la creación de marcos institucionales dan viabilidad a la construcción de escenarios legítimos en los que se deposita lo que estructuralmente es considerado como lo que debe ser la educación superior. El deber ser, por su parte, propicia que las acciones de las IES, de sus sujetos, y del sistema de educación superior en su conjunto, tiendan hacia el cumplimiento de objetivos comunes.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

En el Cuadro 1 a continuación, se muestra donde se encuentra el problema:

NIVEL	INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN
EJECUTIVO	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA	PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR	2007-2012
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD	PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
XOCHIMILCO *	2007-2012

^{*} Es en este nivel de planeación donde existe un vacio de formulación para la parte operativa. El Plan de Desarrollo Institucional de la UAM-X está integrado por diversos ejes estratégicos, los cuales no establecen los mecanismos específicos a seguir para

alcanzar la calidad, es más, ésta ni siquiera está definida; se carece de un instrumento en el que se determinen las acciones concretas y los programas se limitan a enunciar una serie de lineamientos generales, recomendaciones y buenos deseos, lo que ha impedido el objetivo de la calidad se cumpla.

Las tensiones internas en el sistema de educación superior son debido a su tamaño y complejidad, y especialmente, a la dificultad de lograr la coordinación entre la aplicación de las políticas nacionales y su discrepancia con las costumbres, intereses visiones y reglas del juego de los actores. También hay tensiones por la demanda social de una educación de mayor calidad y pertinencia, de mayor impulso a la evaluación externa y acreditación. ⁴

A partir de esta información, del análisis de los teóricos de la calidad, del estudio de las experiencias en otras instituciones educativas, de lo aprendido en la maestría de políticas públicas y de mi participación en la implementación de procesos de calidad, he llegado a la conclusión de que *la calidad en la educación superior se construye en el quehacer cotidiano a través de la mejora continua*.

La hipótesis que planteo es que para alcanzar el objetivo de elevar la calidad de la educación superior en la UAM-X (variable dependiente) expresado en la Politica Educativa 2007-2012, es necesario diseñar, para posteriormente implementar, un Plan de Mejora Continua que considere su cultura organizacional, características y

³ MARTÍNEZ ROMO, Sergio<u>; "POLÍTICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR FRENTE A LA TRANSICIÓN AL</u> SIGLO XXI". En: Reencuentro, Núm. 56, diciembre, 2009, pp. 76-83. UAM-X. México.

problemática específicas, que sea congruente con la filosofía del sistema modular; que involucre a toda la comunidad educativa y que permee en la vida universitaria para asumir esta estrategia de mejora (variable independiente) como una forma de trabajo permanente.

Por lo anteriormente expresado, el énfasis en el presente trabajo no está puesto en demostrar el por qué de la falta de calidad; el objeto de estudio es la política pública en materia de educación superior, particularmente la calidad en la educación superior en la UAM-X.

En el primer capítulo se hace una revisión conceptual-analítica acerca de la administración de calidad, haciendo un breve recuento de los principales postulados de los principales exponentes, aterrizando lo anterior haciendo una reflexión sobre la calidad en los servicios públicos.

El segundo capítulo se centra en la política de educación superior y su relación con la calidad.

En el tercer capítulo se presenta una panorámica general de la UAM-X, identificándola a través de la cultura organizacional que la caracteriza.

En el cuarto y último capítulo, partiendo del diagnóstico realizado y para dar respuesta a la problemática detectada, se presenta el Modelo de Mejora propuesto, y en el desarrollo se profundiza en las fases y elementos que lo integran.

⁴ RUBIO OCA, Julio (Coordinador); <u>"LA POLÍTICA EDUCATIVA Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO. 1995-2006: UN BALANCE."</u> Sección de Obras de Educación y Pedagogía. SEP-Fondo de Cultura Económica. México. 2006. Capítulo II.

OBJETIVO

No se pretende dar una receta o fórmula mágica; el objetivo del presente trabajo es: Identificar qué entendemos por calidad, cuáles son sus características, a quiénes involucra y en qué se sustenta, presentando en forma por demás sintetizada, los antecedentes, planteamientos generales y experiencias en la materia que constituyen el marco para proponer la Mejora Continua como estrategia para elevar la calidad de la Educación en la UAM-X.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

A partir de los años 50 siglo XX, en la búsqueda por elevar la productividad de las empresas y ser más competitivos, surge un movimiento que empieza a concebir a la organización de manera diferente, dejando atrás la idea de que la calidad se refería al cumplimiento de las especificaciones señaladas por el departamento de producción; el nuevo enfoque centraba su atención en el cliente, considerando que la calidad inicia con el diseño y concluye cuando el producto está en manos del cliente. Esta revolución conceptual iniciada en Japón en la etapa de la post-guerra, pronto llamó la atención de los empresarios estadounidenses y del resto del mundo; hoy en día, aquel movimiento que empezó con el control estadístico de proceso, ha traspasado las fronteras y ha sido adoptado en nuestro país lo mísmo por empresas privadas productoras de bienes, que de servicio, más aún, la administración pública desde hace algunos años ha formulado e implementado algunos programas basados en estas ideas.

Empezaremos por definir a la calidad. Si partimos de su etimología, la palabra calidad se deriva del latín "qualitas" o "qualitatis" de "qualis", es decir cual, manera de ser más o menos característica. Lo que significa que al referirnos a calidad hablamos de hacer las cosas no como sea posible; sino tal cual, de acuerdo a su esencia. En este sentido, la palabra calidad va más allá del conjunto de características de un bien o servicio, se refiere a la esencia de la relación que se establece, entonces en la producción, comercialización

o distribución de un bien o servicio, la esencia o razón del proveedor debe ser la satisfacción del cliente; en la relación laboral, la razón de ser del trabajador es la satisfacción del destinatario de su trabajo, que en un momento puede ser otra área de la organización, o sus superiores o subalternos; bajo esta óptica, la calidad es una actitud que trasciende el ámbito laboral para constituirse en una forma de vida ⁵, donde en la relación pareja o en la relación padre-hijo lo esencial consiste en satisfacer las necesidades del otro; en un marco más amplio, en la relación del gobierno con sus ciudadanos, lo esencial deberá ser satisfacer las necesidades de estos últimos.

Las Organizaciones Europeas de Control de Calidad y Sociedad Americana de Control de Calidad definen a la calidad de la siguiente manera: "La totalidad de las características de un producto o servicio que determinan su habilidad para satisfacer una necesidad determinada".⁶

Con base en lo anterior, podemos decir que la calidad es un conjunto de características que un producto (sea un bien o un servicio) debe reunir y se obtiene solamente cuando se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios tanto actuales como potenciales, lo cual exige la conjunción de esfuerzos y recursos materiales, técnicos, financieros y fundamentalmente humanos. Ofrecer una definición de calidad es necesario, más no suficiente, se requiere entender la filosofía que encierra, incorporarla en la Administración y traducirla en objetivos, estrategias de dirección, finanzas, comunicación, participación, personal, liderazgo, etc., para planear organizar y

⁵ MONCADA F. Xòchitl A.; PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD EN UNA EMPRESA HOTELERA. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas. México, 1995. Universidad del Valle de México.

⁶ INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY; APUNTES DEL DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL. México, 1993.

dirigir todas las acciones bajo este enfoque, abarcando todos los niveles y áreas de la organización, e inclusive yendo mas allá al integrar a los clientes y proveedores en este proceso.

"La palabra calidad debe interpretarse en su sentido más amplio no sólo como calidad del producto; sino como calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, del área, de las personas, de la empresa, del sistema y de los objetivos." ⁷

Para obviar una discusión respecto a si los principios y postulados en materia de calidad constituyen una teoría, para fines de este trabajo, entenderemos a la administración de calidad de la siguiente manera: "La búsqueda de la calidad es una estrategia organizacional basada en una filosofía de servicio, donde todas las acciones se orientan para satisfacer y de ser posible superar las necesidades y expectativas del cliente o usuario." 8

En este sentido, deberán cumplirse los 3 principios básicos:

- 1. Cumplimiento de requisitos, especificaciones o atributos
- 2. Adecuación al uso, idoneidad para el propósito
- 3. Satisfacción de las necesidades del cliente o usuario

La Administración de calidad no es un programa o simplemente una característica del servicio, es fundamentalmente un "Proceso de Gente", que implica un cambio de actitud, el cambio en los sistemas administrativos debe ir acompañado del cambio cultural, para poder así transitar de las relaciones de competencia a las relaciones de colaboración; de la imposición y el autoritarismo a la corresponsabilidad, la participación y el consenso.

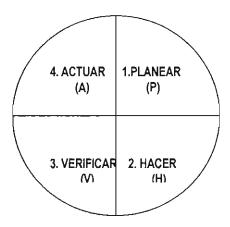
⁷ ISHIKAWA, Kaoru; ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? LA MODALIDAD JAPONESA. Colombia, 1988. Grupo Editorial Norma.

⁸ MONCADA F., Xóchitl; PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD EN UNA EMPRESA HOTELERA. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas T. Universidad del Valle de México. México, 1995.

PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS EXPONENTES DE LA CALIDAD

1. EL ENFOQUE DE CALIDAD DE W. EDWARDS DEMING 9

En 1950 los productos japoneses eran sinónimo de mala calidad, por lo que en su búsqueda por entrar al mercado internacional, el gobierno japonés invitó al Dr. norteamericano W. Edwards Deming, cuyos trabajos constituyó un nuevo paradigma gerencial, que significó dotar de centralidad a la fuerza de trabajo en el proceso de producción en contraposición del Taylorismo-Fordismo que tenía como eje a la tecnología. Para Deming la productividad y la calidad no pueden concebirse por separado, una necesita de la otra. La calidad se alcanza cuando se cumplen los requisitos de los consumidores, para ello utiliza como herramienta el Círculo de Control, basado en las ideas de basada en las ideas de Shewhart y que se a continuación se muestra:



La idea de círculo nos acerca a la calidad como proceso. No hay un punto final del ciclo, cada vez se renueva, pues en la última etapa las acciones que se tomen conducirán a un nuevo plan, de modo que este ciclo es una serie de mejoramiento sin término. Está presente la idea de infinito y las exigencias del consumidor se conciben como determinadas históricamente, es decir, están en constante transformación.

⁹ DEMING W. Edwards; CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. La Salida de la Crisis. Madrid, 1989. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

En la UAM-X esta herramienta sería de gran utilidad en la búsqueda de la calidad, ya que sirve como instrumento de planeación a todos los niveles (rectoría, consejos, divisiones, departamentos, áreas, profesores, etc.) y permite dar seguimiento, evaluar y realizar acciones correctivas, obteniendo resultados concretos en el corto, mediano y largo plazos.

2. JOSEPH M. JURAN Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

En 1954 Joseph Juran, otro gran pensador de la calidad, señala la injerencia del aspecto administrativo dentro de las actividades del Control de Calidad. Sus planteamientos sobre la administración de la empresa moderna influyeron en la visión de negocios de los japoneses.

En este contexto de declinación de la calidad en Estados Unidos, Juran propuso trazar un nuevo curso con base en el surgimiento de una manera universal de concebir la calidad. Una forma aplicable a todas las funciones y a todos los niveles de la jerarquía empresarial, desde el principal ejecutivo hasta el más modesto trabajador.

Pensar en calidad significa reinterpretar a la empresa moderna. Juran10 propone tres procesos básicos para la administración de la calidad en su denominada trilogía, la cuál se integra así:

- 1. Planeación de la Calidad.- Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades del cliente.
- 2. Control de la Calidad.- El proceso para cumplir con las metas de calidad durante las operaciones.
- 3. Mejora de la Calidad.- Es el medio de elevar los estándares de calidad.

Si bien la mejora de la calidad no necesita de inversiones estratosféricas, tampoco es gratis; existen acciones que requieren inversiones de capital tales como: entrenamiento masivo, medición de la calidad y desarrollo de nuevos productos y adopción de nueva tecnología.

JURAN, Joseph M.; "JURAN Y LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD". Madrid, 1990. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

3. KAORU ISHIKAWA Y EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD 11

Integrante del Grupo de Investigación de Control de Calidad en Japón, quien desde 1949 ha trabajado en la aplicación del control de calidad señala que este es una revolución conceptual en la gerencia, donde lo primero es la calidad. Otra de sus caracteristicas es considerar que la siguiente fase de la cadena se convierte en mi cliente, por lo que su opinión es importante; esto implica la transformación de una administración vertical a una democrática.

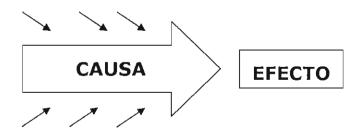
Para lograr la participación de los trabajadores, propone la se creación de los círculos de control de calidad, los cuáles son grupos pequeños que se reúnen continuamente para llevar a cabo actividades de control y mejora de la calidad; en ellos pueden participar todos los miembros de la empresa voluntariamente.

Ishikawa ha postulado la idea básica de que el control de calidad empieza con educación y termina con educación (continua y a todos los niveles). La instauración de una administración participativa significó el cambio de racionalidad de los actores productivos. Ahora se requiere primero que piensen y luego que modifiquen su concepción sobre el trabajo, la empresa y la vida.

Las Normas Industriales Japonesas definen el control de calidad como: "Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores."

¹¹ ISHIKAWA, Kaoru; ¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? LA MODALIDAD JAPONESA. Colombia, 1988. Grupo Editorial Norma.

Una de sus grandes aportaciones es el Diagrama de Causa y Efecto, también conocido como Diagrama de Ishikawa, se utiliza para identificar las posibles causas que originan un problema, interrelacionando con un enfoque sistémico las causas y subcausas que inciden. Este diagrama señala por un lado las causas por medio de flechas y por el otro, el efecto ó característica de calidad, su presentación toma la forma de un esqueleto de pescado; razón por la cual a este diagrama también se le nombra como espina de pescado como puede apreciarse en el siguiente esquema:



La propuesta que presento en el Capítulo IV tiene como fundamento teórico las ideas de los tres autores estudiados. El modelo propuesto se enmarca en esta filosofía de trabajo sustentada en valores tales como: el alumno como eje central para orientar el proceso educativo, considerándolo el usuario más importante, la participación y el compromiso, la capacitación, el respeto, el trabajo en equipo y especialmente la mejora continua, entre otros.

Con el objeto de validar la calidad en una organización, han surgido diversos reconocimientos y normas emitidos tanto por organismos gubernamentales como no gubernamentales. El obtener esta clase de certificaciones contribuye a garantizar no sólo el cumplimiento de la norma en cuanto a productos terminados (sean bienes o servicios), tiene que ver con la parte técnica, administrativa y el factor humano que determinan la calidad de toda la organización; asimismo, estos reconocimientos contribuyen a generar confianza en los usuarios y asegurar la competitividad de las organizaciones.

Algunos de estos reconocimientos son:

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD.- En 1989 este premio fue impulsado en México a través de la Fundación Mexicana para la Calidad (Fundameca). En el 2000, la Universidad Tecnológica de León se convirtió en la 1ª. Universidad pública que lo recibe.

CERTIFICACIÓN POR PARTE DE ASOCIACIONES PROFESIONALES.- Algunas universidades privadas han obtenido la certificación de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) por su parte impulsa la calidad del trabajo académico con el Premio ANUIES para los docentes e investigadores que se distingan por su trayectoria y contribución a la educación superior. Si bien este reconocimiento es individual y no se da a la institución; sino a la persona, de alguna manera promueve la búsqueda de la calidad.

LA NORMA ISO 9000.- En 1978 la Organización Internacional de Normalización (International Standards Organization) establece las normas ISO-9000 para estandarizar la calidad. La Comunidad Económica Europea adopta en 1992 esta norma, la cual no sólo protege a los consumidores en sus intereses, seguridad, salud y medio ambiente; sino que facilita el intercambio comercial dentro del Mercado Común.

Actualmente gran parte de las IES, ya sean públicas o privadas, han optado por la implementación de procesos de calidad, con la finalidad de consolidar su permanencia en el mercado y la sociedad a través de la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, lo que paralelamente les ha permitido a algunas de ellas obtener el registro de esta norma, que si bien no es un requerimiento oficial, si es una certificación o reconocimiento de su calidad. Adoptar ISO 9000 representa un reto muy importante que se transforma en una ventaja competitiva.

Es importante hacer énfasis en que el acreditamiento, la evaluación o la certificación deben ser una consecuencia de la calidad educativa, no su objetivo principal.

Si bien las teorías de los autores estudiados han sido utilizadas principalmente en empresas manufactureras, todos ellos coinciden en que los principios de la calidad son aplicables a los servicios. Para Deming, la calidad de un servicio se puede cuantificar al igual que en la industria de bienes. ¹² Sin embargo, es necesario tener presentes algunas diferencias sustanciales como son las siguientes:

- La reacción del cliente a lo que él llama buen o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturero puede surgir con retraso.
- 2. El trabajador de producción no sólo tiene un trabajo; sino que está consciente de que contribuye a la fabricación de algo que otra persona verá, sentirá y utilizará de alguna manera. Por el contrario, en muchas empresas de servicios, los empleados no son conscientes de que tienen un producto, y de que este producto intangible es el servicio.

Es muy importante considerar este último punto para poder implementar exitosamente un programa de mejora, es necesario sensibilizar al personal a este respecto, muchas veces los trabajadores, especialmente administrativos y manuales, no alcanzan a comprender la magnitud del impacto que tiene se labor, piensan que su función se limita a mecanografiar un documento, clasificar un libro o asignar una aula, sin darse cuenta de que lo que están haciendo contribuye a la prestación de un servicio y puede ser determinante en la percepción que los usuarios tengan al respecto.

¹² WALTON, Mary; COMO ADMINISTRAR CON EL MÉTODO DEMING. Colombia, 1992. Traducción: Gisela Wulfers de Rosas. Grupo Editorial Norma.

A pesar del reconocimiento de las diferencias entre la industria y los servicios, Deming señala ¹³: "Los principios y los métodos para mejorar son los mismos en los servicios que en la fabricación. Difiere la aplicación real, desde luego, de un producto a otro, y de un tipo de servicio a otro, al igual que todas las cuestiones de fabricación difieren de uno a otro."

El servicio puede definirse así: "El evento donde se confronta una expectativa, con

respecto a una entrega y que origina una percepción por parte del cliente." 14

Jan Carlzon lo define como el "momento de la verdad" 15. es en ese instante donde está en juego el éxito de todos los esfuerzos que realiza una empresa para lograr la

satisfacción del cliente. De estos contactos con el cliente depende la venta.

Los momentos de verdad son óptimos cuando los procesos productivos se están evaluando y mejorando constantemente.

En los procesos fabriles la calidad se obtiene mediante el cumplimiento de especificaciones, en los servicios es diferente ya que depende de los individuos, de condiciones subjetivas. Por lo que la calidad no puede convertirse en un proceso homogéneo, está subordinada a los momentos de verdad y no a normas.

En los servicios la calidad es altamente dinámica y se construye y se transforma cotidianamente para satisfacer las expectativas de los clientes. La calidad en los servicios se define por el cliente, es él quien tiene la última palabra. En consecuencia, la calidad es la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas ¹⁶.

¹³ DEMING; Op. Cit.

MONCADA F., Xóchitl; Op.Cit.

CARLZON, Jan; EL MOMENTOS DE LA VERDAD. Madrid, 1991. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
 GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael; DIRECCION POR SERVICIO. La otra calidad. México, 1992. Ed. Mc Graw-Hill.

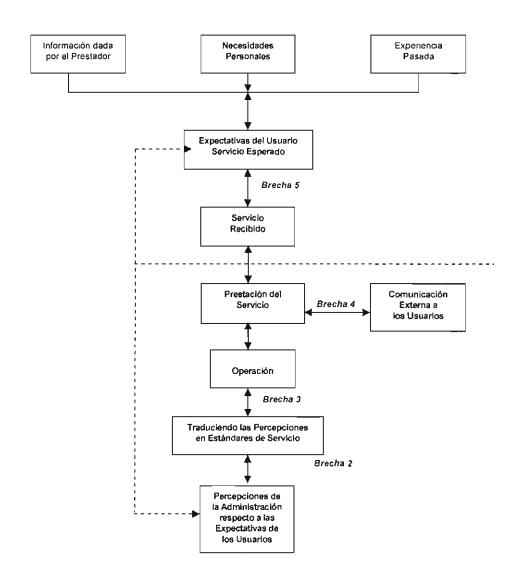
En el caso de la calidad el criterio de evaluación por excelencia es la opinión del usuario. Es necesario contrastar si la calidad que se ha alcanzado en la prestación de servicios es aquella que el usuario esperaba.

La Administración de Calidad es el instrumento causalmente idóneo para servicios, pues permite un contacto directo con el usuario.

MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

La prestación de un servicio con relación a las expectativas del cliente o usuario, se representa en el Modelo de Calidad en el Servicio.¹⁷

MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO



 $^{^{17}}$ INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY; Op. Cit.

Deficiencias en la Prestación del Servicio

Como se muestra en el esquema anterior, en la prestación de servicios van surgiendo brechas debido a una percepción equivocada de las expectativas del cliente:

Brecha 1 Diferencia entre el servicio esperado por el cliente o usuario, basado en sus necesidades y expectativas vs la percepción de la administración con respecto a ellas.

Soluciones: - Orientación de la investigación de mercados.

- Más comunicación hacia arriba.

Brecha 2 Diferencia entre la las necesidades de calidad que la administración percibe **vs** su traducción en estándares de servicio, especificaciones y normas.

Soluciones: - Compromiso de la alta dirección hacia el servicio.

- Orientación hacia objetivos.

- Sistematización de las operaciones.

- Percepción de Factibilidad.

Brecha 3 Diferencia entre los estándares de servicio, las especificaciones y normas **vs.** la operación.

Soluciones: - Trabajo en equipo.

- Ajuste del empleado con su trabajo y ajuste de la tarea con los recursos.
- Percepción de control (que se está haciendo) y sistema de supervisión.
- Manejo adecuado de conflictos.
- Evitar ambigüedad en la función.

Brecha 4 Diferencia entre la prestación real del servicio vs. la comunicación a los usuarios respecto a lo que se ofrece (imagen y comunicación social).

Soluciones: - Comunicación horizontal a lo largo del proceso.

- Evitar la propensión a sobreprometer.
- Honestidad, evitar el doble discurso. Congruencia en el decir y el hacer.

Brecha 5 Diferencia entre el servicio esperado **vs** el servicio recibido.

Soluciones: - Eliminar las brechas 1,2,3 y 4.

 Propiciar la tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, aseguramiento, constancia y empatía.

CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO

"El servicio público es un servicio técnico ofrecido al público de una manera regular y continua, para la satisfacción de una necesidad colectiva y por una organización pública." ¹⁸

La Calidad en los Servicios Públicos: ¿Idea Romántica o Pragmática?

Los cambios del Estado Mexicano en los años 80 siglo XX se deben entre otras causas al reconocimiento de la creciente pluralidad y autonomía política de la sociedad mexicana y al reconocimiento de sus graves y persistentes desigualdades, rezago y deformaciones. La actual sociedad es más compleja, plural, diferenciada, informada, participativa y exigente, en el cumplimiento de sus funciones de rectoría económica y bienestar social que el Estado deberá tomar y desarrollar decisiones públicas eficaces en este nuevo contexto. El gobierno está sujeto al control social del voto, de la opinión y del rendimiento público de cuentas por sus actos. ¹⁹

Retomando las palabras de Gennichi Taguchi: "La calidad es la mínima pérdida causada a la sociedad por nuestro producto." ,el gobierno a través de la Administración Pública deberá ofrecer servicios de calidad a sus ciudadanos para evitar ocasionarles pérdida alguna.

¹⁸ SERRA ROJAS, Andrés; DERECHO ADMINISTRATIVO. 12ª EDICIÓN. Ed. Porrúa. México, 1983. pp. 104 a 110 en BÁEZ M., Roberto; LEY GENERAL DE EDUCACIÓN COMENTADA. Ed. PAC. México, 1996. pp 58-61.

Mexico, 1330. pp 33-31.
 AGUILAR VILLANUEVA, Luis F.; POLÍTICA PÚBLICA Y GOBIERNO DEL ESTADO en La Revista del Colegio. México, 1988. COLMEX. pp. 233.

La calidad es más que una característica o atributo del servicio público, es su esencia misma, es orientar todas las acciones hacia la satisfacción de las necesidades del ciudadano; sin embargo, y como lo señala Acle Tomasini: "Quizá el origen industrial y comercial del movimiento hacia la calidad ha ocasionado que en otros sectores, particularmente en el área de servicios públicos, se le vea como algo lejano que puede llegar a representar cierto interés académico; pero al que no se le otorga utilidad práctica alguna." ²⁰. Es esta miopía, aunada a la resistencia al cambio motivada por intereses políticos y económicos aún en perjuicio de la propia sociedad, la que no ha permitido la implementación seria de estos procesos.

Los recientes cambios políticos en el país exigen una pronta respuesta del gobierno como prestador de servicios públicos, la centralidad debe volverse hacia el ciudadano. La ineficiencia, ineficacia ²¹ y falta de calidad por parte de la administración pública ya no es tolerable; la única manera que el gobierno tiene de legitimar su posición es a través del correcto desempeño de sus funciones. La "accountability" implica la rendición de cuentas y satisfacción de los usuarios (léase ciudadanos). La modernización exige mejores productos (bienes y servicios) para la población, respeto a los trabajadores y a los usuarios. Se requiere romper con esquemas burocráticos obsoletos, donde lo importante no es el servicio al usuario; sino un ensimismamiento y un culto a la autoridad que sólo conduce a la corrupción y a la ineficiencia.

²⁰ ACLE T., Alfredo; CALIDAD TOTAL EN LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL. Conferencia Dictada en la XXXVII Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social. México, 1993.

Eficiencia. Obtención de resultados con el aprovechamiento óptimo de los recursos. Eficacia. Que cumple con los objetivos planteados en la solución de los problemas.

El enfoque de la calidad en el servicio es parte de la orientación general de las reformas en la administración del sector público con el fin de mejorar la capacidad de respuesta y sensibilidad de las instituciones a través de requerir y alentar un mayor énfasis en el rendimiento o resultados y particularmente a satisfacer las necesidades del cliente (ciudadano), que los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrolfo Económicos (OCDE) están intentando instrumentar.²²

Los factores de calidad en la Administración Pública

La calidad en el contexto de la prestación de un servicio público comprende varios componentes, los cuales expresan valores de provisión del servicio, y como parte de esto, la relación del proveedor y el cliente (estado-ciudadano), éstos son:²³

- Transparencia en la administración
- Participación del cliente
- Satisfacción de los reguerimientos del cliente:
 - ⇒ Oportunidad en el servicio (periodicidad)
 - ⇒ Cantidad o volumen
 - ⇒ Accesibilidad-comodidad (horarios)
 - ⇒ Conveniencia
 - ⇒ Disponibilidad-continuidad
 - ⇒ Precisión
 - ⇒ Seguridad
 - ⇒ Idoneidad-adecuación
 - ⇒ Atención (cortesía, simplicidad)

²³ Ihid

OCDE; UN GOBIERNO ALERTA. INICIATIVAS DE SERVICIOS DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Ed. DDF y OCDE, México, 1997.

En México diversas instituciones públicas tanto de la administración central como descentralizada han implementado programas en busca de la calidad en algunas de sus áreas, sin que sea un proceso acabado, como ejemplo tenemos:

- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE)
- Sistema Nacional de Salud
- Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La calidad del servicio público tiene relación directa no sólo con el desempeño; sino también con la participación ciudadana (información, consulta, asociación, delegación y control), el costo, y por ende con la eficiencia. En México el ciudadano ya sea de manera individual o a través de organizaciones reclama cada vez más su reconocimiento y participación como destinatario de las acciones de gobierno.

Si bien es importante establecer metas de desempeño (normas de prestación de los servicios de acuerdo a las necesidades del usuario) que sirvan como parámetros para su evaluación, ésta debe enfocarse hacia el impacto logrado, no en la entrega oportuna de informes cuantitativos.

No obstante la exigencia social de elevar la calidad de la educación superior, actualmente en la UAM-X no se trabaja en la implementación de un proceso de calidad, por ello he basado mi investigación en la *Mejora Continua*, entendida como una estrategia a través de la cual se puede alcanzar la calidad en los servicios educativos: docencia (objeto de

estudio de este trabajo), investigación y difusión de la cultura, con mayor eficiencia, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

La mejora consiste en optimizar constantemente los servicios, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda, lo cual hace posible, partiendo de estándares establecidos, alcanzar niveles de calidad cada vez más elevados.

Considerando que la organización se sustenta en procesos a través de los cuales brinda sus servicios, elegí la Mejora Continua porque al estar inmersa en la filosofía de calidad se estable una relación entre el prestador de servicios y el usuario, y como su nombre lo dice, a través de acciones específicas se mejoran el desempeño, la eficiencia y la eficacia, con la ventaja de poder trabajar en áreas determinadas sin tener que abarcar toda la organización. Por ora parte, los primeros resultados pueden alcanzarse en el corto plazo. La mejora o mejoramiento continuo es el resultado de la interacción de las actividades de investigación, diseño y prestación de servicios.

Este proceso esta inspirado en la filosofía japonesa del *KAIZEN*. "...KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía KAIZEN supone que nuestra forma de vida –sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante" ²⁴

Aunque existen otras alternativas de solución como la Estructura Burocrática, seleccioné la mejora continua, pues es ante todo un proceso de gente, que no requiere de una estructura administrativa específica, pues cada área se convierte en una unidad

²⁴ IMAI, Masaaki; KAIZEN. La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. México, 1999. Ed. CECSA.

de mejora, a mejora continua es la estrategia mediante la cual podemos en todos los procesos ir trabajando por y para la calidad.

Otra posible opción sería la *REINGENIERÍA*, movimiento que también pertenece a la administración de calidad; sin embargo su postura radical en contraposición con el carácter incremental de la mejora continua es una limitante, pues exige anular todo lo existente y empezar de cero, pretender borrar todo lo anterior sería ignorar los grandes aciertos que la universidad pública ha tenido, además de que se toparía con la oposición del sindicato y de los diversos grupos de poder. La mejora continua opera a través de cambios menos radicales e incorpora la experiencia que se va acumulando.

Conceptualización

Desde un enfoque ligado a la filosofía y a la ciencia política, las políticas públicas (PP) son decisiones y acciones de los poderes públicos en respuesta (más o menos) o como ejecución de la deliberación del público.

Desde un ámbito enfocado a lo administrativo, las políticas públicas son directrices que se consideran idóneas para promover y asegurar la cooperación y la eficacia—eficiencia en la realización de ciertas funciones, fines y objetivos públicos.

En ambos casos, resalta su carácter público, esto significa que una política pública deberá necesariamente involucrar la participación de la población objetivo, ya que es parte del problema y de la solución, si consideramos en un sentido amplio que la calidad es la satisfacción de las necesidades del público usuario, entonces, la calidad pasa a ser algo más que una característica o atributo de la PP, se convierte en su esencia misma. Una política pública que no cumpla los requisitos de calidad desde el punto de vista del usuario no es una política pública, pues no responde a la solución de los problemas públicos.

EL PROCESO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La política pública no es la gran decisión instantánea en la cúspide del Estado; sino un proceso, una serie compleja de decisiones, en la que se entremezclan las iniciativas de las organizaciones sociales y las de las instancias gubernamentales. Este proceso se desenvuelve por etapas y en cada una de ellas existen actores, restricciones, decisiones,

desarrollos y resultados propios, además de influir en las demás y ser afectada por lo que sucede en las otras. Para alcanzar la calidad se deberá incorporar el punto de vista del usuario a lo largo de todo el proceso de la PP.

El proceso de las PP inicia con la Formación de la Agenda, la educación es un asunto contenido en la agenda nacional desde el México independiente. Actualmente, la educación es un asunto tan amplio, que la agenda en la materia se subdivide en distintos niveles, siendo la educación superior uno de ellos. El tema de la educación superior es tan complejo, que origina controversia, llegando al punto de que algunos sectores de la sociedad cuestionen si el Estado debe otorgarla o dejarla exclusivamente en manos de los particulares. A este respecto son muchos los temas que se discuten al interior de la agenda, entre los que destacan:

- El presupuesto destinado a la universidad pública.- Las universidades particulares opinan que el Estado debería dejar de otorgar presupuesto a las universidades públicas argumentando que debido a la mala administración y el burocratismo, el costo para el Estado por estudiante es muy alto y la calidad deja mucho que desear, proponen que el presupuesto se entregue directamente a los estudiantes para que éstos puedan elegir la universidad de su preferencia, lo que sería una forma de privatizar la educación. Asimismo señalan que los fondos para investigación no se destinen exclusivamente a la universidad pública.
- El Examen General para el Egreso de la Licenciatura (EGEL).- A este respecto, la
 UAM ha rechazado sistemáticamente la aplicación de este examen, mientras que otras universidades públicas como la autónoma de Puebla lo acogen y garantizan

los resultados por parte de sus egresados, haciendo de esto una ventaja competitiva.

- El cobro de cuotas por concepto de inscripción, colegiaturas y otros servicios.- La oposición a este punto fue lo que desató el conflicto en la UNAM hace una década.
- La aplicación de exámenes departamentales.- Existen posiciones encontradas con relación a este tema, argumentando que se atenta contra la libertad de cátedra.
- Reestructuración de la currícula.
- En el caso particular de la UAM, cuando la rectoría realizó una serie de reflexiones sobre la docencia, señalando la necesidad de elevar la calidad, se topó con el rechazo de los más radicales por considerar que correspondían con los señalamientos de la OCDE.

El siguiente paso es el Diseño o formulación de la PP.

La mayoría de los actos administrativos desarrollan o cambian las políticas en el proceso de su implementación, por ello, se debe abordar a la implementación como parte del proceso de elaboración de las PP. ²⁵

Para abordar el problema que me ocupa, me he apoyado en los estudios de Paul Berman, ²⁶ quien introduce el concepto de *institutional setting*, como el determinante del resultado y el desarrollo de una política y establece dos niveles para el análisis y explicación del contexto institucional: macro y microimplementación.

²⁶ Ibid

²⁵ AGUILAR VILLANUEVA, Luis F; LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS. Estudio Introductorio y Edición. Colección Antologías de Política Pública. 4ª. Antología. México, 1996. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

En este sentido, la macroimplementación se refiere al proceso de generación y cumplimiento de las condiciones necesarias para que la política de educación superior pueda ser puesta en práctica.

"Por microimplementación se entiende el proceso concreto de prestación de servicios, ordenado por una política y que las organizaciones y agentes locales llevan a cabo con sus patrones particulares de gestión y rendimiento para una población determinada. Berman insiste en la función decisiva de la microimplementación, por cuanto el éxito global de una política dependerá del desempeño y las consecuencias de la prestación local de servicios,..."²⁷.

Mc Laughlin²⁸ señala que la implementación es un proceso organizacional dinámico, cuya integración es el resultado de las interacciones recurrentes entre las metas y los métodos del proyecto y el contexto institucional. De aquí que para alcanzar el objetivo de calidad de la política de educación superior, es necesario que la UAM-X establezca mecanismos puntuales de acción y la mejora continua establece metas y objetivos, diseña estrategias, señala cursos de acción y aplica diversos métodos de acuerdo a las características organizacionales y del entorno, por lo que constituye una alternativa que permitirá un desempeño eficiente que redundará en la prestación de servicios.

El paso final es la Evaluación, la cual consiste en medir los resultados del proceso y del programa para determinar si la política ha funcionado Con base en la evaluación puede decidirse si continuar, modificar o dar por terminada la política.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

CAPÍTULO II LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

¿QUÉ ENTENDEMOS POR EDUCACIÓN?

Es el elemento transformador hacia una mayor justicia y bienestar, contribuye al desarrollo social a nivel nacional. Es un factor estratégico del desarrollo, que hace posible asumir modos de vida superiores y permite el aprovechamiento de las oportunidades que han abierto la ciencia, la tecnología y la cultura de nuestra época. Nuestra tradición educativa está comprometida con los anhelos de libertad y justicia, pues desde que surgimos como Nación independiente los mexicanos hemos visto en la educación el camino viable para superar la pobreza, combatir la ignorancia y la desigualdad, con base en los postulados que les dieron origen.

Educar es pretender la transformación del ser humano conforme a una concepción del futuro.

El programa Sectorial de Educación 2007-2012 afirma: "La educación es la base del progreso de las naciones y del bienestar de los pueblos."

Más que una definición, los párrafos anteriores muestran los propósitos de la educación, su sentido social, su papel como elemento importantísimo en el desarrollo del país, su contribución para alcanzar ideales de justicia y libertad, etc.; sin embargo, y sin pretender tener una visión reduccionista, para poder elevar su calidad y alcanzar los nobles objetivos

que se propone, es necesario, para su análisis y estudio, entenderla como la relación que se establece entre quien ofrece servicios educativo (universidades e instituciones de educación superior) y los usuarios de estos servicios, susceptible de ser descompuesta en las funciones, programas y actividades que realizan estas instituciones. La calidad de la educación superior no se alcanza mediante la expresión de sus anhelos, se construye día a día en el aula, en las áreas de investigación, con el trabajo de los docentes, de las autoridades, de los administrativos, con la participación de los alumnos, la educación no es algo etéreo, toma vida por la interrelación de sus actores, por los aprendizajes que genera, a través de sus productos tanto en la docencia como en la investigación y en la difusión de la cultura; y es ahí donde se puede incidir para mejorar.

La educación superior es la que se imparte después del bachillerato o de sus equivalentes. Está compuesta por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

El Centro de Estudios Estratégicos Nacionales señala: "... que la educación superior tiene un carácter estratégico, sobre todo porque se considera como el segmento más sofisticado del sector de inversión en capital humano de las sociedades contemporáneas."²⁹

²⁹ VALENTI N. Giovanna, DEL CASTILLO Gloria; <u>"MAPA ACTUAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO DE CARA AL SIGLO XXI"</u>. En: México 2010 Pensar y decidir la próxima década. Centro de Estudios Estratégicos Nacionales. Tomo 1. México, 2000. Noriega Editores. p. 647

POLÍTICA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Antecedentes

La política educativa durante las décadas de los setenta y ochenta estuvo orientada hacia el incremento de la matrícula y la diversificación de la oferta, para lo cual se formularon políticas para promover y sustentar esta tendencia de crecimiento, y orientar su desarrollo. El énfasis se dio en la planeación de la educación superior ³⁰.

La historia reciente de la educación superior en México muestra avances significativos en materia de coordinación interinstitucional, en buena medida, debido al trabajo de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), el Consejo Nacional de Cíencia y Tecnología (Conacyt), el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (Cosnet) y la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

Con la creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (Sinappes) en 1978, se inicia un periodo de análisis sistemático y de búsqueda de consensos entre las instituciones educativas y el Gobierno, tendientes al establecimiento de políticas nacionales para impulsar el desarrollo de la educación superior. En 1979 se constituyó la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (Conpes).

MARTÍNEZ ROMO, Sergio; en "PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN MÉXICO". UAM-X. 1993. MÉXICO.

En 1989 fue creada la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (Conaeva), se crearon también los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), de esta manera el énfasis de la política educativa estuvo puesto en las tareas de evaluación 31.

TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

Ante los retos que la dinámica del cambio nacional y mundial presentan, la preocupación social, las expectativas de los académicos, los empleadores y los proveedores financieros, la demanda por la calidad de los servicios que prestan las instituciones de educación superior es cada vez mayor.

El 2 de febrero de 1994, la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (Conpes), acordó una nueva modalidad de evaluación para ser discutida y aprobada, en su caso, por parte de las instituciones afiliadas a la ANUIES: el Examen General de Calidad Profesional (EGCP) hoy denominado Examen General para el Egreso de la Licenciatura (EGEL), cuya elaboración fue encargada exprofeso al Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL), creado en esa misma fecha. Esta modalidad fue aprobada en lo general y sugerida para ser aplicada a nivel nacional durante la Asamblea General de la ANUIES, celebrada en el mes de noviembre de 1997.

³¹ Ibid.

Durante la gestión del Dr. Julio Rubio en la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP, se intensificaron las acciones de planeación estratégica con miras a elevar la calidad en ese nivel educativo.

"La expansión acelerada en universidades públicas en los 70's y 80's no pudo acompañarse de los esquemas y medios necesarios para el aseguramiento de la calidad de sus programas educativos y funciones, llevando a rezagos considerables, estándares de profesores inferiores a los universales, equipamiento académico insuficiente y baja eficiencia terminal y altos costos por alumno graduado (Quehacer educativo SEP 2000)". ³²

Para atender este rezago, la SEP diseñó nuevos programas y fortaleció los anteriores como el Promep creado en 1996.

El Promep reconoce que la calidad de la educación depende de múltiples factores; pero que el más importante es el profesor de carrera. En el diseño de este programa se estimó que se requerirían de 10 a 12 años para transformar el perfil del profesorado. En el 2001, en el marco del proceso de formulación del Pronae, la SEP evaluó el Promep en el proceso de mejora del perfil y como resultado otorgó a la UAM recursos para que los profesores ex becarios del Promep y los nuevos profesores con posgrado gozaran de una beca a la permanencia.

Para continuar el programa de mejora y aseguramiento de la calidad de las IES públicas, en 2001 la SEP estableció un conjunto de políticas y estrategias para fomentar en estas instituciones ejercicios de planeación estratégica con énfasis en la superación

RUBIO OCA, Julio (Coordinador); <u>"LA POLÍTICA EDUCATIVA Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO</u> 1995-2006: <u>UN BALANCE."</u> Sección de Obras de Educación y Pedagogía. SEP-Fondo de Cultura Económica. México. 2006. Capítulo IX MEJORA Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

académica del profesorado, desarrollo de cuerpos académicos, incorporación de nuevos enfoques educativos centrados en el estudiante o en el aprendizaje, actualización y flexibilización de planes y programas de estudio, incorporación de las TIC's en los procesos educativos, establecimiento de esquemas para la atención en grupo o en lo individual de los estudiantes, actualización de la normatividad, operación de sistemas integrales de información, certificación ISO 9000, atención de problemas estructurales que ponen en riesgo su viabilidad académica y financiera y creación de modelos eficaces para la rendición de cuentas.

Se reconoce que ha habido avances; pero que son insuficientes para contar con un sistema de educación superior que se caracterice por su calidad, equidad y competitividad. ³³

Durante este período, también se creó otro programa (uno más...) para tratar de elevar la calidad de la educación, el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI); pero al igual que el Promep, el énfasis se da en la EVALUACIÓN; evaluar cuánto se incrementó el número de profesores de tiempo completo, evaluar si aumentó el número de profesores con posgrado; pero la evaluación que no lleva a la mejora continua y que no impacta las decisiones en cuánto al proceso enseñanza-aprendizaje, sólo sirve de insumo para la otorgar financiamientos. En materia de innovación educativa y gestión el PIFI no establecen indicadores. ¿Cómo podemos entonces evaluar el desempeño académico, cómo podemos analizar su impacto (si es que lo hubo) en la mejora de las prácticas docentes?

³³ Ibid.

No se está considerando la capacidad y voluntad de cambio institucional. Aun si se contara con las mejores condiciones técnicas y financieras, la educación superior no podría operar adecuadamente sin la convergencia de intereses de los diversos sectores de la comunidad educativa y, por tanto, sin la búsqueda de propósitos comunes. La armonía en las relaciones laborales es fundamental para crear un clima propicio que permita elevar la calidad educativa.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 se expresa la actual política de educación y se establecen los objetivos y estrategias en la materia. La calidad sigue siendo un objetivo fundamental, lo que se manifiesta en los objetivos 9 y 14:

"OBJETIVO 9.- Elevar la calidad educativa." Y señala: "Una educación de calidad entonces significa atender e impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores que aseguren una convivencia social solidaria y se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo."

"OBJETIVO 14.- Ampliar la cobertura, favorecer la equidad y mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior.

En el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, acorde a los lineamientos señalados en el PND del mismo período, se detallan las estrategias y líneas de acción a seguir. Específicamente con relación a la calidad educativa se establecen los objetivos 1 y 5:

"Objetivo 1.- Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional."

A este respecto se destaca lo siguiente:

- Los criterios de mejora de la calidad deberán aplicarse a la capacitación docente,
 a la actualización de los programas de estudio y sus contenidos, los enfoques
 pedagógicos, métodos de enseñanza y recursos didácticos.
- Modernización y mantenimiento de la infraestructura educativa.
- Articulación entre niveles.
 - En este sentido, la reforma educativa inició en el nivel básico y actualmente se está trabajando en el nivel medio superior, siendo un objetivo común en todos los casos elevar la calidad en la educación.
- La evaluación como elemento fundamental en el análisis de la calidad, relevancia y pertinencia y operación de la política pública en materia educativa. Utilización de indicadores.
- Rendición de cuentas.
- Promover una cultura de la de mejora continua.

"Objetivo 5.- Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral."

Se resalta la importancia de brindar una educación relevante y pertinente que promueva el desarrollo sustentable, la productividad y el empleo. Para lograrlo es necesario:

- Actualización de programas tanto de educación media superior como superior.
- Vinculación con el mercado laboral para que los alumnos adquieran experiencia y desarrollen su competitividad.
- Impulso de la investigación para el desarrollo humanístico, científico y tecnológico.

- Replantear el servicio social.
- Educación para la vida y el trabajo.

La dirección básica de los procesos de cambio se orienta al mejoramiento, hacia la clarificación de objetivos más realistas, hacia la creación o reorientación de las condiciones que permitan desarrollar plenamente el potencial individual, institucional y sistémico, hacia el establecimiento y mantenimiento de estándares de desempeño cada vez más altos. ³⁴

En mi opinión, la política educativa nacional y particularmente la de educación superior de los últimos años (PND y Programas sectoriales 1995-2000, 2001-2006 y 2007-2012) se orienta hacia la calidad y se percibe la intención de responder a los requerimientos de los múltiples usuarios de los servicios educativos.; sin embargo, los programas de estímulos al desempeño académico han puesto el énfasis en la obtención de posgrados por parte del personal académico, la inclusión al SIN y el registro en el Promep, basados en la idea de que la calidad en la educación se mejora bajo estos esquemas; pero la realidad es que contar con muchos doctores, muchos miembros del SNI y muchos registros Promep no corresponde directamente con la calidad educativa. Mientras las evaluaciones al personal y a las instituciones sigan ligadas a la asignación presupuestal y no a la búsqueda de la calidad, el problema persistirá. Además y lo que considero más grave, es que no se toma en cuenta la percepción del usuario.

Cada IES ha hecho su propia interpretación y ha respondido de acuerdo a sus intereses.

HERNÁNDEZ YÁÑEZ Lorena; POLÍTICAS ESTATALES EN MATERIA DE EVALUACIÓN en TRES DÉCADAS DE POLÍTICAS DE ESTADO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. ANUIES. México, 1998.

Algunas han incorporado exámenes de selección para el ingreso; pusieron en práctica proyectos de modernización de la infraestructura institucional y de innovación educativa, así como tareas de actualización de programas y formación del personal académico, se ha invertido en tecnología, se buscan acreditaciones y certificaciones; no obstante, los esfuerzos realizados, la falta de sistematización y desarticulación en la implementación de programas, ha traído como grave consecuencia el deterioro permanente del nivel educativo y la baja competitividad de los egresados de las escuelas públicas ante el mercado de trabajo.

Coincido con que aún falta mucho por hacer. Antes de pensar en asegurar la calidad, debemos cerciorarnos de que realmente hay un compromiso por elevarla, que tenemos claro qué objetivos pretendemos y cómo vamos a lograrlo; dejar de lado el énfasis en los logros cuantitativos y poner mayor atención en los resultados cualitativos.

El desarrollo de la educación media superior y superior, durante los próximos años, estará caracterizado por una demanda creciente de servicios, que deberán ser de mayor calidad y pertinencia. La eficacia y transparencia en la aplicación de los recursos a su disposición, así como la calidad de sus resultados en la docencia, la investigación y la difusión serán de interés colectivo.

"La educación superior en el México contemporáneo enfrenta los desafíos que acompañan a los cambios de la sociedad en lo económico y en lo político. Las actuales políticas han priorizado la medida en contra de las antiguas acciones proteccionistas y a favor de la apertura y los mecanismos de mercado como reguladores adecuados para

el desarrollo social y económico en beneficio del interés colectivo o público." 35.

³⁵ MARTÍNEZ ROMO, Sergio; "LA PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR" en Política y Cultura No. 7. México. UAM-X. Otoño de 1996. Tomado de "POLÍTICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR FRENTE A LA TRANSICIÓN AL SIGLO XXI" en REENCUENTRO No. 18. UAM-X. Junio, 1997. MÉXICO.

La globalización ha rebasado el ámbito comercial, hoy en día ésta se da en la cultura, en la política, las comunicaciones y en la educación entre otros.

Los parámetros para determinar la calidad de la educación superior ya no son dictados por las instancias gubernamentales o académicas nacionales, la frontera ha sido traspasada actualmente el Tratado de Libre Comercio (TLC), el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son quienes establecen los requisitos a través de apoyos condicionados.

Pero el análisis no puede partir de este momento, es necesario comprender cuales han sido las causas que llevaron a esta situación, para ello es necesario remontarnos a la firma del Tratado de Libre Comercio, eje de la globalización y que comprende a la educación como parte de los servicios que podrán intercambiarse -sujeta claro al sometimiento de los criterios americanos para su evaluación-, el acuerdo no dado a conocer ni siquiera a los rectores de las universidades públicas dice textualmente: "Artículo 1210: Otorgamiento de licencias y certificados. Con objeto de garantizar que toda medida que una Parte (país) adopte o mantenga en relación con los requisitos y procedimientos para el otorgamiento de licencias y certificaciones a los nacionales de otra Parte no constituya una barrera innecesaria al comercio, cada una de las Partes deberá garantizar que dichas medidas: a) se sustenten en criterios objetivos y transparentes, tales como la capacidad y aptitud para prestar un servicio; b) no sean más gravosas de lo necesario para asegurar la calidad de un servicio, y c) no constituyan una restricción encubierta a la prestación transfronteriza de un servicio".

Atendiendo a este compromiso asumido por nuestro gobierno, y como parte de la política neoliberal, se han puesto en marcha diversos programas tendientes a elevar la calidad de la educación superior, algunos de estos programas cuentan con el apoyo del Banco Mundial, cuya subvención está condicionada.

En marzo de 1992, el entonces recién nombrado Secretario de Educación Pública, Dr. Ernesto Zedillo se reunió con los rectores de las IES diciéndoles que la asignación de recursos sería en base a criterios de "excelencia y pertinencia" y recomendó retomar la idea de la ANUIES referente a los procesos de evaluación.

Durante el sexenio salinista, a petición del gobierno mexicano, la OCDE realizó un estudio acerca de la situación que guardaba la Educación Superior en nuestro país; con base en los resultados se emitieron una serie de recomendaciones que, han orientado la política educativa en los últimos años. En la visita que John Brenan, especialista de la OCDE realizó en diciembre de 1997, señaló ante Francisco Barnés de Castro, rector de la UNAM y Miguel Limón Rojas, Secretario de Educación Pública, la ineficiencia del sistema de evaluación de las instituciones de educación superior.

En materia de calidad la OCDE recomendaba:

Para garantizar la calidad de los diplomas, el énfasis debe estar en la evaluación.

Considero que esta percepción de la calidad es extremadamente pobre y alude al esquema taylorista de la inspección al final del proceso para separar los productos defectuosos; para garantizar la calidad, ésta debe darse en todas las etapas del proceso iniciando con la planeación. La evaluación debe ser permanente, desde antes que los alumnos ingresen, a lo largo de su carrera y cuando egresen, dando seguimiento a su

actuación profesional y a su colocación en el mercado de trabajo.

 El mejoramiento de la calidad y la aplicación del cambio requieren de nuevas políticas de reclutamiento, de perfeccionamiento y de desempeño profesional.

Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha señalado: "...la educación superior en América Latina denota problemas graves de calidad, razón por la cual la prioridad debiera ser la adopción de políticas públicas encaminadas a rectificar esa situación." ³⁶ Más adelante comenta la necesidad de una acreditación institucional y que aunque se le debiera reconocer alguna función, el mercado a este respecto es demasiado lento, tangencial e indirecto; resalta la carencia de información y establece que las autoridades educativas deberán informar al consumidor (estudiantes, empresas pequeñas y otras entidades) acerca del desempeño y los productos de la educación superior. Considera que tal vez sea más importante promover la transparencia que tratar de imponer normas de calidad a instituciones de educación superior tan diversas.

Es necesario analizar las recomendaciones de los organismos internacionales y rescatar aquello que sea susceptible de ser aplicado considerando nuestras características específicas; sin embargo, en el ámbito de la universidad pública se ha desatado una gran polémica y se sataniza toda idea proveniente del exterior, al respecto es necesario tener apertura y tratar de ser objetivos para poder responder a las necesidades del entorno cambiante.

³⁶ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO; ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR. La Educación Superior en América Latina y el Caribe. Washington, D.C., 1997. Pp. 29.

Antecedentes

En los últimos años se destinaron importantes recursos para la modernización de la infraestructura de apoyo y la operación de los centros educativos, frente a estos recursos, fueron un tanto menores los que se destinaron a elevar la calidad de la formación, actualización y profesionalización del profesorado. A esto debe agregarse la dispersión de los programas de apoyo a la formación docente y la insuficiente evaluación de sus resultados.³⁷

Durante este tiempo, se intentó estimular la calidad del trabajo académico de docentes e investigadores mejorando sus remuneraciones; sin embargo, es necesario reconocer los efectos adversos que causó la mala aplicación de criterios, indicadores y procedimientos de evaluación del programa de estímulos académicos. En algunas instituciones como la UAM, las fallas conceptuales y de operación han provocado prácticas contrarias al espíritu de superación que dio origen a esta política, la cual emitió un tabulador para asignar determinados puntos de acuerdo con las actividades de superación, docencia, investigación y difusión de la cultura que realizaran los académicos, con el propósito de asignar diversos estímulos y mejorar así la calidad de la educación; sin embargo, generó una "puntitis" y la preocupación de los docentes se tradujo en una carrera por acumular puntos realizando actividades que en ocasiones no impactan la calidad.

PODER EJECUTIVO (SEP); "PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000". México, 1995.

La siguiente información está basada en los pronunciamientos contenidos en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000:

Las actividades que llevó a cabo la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior no tuvieron la búsqueda de la calidad como uno de los criterios fundamentales.

El sistema de educación superior aún no se apoya cabalmente en los núcleos y programas académicos, centros e instituciones de excelencia que podrían operar como nodos regionales para la formación, actualización y capacitación docente. Tampoco se accede todavía, de manera sistemática y eficaz, a las nuevas tecnologías de la información para promover cursos y servicios de actualización académica a distancia entre las diversas instituciones.

Se debe reconocer que en la conformación de la oferta educativa del nivel superior no se ha considerado plenamente el comportamiento del mercado de trabajo profesional ni las perspectivas reales de empleo, que deberían servir de base para orientar la demanda (en el capítulo IV se aborda el tema del mercado de trabajo como uno de los destinatarios de la educación superior). Otro aspecto esencial para determinar la relevancia social de las carreras y los programas de formación de profesionales y técnicos es el seguimiento de los egresados, el cual no ha sido motivo de atención suficiente. Salvo las acciones realizadas por unas cuantas instituciones, es evidente la falta de investigación, proyectos y sistemas orientados a analizar el tema.

A pesar de que la investigación y los proyectos tecnológicos han alcanzado niveles altos de calidad, todavía es reducido el porcentaje de proyectos cuyos resultados encuentran aplicación práctica.

En México diversas instituciones tanto públicas como privadas han implementado algunos programas con el objetivo de elevar la calidad, de entre las cuales destacan: la Universidad de Colima, el CONALEP, la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Autónoma De Aguascalientes.

Del análisis de estos 5 casos, puedo concluir que no hay un modelo único, cada uno asignó diferente peso a los factores, lo que sí es común en la mayoría de ellos es la presencia de elementos clave como son:

- Involucramiento de la máxima autoridad
- Participación de alumnos y maestros
- Inclusión de los alumnos del nivel inmediato anterior y del mercado de trabajo
- Consideración del Entorno
- Preparación académica del personal
- Revisión de la currícula
- Medición-evaluación interna y externa
- Cambio cultural
- Obtención de recursos financieros vía la calidad.
- Cabe hacer notar que en ninguna d ellas se menciona la participación del sindicato.

Sólo en el caso de CONALEP se habla de revisión de procesos y sistemas de soporte.

Tanto esta institución como el ITESM dan gran peso a la planeación. En casi todos los

casos, la calidad se entiende más como una característica que como una actitud o una

estrategia administrativa.

LA EXPERIENCIA EN UAM-AZCAPOZALCO

Guillermo Ejea ³⁸ analiza el proceso que se dio en la UAM-Azcapozalco. El autor considera que hay una deficiente calidad educativa debido a factores organizacionales y que ésta depende de varios factores, hay un consenso en que la mejora real implica necesariamente la mejora en las prácticas docentes.

Señala que hay carencia de estudios que evalúen los resultados educativos de las políticas y estrategias de mejora de la calidad aplicadas en el período 2000-2006.

Plantea la hipótesis de que las prácticas docentes no han mejorado debido a la rigidez en la estructura organizacional de la docencia en la institución, que ha impedido la aplicación coherente de las políticas públicas y las estrategias institucionales de reforma. El proceso de mejora de la calidad educativa se encuentra incompleto.

Propone mejorar la calidad educativa transformando a las instituciones en 4 aspectos:

- Capacidad Académica
- Competitividad Académica
- Innovación Educativa
- Gestión

³⁸ EJEA MENDOZA, Guillermo; "POLÍTICA PÚBLICA Y GEŜTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: FACTORES ORGANIZACIONALES Y CAMBIO EN LA CALIDAD EDUCATIVA. EL CASO DE LA UAM 2001-2006" Tesis para optar al grado de Maestro en Políticas Públicas Comparadas. FLACSO.G México. 2008.

Para mejorar la calidad tenemos que partir de lo que se entiende por ella. Hasta 1995 la palabra calidad no figuraba en los documentos oficiales de la UAM, tal vez porque cuando ésta fue creada en 1974, el movimiento de calidad aún no llegaba a México.

En e Plan de Desarrollo Institucional 1996-2000 de la UAM-X ya se hablaba de calidad; pero concebida como un atributo de la educación que se ofrece, sin considerar la orientación al usuario (este término sigue sin formar parte del lenguaje universitario), no se establecían los requisitos que un servicio de calidad debería cumplir y tampoco se determinaban mecanismos específicos para alcanzarla, como consecuencia, cada quien entendía y sigue entendiendo la calidad de diferente manera, un ejemplo es el gran peso que siempre se ha dado al puntaje de los docentes alcanzan en las evaluaciones que realiza el consejo, a los articulos publicados, o al número de proyectos de investigación terminados y en proceso, sin analizar su impacto –si es que lo hay- en la calidad educativa, la cual no ha sido definida. A continuación, algunas definiciones de Calidad en la Educación:

El Centro de Estudios Estratégicos Nacionales señala: "... la calidad en la educación superior se logra cuando los servicios educativos coadyuvan a la formación de recursos humanos dotándolos de conocimientos, capacidades y habilidades para la argumentación profesional y técnica, así como al desarrollo de una cultura política ciudadana."

³⁹ VALENTI N. Giovanna, DEL CASTILLO Gloria; "MAPA ACTUAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO DE CARA AL SIGLO XXI". En: México 2010 Pensar y decidir la próxima década. Centro de Estudios Estratégicos Nacionales. Tomo 1. México, 2000. Noriega Editores. p. 648

El Centro de Investigación para el Desarrollo 40 expresa: "Una definición será aquella que sea relevante para los estudiantes, es decir, una educación que tienda un puente entre los procesos de enseñanza aprendizaje y el entorno socioeconómico, político y cultural. Una educación de calidad será una educación efectiva. Por efectividad educativa se entiende el cumplimiento cabal de los objetivos que la educación plantea, especialmente los académicos. La calidad incluye la eficiencia educativa, es decir la capacidad del sistema educativo de elevar al máximo los rendimientos académicos de los estudiantes."

Para fines de este trabajo definiremos a la calidad en la educación superior de la siguiente manera:

"Brindar a través de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura una educación integral que posibilite a los alumnos para su desarrollo profesional con un alto compromiso social."

Lo anterior implica satisfacer las necesidades y expectativas de los alumnos para que a través del proceso educativo desarrollen conocimientos habilidades, actitudes y valores que les permita transformar la realidad proponiendo soluciones creativas para los problemas sociales.

La calidad en la educación superior es un concepto global que integra la prestación de diversos servicios. Para comprenderla es necesario desagregarla en cada uno de estos servicios y determinar los atributos (oportunidad, cantidad, diversificación, accesibilidad de horarios, seguridad, reconocimiento, espacios) que deben poseer. A este respecto, el

⁴⁰ CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO A.C. (CIDAC) (COLEGIO DE MÉXICO); "EDUCACIÓN PARA UNA ECONOMÍA COMPETITIVA". Ed Diana. México. 1992. pp. 17

artículo 11 de Misiones y Funciones de la Educación Superior establecido en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en octubre de 1998 en la UNESCO con sede en París dice: "La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades, enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario."

En el caso de la UAM-X, existen 3 propósitos fundamentales: Docencia, Investigación y Difusión de la Cultura, como ya se mencionó con anterioridad, centraré este estudio en la Docencia.

Solamente al caracterizar la función académica en términos de calidad (con enfoque al usuario), se estará coadyuvando al logro de los objetivos de la universidad, lo cual a su vez contribuirá a elevar la calidad de la educación superior.

Para garantizar la calidad en la docencia, primeramente se deben determinar los servicios y características que se requieren para satisfacer las necesidades de los usuarios. En el Capítulo IV página 89 en el apartado referente al desarrollo del modelo de mejora continua, se analíza cada uno de estos servicios.

Cuando en el capítulo I hablaba de calidad en los servicios, mencionaba que es una percepción integral basada en la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas ⁴¹, esto quiere decir que el alumno puede sentirse satisfecho respecto al desempeño

⁴¹ GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael; DIRECCION POR SERVICIO. La otra calidad. México, 1992. Ed. Mc Graw-Hill.

académico de un profesor; pero no así respecto a otro; que puede evaluar positivamente el programa de estudios; pero quejarse del trato recibido en sistemas escolares, que puede desear una mayor oferta en programas a distancia y horarios más amplios en biblioteca, mientras se siente a gusto con las instalaciones. ¿Cómo evaluaría entonces la calidad en los servicios? Una postura radical sostendría que la calidad es un proceso total y permanente y que si falla una parte, la percepción global respecto a la calidad sería negativa. El Dr. Sergio Martínez considera que no podemos irnos a los extremo y pensar que hay o no hay calidad, no es blanco o negro, hay matices; puede haber calidad en unos aspectos y en otros no, y por ello es necesario determinar los servicios más importantes e ir analizando cada uno para determinar las acciones de mejora en cada caso.

CAPÍTULO III LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD XOCHIMILCO

ANTECEDENTES

La época de los 60's se caracteriza a nivel mundial, por la efervescencia que se vivió en los ámbitos económico, político y social.

En México el panorama socio-político se vio sensiblemente afectado por el movimiento estudiantil, donde los principales protagonistas fueron los jóvenes, al encabezar una serie de demandas en defensa de sus derechos y en protesta por el abuso de autoridad de que fueron objeto.

El gobierno por su parte, en su intolerancia, no buscó dar respuestas políticas adecuadas al momento histórico que se vivía; sino que optó por la represión y la masacre, así el 2 de octubre de 1968 terminó salvajemente con ese movimiento.

Años después la política de apertura democrática del régimen del presidente Luis Echeverría se refleja en las universidades, quienes incorporan a jóvenes que habían vivido el movimiento del 68, dándose al interior de dichas instituciones educativas libertad para hablar, pensar y criticar.

En la primera mitad de los años setenta se da una reforma global del sistema educativo; en 1973 la ANUIES realizó por sugerencia del Presidente de la República, un estudio de la demanda de educación media superior y superior en México. El estudio demostró en ambos niveles, un crecimiento acelerado y la insuficiente capacidad de las instituciones existentes para responder a dicha demanda.

Por tal motivo, se concluyó que el área metropolitana de la Ciudad de México requería de atención especial y recomendó que, simultáneamente con el fortalecimiento de las instituciones de educación superior en los estados, se creara una nueva universidad en esta ciudad. Esta universidad debería tener una estructura curricular flexible que pudiera responder con la eficacia requerida a los interese de los alumnos y a las necesidades del país.

En respuesta a esta recomendación, en diciembre de 1973 el Congreso de la Unión creó la Universidad Autónoma Metropolitana. 42 como un organismo descentralizado del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con los siguientes objetivos:

- Impartir estudios de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización.
- Promover la educación extramuros.
- Organizar y desarrollar actividades de investigación científica y humanística.
- Preservar y difundir la cultura.

ORGANIZACIÓN

La Universidad Autónoma Metropolitana tiene cuatro Unidades que en 1974 inician labores: Azcapotzalco, Iztapalapa, Xochimilco y Cuajimalpa, una Rectoría General y una Rectoría en cada Unidad. Cada una de ellas es independiente tanto en los servicios docentes como en las funciones administrativas; están organizadas en Divisiones y Departamentos Académicos, éstos se encargan de dirigir, organizar y supervisar las actividades de docencia e investigación.

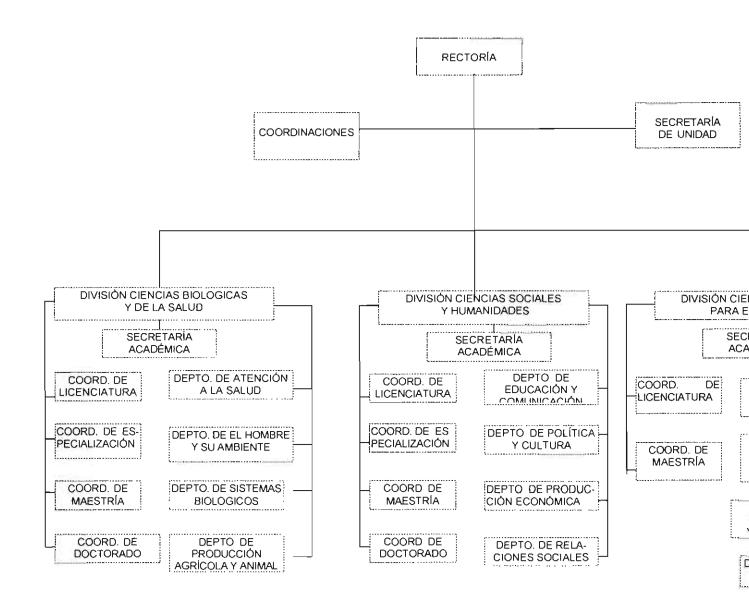
⁴² VILLAREAL, Ramón et al.; DOCUMENTO XOCHIMILCO". México, 1980. UAM-X. pp 5 y 6.

Divisiones Académicas

- 1. División de Ciencias Básicas e Ingeniería.- Tiene como objetivo formar ingenieros de diferentes especialidades, y profesionales capaces de establecer una estructura básica para el desarrollo de las ciencias y las técnicas. (En Xochimilco no existe)
- 2. División de Ciencias Sociales y Humanidades.- Su objetivo es formar profesionales capaces de estudiar en forma integral los fenómenos sociales para proponer y ejecutar soluciones adecuadas.
- 3. División de Ciencias Biológicas y de la Salud.- La formación de profesionales que atiendan los requerimientos del área de la salud, es su objetivo primordial.
- 4. División de Ciencias y Artes para el Diseño.- Su objetivo es el de atender y resolver los problemas implícitos en el desarrollo urbano cuyas consecuencias se manifiestan en el campo del diseño, desde la conformación del espacio humano y su arquitectura y la creación de elementos visuales para la comunicación

Las Unidades Azcapotzalco e Iztapalapa introducen reformas substanciales en su organización, administración y funcionamiento, con relación a las universidades públicas existentes, sin embargo, su modelo curricular esta organizado de manera semejante al de éstas. La unidad Cuajimalpa de reciente creación, incorpora este mismo modelo curricular. La Unidad Xochimilco introduce el Sistema Modular.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA UNIDAD-XOCHIMILCO



EL SISTEMA MODULAR

En la Unidad Xochimilco se construyó un modelo educativo alternativo e innovador no sólo por los cambios en la estructura orgánica institucional; sino con una metodología educativa que la hacía y continúa haciéndola diferente de las demás unidades, este modelo llamado **Sistema Modular** propicia la vinculación del quehacer universitario con la problemática de la realidad social.

Esta forma de organización descentralizada fue pionera en su tipo, cuyo esquema modular va más allá de una revisión de los planes de estudio; es una nueva concepción de la educación que plantea la inserción de la Universidad en la sociedad como medio de reflexión crítica y acción creativa con una intención transformadora.⁴³

La estrategia educativa consiste en pasar de un enfoque basado en disciplinas a uno que se centra en *objetos de transformación*, transformación que requiere la contribución de de varias disciplinas.

El propósito fundamental del modelo Xochimilco es lograr una práctica universitaria socialmente comprometida, integradora de la generación, transmisión y aplicación del conocimiento en la realidad.

La Filosofía del Sistema Modular se sustenta en los siguientes principios:

- La participación activa del alumno en su proceso de formación.
- El rol del docente como asesor y coordinador.

⁴³ UAM. COMISIÓN DE PLANEACIÓN -Ampliada-; EL PROYECTO ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA XOCHIMILCO. México. UAM-X. p.9.

- El trabajo en grupo.
- La aplicación del conocimiento a la realidad concreta.
- · La interdisciplina.

En consecuencia la estrategia educativa consiste en pasar de un enfoque basado en disciplinas a uno que se centra en objetos de transformación, creándose asi las condiciones para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea fundamentalmente activo, crítico e interdisciplinario.

La filosofía del sistema modular se transmite a los alumnos a través del Módulo "Conocimiento y Sociedad", el cual se imparte en el Tronco Interdivisional. Conocimiento y Sociedad es una Unidad de Enseñanza-Aprendizaje (UEA) de un trimestre en la cual el alumno conoce y asimila las características de este sistema. Además adquiere las primeras herramientas para manejar la metodología científica y analiza el papel de la Universidad, en general, y de su profesión, en particular, en la sociedad.

El Módulo aborda su problemática a partir del objeto de transformación: La relación entre el conocimiento y la sociedad y el problema eje: La construcción y la socialización del conocimiento y el papel de la Universidad en este proceso.

Lamentablemente, desde hace más de 25 años se han dejado de impartir los cursos de internalización que servían para introducir a los profesores de nuevo ingreso al sistema modular, por lo que actualmente existe un gran desconocimiento al respecto y se cae en la falsa creencia de que la comunidad educativa lo conoce, esta situación se repite con relación al modelo departamental que opera en la UAM.

Algunas Consideraciones Teóricas

Al interior de las organizaciones existe un sistema de significado común entre sus integrantes, este componente es la cultura organizacional, la cuál afecta sus actitudes y comportamientos, brindando rasgos distintivos entre una organización y otra.

Algunos autores coinciden en señalar 7 características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización.⁴⁴

- Autonomía individual.- Grado de responsabilidad, independencia y oportunidad para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
- Estructura.- Grado de normas y reglas, líneas y niveles de autoridad, estructura orgánica.
- Apoyo.- Grado de ayuda por parte de las autoridades en el desempeño de sus funciones.
- 4. Identidad.- Grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto, no con su grupo ó área de trabajo particular.
- 5. Desempeño-Premio.- Grado en que la distribución de premios (ascensos, promociones, estímulos) se basa en criterios relativos al desempeño. Que se castiga y que se premia.
- **6.** Tolerancia al conflicto.- Grado de conflicto presente en las relaciones de trabajo, así como el respeto ante las diferencias.
- 7. Tolerancia al riesgo.- Grado en que no sólo se permite; sino que se alienta a los miembros para ser innovadores y correr riesgos.

⁴⁴ ROBINS, Stephen P.; COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Ed. Prentice-Hall. México, 1988. Cap. 14 pp. 440.

La cultura denota la manera en que los integrantes perciben estas características, no se refiere al hecho de que les gusten o no. Es necesario distinguir entre cultura y satisfacción en el trabajo.

Podríamos definir a la Cultura Organizacional como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados (consciente o inconscientemente) y compartidos por los miembros de una organización.

La cultura cumple varias funciones dentro de la organización:

- Define los límites y aminora la ambigüedad.
- Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita el surgimiento de un compromiso personal más allá del interés egoísta del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es un vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización.
- Es un mecanismo que controla y da sentido.

Una cultura sólida es aquella que está bien definida y es conocida y compartida por sus miembros. Una característica de las organizaciones excelentes es que poseen culturas fuertes (los valores centrales se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente). Una situación que se presenta en las grandes instituciones es el surgimiento de subculturas (muchas culturas al interior), que se dan en las áreas o divisiones de la organización, las subculturas son un reflejo de la falta de cohesión y ésto ocasiona que la cultura de la organización en su conjunto sea una cultura débil.

La cultura de una organización no se da por generación espontánea, es definida junto con el nacimiento de la organización y si bien con el paso del tiempo puede ir modificándose, los valores fundamentales que dieron origen a su creación, generalmente permanecen. Para ello es necesario establecer mecanismos que permitan conservar y mantener viva la cultura. Esto puede hacerse a través de la selección de sus miembros, de los criterios de evaluación, de la capacitación y de la difusión (entendidas las dos últimas como parte del proceso de socialización).

Características de la Cultura Organizacional de la UAM

Las circunstancias de su creación, sus objetivos, forma de organización, características del personal, etc. fueron la base de la filosofía de esta institución; sin embargo, con el paso de los años se ha ido perdiendo, ocasionando un deterioro en la educación que se brinda. Con relación a la cultura organizacional, cada quien supone lo que es, hace sus propias interpretaciones, y no hay una percepción unificada, aunado al hecho de que se encuentra fraccionada, no sólo en las cuatro unidades que la constituyen; sino al interior de cada una de ellas. En el caso específico de Xochimilco, los valores, creencias y costumbres varían de un departamento a otro, llegando al grado de constituirse en subculturas tan fuertes y diferentes entre sí, que casi podríamos decir que no forman parte de la misma institución.

La cultura organizacional deseada se expresa en la misión, la visión y la filosofía; sin embargo la cultura real es la que se vive día a día y se manifiesta en las diferentes prácticas organizacionales.

A continuación se presentan la misión y la visión de la UAM-X inscritas el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012:

MISIÓN

Impartir educación superior, comprometiéndose con la formación de profesionales con capacidad para identificar y resolver problemas, así como para trabajar en equipos interdisciplinarios y con un fuerte compromiso social: desarrollar investigación orientada a la solución de problemas socialmente relevantes; brindar servicio a partir de un modelo que integre la investigación y la docencia, así como preservar y difundir la cultura.

VISION

Ser punto de referencia nacional e internacional por su modelo educativo -el Sistema Modular-, su participación en la generación y aplicación del conocimiento a la solución de problemas socialmente relevantes, su compromiso con la preservación y difusión de la diversidad cultura! del país y el cuidado del medio ambiente.

La misión y la visión encierran la razón de ser y la forma en que la UAM-X pretende ser visualizada; sin embargo, si no hay congruencia y articulación con los objetivos, estrategias, programas, servicios y procedimientos, la cultura organizacional se debilita y fragmenta, es por ello que la cultura real que predomina en la UAM-X pondera el "puntismo" (los estímulos y promociones se dan con base en un puntaje de acuerdo al tabulador, sin tomar en cuenta la opinión del usuario), lo que ocasiona que gran parte de los profesores realice aquellas actividades (investigación, publicaciones, asistencia a congresos, etc.) que les benefician de manera personal, aunque no se vean reflejadas

en la calidad de los servicios, por otra parte, el sindicato se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo de las funciones del personal de base, pues en lugar de promover el buen desempeño, es cómplice del incumplimiento laboral y se dedica más a cuestiones de índole político ajenas al quehacer universitario y a una lucha permanente por el poder (en el capítulo siguiente se profundiza respecto a las relaciones laborales con el SITUAM). Asimismo, hay tantos procesos internos para la elección de diversos puestos o para realizar dictámenes, o analizar propuestas, que los profesores dedican gran parte de su tiempo a estas acciones, aunado a lo anterior, hay una ausencia de controles administrativos para verificar el cumplimiento de los horarios y programas de estudio.

Las deficiencias en las condiciones físicas de las instalaciones (sucias, ruidosas, insuficientes, saturadas de anuncios de toda índole sin algún orden, carentes de señalamientos, etc.) junto con las de los apoyos tanto académicos como administrativos y de servicios generales, la falta de coordinación y difusión en los servicios, son un claro mensaje del poco valor que se da a la labor del docente frente al grupo.

Finalmente, los procesos de reclutamiento y selección no constituyen un medio de preservación de la cultura organizacional.

Analizar el por qué las cosas han tomado este rumbo sería motivo de un estudio aparte; sin embargo, era necesario mencionar esta problemática, pues en la propuesta que se plantea en el capítulo siguiente se han considerado las características de la cultura organizacional que priva en la UAM-X, y se parte de la necesidad de contar con el compromiso de todos los actores involucrados (autoridades, docentes-investigadores,

administrativos, alumnos y sindicato), así como de clarificar los principios, valores y creencias de la cultura organizacional, ya que su influencia será determinante en las acciones de mejora continua para alcanzar la calidad.

CAPÍTULO IV MODELO DE MEJORA CONTINUA PROPUESTO PARA LA UAM-X

LA MEJORA CONTINUA EN LA UAM-X

En los capítulos previos se dijo que la calidad es enunciada como un objetivo, como una característica o como un compromiso de la educación; sin embargo, es necesario aterrizar esas buenas intenciones a través de planes de acción, ha faltado definir una estrategia que permita integrarla como elemento fundamental del quehacer universitario. Los intentos aislados que en algunas áreas se han realizado, terminaron por extinguirse debido a la ausencia de un ambiente que los soportara.

En abril de 1999, el entonces Rector General difundió una propuesta llamada "Reflexión sobre la Docencia", la cual fue percibida por ciertos grupos como una imposición de corte neoliberal, más que como un esfuerzo por elevar la calidad; asimismo, no se obtuvo previamente el consenso, ni el compromiso de la comunidad educativa, incluido el Sindicato. Como resultado de la nombrada reflexión, a principios de marzo del siguiente año, se publicó en el Semanario de la UAM el dictamen que presentó la Comisión de Políticas Generales y Operacionales de Docencia, del cuál cito el párrafo siguiente: "...6.11 Propiciar la mejora continua de servicios, infraestructura y equipamiento de bibliotecas, laboratorios, talleres, librerías, sistemas escolares y de cómputo, áreas de estudio, culturales y deportivas entre otros." Sin embargo, no se dio a conocer algún programa, plan o lineamientos de mejora continua.

En 2007 el Plan de Desarrollo Institucional vigente menciona dentro de uno de sus ejes estratégicos la calidad en la investigación, sin señalar como lograrlo y no hay referencia alguna a la calidad en la docencia ni en los servicios complementarios.

Como puede observarse, el problema de implementación persiste: ¿Cuáles son esas acciones que deberán llevarse a cabo para alcanzar la calidad y hacer realidad la mejora continua?

Para responder a esta interrogante, en este capítulo presento y desarrollo un Plan de Mejora para la UAM-X.

Diagnóstico

Para diseñar el plan establecí dos condiciones fundamentales que debería atender:

- 1. La realidad UAM-X
- 2. Los principios de la filosofía de calidad

De 1996 a 1999 trabajé en un proyecto para la implementación de procesos de calidad y mejora continua en el departamento de Métodos y Sistemas de la División de Ciencias y Artes para el Diseño, como parte de las investigaciones para realizar el análisis situacional apliqué un cuestionario a docentes y administrativos y otro a alumnos del TID, del Tronco Divisional y de la Carrera; los resultados de esta muestra aunados a mi experiencia como alumna y profesora en la División de Ciencias Sociales y Humanidades, me permitieron conocer y vivir en carne propia los problemas, características y necesidades existentes, así como formarme una visión integral.

Como parte del trabajo de campo para la elaboración de esta tesis y para incorporar el punto de vista de los actores, entrevisté a agentes clave; un director de división que por

su posición tiene una visión estratégica, conoce los planes institucionales y posee un nivel de decisión; un jefe de departamento que al estar inmerso tanto en la docencia como en la investigación, conoce la situación particular de los profesores; docentes de varias divisiones que son los que día a día se enfrentan al reto de educar a los jóvenes; un jefe administrativo que al vislumbrar la situación desde otra óptica enriquece esta investigación y por supuesto a un grupo de alumnos, destinatarios directos de los servicios educativos y que dan razón de ser a la Universidad.

A más de una década de aquella primera investigación, los resultados de estas entrevistas me demostraron que la percepción de la comunidad educativa de la UAM-X con relación a su filosofía y a la calidad educativa no ha cambiado significativamente y aún falta por avanzar.

Resultados de la Investigación de Campo

- La mayoría de los entrevistados desconoce la misión, otros se confunden con los principios del sistema modular.
- Total desconocimiento de la visión.
- La mayoría conoce las características del sistema modular, aunque todavía hay algunos alumnos que no saben en qué consiste.
- La mayor parte de los alumnos reconoce que sus expectativas se han cumplido y lo atribuyen al sistema modular, a los docentes bien preparados y al nivel de enseñanza.
- Quienes piensan que sus expectativas no se han cumplido manifiestan que es debido a que muchos profesores no conocen y/o no aplican el sistema modular y

sus métodos son tradicionales, a los problemas de espacio en las aulas, a la falta de recursos materiales, a que no hay coordinación entre los profesores, a la poca tecnología, a la capacidad y actitud deficiente de los maestros, al personal administrativo ineficiente y una mínima parte al sistema modular pues consideran que se quedan con dudas y se quejan de que algunos profesores les dejan a ellos toda la responsabilidad.

- La capacitación para los docentes es mínima y ya no se imparten cursos acerca del sistema modular.
- La mayoría percibe la calidad educativa de la UAM-X como buena y pocos la consideran excelente o regular.
- No hay un criterio definido respecto a lo que es la Calidad en la Educación, tienen ideas aisladas, generales y en ocasiones ambiguas:
 - > La relacionan con la adquisición de conocimientos y su aplicación.
 - Le dan mucho peso a la docencia.
 - > Algunos alumnos consideran que la calidad depende de en parte de ellos mismos.
 - > Tiene que ver con la resolución de problemas.
 - Implica que haya actividades culturales.
 - Integra la investigación, docencia y el servicio.
 - Se refiere a enseñar, educar y formar.
- Algunos docentes consideran que hay muchos profesores a quienes les interesa más la investigación, se concentran en acciones que les dan puntos y descuidan la docencia.

- Perciben a la división de CYAD en desventaja y que hay manipulación por parte de Ciencias Biológicas.
- Como acciones de mejora se sugieren:
 - Capacitación a los docentes en cuanto a la transmisión de conocimientos, el uso de la tecnología, el sistema modular y el cambio de actitud.
 - > Que se evalúe el desempeño docente.
 - Que en la asignación de profesores se cuide que cubran el perfil de acuerdo al apoyo que van a impartir.
 - Mayor vinculación e intercambio académico.
 - Mayor difusión.
 - > Que se aumente y renueve el acervo en la biblioteca.
 - Que se cuente con mayor y mejor equipo de cómputo.
 - Que se dé un impulso tecnológico.
 - Que se ofrezcan más cursos de cómputo a los alumnos.
 - Que los alumnos tengan cuotas preferenciales en los cursos que se ofrecen.
 - Que se amplíe la cobertura para atender la demanda de ingreso.
 - Que haya más clases en el turno vespertino.
 - Que se disminuya el número de alumnos por grupo.
 - Que se renueve el mobiliario.
 - > Que los servicios complementarios se den en horarios más amplios.
 - Que el personal administrativo se capacite en materia de atención y trato al público.
 - Que los líderes sindicales cambien su actitud.
 - Que se proporcione servicio de transporte.

- ➤ Algunos profesores y administrativos sugieren que se eleven las cuotas pues son inoperantes.
- > Aseo de aulas y sanitarios.
- > Realizar campañas de limpieza.
- > Ampliación de la cafetería.
- > Mayor vigilancia.
- ➤ Que se coordinen con las autoridades delegacionales para mejorar la vialidad y seguridad en la zona.

Las etapas y elementos que integran el plan de mejora se diseñaron considerando los puntos anteriores, por lo que permiten ir atendiendo las necesidades detectadas.

PLAN DE MEJORA

Modelo

Etapa Previa

- Obtención del Compromiso de la Autoridad, el Personal y el Sindicato.
- Difusión y Adopción de la Misión, Visión, Valores y Creencias (Cultura Organizacional).
- Revisión de las Funciones del Personal.



Etapa de Evaluación

Análisis de Resultados.Toma de Decisiones.

Etapa de Planeación

- Análisis del Diagnóstico (FODA).
- Análisis de Ejes Estratégicos.
- Establecimiento Objetivos.
- Definición de Principios de Mejora.
- Establecimiento de Prioridades.
- Determinación de las formas de Operación, Seguimiento y Evaluación.





Etapa de Sensibilización

- Difusión.
- Sistema de Comunicación.



- Seguimiento.

- Medición.

Etapa Operativa

- Incorporación de Nuevos Paradigmas.
- Calidad en el Servicio.
- Rediseño de Procesos.
- Equipos de Mejora.

Capacitación



DESARROLLO DEL MODELO

ETAPA PREVIA

Antes de iniciar la puesta en marcha, es necesario realizar las siguientes acciones para garantizar el éxito en esta tarea.

Obtención del Compromiso de la Autoridad, el Personal y el Sindicato

La comunión de esfuerzos de los actores productivos para elevar la calidad no es solamente una finalidad de la institución, es un medio para incrementar el bienestar de la población.

La Autoridad.- La mejora continua vista sería una ilusión si no se cuenta con el compromiso total y decidido de la autoridad, se requiere de voluntad de cambio por parte de los directivos, El apoyo de la rectoría de la unidad, directores de división, jefes de departamento y coordinadores de posgrado, licenciatura y especiales es indispensable, pues esta nueva filosofía viene a romper con los antiguos esquemas administrativos, la organización piramidal da paso a una estructura horizontal, la Administración por Objetivos es rebasada por la Administración de Procesos, la participación del personal es cada día más apreciada, el directivo moderno debe ser el más comprometido con la calidad, debe estar dispuesto a compartir el poder, debe ser el líder que guíe y oriente este proceso, aunado lo anterior al hecho de que los cambios que se plantean deberán ser soportados por quienes tienen poder de decisión.

El Personal (Docente y administrativo).- Es el eje fundamental en la prestación de un servicio. De éste depende el contacto con los clientes, pues los directivos se encuentran fuera de la atención directa.

Es necesario contar con el personal adecuado, para lograrlo se empieza desde el momento de la selección, capacitándolo constantemente y pagándole un salario justo. Actualmente existe la estrategia conocida como "empowerment" (dotar de poder a los empleados), permitiéndoles la libertad de decisión y acción, fomentando la creatividad para obtener trabajadores más motivados. El "empowerment" ayuda a subsanar uno de los graves problemas de los servicios; la separación entre concepción y ejecución.

El Sindicato.- Como se ha comentado anteriormente, la puesta en marcha de un plan de mejora continua requiere que todos los actores se involucren, sin embargo, en la mayoría de los textos sobre calidad-productividad, el tema de las organizaciones sindicales está ausente; a pesar de que en la práctica la participación de los sindicatos ha sido determinante para el éxito o fracaso de las acciones emprendidas para hacer eficientes a las organizaciones; tenemos el ejemplo de Aeroméxico, cuyo proceso de modernización afectó fuertemente al sindicato; y la SEP ha tenido que contar con el aval del SNTE en la Reforma para la Educación Básica.

Desear que el Sindicato de Trabajadores de la UAM (SITUAM) se comprometa no es suficiente, hay que revisar y comprender como se han dado las relaciones laborales y partiendo de esto, diseñar estrategias que permitan sumar esfuerzos y evitar que la parte sindical obstaculice los procesos de mejora.

En el capítulo anterior al abordar el tema de la cultura organizacional de la UAM-X, señalaba brevemente la percepción acerca del sindicato, para ahondar en este punto, me remití a aquellos estudios que con relación al SITUAM han realizado algunos expertos.

El Dr. Enrique de la Garza ⁴⁵ de la UAM-I coordinó una investigación de campo acerca del impacto que los procesos de reestructuración productiva (cambios en tecnología, organización del trabajo, en las relaciones laborales y en el perfil de la fuerza de trabajo) han tenido en la vida sindical, donde textualmente señala: "Ignacio Gatica 2003 analiza el modelo normativo del SITUAM y sus inconsistencias, pues a decir del autor, el diseño institucional del SITUAM es el resultado de una voluntad que otorga a la democracia valores subordinados a fines ideológicos que tienen que ver con posturas propias de la izquierda radical, que muchas veces impiden el desarrollo de la eficacia en el trabajo administrativo. En este caso, los límites de la democracia sindical tienen que ver más con barreras culturales e internas que con limitaciones impuestas desde el exterior..."

Ignacio Gatica ⁴⁶ señala que en las relaciones laborales entre el la UAM y el SITUAM se distinguen 3 momentos relevantes:

- 1. Exitoso.- Arranca con el surgimiento del sindicato en 1975.
- Negativo.- A principios de los 80's, caracterizado por la exclusión por parte del sindicato de la gestión de "lo académico".
- 3. Desafío.- Finales de los 80's, provocado por la tendencia modernizadora que afecta diversos ámbitos de la vida social para incorporar los paradigmas de

GATICA, L. Ignacio; DEMOCRACIA Y CONSTRUCCIÓN DE LA LEGITIMIDAD EN EL SITUAM. ORGANIZACIONAL. Ed. Plaza y Valdés. México, 2003. pp. 22-35.

DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (Coordinador) (2006); "TEORÍAS SOCIALES Y ESTUDIOS DEL TRABAJO: Nuevos Enfoques". pp. 396. Libro consultado el 20 de noviembre de 2010 en: http://books.google.com.mx

productividad y calidad, el personal académico se ha beneficiado de los programas que los promueven, mientras que el sector administrativo se ha mantenido sin cambio formal.

A principios de los 90's las autoridades universitarias buscaron iniciativas que impactaran en lo laboral a los administrativos, al principio el sindicato reaccionó con oposición; pero posteriormente asumió una actitud moderada y reconoció: "... muchos trabajadores señalaron que el SITUAM ha sido corresponsable de que los trabajadores no asuman un compromiso con el quehacer universitario. Debemos iniciar un debate entre académicos y administrativos, cuyas relaciones se han deteriorado, o son inexistentes (documento 40)."

La postura sindical parecía evolucionar; pero con el tiempo se fue diluyendo y en 1994 el desacuerdo condujo a una huelga que se prolongó por más de 40 días, situación que se repitió en 1996. Los conflictos continuaron y en 1997 el sindicato nuevamente recurrió a los argumentos esgrimidos en 1994: "... se busca imponer a la universidad "esquemas de gestión y dirección fabriles", convertirla en "maquiladora de tecnología para el sector privado"..."

Aunque en la dirigencia del SITUAM ha habido diferentes enfoques respecto al tema laboral, ha predominado la postura basada en los postulados ideológicos fundacionalmente comentados anteriormente.

En resumen, las negociaciones se han dado en una relación perder-perder, donde ambas partes han salido perjudicadas. La institución ha sufrido retrasos y a los ojos de los responsables de la política universitaria se muestra incapaz de adecuar su marco

laboral. Por su parte, el SITUAM ha preservado su carácter autónomo y su imagen combativa ante el sindicalismo independiente; no obstante, se mueve con extrema rigidez ante las presiones que imponen las demandas de mayor eficiencia, productividad y calidad en el trabajo que plantea su contraparte y, fundamentalmente ha perdido representatividad, sobre todo en cuanto a los académicos, pues en el año 2000 sólo el 37.8 % estaban afiliados.

Después de muchos años de tolerar una situación inaceptable, impulsados por las constantes huelgas, y ante el divorcio entre el personal académico y el SITUAM, un grupo de académicos promueve la creación de un Sindicato del Personal Académicos (SPAUAM), el cual obtiene su registro legal por parte de la Secretaría del Trabajo en julio de 2009.

Ante lo que considero un 4° momento "de coyuntura" en las relaciones laborales, se abre la posibilidad de establecer acciones de colaboración entre el sindicato y las autoridades universitarias. La estrategia deberá ser sensible a la ideología sindical, sin pretender minar su autonomía; siendo firme respecto al compromiso de la universidad, incluido el sindicato, de servir a la sociedad a través del cumplimiento de los objetivos en materia de docencia, investigación y difusión de la cultura.

En términos de calidad, el sindicato en un momento determinado puede considerarse como un proveedor interno en el proceso de prestación de servicios y como tal, contribuye a construir la calidad en las acciones que realiza, con la conciencia de que lo que es benéfico para la universidad repercutirá en beneficio de los trabajadores y ésa será la mejor forma de asegurar la permanencia de su fuente de trabajo.

ANCHINO SERVICIOS DE INFORMA

Difusión y Adopción de la Misión, Visión, Valores y Creencias (Cultura Organizacional)

Para que la cultura de la organización trascienda a sus miembros, debe institucionalizarse, de esta manera se asume una identidad propia que produce un entendimiento compartido sobre lo que es correcto, lo que es fundamental y significativo; así mismo se define el rumbo a seguir, se establecen marcos de referencia y parámetros de comportamiento.

Para consolidar una cultura organizacional fuerte se propone:

- Diseñar un programa encaminado a clarificar y difundir la filosofía de la UAM-X al interior y al exterior, podría llevarse a cabo un concurso de carteles.
- Mantener la cultura organizacional con el personal de nuevo ingreso a través de procesos de reclutamiento, selección e inducción en coordinación con el Sindicato.
- Retomar la impartición de los cursos de internalización para capacitar a los profesores con relación al sistema modular.
- Asesorar al personal respecto al Modelo Departamental.
- Que los profesores de nuevo ingreso participen como ayudantes de los profesores que imparten el módulo "Conocimiento y Sociedad".

La fortaleza de una organización radica en su gente y en la medida en que la comunidad UAM-X asuma su filosofía, contribuirá de manera más eficiente al logro de sus objetivos.

Revisión de las Funciones del Personal

En la Ley Orgánica, en el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico y en el Contrato Colectivo de Trabajo se consignan las funciones del personal, mismas que deberán ser revisadas para determinar si se apegan a las necesidades actuales. Cabe señalar que probablemente se requiera modificar la norma para adecuar dichas funciones y establecer los controles que garanticen su cumplimiento.

ETAPA DE PLANEACIÓN

Análisis del Diagnóstico (FODA)

A casi 37 años de su creación, la UAM-X debía renovarse para responder a las necesidades sociales, económicas y políticas del país. La comísión elaboradora del Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 llevó a cabo un taller de planeación estratégica. La dinámica establecida en el taller permitió el trabajo en equipos para discutir sobre el grado de avance y las dificultades que se tienen para cumplir adecuadamente con las funciones propias de la Universidad. Lo anterior permitió determinar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que sustentan los ejes estratégicos que se establecen en dicho Plan.

Es necesario analizar y reflexionar sobre los resultados de este diagnóstico para conocer cual es la situación organizacional que actualmente se vive. La información que de aquí se obtenga permitirá tener un punto de partida real y será la base de la planeación.

Análisis de Ejes Estratégicos

Como resultado del diagnóstico y con base en las hipótesis contenidas en el documento de Bases Conceptuales y que se refieren a la integración de las funciones universitarias, entendida como el proceso de producción, transmisión y aplicación de conocimientos; la interdisciplina como principio de organización de la estructura universitaria y su perspectiva de cambio hacia la transdisciplina; la del vínculo con la realidad, es decir, considerar a la Universidad como centro estratégico de renovación de la sociedad, y la innovación de la enseñanza al impartir el conocimiento por "objetos de transformación", en un contexto interdisciplinario de formación profesional; en el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 de la UAM-X se identifica 6 ejes estratégicos:

- 1. Modernización y Actualización del Sistema Modular
- 2. Pertinencia. Calidad e Impacto de la Investigación.
- Difusión del Conocimiento y Otros Bienes Culturales y la Recreación para la Formación Integral.
- 4. Institucionalización del Servicio y la Vinculación con la Sociedad.
- 5. Imagen Institucional e Identidad Universitaria.
- 6. Aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a las Actividades Académicas y la Adecuación de la Administración.

Bajo la óptica de un enfoque sistémico, la UAM-X es un gran todo integrado por diferentes elementos y no obstante el modelo propuesto impacta se enfoca directamente a la docencia, de manera indirecta su efecto permeará a toda la organización, por ello es necesario estudiar estos programas para trabajar en forma coordinada y establecer puntos de coincidencia, pues en su conjunto abarcan la totalidad de la vida universitaria y servirán de apoyo en la búsqueda de la calidad.

Establecimiento de Objetivos

Con el propósito de determinar los resultados que se espera alcanzar, se establecerán objetivos a corto, mediano y largo plazo. Éstos deberán ser precisos, claros, medibles y que contribuyan al logro de la misión y visión de la universidad.

Definición de Filosofía de Mejora

La mejora continua deberá sustentarse en valores sólidos que se difundidos para su conocimiento e incorporación como parte de la cultura institucional, éstos son: Calidad, compromiso, participación, servicio, Kaizen, respeto, decisión, medición, comunicación abierta y trabajo en equipo. Los principios que orientarán el proceso son:

- Comunicación permanente vertical y horizontalmente, con apertura a la retroinformación.
- Coordinación intra e interdivisional
- Rendimiento de cuentas
- Evaluación del Desempeño

Establecimiento de Prioridades

Con base en las necesidades de los usuarios y la disponibilidad de recursos se determinarán las prioridades (problemas graves, problemas potenciales, oportunidades de mejora).

Determinación de las formas de Operación, Seguimiento y Evaluación

En esta etapa se diseñará la mecánica de operación, señalando tiempos, responsables, recursos, resultados y esperados; asimismo, se determinará la forma de evaluación, por

lo que se requiere establecer estándares de calidad e indicadores que permitan medir el grado de avance y en su caso, aplicar acciones correctivas.

ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN

El servicio involucra mucho contacto con gente. Hay una relación causal entre personal satisfecho y cliente satisfecho. A través de la sensibilización, se obtendrá la participación del personal y en esta medida, se vencerá la resistencia al cambio, el cuál será percibido como una necesidad y no como una imposición, además estará motivado y hará suyo este propósito de mejora y se obtendrá el compromiso, convirtiéndose en promotor del cambio. Dentro de esta etapa las acciones a seguir son:

Difusión

Se requiere de una intensa campaña de difusión para dar a conocer el Plan de Mejora, sus objetivos, características, etapas, etc., para que todo el personal valore la importancia de adoptar un nuevo estilo de trabajo y lo sienta como una alternativa de crecimiento. En la medida en que la gente esté informada la resistencia al cambio irá disminuyendo. Es fundamental lograr la participación convencida.

La difusión deberá abarcar a los alumnos, lo que promoverá su sentido de pertenencia.

Al exterior también deberá hacerse difusión, lo que contribuirá a alcanzar la visión.

Sistema de Comunicación

Con apoyo de la tecnología existente y con una actitud abierta, se implementará un sistema que permita mantener contacto permanente con los involucrados, de esta manera

se considerarán sus puntos de vista, sugerencias y comentarios respecto al desarrollo del proceso.

Con la finalidad de dar credibilidad a esta iniciativa se deberá prescindir de los dobles mensajes, lo que se diga deberá respaldarse con hechos; para evitar las ambigüedades, la información deberá ser suficiente, clara, oportuna, veraz y estar al alcance de todos, lo que impedirá el surgimiento de rumores y conflictos.

ETAPA OPERATIVA

Esta etapa está compuesta por los elementos operativos:

- Incorporación de Nuevos Paradigmas
- ◆ Calidad en el Servicio
- Rediseño de Procesos
- Equipos de Mejora
- Capacitación

La puesta en marcha de los 4 primeros deberá ir soportada por un programa de capacitación que abarque todos los niveles de la organización y que incluya a todo el personal.

Incorporación de Nuevos Paradigmas

El cambio exige integrar nuevos paradigmas que favorezcan la competitividad, el trabajo en equipo y el cambio de actitudes. Éstos deberán ser afines a los valores y principios de

la filosofía de mejora. Este proceso implica revisar los paradigmas existentes y desterrar aquellos que limitan el buen desempeño y la búsqueda de la calidad.

Calidad en el Servicio

Como se señala en la página 57 del Capítulo II, se requiere determinar cuáles son los servicios que deben brindarse para garantizar que la docencia se dé; los atributos señalados reflejan las expectativas de los usuarios expresadas en las entrevistas que se realizaron.

SERVICIOS	ATRIBUTOS
Oferta de estudios a nivel licenciatura y posgrado.	Diversidad en cuanto a las carreras con base en las características del mercado de trabajo y las necesidades sociales Disponibilidad suficiente de lugares, horarios variados y accesibles. Modalidades presencial y a distancia. Cuotas accesibles.
Educación continua (cursos de actualización, diplomados, seminarios, etc.)	Actuales. En diversos campos del conocimiento. Con ponentes reconocidos. Con horarios accesibles. Oferta de cursos de cómputo.
Diseño Curricular	Pertinencia en los contenidos. Que promueva aprendizajes significativos que posibiliten a los alumnos para la vida profesional. Flexible.
Reclutamiento, selección y capacitación del personal docente y administrativo	Proceso eficiente y oportuno que mediante la implementación de técnicas e instrumentos sirva para dotar a la universidad de personal preparado con base en las necesidades reales. Que la participación del sindicato apoye la productividad.
Formación docente	Capacitación a profesores: - Para promover la identidad con la Institución y perpetuar la cultura organizacional, todo ello encaminado al cumplimiento de la misión y la visión. - En el sistema modular. - En materia pedagógica. - Manejo de la tecnologia. - En comunicación y relaciones humanas. - Con base en evaluación docente. Actualización
Asignación de profesores	Profesores con un grado académico superior al

	T
	nivel que imparten.
	Que posean conocimientos y experiencia tanto en
	los contenidos del programa y el plan de estudios, como en materia pedagógica.
	Que conozcan el sistema modular.
	Perfil adecuado para el apoyo que impartan.
	Que manejen la tecnología. Mayor número de docentes en el turno vespertino
	para ampliar la cobertura.
Impartición de clases	Congruente con el sistema modular. Coordinación
Imparticion de clases	entre los profesores que imparten el módulo.
	Que los profesores preparen las clases para que
	verdaderamente sean un apoyo en el objeto de
	transformación y problema eje.
	Dominio del tema con estrategias de enseñanza
	innovadoras y utilización de material didáctico.
	Que utilicen las TIC's.
	Que diversifiquen las técnicas e instrumentos de
	evaluación que utilizan.
	Actitud de respeto hacia los alumnos.
	Que promueva la investigación y fomente la
	participación de los alumnos.
	Que se cumplan con los horarios establecidos.
	Compromiso por parte de los docentes.
	Puntualidad.
	Que el número de horas se distribuya para evitar
	sesiones demasiado largas.
Asignación de grupos	Número reducido de alumnos por grupo.
r argination as grapes	Mayor número de grupos en el turno vespertino para
	ampliar la cobertura.
	Que cuenten con salón fijo.
Laboratorio de idiomas	Horarios accesibles.
	Diversificación de la oferta para el aprendizaje de
	idiomas.
	Certificación internacional.
	Préstamo de material y bibliografia.
Actividades extracurriculares	Oferta diversificada y amplia de actividades
	culturales y deportivas.
	Horarios accesibles.
	Actividades académicas como congresos,
	conferencias magistrales, ferias.
Vinculación	Con otras instituciones académicas nacionales e
	internacionales.
	Intercambio con universidades del extranjero para
	licenciatura.
	Con el sector productivo para promover ferias de
	reclutamiento, prácticas y visitas.
	Con organizaciones civiles.
	Con organizaciones sociales.
	Con gobierno.
	Con medios de comunicación.
	Que se difunda el trabajo universitario para tener
	reconocimiento y elevar el prestigio de la UAM-X ante
	la sociedad y el mercado laboral.
Instalaciones y mobiliario para la práctica docente	Fácil acceso a la universidad (Vialidad).
(aulas, talleres, laboratorios, auditorio)	Condiciones adecuadas de temperatura, ventilación,
,	iluminación, tamaño, orientación, acústica, etc.
	Cantidad suficiente.
-	

	Mobiliario renovado y ergonómico.
Tecnología: Equipo de cómputo, audiovisual y de	Moderno.
laboratorio	Diverso.
apordione	Eri cantidad suficiente.
	En buenas condiciones.
	Acceso a internet.
	Software actualizado y suficiente
	De fácil disponibilidad.
	Soporte técnico.
	Horarios accesibles y amplios para su utilización.
Instalaciones deportivas	Diversificadas para la práctica de distintos deportes.
	Cantidad suficiente.
	Horarios accesibles
Servicios complementarios (biblioteca, fotocopiado,	De fácil acceso.
estacionamiento, cafetería)	Condiciones y tamaño adecuados.
	Den servicio en horario completo.
	Cantidad suficiente.
	En el caso de la biblioteca con un amplio acervo,
	actualizado.
	Contar con material digitalizado.
	Áreas destinadas para trabajos extra clase
Servicios administrativos	Que complementen y faciliten la labor docente
	Trámites sencillos y oportunos.
	Con horarios accesibles.
	Que se disponga de la información necesaria para su
	uso.
	Amabilidad del personal.
Control Escolar	Trámites sencillos, oportunos.
	En horarios accesibles
	Que se disponga de la información necesaria
	respecto a los requisitos.
	Amabilidad del personal
Servicios generales (limpieza, vigilancia,	Suficientes.
mantenimiento)	A tiempo.
	Que los servicios sanitarios estén limpios y cuenten
	con implementos de aseo suficientes.
	Abasto de agua suficiente.
	Que garanticen la seguridad de personas y bienes.
	Control de acceso.
	Vigilancia en los accesos y alrededores.
	Prestación en horario amplio.
	Que haya servicio de transporte.
	Personal capacitado y responsable.

Para caracterizar la función académica en términos de calidad, la prestación de estos servicios deberá estar orientada pensando en las necesidades de los usuarios, entendiendo por necesidad un estado de carencia que tiene una persona, grupo, institución, etc., y que requiere cubrir para sentirse satisfecho o para funcionar con efectívidad.

Tradicionalmente se da por hecho que lo que se hace es lo correcto y a la larga se termina por se víctima de la imputación de necesidades por parte de una burocracia. Las percepciones de la Dirección se basan en cuestiones que tienen que ver con el cumplimiento de metas, de asignación de presupuesto, de los pesos y contrapesos de los grupos de poder y no hay comunicación con el usuario para conocer su punto de vista. Para verdaderamente garantizar la calidad, debemos acercarnos al usuario para conocer sus expectativas y traducirlas en estándares de calidad que a través de la operación permitan que el servicio otorgado sea igual al esperado; con esta finalidad podemos aplicar el Modelo de Calidad en el Servicio expuesto en la pág. 21 del Capítulo I, el cuál se irá construyendo para cada uno de los servicios.

CALIDAD=Expectativas-Resultados

Los Usuarios.- La palabra cliente la relacionamos con la producción y comercialización de bienes, por lo que cuando hablamos de servicios públicos, en ocasiones genera rechazo o confusión; por ello, en el caso de la calidad en la educación superior, en lugar de cliente, nos referiremos al usuario o destinatario de nuestros servicios, quien no es sólo el consumidor final de un servicio; bajo este nuevo enfoque el usuario es toda aquella persona, área, departamento u organización hacia quien está dirigido el trabajo, es quién se beneficia y requiere de nuestros servicios. Esto quiere decir que si la actividad que se desarrolla forma parte de un proceso y el producto de mi trabajo va a servir a alguien, ese "alguien" se convierte en mi usuario, y por lo tanto debe ser la persona más importante. Consecuentemente, quién proporciona un producto (ya sea un bien o servicio), es el proveedor.

Debemos empezar por identificar a nuestros usuarios. La universidad tiene diferentes usuarios en diversos momentos. Hay procesos internos como la generación de la nómina, la asignación de espacios físicos o la contratación de profesores; en las distintas etapas del proceso existen varios usuarios y proveedores; los profesores, las autoridades académicas, el personal manual y administrativo en algún momento tienen el rol de proveedor o de usuario, dependiendo del proceso de que se trate.

¿En la prestación de servicios educativos quiénes son los usuarios de la universidad? ¿Son los jóvenes que concluyeron la educación media superior y aspiran a ingresar a la UAM-X, o los alumnos que actualmente cursan alguna carrera, o los egresados, o los padres de familia, o las empresas que constituyen el mercado de trabajo, o la sociedad en su conjunto?

Son todos y cada uno de ellos. No podemos pensar en formar estudiantes exitosos si no son capaces de resolver los problemas de la sociedad o de competir en el mercado de trabajo.

Con relación al punto anterior, es necesario puntualizar que si bien la formación de recursos humanos es piedra angular en materia de competitividad, las exigencias educacionales de las empresas nos obligan a plantearnos la siguiente pregunta: ¿Es el objetivo de la educación superior formar cuadros que satisfagan el mercado de trabajo?

Sabemos que es necesario acercar el sistema educativo a las empresas, que una de las finalidades de la universidad es formar individuos capaces de desenvolverse como profesionistas en su campo de trabajo; pero sin caer en el extremo de convertirse exclusivamente en "hacedora" de prototipos, lo cual está muy lejos de ser la misión de la universidad pública.

Lo que aprende un alumno en un período determinado se traduce en:⁴⁷

- Resultados que constituyen exigencias para el desempeño del mercado de trabajo.
- Resultados para el desempeño ciudadano.

Bajo un enfoque integral, la Universidad Pública tiene un compromiso múltiple; con sus alumnos, con la comunidad científica y educativa, con las empresas que requieren personal altamente capacitado y con la sociedad en su conjunto.

De acuerdo con el Modelo de Calidad en el Servicio estudiado, las expectativas del usuario se forman con base en sus necesidades, su experiencia previa y la información que el proveedor proporciona, por ello es importante que la UAM promueva sus servicios directamente en las escuelas del nivel medio superior (proveedores potenciales de alumnos), brindando información completa, clara y oportuna a través de medios y evitando la tendencia a sobreprometer. Asimismo, a través de acciones de vinculación deberá estar cerca de los empleadores.

Los Proveedores.- Una vez identificados los usuarios, se procederá a identificar a los proveedores Un proveedor es la persona, área o empresa que proporciona un producto (bien o servicio). Si se desea ofrecer bienes y servicios de calidad es necesario contar con insumos que cumplan con los requisitos de calidad en cuanto a especificaciones, tiempos de entrega, cantidad, etc., de ahí la necesidad de integrar a los proveedores como parte fundamental de la cadena productiva. Contar con proveedores eficientes equivale a tener una fuente de competitividad que tiende a reducir los costos en la prestación de servicios.

⁴⁷ CEPAL-UNESCO; "EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO: Eje de la Transformación Productiva con Equidad". Santiago de Chile, 1992.

Como ya se mencionó, existen también proveedores internos dentro de la organización. Bajo esta concepción, un empleado es a la vez proveedor y usuario en la cadena productiva. Esto implica regular el trabajo de diferente manera, se requiere de convenios internos entre proveedores y clientes para determinar las características de calidad que se requieren en cada etapa del proceso. Esta nueva forma de administrar, a través de la identificación de los procesos productivos en los que se interrelacionan usuarios y proveedores", ya sean internos o externos, permite encausar las acciones compartiendo objetivos comunes, de tal forma que la calidad se irá "construyendo" durante todo el proceso, hasta convertirse en una forma habitual de trabajo.

Rediseño de Procesos

Es necesario hacer una revisión de los procesos existentes, con el objeto de simplificarlos para hacerlos más eficientes, e incluso, de ser necesario, rediseñarlos completamente. El personal de las diferentes áreas en ocasiones realiza su trabajo de manera aislada y rutinaria, sin considerar que es parte de un equipo y que su trabajo debe coordinarse con el de las demás áreas que integran la organización, lo que permitirá mejorar el desempeño de las funciones.

Para determinar cuáles son los servicios más importantes, un referente puede ser el número de usuarios a los que impacta.

No es posible revisar todos los procesos al mismo tiempo, comenzariamos por enlistar en orden de importancia, dando prioridad a aquellos que constituyen un foco rojo.

Con base en la investigación realizada, algunos de los procesos que deberán revisarse son:

♣ Proceso de selección de profesores mediante examen de oposición.

- Proceso de selección de profesores mediante evaluación curricular.
- Proceso de revisión de planes de estudio.
- ♣ Proceso para la detección de necesidades de capacitación.
- Proceso de asignación de profesores.
- ➡ Proceso de evaluación de profesores.
- Proceso para la elaboración de horarios.
- Proceso para la distribución de aulas.
- ♣ Proceso para consulta y/o préstamo de material de la biblioteca.
- Proceso para solicitar una historia académica.
- ➡ Proceso para utilizar equipo de cómputo.
- Proceso para solicitar material audiovisual.

La revisión de procesos implica examinar la normatividad, consultar el manual de procedimientos (en caso de que se cuente con él), realizar entrevistas, observación directa, registro de información, elaboración de diagramas de flujo, hacer un análisis para determinar su efectividad y proponer alternativas para eficientarlo, determinar si deberá simplificarse, rediseñarse o eliminarse.

La modificación de algunos procesos se ve obstaculizada por la normatividad existente, por ello en la etapa previa se señaló la necesidad de contar con el compromiso de autoridades y sindicato, para poder actuar sin violentar la norma.

Equipos de Mejora

Para alcanzar los objetivos deseados es necesario propiciar la participación y el trabajo en equipos, aprovechando así la experiencia e ideas del personal, lo cual sería un área de oportunidad para el diagnóstico, análisis y propuestas de solución de problemas. Los equipos de mejora se integrarían considerando las bases metodológicas y filosóficas de los círculos de calidad. Con ellos se romperían las barreras entre las áreas, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad. Las propuestas que de ellos surjan serán llevadas ante la autoridad para determinar la mejor forma de aplicarlas. Una de las funciones de estos equipos será la del seguimiento y evaluación de resultados; el Círculo de Control de Deming será una herramienta de gran ayuda en esta tarea.

Capacitación

La operación del Plan de Mejora debe basarse en un amplio programa de capacitación que abarque todos los niveles de la organización, cubriendo 3 vertientes:

Preparación para el Cambio.- Se inicia con el conocimiento de la organización, la preparación de la gente para el cambio y aspectos de desarrollo humano.

El Proceso de Mejora Continua.- Comprende las distintas etapas señaladas en el Plan, y los elementos operativos que lo integran; en cierta forma, la etapa de sensibilización podría considerarse un precedente.

Capacitación para el Puesto.- Con base en la Detección de Necesidades de Capacitación, con el propósito de posibilitar al trabajador para que desempeñe mejor su función, a través de la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Se pondrá especial atención en la capacitación a los profesores debido a que en la UAM existe la figura del docente-investigador, que constituye un binomío entre la actividad

académica y la investigativa, y en la mayoría de los casos encontramos profesionistas que sin haber tomado un solo curso de didáctica o tecnología educativa de repente están frente a un grupo y sin tener la más mínima idea de la metodología adecuada, se hallan investigando, y en algunos casos, si posteriormente asumen un cargo administrativo, se enfrentan a él sin tener los conocimientos en administración y gestión universitaria requeridos, lo que impacta negativamente su labor.

La capacitación deberá ser permanente y se irá ajustando de acuerdo a los avances. y requerimientos que se detecten. Por otra parte, el cambio cultural que opera en el personal le permitirá percibir el proceso de aprendizaje como un hábito de superación que los conduce a ser mejores personas y empleados para bien personal, familiar, de la universidad y de la sociedad.

ETAPA DE EVALUACIÓN

Seguimiento

Retomando la idea de Deming del Círculo de Control, el seguimiento permitirá evitar desviaciones, realizar ajustes y replantear aquello que se requiera.

Para asegurar la calidad en cada etapa y propiciar el auto-control para evitar que la inercia haga caer en antiguos y burocráticos patrones de comportamiento.

Medición

Es importante establecer una cultura de medición que permita hacer del Control Estadístico un aliado valioso en la búsqueda de la calidad.

1

No se puede mejorar lo que no se controla.

No se puede controlar lo que no se conoce.

No se puede conocer lo que no se mide. 48

Una de las problemáticas más frecuente es la relacionada con la medición de la calidad;

sobre todo ésto se manifiesta aún más en los servicios debido a sus características.

Existen ciertas características mensurables en los servicios como son: Tiempo, costo,

volumen y fiabilidad.49

Los parámetros pueden referirse al cumplimiento o no de determinados atributos. No

existe un parámetro específico para medir la calidad, por lo que se requiere utilizar

diversos indicadores que permitan un acercamiento al respecto, por ejemplo, para evaluar

la calidad de los servicios que ofrece la UAM-X podríamos utilizar los siguientes

indicadores:

Opiniones de los alumnos, docentes y administrativos respecto a los servicios.

Porcentaje de alumnos, docentes y administrativos que conocen las características

principales del sistema modular.

Grado de satisfacción de los alumnos con relación a sus expectativas al ingresar.

Índices de deserción y variaciones en la matrícula de las carreras.

• Existencia, uniformidad y aplicación de planes y programas.

48 INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM);

"APUNTES DEL DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL". México, 1993.

⁴⁹ CALDERON TITAUX, Ma. Elena; IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCION EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS COMO ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO A HUESPEDES. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas. México, 1994. Universidad del Valle de México.

- Número de investigaciones en proceso y productos (resultados) de las mismas.
 Considerar sólo aquellas que impactan en la docencia.
- Número de profesores por alumno/grupo/módulo.
- Ubicación de los egresados en el mercado de trabajo.

Si bien estos indicadores no reflejan exclusivamente la calidad de la educación, si contribuyen a orientar la percepción que se tiene al respecto.

Análisis de Resultados

La información es un elemento indispensable para la toma de decisiones, ya que permitirá disminuir los riesgos, o en su caso, preverlos. Ante el cúmulo de información existente es necesario discriminar aquella que sea relevante y significativa.

El análisis de la información estadística proporciona datos numéricos acerca de los alumnos, profesores, aulas, textos, etc. que pueden servir como parámetros durante la planeación y faciliten la evaluación; pero también es importante considerar aquella información cualitativa respecto a la satisfacción de expectativas, nivel de competitividad, impacto del proceso enseñanza-aprendizaje, aplicabilidad de los conocimientos adquiridos, etc.

Para poder contar con este tipo de información se requiere realizar una investigación cualitativa (Montero 1983), la cual consiste descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones.

La medición sirve de punto de partida para mejorar la calidad; con base en la información (datos numéricos y cualitativos) se planea, se realiza, se verifica, de ser necesario se corrige y de esta manera el proceso de mejora se vuelve permanente. Todo aquello que se resiste a ser cuantificado, es imposible de ser mejorado.

Retroinformación

El éxito de todo proceso radica en gran parte en la medida en que se retroalimente, la comunicación en todos sentidos permite conocer la percepción de los demás, ya que de esta manera se incorporan beneficios adicionales, además de que se va actualizando y adaptándose a los cambios que se presenten, mediante el seguimiento y la evaluación permanentes se pueden corregir desviaciones y efectuar los ajustes pertinentes.

Este modelo permite empezar a observar resultados en el corto plazo, además de que es susceptible de adaptarse a todos los departamentos tanto de las diversas Divisiones realizando los ajustes que correspondan a las características específicas en cada caso.

Si bien es importante establecer metas de desempeño (normas de prestación de los servicios de acuerdo a las necesidades del usuario) que sirvan como parámetros para su evaluación, ésta debe enfocarse hacia el impacto logrado, no en la entrega oportuna de informes cuantitativos.

CONCLUSIONES

- Han pasado más de dos décadas desde el movimiento hacia la calidad en nuestro país y éste continua con fuerza renovada ante la imperiosa necesidad de elevar la productividad, ambos conceptos asociados en forma indisoluble se constituyen como medios imprescindibles para ser competitivos y responder a las necesidades del actual entorno global.
- Las políticas públicas han incorporado el objetivo de calidad para satisfacer las demandas de la población; en el caso de la política educativa desde hace varios sexenios se insiste en la necesidad de elevar la calidad de la educación; desde el diseño la orientación ha sido equivocada, pues el enfoque se centra en el cumplimiento de metas cuantitativas que no impactan en la calidad y se han adoptado modelos que no corresponden a la realidad de las escuelas públicas y el fracaso ha sido inevitable.
- Específicamente la política de educación superior no establece los mecanismos operativos, por lo que durante la implementación se cae en un vacío que ocasiona falta de sistematización y coordinación.
- En México diversas universidades privadas han incorporado a su cultura la filosofía de calidad de la mano de la tecnología, obteniendo un mejor posicionamiento en la preferencia de los estudiantes que buscan una formación profesional que les permita incorporarse al mercado laboral en condiciones favorables.

- La respuesta de las universidades públicas ha sido más lenta. Si bien el objetivo social que las caracteriza difiere del objetivo de lucro de las universidades particulares, esto no las exenta de buscar que los servicios educativos que ofrecen sean de calidad y compitan con los de otras IES tanto públicas como privadas.
- La sociedad reclama a la educación pública eficiencia y transparencia en la aplicación del gasto y sobre todo espera resultados que deriven en la solución de los problemas nacionales.
- En 1996 la UAM contaba con 3,146 académicos y 4,161 administrativos, y la población estudiantil atendida fue de 40, 184 alumnos,⁵⁰ lo que nos da 1 académico por cada 12 estudiantes y 1 trabajador administrativo por cada 9. Como puede observarse, este modelo educativo tiene un elevado costo, que aunado a los recortes presupuestales a las universidades públicas obliga a innovar en las formas de organización para optimizar el uso de los recursos, buscar fuentes alternativas de financiamiento y elevar la productividad.
- Los intentos por mejorar la calidad han carecido de la sensibilidad necesaria para propiciar la participación sindical, pues no se ha hecho un diagnóstico de la situación que guardan las relaciones laborales y como impactaran en el logro de los objetivos.
- La existencia de los sindicatos se basa en la creencia de que los trabajadores sólo podrán obtener mayores beneficios laborales mediante la unidad y al mismo tiempo se protegerán de las arbitrariedades de la institución. Cuando estos objetivos no se cumplen el trabajador está descontento y el sindicato pierde representatividad y por

⁵⁰ GATICA, L. Ignacio; DEMOCRACIA Y CONSTRUCCIÓN DE LA LEGITIMIDAD EN EL SITUAM.

ende fuerza. Las relaciones laborales deben contribuir al desarrollo de la institución, lo que beneficiará a los trabajadores. Las negociaciones deben darse en un esquema de GANAR – GANAR.

- En el caso del UAM hay un abismo entre los trabajadores administrativos y los académicos que, aunado a la incapacidad de negociación del SITUAM, ha deteriorado las relaciones laborales y se ha convertido en un obstáculo para el avance de la universidad, al punto de que los académicos están buscando constituir su propio sindicato. Las autoridades deberán aprovechar este momento coyuntural para pactar un compromiso que permita elevar la calidad educativa e impactar en la calidad de vida de los trabajadores.
- La Unidad Xochimilco se distingue de las demás unidades por el Sistema Modular que no sólo es una propuesta curricular diferente; sino que es la esencia de su filosofía y orienta la organización académica en torno a objetos de transformación. Esta característica especial debe ser punto de partida fundamental en las acciones de mejora.
- La reforma en educación básica y media superior tiene un sustento pedagógico basado en el constructivismo y un enfoque curricular orientado al desarrollo de competencias. La investigación realizada en la UAM-X me permite confirmar que existe congruencia entre los principios de dicha reforma y los postulados del esquema modular, pues en ambos casos el objetivo es que los alumnos aprendan de manera significativa y sean capaces de aplicar lo aprendido en beneficio personal y de la sociedad.

- La cultura organizacional en Xochimilco está fragmentada, hay tantas subculturas como departamentos, las cuales coexisten de manera casi independiente. En la División de Ciencias y Artes para el Diseño (DCyAD) se percibe un cierto desencanto pues se considera que las otras dos divisiones tienen una posición ventajosa que les permite controlar desde la asignación de espacios físicos, hasta la postulación de candidatos a los puestos directivos. El actual director evalúa la calidad educativa de la UAM-X como alta el contexto nacional es alta; aunque reconoce que aún hay aspectos por mejorar.
- Al interior de la división los profesores se interrelacionan a nivel personal pues comparten módulo o pertenecen a la misma área de investigación; sin embargo a nivel interdepartamental hay pocos proyectos compartidos.
- El trabajo que realicé en el Departamento de Métodos y Sistemas me permitió conocer el sistema modular, pues lo desconocía, no obstante haber sido alumna y profesora, lo que constata que es necesario capacitar a los docentes en este tema.
- Mi intención en este departamento era implementar un proceso de calidad; esta vivencia me permitió darme cuenta que es a través del trabajo diario y la puesta en marcha de acciones específicas de mejora (capacitación y actualización, coloquios de investigación, simplificación de procedimientos y seguimiento) como se va forjando la calidad.
- Un factor decisivo en el logro de los objetivos fue contar con el apoyo decidido del entonces Jefe del Departamento.

- Soy una convencida de la calidad, desde hace más de 15 años he estudiado y trabajado en esta materia tanto en empresas privadas como en el gobierno; cuando descubrí el mundo de las políticas públicas me interesó la posibilidad de conjuntar estos dos campos —calidad y políticas públicas—. La experiencia que tuve en el departamento de Métodos y Sistemas fue determinante, pues ahí comprendí que a través de la mejora continua se logra la calidad y así surgió la idea que dio origen al presente trabajo.
- No existe una estrategia única ó modelo idóneo para la implementación de un proceso de mejora, lo importante es partir de un diagnóstico, identificar los objetivos, la organización, los recursos, servicios y actores productivos para diseñar un Plan de Mejora que se adapte a las necesidades y características de la institución y su entorno.
- El mundo moderno plantea nuevos retos en todos los órdenes, económico, social, político, jurídico, educativo, científico, tecnológico, comercial, familiar; la calidad es la opción más viable y la mejora continua es el medio para lograrla. El compromiso es decisión personal.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRÁFICAS

- 1. ABOITES, Hugo; <u>"LA UAM ANTE EL EXAMEN GENERAL DE CALIDAD PROFESIONAL DEL CENEVAL O EGEL"</u>. OCTUBRE, 1998.
- 2. ACLE TOMASINI, Alfredo; <u>"CALIDAD TOTAL EN LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL"</u>. Conferencia Dictada en la XXXVII Reunión del Comité Permanente Interamericano de Seguridad Social. México, 1993.
- 3. AGUILAR VILLANUEVA, Luis F; <u>"EL ESTUDIO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS".</u> Estudio Introductorio y Edición. Colección Antologías de Política Pública. Primera Antología. México, 1996. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- **4.** AGUILAR VILLANUEVA, Luis F; <u>"LA HECHURA DE LAS POLÍTICAS". Estudio Introductorio y Edición</u>. Colección Antologías de Política Pública. Segunda Antología. México, 1996. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa
- 5. AGUILAR VILLANUEVA, Luis F.; "POLÍTICA PÚBLICA Y GOBIERNO DEL ESTADO" en La Revista del Colegio. México, 1988. COLMEX. pp. 233.
- **6.** AGUILAR VILLANUEVA, Luis F; <u>"PROBLEMAS PÚBLICOS Y AGENDA DE GOBIERNO"</u>. Estudio Introductorio y Edición. Colección Antologías de Política Pública. Tercera Antología. México, 1996. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa
- 7. AGUILAR VILLANUEVA, Luis F; <u>"LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS POLÍTICAS".</u> Estudio Introductorio y Edición. Colección Antologías de Política Pública. Cuarta Antología. México, 1996. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa
- **8.** ALBRECHT, Karl; "LA REVOLUCION DEL SERVICIO: El toque personal que conserva y cautiva clientes". 1990. Fondo Editorial Legis.
- **9.** ARBESÚ G. Ma. Isabel y BERRUECOS V., Luis. Coordinadores y editores. <u>"EL SISTEMA MODULAR EN LA UNIDAD XOCHIMILCO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA"</u>. México, 1996. UAM-X.
- **10.** ARGÜELLES, Antonio y GÓMEZ MANDUJANO, José Antonio; <u>"HACIA LA REINGENIERÍA EDUCATIVA"</u>. EL caso Conalep. CONALEP-Noriega Editores-INAP. México, 1999.
- 11.AUTORES VARIOS; "LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ALTERNATIVA". UAM-X y CENTRO DE ESTUDIOS EDUCATIVOS A.C. México, 1994.

- **12.** AUTORES VARIOS; "PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA EN MÉXICO". UAM-X. 1993. MÉXICO.
- 13. AUTORES VARIOS; <u>"TRES DÉCADAS DE POLÍTICAS DE ESTADO EN LA</u> EDUCACIÓN SUPERIOR". ANUIES. México, 1998.
- **14.**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO; <u>"ESTRATEGIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR"</u>. La Educación Superior en América Latina y el Caribe. Washington, D.C., 1997.
- **15.** AUTORES VARIOS; <u>"UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA"</u>. <u>Unidad Xochimilco</u>. UAM-X. México, 1993.
- **16.** CARLZON, Jan; <u>"EL MOMENTO DE LA VERDAD"</u>. Madrid, 1991. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- **17.** CEPAL-UNESCO; <u>"EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO: Eje de la Transformación Productiva con Equidad"</u>. Santiago de Chile, 1992.
- **18.**CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; "<u>LEY GENERAL DE EDUCACIÓN</u>". México.1993.
- 19. CROSBY, Philip; "CALIDAD TOTAL PARA EL SIGLO XXI". Mc Graw-Hill. México, 1994.
- **20.** DÁVILA Hilda y PÉREZ, Cuauhtémoc (Compiladores); "PRODUCCIÓN ECONÓMICA 1993". Anuario de Investigación. Vol. II. México, 1994. UAM-X.
- **21.** DEMING W., Edwards; "CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. La salida de la crisis". Madrid, 1989. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- **22.** DESSLER, Gary; "ADM!NISTRACIÓN DE PERSONAL". Ed. Pearson Educación. México, 2001.
- **23.** DIETERICH, Heinz; "NUEVA GUÍA PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA". Colección Ariel. México, 1998. Editorial Planeta.
- 24. EJEA MENDOZA, Guillermo; "POLÍTICA PÚBLICA Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: FACTORES ORGANIZACIONALES Y CAMBIO EN LA CALIDAD EDUCATIVA. EL CASO DE LA UAM 2001-2006" Tesis para optar al grado de Maestro en Políticas Públicas Comparadas. México. 2008. FLACSO.
- 25. ESPÍNDOLA José Luis; "REINGENIERÍA EDUCATIVA". SEP-ANUIES. 1998.
- **26.** FEIGENBAUM V., Armand; "TOTAL QUALITY CONTROL". Nueva York, 1983. Ed. Mc Graw-Hill, ed. 3^a.

- 27. GARCÍA, Juan César y FERREIRA, José Roberto. Colaboradores; "DOCUMENTO XOCHIMILCO". Anteproyecto para establecer la Unidad del Sur de la Universidad Autónoma Metropolitana. México, 1980. UAM-X.
- 28. GATICA, L. Ignacio en: DE LA GARZA TOLEDO, Enrique (Coordinador); "TEORÍAS SOCIALES Y ESTUDIOS DEL TRABAJO: Nuevos Enfoques". Ed. Anthropos. México. UAM-I. División de Ciencias Sociales y Humanidades. 2006. Cuadernos A. Temas de Innovación Social; 24. Libro consultado el 20 de noviembre de 2010 en: http://books.google.com.mx/books?id=RVgzBMj_xuUC&pg=PA396&lpg=PA396&dq=SINDICALISMO+IGNACIO+GATICA&source=bl&ots=XIZIzQzedM&sig=zkF0ldkVJNuTmp8uFP4ZFcJiFTs&hl=es&ei=TAzoTinBl468sQONse2wCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q=SINDICALISMO%20IGNACIO%20GATICA&f=false
- **29.** GATICA, L. Ignacio; "DEMOCRACIA Y CONSTRUCCIÓN DE LA LEGITIMIDAD EN EL SITUAM. ORGANIZACIONAL". Ed. Plaza y Valdés. México. UAM-X. 2003.
- **30.** GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARAZA, Rafael; "DIRECCION POR SERVICIO. La otra calidad". México, 1992. Ed. Mc Graw-Hill.
- 31.GONZÁLEZ, Mario; <u>"ADMINISTRAR PARA LA CALIDAD"</u>. <u>CONCEPTOS Administrativos del Control Total de Calidad</u>. México, 1999. Limusa. Noriega Editores. Centro de Calidad ITESM.
- **32.** HAMMER, Michael y CHAMPY, Jane; "REINGENIERIA". Colombia, 1994. Grupo Editorial Norma.
- **33.** IMAI, Masaaki; <u>"KAIZEN". La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa</u>. México, 1999. Ed. CECSA.
- **34.** INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PUBLICA (INAP); <u>"APUNTES DEL DIPLOMADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL"</u>. México, 1994.
- **35.** INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO; <u>"APUNTES DEL DIPLOMADO EN RECURSOS HUMANOS"</u>. México, 1988.
- 36. INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM); "APUNTES DEL DIPLOMADO EN CALIDAD TOTAL". México, 1993.
- 37. ISHIKAWA, Kaoru; "¿QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? LA MODALIDAD JAPONESA". Colombia, 1988. Traducc. Margarita Cárdenas Grupo Editorial Norma.
- **38.** JURAN, Joseph M.; "JURAN Y LA PLANIFICACION PARA LA CALIDAD". Madrid, 1990. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- **39.** LARREA, Pedro; "CALIDAD DE SERVICIO. Del Marketing a la Estrategia". Madrid, 1991. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- **40.** LINDBLOM, Charles E.; <u>"EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS"</u>. Ministerio para las Administraciones Públicas. INAP. Madrid, 1991.
- **41.**MALO, Salvador y VELÁZQUEZ, Arturo (Coordinadores); <u>"LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO"</u>. Una comparación internacional. Miguel A. Porrúa-UNAM. México, 1998.
- **42.** MANGANELLI, R. Y KLEIN, M.; <u>"COMO HACER REINGENIERÍA"</u> Ed. Norma, Bogotá/México, 1996.
- 43. MARTÍNEZ ROMO, Sergio; "POLÍTICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR FRENTE A LA TRANSICIÓN AL SIGLO XXI" en REENCUENTRO No. 18. UAM-X. Junio, 1997. MÉXICO.
- **44.** MENY, Ives & THOENING, Jean-Claude; "LAS POLÍTICAS PÚBLICAS". Ed. Ariel Ciencia Política. España, 1992.
- **45.** MONCADA FUENTES, Xóchitl A.; "PROPUESTA DE UN MODELO DE CAPACITACIÓN PARA IMPLEMENTAR LA CALIDAD EN UNA EMPRESA HOTELERA". Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas. México, 1995. Universidad del Valle de México.
- **46.** MUNGARAY L. Alejandro y VALENTI N. Giovanna. Coordinadores; "POLÍTICAS PÚBLICAS Y EDUCACIÓN SUPERIOR". Colección Biblioteca de la Educación Superior. México, 1997. Ed. ANUIES
- **47.** MUREDDU T., César; <u>"TIEMPO TRANSCURRIDO... Análisis histórico de una experiencia de innovación educativa"</u>. Temas Universitarios No. 9. México, 1987. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- **48.** NEFFA, Julio César; <u>"PROCESO DE TRABAJO, DIVISION DEL TRABAJO Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO"</u>. México, 1982. Ed. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- **49.**ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE); "UN GOBIERNO ALERTA. INICIATIVAS DE SERVICIOS DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN". Ed. DDF y OCDE, México, 1997.
- **50.** ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE); "LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. LA REFORMA EN LOS PAÍSES DE LA OCDE". Traducc. José Manuel Rodríguez A. Madrid, 1997. Ministerio de Administraciones Públicas.
- **51.** PODER EJECUTIVO; <u>"PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000"</u>. México, 1995.
- **52.** PODER EJECUTIVO; "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2006". México, 2001.

- 53. PODER EJECUTIVO; "PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012". México, 2007.
- **54.** PODER EJECUTIVO (SEP); "PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000". México, 1995.
- **55.** PODER EJECUTIVO (SEP); <u>"PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001-2006"</u>. México, 2001.
- **56.** PODER EJECUTIVO (SEP); "PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACIÓN 2007-2012". México, 2007.
- **57.** PRESSMAN, Jeffrey y WILDAVSKY, Aaron; "IMPLEMENTACIÓN". Como grandes expectativas en Washington se frustran en Oakland. FCE-Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.
- **58.** ROBBINS, Stephen P.; "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". Ed. Prentice-Hall. México, 1988.
- **59.** ROJAS SORIANO, Raúl; "GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES". México, 1998. Plaza y Valdés Editores.
- **60.** ROSANDER, A.C.; <u>"LA BUSQUEDA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS"</u>. Madrid, 1992. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- **61.**RUBIO OCA, Julio (Coordinador); <u>"LA POLÍTICA EDUCATIVA Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO. 1995-2006: UN BALANCE."</u> Sección de Obras de Educación y Pedagogía. SEP-Fondo de Cultura Económica. México. 2006.
- **62.** SALAZAR, Carlos; <u>"ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN</u> SUPERIOR". El caso de la Universidad de Colima. ANUIES. México, 1998.
- **63.** SANTAMARIA, Andrés; "DICCIONARIO DE SINONIMOS ANTONIMOS. E Ideas Afines". México, 1978. Ed. Ramón Sopena Mexicana, S.A.
- **64.** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, UNIDAD XOCHIMILCO; "APUNTES DE LA MAESTRÍA EN POLÍTICAS PÚBLICAS". México, 1998.
- **65.** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, UNIDAD XOCHIMILCO; "PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 1996-2001". México, 1996.
- **66.** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, UNIDAD XOCHIMILCO; <u>"PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2003-2007"</u>. México, 2003.
- **67.** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, UNIDAD XOCHIMILCO; <u>"PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2007-2012"</u>. México, 2007.

- 68. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, UNIDAD XOCHIMILCO; "RESULTADOS DE LA REUNIÓN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO A LA INVESTIGACIÓN". México, 1997.
- 69. VALENTI N. Giovanna; "INVESTIGACIÓN PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LA OFERTA DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA UAM EN EL NIVEL DE LICENCIATURA". Empleo y Desempeño Profesional de los Egresados de la UAM. México, 1995. UAM.
- 70. VALENTI N. Giovanna, DEL CASTILLO Gloria; "MAPA ACTUAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO DE CARA AL SIGLO XXI". En: México 2010 Pensar y decidir la próxima década. Centro de Estudios Estratégicos Nacionales. Tomo 1. México, 2000. Noriega Editores.
- 71. VELÁZQUEZ J., Arturo; <u>"PLANEACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO"</u>. La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. No. 96. Diciembre 1984. Año XXVIII. O.E.A.
- 72. WALLER, J, ALLEN, D. Y BURNS, A.; "EL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD, ISO 9000", Ed. Panorama, México, 1998.
- 73. WALTON, Mary; "COMO ADMINISTRAR CON EL MÉTODO DEMING". Colombia, 1992. Traducc. Gisela Wulfers de Rosas. Grupo Editorial Norma.

HEMEROGRÁFICAS

- ABOITES, Hugo; "PERIÓDICO "UNO MAS UNO". SECCIÓN POLÍTICA, PÁG. 7. 27 DE NOVIEMBRE DE 1997
- ABOITES, Hugo; "PERIÓDICO "LA JORNADA". SECCIÓN S. Y JUSTICIA, PÁG. 43.
 DE DICIEMBRE DE 1997.
- 3. ABOITES, Hugo; "PERIÓDICO "UNO MAS UNO". SECCIÓN POLÍTICA, PÁG. 5. 2 DE DICIEMBRE DE 1997.
- 4. AUTORES VARIOS; "REVISTA "CONFLUENCIA" ÓRGANO INFORMATIVO DE LA ANUIES. AÑO 6, No. 66, AGOSTO DE 1998. AÑO 7, No. 67, SEPTIEMBRE DE 1998.
- 5. AUTORES VARIOS; <u>"EVALUACIÓN Y REFORMA DE LA UNIVERSIDAD"</u>. Revista Sociológica. Enero-abril 1998. Año 13 número 36. UAM-X. México, 1998.
- **6.** AUTORES VARIOS; <u>"UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD"</u>. Revista Política y Cultura. Enero-abril 1998. Año 13 No. 36. México. UAM-A.
- 7. COMISIÓN DEL COLEGIO ACADÉMICO DE LA UAM-X; "SEMANARIO DE LA UAM". VOLUMEN V, Núm. 5. SUPLEMENTO ESPECIAL. 29 DE SEPTIEMBRE DE 1998. SELECCIÓN DE DOCUMENTOS SOBRE EL EXAMEN GENERAL PARA EL EGRESO DE LA LICENCIATURA -EGEL- (antes llamado Examen General de Calidad Profesional -EGCP-).
- 8. MAGENDZO J., Abraham; <u>"CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA"</u>. La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. No. 96. Diciembre 1984. Año XXVIII. O.E.A.
- MARTÍNEZ ROMO, Sergio; "POLÍTICAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR FRENTE A LA TRANSICIÓN AL SIGLO XXI". Revista Reencuentro, Núm. 56, diciembre, 2009. UAM-X. México.